

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
NÍVEL MESTRADO**

**TOBIAS OLIVEIRA CAMARGO**

**DESIGN ESTRATÉGICO PARA PROJETOS EM MÍDIAS SOCIAIS:  
Orientações para o Uso do Facebook pelas Instituições de Ensino Superior**

**PORTO ALEGRE**

**2014**

Tobias Oliveira Camargo

DESIGN ESTRATÉGICO PARA PROJETOS EM MÍDIAS SOCIAIS:  
Orientações para o Uso do Facebook pelas Instituições de Ensino Superior

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ione M. G. Bentz

Porto Alegre

2014

### Ficha catalográfica

C172d Camargo, Tobias Oliveira  
Design estratégico para projetos em mídias sociais : orientações  
para o uso do facebook pelas instituições de ensino superior / por  
Tobias Oliveira Camargo. – 2014.  
100 f.: il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos,  
Programa de Pós-Graduação em Design, 2014.  
Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ione Maria Ghislene Bentz.

1. Metaprojeto. 2. Comunicação organizacional. 3. Inovação.  
4. Redes Sociais. 5. Cenários. I. Título.

CDU 7.05

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

Tobias Oliveira Camargo

DESIGN ESTRATÉGICO PARA PROJETOS EM MÍDIAS SOCIAIS:  
Orientações para o Uso do Facebook pelas Instituições de Ensino Superior

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 03 de dezembro de 2014

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Nísia Martins do Rosário – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>ª</sup> Dr Gustavo Severo Borba – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof<sup>ª</sup> Dr Fabio Pezzi Parode – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ione M. G. Bentz (orientadora) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grato a tantas pessoas que seus nomes não caberiam dentro destas 101 páginas. Seguindo o protocolo, primeiramente tenho que agradecer a Força que rege o universo. Ao seu Edir, à dona Janete e ao Tiago, minha família, que sempre me apoiam em todas as situações. À Ana, minha revisora e, também, companheira.

Os mais sinceros agradecimentos à professora Ione Bentz, minha orientadora, ao Coordenador do PPG em Design Filipe Campelo, aos professores da Banca Examinadora, Nísia, Fábio e Gustavo, e a todos os demais professores do mestrado. Quero agradecer também a todos aqueles que aceitaram participar da minha pesquisa.

Agradeço a todos os meus colegas que me acompanharam (e aguentaram) ao longo desses dois anos e, principalmente, a aqueles que compõem o maior e melhor Grupo de Pesquisa do PP. Agradeço aos amigos: Abel, Gustavo, João Pedro, Lucas, Moacir, Tiago, Vinicius, Volney e a todos os demais amigos que não citei nominalmente. À Patrícia Zanivan que lá em 2011 me falou sobre o design ligado as mídias sociais, tema deste trabalho. Agradeço também a todo o pessoal (exceto os estagiários) do Núcleo Multimídia e do Laboratório de Orientação em Design da SATC.

A todos vocês, o meu Muito Obrigado.

“Einstein, uma inspiração. Mais do que a Teoria da Relatividade, provou que não precisa ser bonito ou nascer rico, não precisa ser diferente do que é. Você pode chegar longe simplesmente com o poder do seu intelecto.”  
(Autor desconhecido)

## RESUMO

O presente trabalho desenvolveu um conjunto de orientações, sob a ótica do Design Estratégico, para guiar as estratégias das instituições de ensino superior privadas na utilização das mídias sociais como canal de comunicação, neste caso o Facebook. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa exploratória que observou quatro Instituições de Ensino Superior, pelo acesso a sua página Facebook e a seu site. Para a coleta de dados foi empregada a técnica de entrevistas semiestruturadas, realizadas com estudantes-usuários do Facebook para conhecer como utilizam essa mídia social para se comunicar com sua Universidade e com profissionais do design que trabalham com mídias sociais, para compreender quais as práticas mais comuns nessa forma de relacionamento. O objetivo principal desse acompanhamento foi observar o tipo de postagem predominante e de que modo a organização se posiciona para se relacionar e responder aos usuários que a contata. Dessa forma, foi possível conhecer a relação estabelecida com os três públicos envolvidos (usuário, instituições e profissionais), identificar quais os problemas existentes, triangular os dados coletados e analisá-los à luz das teorias usadas na configuração geral do trabalho, para, ao final, propor orientações projetuais, para visualização de soluções para os problemas identificados. Ao final, são propostas vinte e seis (26) orientações projetuais (concepts) para cinco (5) cenários diferentes cujos nomes são metáforas que se inspiraram na criação de uma conta em mídia social. Acredita-se que os resultados alcançados possam contribuir para a prática profissional e preencher, mesmo que parcial e provisoriamente, as lacunas identificadas. A intenção é contribuir para um melhor uso das atuais plataformas, bem como das que estarão por vir, ao propor melhorias na comunicação organizacional das instituições com seus públicos.

**Palavras-Chave:** Metaprojeto; Comunicação Organizacional; Inovação; Cenários; Redes Sociais.

## ABSTRACT

This study developed a set of guidelines from the viewpoint of Strategic Design, to guide the strategies of higher education institutions in the use of social media as a communication channel, in this case Facebook. This is an exploratory of qualitative nature research that observed four Higher Education Institutions, the access to their Facebook page and their website. For data collection the technique used was semi-structured interviews with students Facebook-users to know how they use this social media to communicate with their University, and with design professionals who work with this social media, to understand which practices are more common in this type of relationship. The main purpose of this monitoring was to observe the predominant type of posting and how the organization is positioned in relating and responding to their users. Thus, it was possible to know the relationship established with the three stakeholders involved (users, institutions and professionals), identify the existing problems, triangulate the data collected, and analyze them in the light of the theories used in the general configuration of the work. Nevertheless, the projective propose guidelines for visualization solutions to the problems identified. Finally, there are proposed twenty-six (26) projective guidelines (concepts) for five (5) different scenarios whose names are metaphors that were inspired on the creation of an account on social media. It is believed that the results obtained may contribute to the professional practice and fill, even if partially and provisionally, identified gaps. The intention is to contribute to a better use of current platforms, as well as those that are to come, to propose improvements in organizational communication with their public institutions.

**Key-words:** Metadesign; Organizational Communication; Innovation; Scenarios; Social Network.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representação do Processo de Projeto.....	21
Figura 2 - Representação dos sujeitos na comunicação .....	27
Figura 3 - Processo de enunciação .....	28
Figura 4 - Representação dos sujeitos na comunicação como situação semiótica .....	30
Figura 5 - Esquema dos processos metodológicos deste trabalho.....	45
Figura 6 – Captura de tela do site da Instituição W.....	49
Figura 7 – Postagens na página do Facebook da INSTITUIÇÃO W .....	50
Figura 8 - Captura de tela do site da Instituição X .....	52
Figura 9 - Postagens na página do Facebook da Instituição X.....	53
Figura 10 - Captura de tela do site da Instituição Y .....	54
Figura 11 - Postagens na página do Facebook da Instituição Y .....	55
Figura 12 - Captura de tela do site da Instituição Z .....	56
Figura 13 - Postagens na página do Facebook da Instituição Z .....	57
Figura 14 - Correlação entre entrevistados e as IES as quais pertencem .....	70
Figura 15 – Nome dos cenários e sentido de aprofundamento.....	84
Figura 16 - Apresentação do Cenário ‘Criando a senha’ e seus concepts.....	85
Figura 17 - Apresentação do Cenário ‘Completando o perfil’ e seus concepts .....	86
Figura 18 - Apresentação do Cenário ‘Compartilhando com amigos’ e seus concepts .....	87
Figura 19 - Apresentação do Cenário ‘Trocando uma ideia’ e seus concepts.....	88
Figura 20 – Apresentação do Cenário ‘Fazendo novos amigos’ e seus concepts .....	89

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>O CAMPO DO DESIGN.....</b>	<b>14</b>
2.1	DESIGN E DESIGN ESTRATÉGICO .....	14
2.2	METAPROJETO COMO PROCESSO.....	19
2.3	INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM .....	23
<b>3</b>	<b>CAMPO DA COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>26</b>
3.1	COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	32
3.2	COMUNICAÇÃO PELAS MÍDIAS DIGITAIS.....	35
<b>3.2.1</b>	<b>Plataformas Site e Facebook .....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>CAMPO DO MÉTODO .....</b>	<b>43</b>
4.1	PROCESSOS E PRÁTICAS DE PROJETO .....	45
4.2	ORGANIZAÇÃO DO SITE E DO FACEBOOBK DAS IESS .....	48
<b>4.2.1</b>	<b>O Site e o Facebook das IESSs .....</b>	<b>57</b>
4.3	A INTERAÇÃO COM PROFISSIONAIS DO DESIGN.....	61
<b>4.3.1</b>	<b>A Visão da Empresa de Design .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.2</b>	<b>A Visão dos Designers sobre as Mídias Sociais .....</b>	<b>63</b>
4.4	A INTERAÇÃO COM ESTUDANTES DE IESS .....	69
<b>5</b>	<b>ORIENTAÇÕES PROJETUAIS E CRIAÇÃO DE CENÁRIOS .....</b>	<b>82</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>94</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXO A – CONVITE AOS ESTUDANTES PARA PARTICIPAR DA PESQUISA</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXO B – CONVITE AOS DESIGNERS PARA PARTICIPAR DA PESQUISA ....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de interação social é umas das mais inerentes ao ser humano e, no contexto atual da comunicação, deixou de ser apenas entre pessoas e passou a contemplar também instituições. Inclusive com alterações no processo de produção comunicacional, pela mediação da internet e pela descentralização atual dos emissores de informação. Entretanto, as pessoas não estão sozinhas nesse processo, ou seja, os usuários da rede produzem também informação. Assim, a comunicação deixou de ser unilateral: as instituições se comunicam com os clientes e vice-versa e, clientes e instituições entre si (KOTLER *et al*, 2010). Esses agentes não apenas ‘falam’, mas também devem ‘escutar’. Para Zyman (2003), “comunicar-se com consumidores e clientes não é via de mão única em que só a empresa fala. Envolve escutar muito também” (p.276). Com o uso expandido da internet, e como reflexo do comportamento social do ser humano, surgiram as mídias sociais. Elas são compreendidas como “ferramentas que permitem a formação de discussões entre pessoas e empresas na internet, promovendo vida em comunidade” (CIPRIANI, 2011, p.5). Como resultado, elas promovem alterações nas sociabilidades, pois alteram, substancialmente, a vida social.

Contudo, por se tratar de uma plataforma contemporânea, ainda há poucos estudos de caráter científico, principalmente sob a ótica do design estratégico, metodologia que pode favorecer o desenvolvimento de projetos de estratégias comunicacionais para as mídias sociais. Esta falta de estudos foi identificada a partir de uma pesquisa preliminar realizada no banco de teses da CAPES<sup>1</sup> (nos anos de 2012, 2011 e 2010), e em trabalhos publicados no P&D Design (edições de 2012 e 2010), com o objetivo de identificar existência de estudos nesses temas trabalhados em espaços acadêmicos. Três temas principais nortearam a busca: design, mídias sociais e comunicação organizacional. Com a temática do design, são discutidas, principalmente, as mídias digitais (games, ambiente virtual e hipermídia), estudos sobre os processos de projeção, história do design, usabilidade, gestão do design, estratégia, design estratégico, design thinking, inovação e sustentabilidade. Com relação à metodologia empregada, destacam-se as exploratórias, tanto quantitativas como qualitativas. Com um número significativamente menor de publicações, quando comparadas ao design, as mídias sociais aparecem timidamente como tema de teses. Temáticas específicas da comunicação organizacional também apresentam um número reduzido de pesquisas, e boa parte delas, quando relacionadas à alguma organização, utilizam uma IES (Instituição de Ensino Superior)

---

<sup>1</sup> Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

para o estudo. A única plataforma citada nos estudos foi o Facebook, talvez por ser a mídia social com o maior número de usuários. Assim, há trabalhos desenvolvidos em todas as temáticas pesquisadas, porém nenhum faz relação entre essas áreas (design estratégico, mídias sociais e comunicação organizacional). Inclusive, como afirma Castells, “a comunicação mediada pela internet é um fenômeno social recente demais para que a pesquisa acadêmica tenha tido a oportunidade de chegar a conclusões sólidas” (1999, p. 442). Esse fato faz com que diversos pontos possam ser motivadores para desenvolvimento de pesquisas.

Com a finalidade de indicar de forma preliminar o problema, a premissa e os objetivos, foi realizada uma pesquisa-piloto para identificar as principais práticas de comunicação em mídias sociais de Instituição de Ensino Superior (IES) e, desse modo, detectar possíveis problemas de estratégias de comunicação em mídias sociais. Essa primeira iniciativa foi realizada a partir do ‘Webometrics Ranking of World Universities’, e as vinte primeiras IESs tiveram suas páginas no Facebook acompanhadas ao longo de quinze dias (período de 01/05/2013 a 15/05/2013). Esse exercício permitiu verificar que práticas empíricas vêm sendo aplicadas pelas instituições e profissionais. Assim, essa pesquisa-piloto, juntamente com a pesquisa no banco de teses da CAPEs e P&D, fundamentou a proposta de premissa de pesquisa, da problematização e também dos objetivos.

A pesquisa-piloto citada mostra evidências de que existem problemas de comunicação entre as IESs e seus alunos. A possibilidade de comunicação pelos meios digitais teria representado uma possibilidade de aumentar a eficiência do processo, mas há indícios de que os resultados não correspondem às expectativas. É preciso identificar essas questões e desenhar estratégias para a solução. Destas evidências surgem a problematização, pois uma instituição de ensino superior, organização reconhecidamente formal e tradicional, que utiliza, além das mídias convencionais de comunicação, outra mídia social, digital, poderá beneficiar-se de projetos de design estratégico.

Por se tratar de um problema de estratégias comunicacionais, o design estratégico dispõe de teorias e metodologias capazes de apontar algumas soluções para tais questões. O ambiente acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Design da UNISINOS é favorável a essa abordagem, uma vez que sua área de concentração é design estratégico. Também é favorável para esses estudos a linha de pesquisa ‘processos de formalização de contextos criativos’, pois considera o contexto cultural, a produção de efeitos de sentido e a comunicação mediada pelas tecnologias relevantes para o aperfeiçoamento das estratégias das instituições. O design estratégico não desconsidera as conquistas do design no âmbito das outras metodologias, mas é uma tentativa de posicioná-lo em um escopo maior, retirando-o do

âmbito apenas prático e operacional dos indivíduos e das empresas para contemplar também o estratégico.

A premissa de origem considera que, se as instituições de ensino superior utilizassem as mídias sociais para se comunicarem com seus clientes, poderiam obter vantagens em relação às outras instituições. Considera também que o design poderá oferecer todos os insumos para um projeto diferenciado e eficaz para uma IES. Para tentar responder a essa premissa e à problematização, é proposto o objetivo geral de desenvolver um conjunto de orientações, sob a ótica do Design Estratégico, que poderão guiar as estratégias das instituições de ensino superior na utilização das mídias sociais como canal de comunicação. Para alcançar o objetivo geral do trabalho são propostos os objetivos específicos: Realizar uma pesquisa-piloto nas Páginas de IESs e no banco da CAPES; Desenvolver uma reflexão crítica sobre as temáticas: design, comunicação e mídias sociais; Conhecer o Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades selecionadas e a plataforma Facebook; Executar a coleta de dados com estudantes de IESs usuários do Facebook e com designers que atuam com mídias sociais; Acompanhar as Páginas oficiais no Facebook e o site de quatro universidades; Desenvolver as orientações (concepts de projeto) por meio da técnica de cenários para processos de projeto.

Em vista destes objetivos, propõe-se uma pesquisa de natureza qualitativa exploratória. O processo metodológico da pesquisa foi dividido em cinco grandes fases: pesquisa textual, observação das mídias digitais de IESs, pesquisa com pessoas, concepts e orientações projetuais. A primeira diz respeito à pesquisa bibliográfica e documental; a segunda são pesquisas com profissionais do design e estudantes que utilizam o Facebook, por meio da técnica de entrevistas semiestruturadas; a terceira trata da observação das ações para comunicação das IESs com seus públicos via site e página no Facebook; a quarta trata da síntese dos dados coletados e construção dos cenários; e, por último, a criação e apresentação das orientações projetuais (concepts) de comunicação em Facebook. São propostos vinte e seis (26) orientações projetuais – concepts – para cinco (5) cenários diferentes, de maneira que cada cenário tem um nome metafórico, todos inspirados na criação de uma conta em uma mídia social. Os concepts do cenário ‘Criando a senha’ estão relacionados a estratégias gerais para a comunicação. O cenário ‘Completando o perfil’ tem seus concepts orientações sobre o alinhamento das ações de comunicação. O cenário ‘Compartilhando com amigos’ traz orientações sobre a criação de conteúdo. Os concepts do cenário ‘Trocando uma ideia’ tratam sobre o discurso da organização. O cenário ‘Fazendo novos amigos’ traz orientações sobre

contas criadas nas mídias sociais que utilizam o nome e o logotipo da organização sem autorização e de grupos que discutem sobre os seus produtos.

Para apresentar o processo de pesquisa e seus resultados, o texto desta Dissertação foi estruturado em três blocos. O primeiro – O campo do design – aborda o design, estratégia, design estratégico, inovação e as práticas projetual do metaprojeto. O segundo – O campo da comunicação – trata da comunicação em termos gerais (significação, discurso e percurso Gerativo da Expressão), da comunicação organizacional e da comunicação na organização, via as mídias digitais (site e Facebook); O terceiro – O campo do método – apresenta a metodologia, ferramentas, técnicas, o detalhamento da pesquisa metaprojetual e as análises da pesquisa com pessoas e da observação das mídias digitais de IESs. Na sequência, são apresentadas as orientações projetuais e os cenários.

## 2 O CAMPO DO DESIGN

Este capítulo irá promover uma discussão teórica sobre design, design estratégico, metaprojeto, cenários e inovação, todos eles temas norteadores deste trabalho de pesquisa.

### 2.1 DESIGN E DESIGN ESTRATÉGICO

Para atender os objetivos desta pesquisa, definiu-se que será utilizada a metodologia do design estratégico. O campo do design é amplo e diversificado e suas vertentes são denominadas por diversas nomenclaturas ou pontos de vista com relação ao design, como por exemplo, design thinking (CROSS, 2011), design management (MOZOTA, 2011; BEST, 2006), design industrial (LÖBACH, 2001; BONSIPE, 1986), design sustentável (MANZINI, 2008) e, inclusive, design estratégico (MERONI, 2008; ZURLO, 2010). Esse, de todos os pontos de vista, foi o que se enquadrou melhor para atender às necessidades metodológicas deste trabalho.

O conceito da palavra design é original do alemão *Gestaltung*, anterior à utilização em inglês, e significa “materialização” de uma ideia ou projeto. Em inglês, o substantivo *design*, dependendo do contexto, pode significar: plano, projeto, intenção, processo, esboço, estilo e composição visual. (LÖBACH, 2001; CARDOSO, 2008; FRASCARA, 2004). Com relação à palavra latina, carrega consigo a expressão *signum*, que significa signo ou desenho. Etimologicamente, seria algo como *de-signar*, ou seja, dar significado a algo. Portanto, design é dar significado a algo. (FLUSSER, 2007; LÖBACH, 2001; CARDOSO, 2008.). A *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID) define o design como uma atividade criativa que tem por objetivo estabelecer qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas, em ciclos de vida completos. Contudo, como afirma Forty (2007), boa parte da literatura do design dos últimos cinquenta anos supõem que o seu principal objetivo é tornar os artefatos belos. Outras teorias sugerem que se trata de um método de resolver problemas, embora, poucos autores mostraram que o design tem a ver com a lucratividade das organizações ou com a função de transmitir ideias e criar sentidos. Desta forma, entende-se que o design é fruto da industrialização e tem por objetivo a materialização de artefatos, que não precisam ser palpáveis, portadores de sentidos, e cria um valor simbólico para os sujeitos usuários.

As habilidades e capacidades do designer evoluíram ao longo século XX, em especial por conta das Escolas Bauhaus e Ulm. Para Cardoso (2008), a maior contribuição da Bauhaus para o design, talvez, tenha sido a ideia de que ele devesse ser pensado como uma atividade unificada e global, desdobrado em diversas facetas e ligado à multiplicidade dos aspectos humanos. E a escola de Ulm apostava no racionalismo e racionalização para as soluções de design, enfatizava a abstração formal, ergonomia, métodos analíticos quantitativos e modelos matemáticos de projeto, contribuiu essencialmente na visão multidisciplinar do design, voltada para a enorme complexidade do mundo. Nessa evolução do design, o designer passou a projetar não apenas as funcionalidades ou os aspectos estéticos, mas a venda, logística, manutenção e, inclusive, a relação entre artefato e consumidor (CARDOSO, 2007). Sendo assim, há a necessidade de que o designer deixe de ser um simples operador e passe a compor a equipe que toma as decisões no âmbito estratégico da organização. Inclusive, a própria evolução do design mostra suas capacidades racionais, analíticas e de trabalho em equipes multidisciplinares.

Para isso, os designers precisam compreender quais as regras envolvidas no campo da gestão e das estratégias institucionais, criar um diálogo mais próximo com elas e mostrar que o design no âmbito estratégico pode alavancar os lucros da organização, além de elevar o patamar da organização em termos de gestão e de responsabilidade social. Na tentativa de aproximar o design – suas ferramentas, metodologias e modo de pensar – da gestão das organizações, o design estratégico é uma tentativa de ampliar o escopo de atuação dos designers. Para um melhor entendimento do design estratégico, cabe uma breve reflexão sobre a estratégia e como pode ser vista no escopo organizacional.

A concepção de estratégia, que inicialmente estava relacionada à guerra, teve seu conceito adaptado para se adequar a outros campos que também utilizaram o termo, em especial ao âmbito organizacional. Na visão do filósofo Morin (2011), a estratégia não é um programa pré-determinado, passível de simples aplicação no decorrer do tempo, mas implica uma série de decisões iniciais que permitirão, a partir delas, a previsão de possíveis cenários passíveis de serem modificados com a adição de novas informações, ou seja, estratégia é ação. Na visão de Zurlo (2010), a estratégia pode ser entendida como causa e efeito dentro de um processo coletivo e interativo, com o objetivo de modificar a realidade e alcançar alguma forma de sucesso. E para isso, utiliza da conversação, confronto e negociação entre todos que, de algum modo, estão diretamente envolvidos no processo. Está intimamente relacionada com a identidade da organização, de como ela quer ser vista e de como se comporta diante de seus clientes e colaboradores. Sob a ótica da administração, Day (2003, p. 174) afirma que “a

criação de estratégia não só precisa ser imaginativa, mas também disciplinada. É necessário um novo tipo de disciplina: uma imaginação disciplinada”. Portanto, estimular a criatividade constitui uma parte fundamental do processo de criação de estratégias, que pode conduzir a ideias ‘loucas’ e/ou impraticáveis, mas também pode criar outras novas e poderosas que rompem com o passado e criam novos valores.

É sobre este ponto de vista que o que o projeto de estratégias pode ser agregado pelo design, ao passo que possui habilidades e técnicas criativas aliadas com o rigor e disciplina de uma metodologia. Inclusive, como afirma Zurlo (2010), o design se aproxima da ação estratégica porque sabe interpretar a complexidade, criar estruturas de sentido e indicar o caminho a seguir. Ou seja, possui os meios (conhecimento, metodologia e ferramentas) para comunicar, gerir os processos e decisões dentro das organizações diante de uma realidade imprevisível e em mudança contínua.

Em síntese, a estratégia não é um roteiro fechado, imutável e que deve ser seguido cegamente. É uma série de ações sucessivas que podem ser modificadas e aperfeiçoadas ao longo do tempo, de acordo com as respostas ambientais, mudanças no mercado e com as situações que a organização tenha de enfrentar. Ou seja, trata-se de um processo que se passa ao longo de toda a vida de uma organização, pois, a todo o momento, surgem novos desafios e oportunidades, e a organização deve estar preparada para superá-los e tirar deles o máximo proveito. Portanto, os estrategistas precisam manter-se alertas às informações que recebem, tomar decisões, primar pela diferenciação e pelo senso de oportunidade.

Apresentados separadamente os conceitos de design e de estratégia, se abordará, a seguir, a metodologia do design estratégico e sua compreensão de processo de projeto. O design estratégico, como o próprio nome sugere, é metodologia que considera os processos projetuais criativos como relevantes para a formulação das estratégias organizacionais. Traz uma abordagem diferenciada sobre o design, e o coloca em uma posição diferente daquela que se desenvolveu por quase todo o século XX. Apresenta a visão de que o design não pode ser desenvolvido em separado dos demais setores da organização, em particular do administrativo, para a qual pode determinar os rumos em direção a novos caminhos. Inclusive Löbach (2001, p. 112), em seu livro publicado em 1976, já afirmava que o design precisa ser incorporado ao programa estratégico da organização. O design estratégico, de acordo com Meroni (2008) e Zurlo (2010), é um processo colaborativo que permite às disciplinas conceber e implementar ações de maneira conjunta, de modo que uma se beneficie da experiência, do conhecimento e da capacidade de resolução de problemas da outra. Pode ser visto como um sistema de regras, crenças, valores e ferramentas para lidar com o ambiente

externo e interno das organizações. É, portanto, capaz de evoluir, manter e desenvolver a sua identidade, influenciar e alterar o ambiente no qual está inserido. A estratégia será o elo entre as disciplinas e busca tirar o máximo proveito da colaboração e compartilhamento de ideias, ou seja, ela tem como característica o diálogo entre diferentes disciplinas, satisfazendo diferentes necessidades e obtendo resultados reconhecíveis. Ao encontro desses autores, Ikeda (2007) afirma que o design estratégico está baseado nas práticas de negócio realizadas pela organização, sejam elas internas (comunicação, o conhecimento e a compreensão interorganizacional) ou externas (alcance do público-alvo, identidade consistente e vantagem competitiva). Portanto, o design estratégico pode ser considerado um articulador para novas construções de valor, de modo que aproxima os sujeitos que, de alguma forma, estão relacionados à organização, para que juntos possam construir e co-produzir valores financeiros e/ou simbólicos. Se o processo prevê dar sentido aos artefatos, que são, em última análise, valores, o processo de codificação destes valores, para Cautela e Zurlo (2006), pede uma nova estratégia para a criação de sentido, bem como um contínuo e progressivo compromisso da organização para oferecer aos usuários todo um complexo cultural, simbólico e relacional. Dessa forma, o resultado final do design estratégico é a criação de valor para alguém e concretizado por meio de sistemas de ofertas, indo muito além de soluções pontuais.

Este efeito de sentido dado pelo Design Estratégico pode ser concretizado não apenas em um simples produto, mas no que é chamado de sistema produto-serviço (*product-service systems* ou simplesmente PSS), que é a oferta integrada de produtos, serviços e comunicação. Esse sistema foi proposto por Mauri (1996) que afirma que seu principal objetivo é a produção e organização de conhecimento, ou seja, serve de parâmetro para outros momentos projetuais como, por exemplo, comunicação e logística. Complementando a ideia, Zurlo (2010), afirma que o PSS é um conjunto orgânico e coerente de vários meios de comunicação entre organização, colaboradores e clientes. A organização utiliza destes meios para então construir sua identidade e posicionar-se no mercado. Inclusive, Cardoso (2007, p. 205) afirma que “uma mercadoria não deve ser projetada apenas como um produto isolado, julgado por padrões como forma e função, mas como uma peça inserida em toda uma rede de associações e atividades que juntas geram uma imagem para o consumidor/usuário”. Esse modelo, sistema produto-serviço, traz para os consumidores uma nova maneira de consumir, de modo que eles deixam de comprar apenas produtos e passam a adquirir soluções mais completas dentro de uma visão sistêmica. Há também outras vantagens como, por exemplo, uma maior

diversificação de produtos e serviços, e a obtenção de valor acrescentado através de ofertas personalizadas.

Para alcançar aquilo que o design estratégico propõe, Zurlo (2010) afirma que o designer deveria possuir algumas habilidades como: Ver, Prever e Fazer ver. Löbach (2001) reforça essas capacidades e apresenta o que ele chama de perceber, ver e fazer, as quais parecem inspirar fortemente as propostas por Zurlo. Ver é a capacidade de observar e entender a dinâmica do sistema no qual a organização está inserida. Possibilita identificar necessidades que não são expressas pelos usuários e podem gerar oportunidades para a inovação; a capacidade de prever é uma dimensão criativa que oferece dados limitados e parciais ao designer, para que ele interprete e antecipe o que poderia ser visto como uma abordagem crítica. Ela permite a projeção dentro de um cenário concreto. É o conhecimento e interpretação do contexto, mais do que as técnicas e ferramentas, que tornam possível previsão e construção dos cenários; fazer ver, por outro lado, é a capacidade que melhor suporta a ação estratégica, pois as ideias podem ser visualizadas em diversos níveis de abstração. Atua por meio de protótipos, desenhos ou qualquer material que suporte a tangibilização de uma ideia, para acelerar e facilitar o processo de tomada de decisão. Essas habilidades estão muito próximas do agir estratégico, pois pretende identificar os problemas, antever as possibilidades e tomar atitudes reconhecíveis. Essas capacidades, ver, prever e fazer ver, são traduzidas no processo de projeto, ou seja, na metodologia projetual do design estratégico.

O design estratégico, portanto, não é apenas o resultado das somas dos conceitos “estratégia” e “design”, embora ambos estejam na base dessa concepção. Não são apenas ‘dar estratégia ao design, mas são trazidos os conceitos de cultura de projeto, a capacidade de se projetar no futuro – olhar o antes do projeto aplicado – suas ferramentas e metodologias, a capacidade de trabalhar de forma multidisciplinar e a preocupação com todos aqueles envolvidos, direta ou indiretamente, com o resultado final. Atrelado às características da estratégia, como um conjunto de decisões e ações contínuas para o presente e futuro da organização, a ideia é de o processo permanecer aberto para comportar modificações no decorrer do tempo, atento ao surgimento de novas informações e desafios. Na sequência dessas reflexões sobre design, estratégia e design estratégico, cabe ter considerações sobre temas como metaprojeto e cenários.

## 2.2 METAPROJETO COMO PROCESSO

Ao analisar o processo de projeto de designers e empresas de design alguns pesquisadores acabaram por identificar características similares de projeção, especialmente em casos onde os resultados possuíam algum tipo de inovação nos produtos/serviços. A esse processo deram o nome de metaprojeto, instância composta por uma série de ações desenvolvidas juntamente ao projeto, em um segundo nível de reflexão. De acordo com Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa (CUNHA, 2010), Metaprojeto do prefixo *meta* quer dizer: “posteridade”, “além”, “transcendência”, “reflexão crítica sobre”. Assim sendo, o verbete meta + projeto significa: que vai além do projeto, que transcende o projeto, que faz uma reflexão crítica e reflexiva sobre o projeto. É em consonância com esse contexto de significação mais geral, que o conceito mais específico de metaprojeto é desenvolvido. Celaschi (2007) entende o metaprojeto como a “ideação e a programação do processo de pesquisa e projeção que se deseja utilizar”. É um projeto “projeto do projeto”, um programa articulado, analítico e subdividido que visa a avaliar todos os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto. Toda a gama de informação criada por meio metaprojetual poderá contribuir, não apenas no desenvolvimento do projeto proposto, mas também para todos os demais processos. Poderá servir, também, como uma reflexão da própria organização para que, talvez, ela reconheça traços que ainda não eram percebidos e venham a incorporar-se à cultura ou às estratégias da organização. Já para Deserti (2007), o metaprojeto fornece ao projeto as capacidades de analisar e interpretar os vínculos que o contexto apresenta, e de gerar oportunidades. Dessa forma, trata-se de processo capaz de estimular a criatividade dentro dos cenários criados e, assim, direcionar as potenciais inovações.

A sua relação com o design está no entendimento de que não se pode desenvolver um projeto que prime pela diferenciação e inovação, confiando apenas na possibilidade de que um “designer iluminado” alcance um resultado que atenda a todos os objetivos do projeto (CELASCHI, 2007). Ao encontro dessa afirmação, Moraes (2010) diz que o metaprojeto promove uma reflexão crítica sobre o próprio projeto, a partir de dados estrategicamente coletados. São levados em consideração fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, ambientais, socioculturais e estético-formais, com o objetivo final de criar um mapa conceitual que levará a uma visão preliminar do produto antes do projeto. Complementado a ideia desses autores, Trocchianesi (2008, p. 184) afirma que “o metaprojeto é um percurso projetual que parte da observação crítica de parte da realidade existente, em função do âmbito

a que se deseja chegar e em que nos interessa, e chegar a um ponto que não é ainda definitivo, que não é ainda o projeto executivo, umas um ou mais conceitos possíveis”.

Portanto, o metaprojeto está relacionado às características de anterioridade e simultaneidade do projeto. Embora esteja presente em todo o processo de projeto e possa ser constantemente revisitado, como se estivesse em um segundo nível de reflexão, sua ênfase principal é anterior à fase operacional de desenvolvimento de projeto. Surge como um modelo alternativo para contribuir na projeção dentro do atual contexto, complexo e repleto de inter-relações. Desse modo, pode-se supor que as metodologias mais tradicionais do design, como por exemplo, a de Munari (2008), Bonsiepe (1986), Löbach (2001), Baxter (1998) e Chamma e Pastorelo (2007), não oferecem suporte suficiente para atender às atuais necessidades projetuais dos designers.

A partir da visão de alguns autores (CELASCHI, 2007; MORAES, 2010; DESERTI, 2007; TROCCHIANESI, 2008), destacam-se quatro principais visões sobre o metaprojeto que, muitas vezes, estão muito próximas ou se complementam. São elas:

a) Reflexão projetual: trata-se de uma análise e reflexão do projeto, seus objetivos, público-alvo, briefing inicial e todas as demais solicitações e restrições ligadas ao desenvolvimento de projeto. A partir da pesquisa contextual e blue-sky, o projetista debruça-se sobre esses novos conhecimentos para encontrar alternativas de desencadeamento do projeto.

b) Propostas dialógicas: essa reflexão está em constante diálogo com as estratégias da organização, com os demais produtos, com a sociedade e consumidores, com os concorrentes e todos os atores que venham a interferir no projeto direta ou indiretamente.

c) Plataforma de conhecimentos: são conhecimentos ou informações que, então, não faziam parte do projeto, mas que poderão dar suporte – como uma plataforma – para o desenvolvimento projetual.

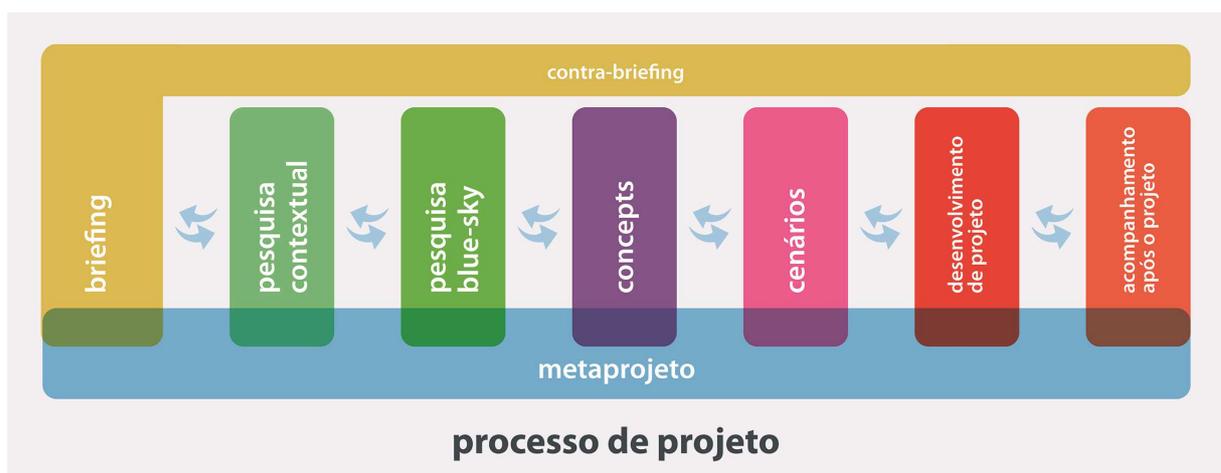
d) Projeto do projeto: pode desempenhar o papel de organizador, de um cronograma ao qual são listadas as ações a serem desenvolvidos, prazos, insumos e orçamentos que poderão ser utilizados no decorrer do processo de projeto.

Não há um consenso entre os autores sobre uma única definição ou ponto de vista com relação a metaprojeto. Por se tratar de uma atividade diretamente relacionada à prática, sua compreensão e aplicação dependerão de como os designers ou a empresa trabalham e, portanto, devido a sua versatilidade, o metaprojeto abre margem a uma ampla aplicação e reinterpretção. Em síntese, o metaprojeto é uma visão crítica e reflexiva que auxilia na sua resolução por agir em paralelo (segundo nível), e fornece uma base para o desenvolvimento

da metodologia projetual. O designer utiliza o metaprojeto para buscar novos conhecimentos, dentro ou fora das áreas do conhecimento relacionadas ao projeto, para aumentar o seu repertório e amplificar sua capacidade criativa, de modo a realizar novas conexões entre os conhecimentos adquiridos e, conseqüentemente, alcançar propostas inovadoras ou com uma nova proposta de valor para os produtos e serviços projetados. O metaprojeto não é um conceito totalmente novo e não corresponde a um modo de desenvolver os projetos de design. É uma tentativa de estruturar o pensamento dos designers durante os projetos, facilitar o ensino do processo de projeto a novos profissionais e para que os gestores e clientes, que não entendem de design, possam compreender de onde e como surgem as ideias e conceitos para os produtos e serviços.

A Figura 1 apresenta todo o processo de projeto, desde o contato do cliente solicitando o trabalho até o acompanhamento dos resultados. O desafio é combinar a noção de etapas (processualidade do projeto) com a noção de metaprojeto, segundo nível de reflexão crítica, desdobrado em todo o percurso projetual, ou metaprojetual. Deserti (2007) destaca sete etapas principais: briefing, pesquisa contextual, pesquisa blue-sky, concepts, cenários, desenvolvimento e acompanhamento do projeto, as quais serão apresentadas a seguir baseadas na visão desse autor. Ressalta-se que não se trata de uma metodologia linear e rigorosa, muito pelo contrário, é uma metodologia flexível, retroalimentada e totalmente adaptável.

Figura 1 - Representação do Processo de Projeto



Fonte: Do autor. Adaptado de Deserti (2007).

O desenvolvimento de projeto é entendido como a fase em que se desenvolvem as etapas operacionais do projeto, tendo como base os concepts e cenários criados. O metaprojeto não termina ao se iniciar esta fase, mas pode ser constantemente revisitado para

realimentar a metodologia projetual. Inclusive, poderá ainda estar presente no acompanhamento após o projeto, para avaliar e refletir sobre os resultados obtidos, a fim de contribuir para a cultura da organização ou para novos projetos. O briefing é um documento em que constará a descrição do projeto, com objetivos, prazos e orçamentos. Conterá informações relevantes sobre o cliente e o trabalho a ser realizado. Não existe uma única forma ou receita pré-estabelecida de como criar um briefing, pois cada projetista encontrará um formato compatível com seu estilo (PHILLIPS, 2008). Portanto, é fundamental a elaboração de um briefing com um maior número de informações possíveis, para que o designer possa ter uma base de como conduzir o projeto, sem divergências e ambiguidades entre o cliente precisa e aquilo que será desenvolvido. A pesquisa contextual é utilizada para levantar informações relacionadas ao ambiente no qual a organização está inserida e que poderão conduzir ao processo de inovação. Os dados dizem respeito aos recursos disponíveis, empresas de referência, tipologia de produto, mercado, comportamento da concorrência e dos consumidores, estrutura de distribuição e o modelo de cadeia de valor. A pesquisa blue-sky procura construir um sistema de oportunidades, através de informações, geralmente são visuais, que poderão despertar a centelha criativa. Busca conhecimentos em diversas áreas, inclusive naquelas que não estão relacionadas ao projeto, para que novas conexões possam estimular a criatividade e aumentar as possibilidades de solução do problema projetual. O contrabriefing apresenta o confronto do briefing inicial com os resultados da pesquisa contextual e blue-sky, de modo que o empresário compreenda por quais/qual caminho o projeto será desenvolvido e também como um novo guia para os designers utilizarem como base para o projeto.

A partir das pesquisas contextual e blue-sky são criados cenários para o desenvolvimento dos concepts de projeto. Desserti (2007) afirma que os cenários (que tiveram origem no meio militar, mas como estratégia de negócios foi proposto nos anos 60 por Herman Kahn) não são baseados em probabilidades, mas em análises e associações qualitativas. A incerteza faz parte dessa técnica, pois não é possível fazer previsões exatas no contexto atual do mercado, mas propõem a construção de possíveis caminhos que podem contribuir para qualificar as decisões tomadas no presente. Uma vez que os projetistas não são capazes de validar todas as estratégias possíveis, há de se fazer escolhas e tomar decisões. Por isso, o uso de cenários pode contribuir para a visão futura e para uma escolha consciente e segura das estratégias que serão adotadas. Ou seja, criam-se muitas possibilidades de estratégias e escolhem-se algumas para implementar, da mesma forma como ocorre nos processos de projeto no design, em que são lançadas várias ideias e conceitos para que, dentre

eles, alguns sejam construídos de fato. É reconhecida a importância da imaginação, síntese, visão, previsão, criatividade e intuição no processo da criação estratégica.

Segundo Day (2003), projetos que se utilizam de cenários tentam captar a riqueza e a gama de possibilidades, para estimular os projetistas a pensarem em mudanças que, de outro modo, ignorariam. Organizam essas possibilidades de maneira que seja fácil de compreender e de utilizar, ao invés grandes volumes de dados, ou seja, simplifica a avalanche de dados em um número limitado de estados ou possibilidades. Cada cenário conta uma história de como os elementos podem interagir sob uma variedade de suposições diferentes, ou seja, tornam-se uma descrição rica e plausível de um possível futuro. Reforçando a ideia, Manzini e Jégou (2006) afirmam que a construção de cenários é uma técnica que pode ser utilizada como um suporte para a tomada de decisão, pois amplia a capacidade de se optar por um determinado caminho, de modo consciente, e possibilita a discussão ao longo de um processo colaborativo. Cenários podem ser interpretados como um “conjunto de visões motivadas e articuladas, que objetivam catalisar as energias dos diversos atores envolvidos no processo de design, para gerar uma visão comum e orientar suas ações na mesma direção” (p. 193). Portanto, os cenários criados a partir das pesquisas não necessariamente podem ou devem acontecer, pois são possibilidades. Como já se disse, eles visam a contribuir com o processo de projeto e tomadas de decisão, e estimulam a criatividade. É uma realidade imaginada e não necessariamente uma previsão futura, mas que deve revelar fatos que eram até então desconhecidos ou não percebidos. Pois, como afirma Day (2003, 193), “um cenário que meramente confirma a sabedoria convencional é de pouco uso”. Em síntese, metaprojeto representa uma plataforma para reflexão, compartilhamento e inovação com relevantes contribuições para a tomada de decisão das organizações e para a promoção de processos de inovação na organização.

### 2.3 INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM

A inovação neste trabalho é interpretada como ressignificação dos artefatos pelo design que é aceita pelo público consumidor, como processo e resultado metaprojetual. Antes de prosseguir, cabe fazer uma importante distinção entre invenção e inovação: a primeira ocorre a partir de uma ideia para um novo artefato; a segunda é tentativa de colocar uma invenção em prática, desde que tenha aceitação e reconhecimento. Ambas estão muito próximas, por isso é tão complexo distingui-las. Invenções ocorrem em diversos ambientes,

principalmente em universidades; inovações geralmente ocorrem em empresas, pois elas possuem uma maior possibilidade de produção e comercialização. Para serem capazes de transformar uma invenção em inovação, as organizações precisam combinar diversos tipos de conhecimento, capacidades, habilidades e recursos. (FAGERBERG *et al*, 2006; TIDD *et al*, 2005; MOWERY e ROSENBERG, 2005). Dessa forma, toda inovação parte de uma ideia inicial – invenção – que deverá ser desenvolvida, até o momento que será oferecida à produção e ao consumo. Para Tidd *et al* (2005, p. 468) “inovação é, essencialmente, sobre a aprendizagem e mudança, é muitas vezes perturbador, arriscado e caro. [...] Requer energia para superar essa inércia, e a determinação de mudar a ordem das coisas.”

Como se vê, a inovação tem um caráter incerto e envolverá, inevitavelmente, falhas e sucessos. A organização deve estar preparada para assumir tais riscos e ver o fracasso como uma oportunidade de aprendizado. É claro que as incertezas relacionadas à inovação devem ser reduzidas ao mínimo possível, principalmente por meio da coleta de informações e pesquisas, uma vez que as organizações não podem ficar restritas apenas a um único indivíduo ou a um grupo pequeno de pessoas para manter a organização em processo constante de inovação. A inovação é cada vez mais dependente de trabalho em equipe e da combinação criativa de diferentes disciplinas, perspectivas e, inclusive, de grupos de organizações distintas.

A inovação, como um ciclo de aprendizagem, envolve um processo de experiência, reflexão e consolidação, características que podem ser facilmente identificadas no metaprojeto. Procura-se gerenciar o processo, para que as oportunidades de aprendizagem surjam e possam ser exploradas. Um dos fatores determinantes que podem trazer o sucesso ou o fracasso para a organização é a sua capacidade de gerenciar o ciclo de aprendizagem. O metaprojeto servirá como organizador e guia, como um espaço de compartilhamento e construção de conhecimentos. Irá acompanhar todos os processos da organização, como um meio de reflexão e discussão, para que se alcance as melhores práticas para cada atividade. Nesse contexto, o papel de gerenciar os riscos, organizar as múltiplas disciplinas e profissionais no processo e promover as pesquisas – contextual e blue-sky – caberá ao designer que pode utilizar as práticas metaprojetuais para alcançar os objetivos do projeto. E, para que a inovação se torne parte da cultura da organização, na visão de alguns autores (TIDD *et al*, 2005; POWEL E GRODAL, 2006; NELSON, 1993; FRASER, 2012), destacam-se três pontos: aprendizado, diferenciação e visão compartilhada.

a) O ‘aprendizado’ é um dos maiores objetivos do processo de inovação (e do metaprojeto) é o forjamento de conhecimentos, dentro ou fora do seu contexto de atuação.

Deve impactar diretamente todo o portfólio de produtos da organização, processo produtivo, entrega dos artefatos, identidade e reconhecimento de seu público e concorrência. Inclusive, empresas concorrentes podem trabalhar em parceria para a criação de novos conhecimentos, pois todas elas enfrentam dificuldades semelhantes (NELSON, 1993). A partir do momento em que uma nova tecnologia surja e beneficie o coletivo, cada organização irá trabalhar internamente para incorporar e melhor utilizar este novo conhecimento, direcionada tanto por sua identidade, conhecimentos previamente adquiridos, sua estratégia e posicionamento.

b) A ‘diferenciação’ relaciona-se com a estratégia, pois será ela que irá criar uma posição ímpar e valiosa. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes daquelas das concorrentes. Requer também uma comunicação clara dentro e fora da organização, inclusive, uma de suas funções mais importantes é orientar os funcionários a fazerem escolhas nas atividades individuais e nas decisões do dia-a-dia. Portanto, o posicionamento além de registrar qual é a identidade da organização e como ela quer ser reconhecida, pode evitar que os concorrentes consigam imitar seus produtos, serviços e processos. Não são raros os setores em que todas as empresas possuem a mesma tecnologia e funcionários tão competentes quanto, porém é necessário que cada uma encontre o seu lugar no mercado e preencha uma lacuna.

c) A ‘visão compartilhada’ prevê que a visão de inovação deve ser compartilhada por todos os setores e funcionários. Cada sujeito deve sentir os efeitos das mudanças que o processo constante de inovação causa na organização, para que possa aplicar a identidade da empresa em suas funções. Será essa visão compartilhada que irá propiciar a cultura da inovação, o hábito da aprendizagem e estará refletida na marca corporativa, nos valores, crenças e produtos/serviços.

Em síntese, esses três pontos impactam diretamente em como será a identidade da organização, em como os funcionários tomam decisões e em como será disseminada a cultura da inovação e aprendizado em uma visão compartilhada por todos os atores que representam a organização. E, claro, terá influência direta sobre como o metaprojeto será pensado, direcionado e quais pesquisas serão necessárias para projetar e construir novos conhecimentos. Inovação e metaprojeto, portanto, estão intrinsecamente relacionados, direcionam esses processos para obter como resultado a produção de conhecimentos, a diferenciação entre a concorrência, o estabelecimento de uma visão compartilhada (cultura da organização) a todos os sujeitos relacionados à organização, ou seja, o processo metaprojetual tem em seu cerne a inovação.

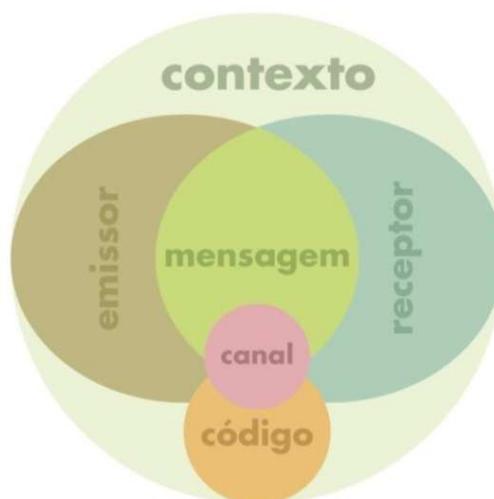
### 3 CAMPO DA COMUNICAÇÃO

Este tópico parte da apresentação dos conceitos teóricos de comunicação, sentido e enunciação, aproximando-os do discurso. Em seguida, será apresentado o percurso gerativo da expressão que se relaciona com o processo de enunciação e discurso, para então discutir a comunicação, via mídias digitais, no âmbito das organizações. Este capítulo tem como objetivo contribuir para a interpretação dos dados obtidos na pesquisa com os informantes (estudantes e designers), em sua relação com as mídias sociais, e conectar com os campos da comunicação, inovação e design.

Greimas (1971) define a comunicação como um ato e uma escolha, pois, em um universo de significantes, há uma decisão quando se opta por uma e não outra significação. É, portanto, um exercício de liberdade, mas uma liberdade limitada pela repetição de situações, pela mídia e pelo léxico. A comunicação não existe desligada da sociedade, pois são uma única coisa. Ela é um produto funcional da necessidade humana de expressão e relacionamento. É a forma pela qual são transmitidos os padrões de vida, a cultura e o como pertencer à determinada sociedade, ou seja, conhecer seus modos de pensamento, crença, valores e hábitos. A comunicação, portanto, é muito mais do que a disciplina ou os meios de comunicação social. É verdade que eles são indispensáveis, mas representam uma parte pequena de toda a comunicação. Ela está presente em praticamente todos os atos humanos, muitas vezes se confunde com a própria vida. A linguagem permite que todos os sujeitos de uma dada sociedade entendam os mesmos significados para os mesmos significantes. Ou seja, a seleção do código é feita a partir de um repertório que o emissor e o destinatário possuem em comum, que se relaciona diretamente com o discurso ou enunciação.

O intercâmbio verbal – como qualquer forma de relação humana – requer pelo menos dois interlocutores, não há emissor sem receptor. Segundo Jakobson (2005), os quatro fatores fundamentais da comunicação presentes em qualquer ato que envolva a troca de mensagem são: emissor, receptor, tema da mensagem e o código mensagem, canal, são apresentados na Figura 2. Contudo, os papéis de emissor e receptor podem confundir-se ou alternar-se, ou ainda, podem vir a ser o próprio tema da mensagem, dependendo de qual a intencionalidade que o emissor tenha na transmissão de determinada mensagem.

Figura 2 - Representação dos sujeitos na comunicação



Fonte: Do autor. Adaptado de Jakobson, 2005.

Os fatores constituintes de todo processo do ato de comunicação verbal são vistos como: o remetente envia uma mensagem ao destinatário; é necessário um contexto apreensível e que seja verbal ou passível de verbalização; um código total ou parcialmente comum entre remetente e destinatário; e, finalmente, um contato, canal físico e conexão psicológica, que torne capaz entrar e permanecer em contato. O emissor dispõe para enunciar de um aparelho de funções da língua, que de alguma forma, procura influenciar o receptor por meio de seu discurso. Para Benveniste (1970), é na linguagem e pela linguagem que o sujeito se constitui e permite a comunicação entre os homens, ou seja, o discurso é a linguagem posta em ação. Enunciação é o processo de produção de um enunciado feito por um sujeito por meio de uma língua (linguagens) em determinado contexto e dirigido a outro sujeito (BENVENISTE, 1970; GREIMAS, 1971). É esse processo que realmente interessa quando se estuda enunciado, pois será ele que determinará qual o *out put* (enunciado e/ou discurso) que será produzido, a partir do *in put* (contexto e conjuntura + sujeitos). É nesse processo de enunciação que as disciplinas, inclusive o design, podem agir para alterar o resultado da comunicação. A Figura 3 representa o processo de enunciado/enunciação e sua relação com os sujeitos.

Figura 3 - Processo de enunciação



Fonte: Do autor.

Já para Foucault (1999), o discurso é uma rede de significados que se conecta a outras muitas redes e a outros discursos que já foram ditos. O discurso consolida e reproduz, não os significados que estão no interior do que se fala, mas valores de instituições que devem ser transmitidos. Todo discurso já está previamente articulado, não por algo dito anteriormente, mas manifestado na presença repressiva do que ele não diz e que já estava estabelecido antes do seu pronunciamento. Como se vê, é preciso ir além do significado lexical das palavras e ser capaz entender o que não é dito. Isso posto, discursar é comunicar. Seu grande valor está em adicionar outros significados que não são expressos pelo significante e colocar o sujeito que fala em sua fala. Desse modo, para Benveniste (1970), cada locutor, na condição dos pronomes *eu* e *tu*, se coloca alternadamente como sujeito enunciante. Toda enunciação feita pelo *eu* aguarda a resposta do *tu* que, ao responder, troca de papel e passa a ser o *eu*. É na instância do discurso, onde o *eu* designa o locutor, que a linguagem permite que ele se aproprie da língua para produzir o seu discurso. O sujeito do discurso está dentro do próprio discurso; assim, o locutor permanece em relação constante com sua enunciação e, conseqüentemente, dentro do seu discurso.

Segundo Foucault (1999), as diferentes linguagens fornecem aparatos muito mais amplos do que a realidade para o discurso, o que possibilita sua manipulação. Os discursos têm a capacidade de alterar e dominar os símbolos. Sendo que cultura, para Kunsch (2009), é um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade e os símbolos de uma forma semelhante. Em relação ao poder simbólico, para Bourdieu (1998), o um poder invisível exercido com a cumplicidade daqueles que o exercem e dos sujeitos submetidos a eles. Os símbolos são os instrumentos da integração social que, enquanto instrumentos de conhecimento e comunicação, tornam possível o consenso entre os sujeitos acerca do sentido

de mundo, reproduzindo a ordem social e tornando possível uma concordância entre os sujeitos.

Para Greimas (1975), o sentido aparece sempre como um dado imediato e seu significado não se restringe apenas ao que as palavras querem dizer, mas é também indicação de intencionalidade, direção e finalidade. Assim, a menor mudança no significante implica mudança de sentido, do mesmo modo que não se pode registrar uma mudança de sentido sem uma diferença correspondente do significante. Se uma pequena mudança no significado, mesmo sem a troca do significante, altera o efeito de sentido, e se o design dá sentido aos artefatos e procura sempre dar novos sentidos ao que produz, o enunciado ou o discurso resultante do projeto poderão ressignificar artefatos já reconhecidos ou modificar o sistema simbólico dominante. Dessa forma, para Verganti (2009), esta mudança de sentido pode ser vista como inovação. O entendimento do processo de enunciação – que é formado pelo contexto, conjunturas e sujeitos – permite identificar o enunciado, que, por sua vez, pode alterar o valor simbólico dos objetos e o seu efeito de sentido. Ao agir na enunciação, a partir do contexto em que está inserido, o design poderá alterar todo processo e, conseqüentemente, o enunciado e seu efeito de sentido.

Questões relacionadas à comunicação, discurso e significação são relevantes para as organizações, pois, conforme Jakobson (1983), o cérebro humano compara aquilo que percebe com o que já era conhecido, seja porque se parecem (simbólica ou morfológicamente), seja porque estão próximas. Assim, a imagem que os sujeitos receptores têm de uma organização está relacionada aos estímulos discursivos produzidos pela organização e recebidos em algum lugar. Essa conexão irá promover estímulos em sua mente e evocar imagens de experiências anteriores, e esses estímulos nada mais são do que a percepção da identidade da organização. Se estiverem relacionadas a boas experiências passadas também será boa a imagem que os receptores possuem da organização.

Como este trabalho trata de mídias sociais, cabe uma breve apresentação sobre o Percorso Gerativo da Expressão de Fontanille (2005), pois fica clara a necessidade de se estudar o entorno do local onde o objeto está inserido (Afixagem). Esse entorno lhe confere eficácia enunciativa e pragmática, além de ser um fator importante em um projeto de design. Não se crê na relevância para este trabalho explorar todo o Percorso Gerativo da Expressão e tampouco todos os conceitos abordados por Fontanille (2005).

O estudo da Afixagem é relevante porque o entorno é inseparável do que está sendo enunciado e influencia diretamente nas decisões que os sujeitos tomam frente a uma Zona

Crítica<sup>2</sup>. Assim, é o que acontece com a Afixagem, pois sua concepção e programação dependem do entendimento de como os sujeitos interagem com o objeto. A Afixagem envolve uma espécie de manipulação semiótica, que ajusta e programa a chamada de atenção dos sujeitos.

Pode-se relacionar a teoria da comunicação de Jakobson e o Percorso Gerativo da Expressão de Fontanille, como mostra a Figura 4. Em que há um sujeito enunciante e emissor de uma mensagem, que profere um enunciado ou um discurso, para outro sujeito receptor. A mensagem é transmitida em uma Zona Crítica, em que os sujeitos da mensagem (emissor e receptor) entram em contato em um processo de enunciação. Os discursos são feitos em um contexto, é necessário identificá-lo para melhor compreender os significados do discurso. Portanto, para ser entendido pelos sujeitos, o código deve ser adequado para que o receptor consiga traduzi-lo e alcançar o seu significado. Toda a interação ocorre em um contexto específico, mas não fixo, pois podem ocorrer conjunturas que venham a alterá-lo.

Figura 4 - Representação dos sujeitos na comunicação como situação semiótica



Fonte: Do autor.

A Figura 4, acima, apresenta todos os sujeitos envolvidos no processo de comunicação, desta forma se considerar todos eles dentro de um processo metaprojetual a tendência é de que o enunciado resultante seja coerente e atenda às necessidades motivadoras

<sup>2</sup> As Zonas Críticas dizem respeito à descontinuidade no espaço, ou seja, são situações que o sujeito precisa alterar o modo em que ele age normalmente diante de uma situação específica.

do projeto. Ao se conhecer todas as questões que envolvem o processo de enunciação, melhor será a percepção dos efeitos de sentido que se deseja. Nesse sentido, o sujeito enunciante, a organização, é composta por suas estratégias organizacionais (identidade, visão compartilhada da sua cultura organizacional e conhecimentos adquiridos) que podem ou não ser projetadas separadamente das estratégias de comunicação, contudo, ambas devem estar conectadas. Retomando a questão, a Afixagem seria a plataforma ou a mídia, ou seja, entender e conhecer quais as possibilidades do Facebook, como é a cultura dessa plataforma e como se dão as relações entre os sujeitos. Com relação ao sujeito receptor, é necessário descobrir como são suas ações, ao se deparar com uma Zona Crítica, ou seja, como reage ao entrar em contato com algo enunciado pela organização (suas estratégias). É relevante compreender como os sujeitos interagem com o objeto enunciado, para que a situação semiótica seja ajustada e possa chamar a atenção dos sujeitos receptores.

A comunicação digital, por se tratar de uma via de mão dupla, exige que o modelo seja fluído. Os sujeitos receptores, ao entrarem em contato com a enunciação, por muitas vezes passarão a ser enunciantes. Nesse diálogo, a organização, quando emissora, deve sempre considerar todos os demais elementos do modelo. E, é claro, aproveitar a oportunidade para aprender e conhecer mais sobre o seu público. Nesse sentido, as mudanças repentinas no contexto devem ser consideradas e devem ser propostas ações para contornar as conjunturas, ou seja, devem ser projetadas. No tema específico desta dissertação, apresentam-se situações que exigem especial atenção, como, por exemplo: épocas de vestibular, recebimento de prêmios, reclamações de grande número de alunos, manifestações, entre outras. Principalmente quando se trata de comunicação, é indispensável ter estratégias para momentos que fogem das situações cotidianas. Inclusive, as conjunturas podem despertar novos conhecimentos que podem alterar as estratégias e fazer com que a organização evolua a partir desses momentos.

Ao conhecer sobre as possibilidades de produzir novos significados e efeitos de sentido, é possível relacionar esse modelo ao processo metaprojetual, portanto, à prática do design, que, em se tratando de design estratégico poderá ser adaptado para o projeto de estratégias comunicacionais para organizações. Sendo assim, é muito importante a participação de designers, organização e usuários, no desenvolvimento projetual, pois todos devem compartilhar um mesmo sistema simbólico. Entende-se que o discurso ou enunciado é o resultado de um projeto de design, pois, como foi afirmado, a sua função é dar significado

aos artefatos. Quando proferido, o discurso vai além da combinação significante<sup>3</sup> mais significado<sup>4</sup>. O momento em que se profere/enuncia, é quando se pode alterar o significado do discurso para gerar um novo efeito de sentido nos sistemas simbólicos. No caso de organizações de qualquer natureza, o discurso será manifestado e disseminado por meio de sua comunicação.

### 3.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Feita a discussão sobre o que é e como se dá a comunicação de maneira geral, este tópico se propõe a apresentar a comunicação no âmbito das organizações. Organização, de acordo com Kunsch (2003), é uma entidade social na qual um grupo de sujeitos interage para alcançar objetivos específicos. Para que esta interação ocorra é necessário que a comunicação exista do modo mais eficiente possível, seja entre aqueles que compõem a organização, ou que possam interessar para ela. Em outras palavras, a comunicação possibilita a sua existência, pois formaliza e organiza os significados, para que os sujeitos possam interagir. Portanto, como afirma Baldissera, “comunicação organizacional é antes de tudo comunicação” (2008, p. 31). Por outro lado, Mumby (2001) define comunicação organizacional como o processo de criação de estruturas de significado coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais. Ou seja, o autor transfere conceitos teóricos da significação e comunicação para o campo das organizações. Kunsch (2003) defende que a comunicação organizacional é fundamental para o processo de todas as funções exercidas na organização e do relacionamento com o ambiente interno e externo. Para a autora, a comunicação organizacional flui por meio de duas redes: oficial e não-oficial. Ao encontro desta ideia, Baldissera (2008) afirma que a rede oficial é caracterizada pelo posicionamento e discurso da organização, isto é, pela fala oficial. Todo o seu material publicitário, marketing, relações públicas ou outras formas são meios de conduzir as informações oficiais. Já a comunicação não-oficial é caracterizada pelo discurso daqueles que possuem relação com a organização, mas não tem o poder de falar pela organização. Trata-se desde a conversa dos funcionários nos horários fora de expediente a comentários dos clientes sobre a organização ou seus produtos.

---

<sup>3</sup> O significante são os elementos que possibilitam a aparição da significação, são reconhecidos neste momento e estão exteriores ao homem, ou seja, é o próprio objeto em si. (GREIMAS, 1975)

<sup>4</sup> O significado são as significações recobertas por o significante e manifestadas graças a sua existência, ou seja, é aquilo que se entende do objeto ou o seu conteúdo. (GREIMAS, 1975)

A necessidade de uma fonte segura de informação pode levar os sujeitos a procurarem canais informais para satisfazer suas dúvidas, visto que, muitas vezes, as fontes oficiais das organizações podem omitir ou mascarar as informações. Pois, como afirma para Vizeu (2010), as organizações podem explorar a comunicação como uma forma de legitimar suas ações perante seu público, utilizando-se do discurso e da subjetividade da construção de significados para dissimular ou confundir o entendimento pleno do que é proferido. Nesse contexto, a internet facilitou e amplificou o alcance da comunicação não-oficial, principalmente com a criação de comunidades virtuais<sup>5</sup>. Essa rede de comunicação paralela pode ser tão impactante e abrangente quanto a oficial, principalmente quando criada pelos próprios usuários/clientes da organização. Inclusive, a comunicação não-oficial pode servir como redundância da informação. A redundância, para Frascara (2004), significa repetição e possui duas funções: insistência e esclarecimentos. Insistência é uma estratégia que pode levar a uma melhor memorização das informações. O esclarecimento trata da mesma informação apresentada em diferentes meios ou formatos; a redundância, por sua vez, procura assegurar que a informação será compreendida por um número maior de sujeitos. A redundância, na comunicação organizacional, geralmente, ocorre quando as organizações informam que seus produtos ou o seu posicionamento pertencem à mesma organização e transmitem o mesmo discurso. A redundância pode ser útil, quando se busca esclarecer ou perenizar a mensagem na mente dos clientes. Nesse caso, apresenta a mesma mensagem de diferentes modos e sistemas, para garantir que ela seja entendida por todo o público a qual é destinada.

Como se pode perceber, a troca e reorganização dos significados é constante e muito difícil de ser gerida, pois cada sujeito realiza o processo de interpretação dos enunciados que chegam até ele. Contudo, uma organização não pode deixar que sua comunicação se desenvolva de qualquer maneira e que os significados sobre ela sejam alterados a todo momento, ou seja, os fluxos de comunicação podem ser planejados e projetados, para que os valores e a cultura da organização se mantenha coesa. Para Kunsch (2009), a cultura organizacional é o conjunto de valores e crenças, atitudes e comportamentos, modos de pensar e agir partilhado pelas pessoas que a integram. Esses são elementos que lhe conferirão identidade e significado. É necessário que a cultura organizacional seja de transparência, confiança e cooperação, para que a informação circule em todos os sentidos e, dessa forma, amplie a participação, o engajamento e a capacidade de ação nas organizações. Portanto, cultura organizacional está diretamente relacionada à ideia de identidade, visão compartilhada

---

<sup>5</sup> RHEINGOLD, H. *The Virtual Community*. New York: Harper Perennial, 1993.

e discurso, discutida anteriormente. Reforçando essa ideia, Iasbeck (2010) afirma que a identidade organizacional não está sujeita a mudanças, pois constitui um princípio que jamais pode se alterar, pois está baseada na formação cultural da organização. As organizações deveriam comportar-se conforme o modelo de cultura que acalentam, contudo, nem sempre o discurso reflete o que a cultura da organização é. Isso ocorre, muitas vezes, por uma estratégia que oculta sua cultura, ou por negligência dos setores responsáveis pelo discurso.

Neste sentido, o discurso, quando relacionado à comunicação organizacional, corresponde a um conjunto de textos expressivos ou enunciações, mesmo que cada um deles seja produzido e veiculado em contextos e conjunturas diferentes. Isso não significa que cada fala da organização deva possuir um discurso ou uma cultura diferente, pelo contrário, devem ser o reflexo da cultura da organização. Dessa forma, os textos precisam manter sua identidade e para que a cultura seja reconhecida pelos seus públicos, para que possa ser considerada no desenvolvimento projetual. Para Iasbeck (2010), disjunções entre a estrutura e a expressão podem comprometer a autenticidade do texto e, conseqüentemente, o discurso da cultura da organização. Essas rupturas podem ser comuns nesse ambiente pela a necessidade de se adaptar as mudanças e exigências sazonais, seja pelo mercado, público ou novas tecnologias. Para evitar tais disjunções, a comunicação organizacional pode ser regida por diretrizes consoantes às estratégias traçadas pela organização. Seguindo esta lógica, Baldissera (2008), defende que, se o projetista compreender a natureza da comunicação, a desorganização/construção dos significados e as formas da comunicação organizacional mais adequadas, será o autor do projeto das estratégias organizacionais. Ou seja, essas estratégias devem estar para além da “fala oficial”, pois compreendem a imprevisibilidade da reconstrução, contradição, ruído, diálogo e diversidade de sujeitos. Esse projeto estará ancorado na tensão entre o planejamento e espontaneidade, visto que, para lidar com a comunicação organizacional não-oficial, é preciso estratégias para reorganizar os significados alterados pela interpretação dos sujeitos.

Nesse contexto, a comunicação tende a assumir um papel estratégico na organização, pois a função estratégica da comunicação, de acordo com Kunsch (2003), é contribuir no seu posicionamento e demonstrar qual é a razão de ser do seu empreendimento. A conexão entre organização e públicos, pela pesquisa e planejamento, precisam encontrar os meios necessários para estabelecer confiança e credibilidade, elementos centrais para o sucesso de uma organização. Os processos que regem esses processos compreendem: (a) entender sua cultura e valores, avaliar e revisar os paradigmas vigentes e interpretar as lógicas do mercado e sua relação com o público e outras organizações; (b) definir como serão atendidas todas as

questões levantadas na fase de pesquisa, traçando-as em linhas gerais, para que possam ser estendidas a todas as situações que a organização vier a enfrentar; e (c) implementar as diretrizes gerais e avaliar os resultados e possível re-projeto daquelas não se mostraram aplicáveis. Cabe nessa etapa, também, o compartilhamento dessas orientações com todos os colaboradores da organização, para que todas as suas ações comunicativas estejam balizadas pelas estratégias comunicacionais.

Esse processo pode ser aproximado à metodologia metaprojetual, porque há uma etapa inicial de coleta de dados e entendimento sobre quem é a organização e seu público; uma outra, para encontrar soluções que, inclusive, por tratar de questões futuras e imprevisíveis, enquadra-se na técnica de cenários; e, por fim, uma fase para implementação e acompanhamento dos resultados para que, se necessário, sejam alteradas. Na contemporaneidade, as organizações estão se tornando mídia ou produtora de mídia, ao invés de simples anunciantes, uma vez que passaram a produzir e veicular conteúdos culturais como, por exemplo, criando revistas próprias ou blogs (LIMA e OLIVEIRA, 2010). Em outras palavras, as organizações, mesmo que seus produtos não tenham qualquer relação com mídia, elas serão produtoras e emissoras de informação. Esse tipo ‘organização mídia’ tem suas características facilitadas pelo uso da internet e das mídias digitais.

### 3.2 COMUNICAÇÃO PELAS MÍDIAS DIGITAIS

A comunicação organizacional, principalmente a fala oficial, poder ser feita de várias formas e por vários tipos de mídia como, por exemplo, publicação de anúncios nos meios tradicionais (jornais, revistas, rádio e TV), envio de release a editoras, produção de materiais impressos (folders, catálogos, cartão de visita e etc.) e as mídias digitais. Essa última tem-se tornado a forma mais básica de comunicação organizacional, principalmente por seu relativo baixo custo e grande alcance. A comunicação digital, ou virtual, possui o nível mais elevado de interatividade, pois permite a troca de mensagens entre muitas pessoas e ao mesmo tempo, com a possibilidade de apropriação e personalização da mensagem, reciprocidade (“um-um” e “todos-todos”), virtualidade (em seu conceito mais amplo) e instantaneidade. Segundo Weissberg (1993) e Lévy (1999), o virtual não substitui o real, torna-se apenas uma de suas formas de percepção, no momento em que as duas entidades são simultaneamente solicitadas. Pode ser encarada como uma forma de prolongar a interação.

Um receptor nunca é passivo. Inclusive nos momentos em que está em frente à TV sem o seu controle remoto, o destinatário decodifica, interpreta e participa de um modo completamente diferente de outros espectadores. Como afirmam Hjavatd (2013) e Primo, (2008), a interação social não exige necessariamente que uma das partes expresse algo ou tenha alguma ação explícita. Embora ocorra interação nos meios de comunicação de massa, o fluxo dá-se em sentido único, dos produtores para um número indefinido de receptores, e não possibilita a reciprocidade imediata. A possibilidade de interromper uma sequência de informações em tempo real é possível em qualquer meio de comunicação e não é prerrogativa exclusiva dos meios digitais. A diferença está nos níveis de interatividade que cada tipo de mídia possibilita aos sujeitos usuários. A interatividade, para Primo (2008), está relacionada a algumas decisões pré-determinadas por uma interface gráfica. Pode ser vista como a possibilidade de o usuário participar na construção da forma e conteúdo no ambiente virtual, em tempo real. Dessa forma, interatividade não é apenas envio e recebimento de mensagens, mas uma ação que os usuários receptores realizam ao entrar em contato com a interface. Interatividade pode ser entendida como a dimensão estratégica e as interfaces como a zona crítica, ambos conceitos anteriormente apresentados.

Para melhor compreensão das diferentes mídias, Lévy (1998) apresenta três técnicas de controle das mensagens: somáticas, midiáticas e digitais. A primeira necessita da presença efetiva dos indivíduos para que a mensagem seja repassada sem perdas; a midiática dá um maior alcance e difusão no tempo e espaço, e continuam sendo transmitidas mesmo sem a presença de destinatários (meios de comunicação de massa); por último, as digitais, não se contentam apenas em reproduzir e difundir mensagens, mas permitem fragmentar, combinar e/ou reorganizar o significado indefinidamente, isto é, todos os sujeitos se influenciam e estão no mesmo nível. Portanto, a comunicação digital encontra a sensibilidade e a proximidade das tecnologias somáticas e ao mesmo tempo conserva a potência de gravação e difusão da midiática. Em síntese, a internet, ou as mídias digitais, permitem a conexão entre todos os sujeitos, todos são emissores e receptores, dentro de um mesmo espaço de discussão e em um mesmo nível. Desse modo, há uma troca incessante dos papéis entre esses agentes, e até grandes organizações, reconhecidas como fontes de mensagens, podem ter papel de receptor nas novas mídias.

As redes, para Castells (1999), são um conjunto de nós interconectados estruturados de modo aberto, capaz de expandir de forma ilimitada e integrando novos nós que se comunicam. A internet expressa exatamente o que são as redes: tem a capacidade de armazenar, processar e dar acesso às informações. Com sua ampla variedade de

possibilidades, tornou-se a base da comunicação na vida das pessoas para: trabalho, conexões pessoais, entretenimento, notícias, política e religião. A integração de textos, imagens e sons no mesmo sistema, em uma rede global, de acesso aberto e a preço acessível, pode ser capaz de transformar, de modo fundamental, o caráter da comunicação e, conseqüentemente, a cultura. A internet não é apenas outro meio de comunicação, mas um local em que usuários e criadores podem tornar-se a mesma pessoa. Como afirmam Lévy (1992) e Kotler *et al* (2010), esse tipo de comunicação possui o nível mais elevado de interatividade, permite a troca de mensagens entre muitas pessoas e ao mesmo tempo, com a possibilidade de apropriação e personalização da mensagem, reciprocidade e instantaneidade. A comunicação está sempre em construção, pois cada membro acessa, processa e recoloca na rede com base no seu *a priori*.

O formato horizontal da internet em que as relações de poder se confundem (típico das redes) faz com que os indivíduos se tornem mais solidários e colaborativos. Surgem as chamadas comunidades virtuais, nas quais a moral implícita é a reciprocidade, ou seja, a interação entre os usuários e a troca de informações e conhecimentos e o fazer coletivo. Como afirma Lévy (1992), uma comunidade virtual é suportada pelas afinidades de interesses, conhecimentos e objetivos em um processo de cooperação e troca, independentemente das proximidades geográficas, instituições, relações de poder, ou qualquer outro tipo de situação. Nesse tipo de organização, as chamadas comunidades virtuais de permanentes trocas, é imprescindível que se zele pela reputação, pois dissonâncias ou falsidades podem gerar grandes problemas (Zurlo, 2010). E, por falar em reputação estratégia e posicionamento são condições necessárias para manutenção de reputação.

Definida a questão da comunicação, resta tecer considerações sobre a internet como amplificador de informação, onde tudo pode tomar grandes proporções, e sobre as mídias sociais, mais pontualmente. A entrada em cena desse importante protagonista, a rede digital, ainda constitui um desafio a ser enfrentado. Segundo Cipriani (2011), muitas empresas ainda não estão preparadas para este novo público, o chamado consumidor social. Esse consumidor confia na opinião de amigos (comunidades virtuais) e busca informações sobre a organização e produtos antes de efetuar a compra, ou de usá-lo, ignorando mesmo a publicidade. Sente a necessidade de opinar sobre o produto, tem a oportunidade de reclamar e ser ouvido, caso não esteja satisfeito com o que recebe ou busca. Essas comunidades virtuais deram origem aos sites ou plataformas de relacionamento na internet, chamadas de mídias sociais. Para esse mesmo autor (p.5), “mídias sociais são ferramentas que permitem a formação de discussões entre pessoas e empresas na internet, promovendo vida em comunidade”. As mídias sociais,

como o próprio nome diz, tem um caráter social e exige que as organizações tenham personalidade, como se realmente fossem um sujeito vivo e sociável, como afinal acabam sendo. Cabe, aqui, uma distinção entre mídias sociais e redes sociais. Entende-se que as mídias sociais são os meios virtuais (sites/plataformas) em que as redes sociais se desenvolvem; contudo, as redes sociais remetem a relações entre sujeitos que podem acontecer tanto no ambiente virtual como no real.

Para Castells (2003), mídias sociais são redes sociais interpessoais, em sua maioria baseadas em laços diversificados e especializados, capazes de gerar reciprocidade e apoio através de uma interação dinâmica. Não é uma imitação de outras formas de vida, uma vez que tem sua própria dinâmica. Elas transcendem a distância, tem baixo custo, mesclam a rápida disseminação da informação dos meios de comunicação de massa com a penetração da comunicação pessoal e permitem a participação de diversas comunidades. As mídias sociais não foram algo que aconteceu do nada, mas, pelo contrário, surgiram como resultado de um processo demorado no contexto pós-moderno, pela necessidade identificada de que havia terminado a era do receptor apático (HJAVATD, 2013). A ascensão das mídias sociais é o reflexo da migração da confiança dos consumidores das organizações para outros consumidores (KOTLER *et al*, 2010), pois as possibilidades que elas oferecem abrem possibilidades de participação e de troca permanente de opiniões e experiências. O objetivo das mídias sociais é o relacionamento e a proximidade (CIPRIANI, 2011), pois uma vez que estão em rede, todos os sujeitos que a compõem entram em interação. Esse autor destaca três motivos para o relacionamento próximo entre organizações e consumidores: possibilidade de novos negócios, receber feedback sobre o uso de seus produtos/serviços e descobrir o que falam sobre a organização. A interação pode começar antes do consumo e não termina após a finalização do serviço ou compra. Como afirma Zyman (2003), o que cria relacionamento entre organização e clientes não são descontos ou promoções, mas um relacionamento baseado na honestidade, confiança, diálogo, relevância e em um sentimento mútuo de troca de valores.

A comunicação nas mídias sociais está forçando as instituições a mudarem sua forma de gerir sua comunicação e abre possibilidades criativas inovadoras que permitem a construção conjunta de produtos e serviços e o atendimento das preferências individuais ou coletivas dos usuários. Contudo, Corrêa (2008) ressalta que nem toda tecnologia, meio ou suporte é adequado a todos os tipos de organização. Há que se analisar o público-alvo, para definição da plataforma digital e do conteúdo, em consonância com os propósitos da organização. As mídias sociais são mais do que meros canais de divulgação, mas são, sim,

espaços para que diálogos ocorram, constituindo-se, em forma de colher informações dos usuários e de conhecer o seu pensamento sobre a organização e (KOTLER *et al*, 2010; CIPRIANI, 2011).

Relacionamentos são traços de aproximação entre indivíduos, por eles que os envolvem socialmente. Trata-se de agir em conjunto, de mútua influência e de construção de conhecimento, e não apenas de ações de uns para outros, ou seja, trata-se de interação criada pelas ações de ambos. Fischer (1987) considera cinco características gerais dos relacionamentos interpessoais: É o resultado do encontro entre os interagentes; São criadas a partir de ações; Estão sempre se renovando; São qualitativos; e, à medida que se desenvolvem tornam-se cada vez mais amistosos e a linguagem informal. Esses conceitos são fundamentais para o entendimento dos processos que acontecem nas mídias sociais. Entende-se que refletem o relacionamento no mundo não virtual, com a diferença de que todos os integrantes possuem de alguma forma o poder, uma vez que o direito à palavra empodera os indivíduos e todos os integrantes da rede podem produzir e distribuir informação.

Com relação à interação, Primo (2008) apresenta dois tipos de interação: a reativa e a mútua. Para que a interação reativa ocorra, basta apresentar as mesmas variáveis, nas mesmas condições e elas irão inevitavelmente apresentar os mesmos resultados. Dependem de fórmulas previamente estabelecidas, ou seja, ocorre uma interação padrão e mecânica. Esse tipo de interação pode ocorrer por meio apenas de robôs e programação, ou por um ser humano que segue um protocolo para todas as interações, com respostas já estabelecidas, sem abrir margem para uma interação mais fluída e dinâmica. Já a interação mútua tem caráter recursivo. Cada ação retorna sobre a relação transformando-a e também a seus integrantes. Não são apenas trocas e tampouco uma cadeia linear, mas há interação mútua e reciprocidade. Promove-se a invenção conjunta de soluções durante a troca de mensagens, de modo que tem como marca o dinamismo nas relações sempre diferenciados entre si, mesmo quando originada de estímulos equivalentes.

Todas as reflexões que integram essa parte do trabalho têm como motivação preparar, na sequência, o estudo sobre mídias sociais digitais como modo de comunicação nas instituições de ensino superior. Julgou-se oportuno trazer a proposta de Corrêa (2008) de dividir em dois momentos a entrada das organizações nesse tipo de mídia, principalmente para aquelas que estão iniciando: o Grau 1 refere-se a uma comunicação mais informativa, com baixa interação do público e predomínio do emissor. Servirá como passo inicial ao universo digital e como apresentação a esse meio de quem é a organização. O Grau 2 visa a evoluir do primeiro grau e iniciar a produção de conteúdo e incorporar a participação do

público. Portanto, são criados canais com alto grau de envolvimento e interação, não são excludentes entre si, pelo contrário, podem existir de modo conjunto. O que se percebe é a necessidade de alterar as formas clássicas de comunicação praticadas pelas organizações, de modo a potencializar as vantagens técnicas que as mídias digitais oferecem, tais como velocidade, e comunicação multilateral, e maximizar a qualidade do relacionamento em direção à humanização cada vez maior das relações e das interações humanas. É o desafio que se põe às organizações em tempos de mídias sociais digitais.

### **3.2.1 Plataformas Site e Facebook**

Os websites, ou simplesmente sites, significam, em português, sítio eletrônico, ou seja, um local na internet. Trata-se de um conjunto de páginas compostas por hipertextos acessíveis e organizadas hierarquicamente (NIELSEN, 2007). No âmbito organizacional, existem os sites institucionais ou portais que, para Dias (2002), tem o objetivo de expor e fornecer informações específicas sobre a organização e seus produtos aos usuários da internet, ou seja, fornecem uma via de acesso a informações necessárias para uma tomada de decisão. Se o foco do site é o usuário, todas as questões devem ser pensadas a partir de suas necessidades e, principalmente, dos conteúdos e informações que ele irá buscar para favorecer a sua tomada de decisão. A internet faz parte da rotina, é uma ferramenta para muitas ações. Se um sujeito necessita de qualquer informação, basta acessar algum site e logo ele saberá aquilo que deseja. Com a infinidade de sites que existem e a presença quase maciça das organizações na internet, os usuários parecem estar menos tolerantes a sites que não apresentem facilmente as informações, ou que não abram espaço para que os usuários se comuniquem. Como afirma Nielsen (2007), a internet não é televisão, ou seja, os usuários estão prontos para interagir e participar. Quando acessam determinado site, principalmente de alguma organização, os usuários têm um propósito específico em mente, e, caso não encontrem o que procuram buscam outra que ofereça melhores acessos e serviços.

Não se pretende, aqui, fazer uma revisão profunda sobre o uso dos sites ou sobre o Facebook, mas sim uma breve reflexão sobre como são utilizados atualmente, no caso, por organizações com o foco na comunicação do usuário por essas plataformas. Talvez, por ser uma dos formatos mais antigos da internet, os sites não oferecem uma clara oportunidade para interação. Sua função passou a ser um repositório de informações sobre a organização e caso o usuário deseje tirar dúvidas ou resolver problemas deverá preencher formulário, enviar e-

mail, ligar ou se dirigir pessoalmente. Em outras palavras, o que era para ser um local de interação e troca de informações passou a ser um repositório, ou uma peça publicitária tradicional com caráter apenas informativo. Os sites evoluíram na sua capacidade multimídia, adicionando imagem, vídeo e som, mas não na participação efetiva dos usuários.

Um site pode ser muito bem construído, conter informações relevantes, possuir um bom design de interface e ser fácil de usar, mas não pode ser apenas um repositório de informação. A internet é caracterizada pela interação e os usuários desejam isto. Portanto, uma página de contato que contém uma lista de telefones, endereços, e-mails ou um formulário pode não ser tão efetiva e não aproveita a possibilidade de se aproximar do seu público.

No que se refere à plataforma Facebook, é preciso abordá-la em específico, pelo fato de ser o objeto de análise deste trabalho, pelas razões que serão explicadas mais adiante, no capítulo do método. Para Castells (2003), o Facebook expandiu as formas de sociabilidade para uma rede de relacionamento com milhões de usuários, de diversas faixas etárias e classes sociais, e passou a ser fundamental na vida cotidiana das pessoas. De modo geral, os usuários utilizam esta plataforma para manter contato com seus amigos, saber de que eles gostam, o que compartilham e para conhecer novas pessoas.

A plataforma foi criada em 2004 para facilitar a interação social entre estudantes da Universidade de Harvard. O site atualmente possui mais de um bilhão de usuários no mundo todo, o Brasil com mais de 76 milhões é o segundo país com mais usuários, e está disponível para qualquer pessoa que possua acesso a internet e conta de e-mail. Cada usuário mantém uma página chamada de “Perfil” (profile), com informações básicas, tais como: data de nascimento, nível de graduação, cidade natal, profissão, status de relacionamento entre outros. Os usuários podem informar aos seus amigos sobre o que estão fazendo alterando o "status atual", que se configura em uma mensagem que aparece na parte superior do Perfil. Contudo, há a possibilidade de fazer a gestão de quais serão compartilhadas, através das configurações de privacidade.

Os membros do Facebook podem fazer upload de imagens digitais em álbuns de fotos virtuais, da mesma forma que é possível postar links para vídeos. Os usuários podem interagir enviando mensagens privadas ou mensagens públicas nos "muros" dos seus respectivos amigos. A comunicação também pode ocorrer nos chamados Grupos, semelhantes a fóruns de discussão, e podem ser criados por qualquer usuário. Outro tipo de perfil disponibilizado pela plataforma são as chamadas Páginas. São destinadas às empresas, ONGs, artistas, políticos e etc. São semelhantes aos Perfis, porém os usuários não se tornam amigos, mas sim “curtem”

(like) a página. Dessa forma, terão acesso a todo conteúdo publicado, tem a possibilidade comentar e curtir as postagens e, ainda, enviar mensagens ou deixar comentários na página. Em se tratando de organizações, elas poderiam relacionar-se mais proximamente com seus clientes, entender e atender às suas necessidades, e talvez, contribuir para que desenvolvam *insights* sobre o mercado ou esferas de seu interesse. Há, ainda, a possibilidade de publicação de “anúncios patrocinados”, um serviço pago que possibilita a divulgação do conteúdo a um número maior de usuários, segmentação e um destaque na página dos usuários-clientes. A desvantagem desse serviço é que as mídias sociais passam a ser tratadas como os demais meios de comunicação, minimizando seu grande poder que é o relacionamento e interação entre os sujeitos que a compõem.

## 4 CAMPO DO MÉTODO

Este trabalho configura-se como uma pesquisa de natureza qualitativa com finalidades exploratórias. Justifica-se a escolha, pois a pesquisa exploratória, como afirma Gil (2009), permite uma maior interação entre o pesquisador e seu corpus de estudo. Como o próprio nome sugere, ela tem o objetivo de explorar fenômenos ainda pouco conhecidos ou obter intuições (*insights*) sobre o tema. Portanto, a pesquisa exploratória proporciona uma visão geral e aproximada dos fenômenos, neste caso específico, o que se quer é conhecer e entender como é a comunicação via Facebook e de que maneira o design estratégico pode contribuir para melhorar o relacionamento entre a instituição de ensino e seu público. Por meio dessa abordagem pretende-se, a partir das evidências coletadas, construir conhecimento sobre o tema e contribuir no processo de projeto das estratégias comunicacionais.

A pesquisa é delineada por pesquisa bibliográfica, documental e metaprojetual. Ao longo da pesquisa bibliográfica, surgiu a necessidade de pesquisa documental para conhecer e trazer mais informações sobre os temas de estudo. Ambas forneceram subsídios para direcionar a pesquisa como um todo. O procedimento metodológico será discutido mais detalhadamente na sequência.

Para Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já produzido, possibilita a cobertura de uma ampla gama de fenômenos e conhecer o que já foi produzido sobre as temáticas, para preencher alguma lacuna teórica. Todo o referencial teórico deste trabalho é resultado da pesquisa bibliográfica que, no diálogo com os materiais, permitiu interpretar os dados coletados. O material é composto, principalmente, de livros e artigos científicos que estão relacionados aos três grandes temas deste trabalho: design, comunicação e mídias sociais.

Para o mesmo autor, a pesquisa documental é produzida a partir de materiais que ainda não receberam nenhum tipo de tratamento analítico ou que podem ser reelaborados. Neste trabalho, a pesquisa documental está focada em dois temas: Plano de Desenvolvimento Institucional das quatro universidades selecionadas e Apresentação do Facebook. O Plano de Desenvolvimento Institucional, geralmente, expressa o posicionamento da instituição perante a comunidade, mercado e situações que venham a surgir. Por se tratar de um longo e detalhado planejamento, serão discutidos apenas os pontos relevantes para o projeto e, especialmente, aqueles que podem ser relacionados à comunicação da instituição. Procurou-se entender quem é a instituição, como quer ser vista e quais são seus planos para médio e longo prazo, para, então, discutir se estas questões estão presentes em sua comunicação via

Facebook, e, caso não estejam, o projeto poderá propor estratégias para que isso ocorra. A Apresentação do Facebook tem o objetivo de descrever o que é a mídia social e quais as possibilidades de interação que ela disponibiliza, tanto para usuários individuais, como para instituições. As informações foram retiradas da página oficial do Facebook<sup>6</sup>. Tal documento permite conhecer o que a plataforma oferece para comunicação, para coleta de dados e para projeção colaborativa.

Os objetivos e problema de pesquisa – briefing – foram estabelecidos somente após a pesquisa-piloto nas páginas do Facebook de IESs. Essa pesquisa-piloto foi realizada no período de 01/05 a 15/05/2013, e teve o propósito de contribuir para a escolha das técnicas ou ferramentas metaprojetuais, para a aproximação do pesquisador com o corpus, no sentido de delimitar o problema e ratificar a justificativa. Para tal, foram selecionadas vinte Universidades particulares brasileiras, a partir do ranking da Webometrics Ranking of World Universities<sup>7</sup> e que possuem página no Facebook. Esse ranking dedica-se às análises quantitativas da internet e conteúdo da web, especialmente aqueles relacionados a processos de geração e comunicação acadêmica de conhecimento científico. A escolha desse ranking deve-se ao fato de que, se as instituições possuem uma comunicação acadêmica e científica on-line, provavelmente também utilizarão outras mídias digitais, no caso, o Facebook e o site. A relevância dessa pesquisa-piloto não está no que ela apontou, mas no que contribuiu para o processo de construção deste trabalho.

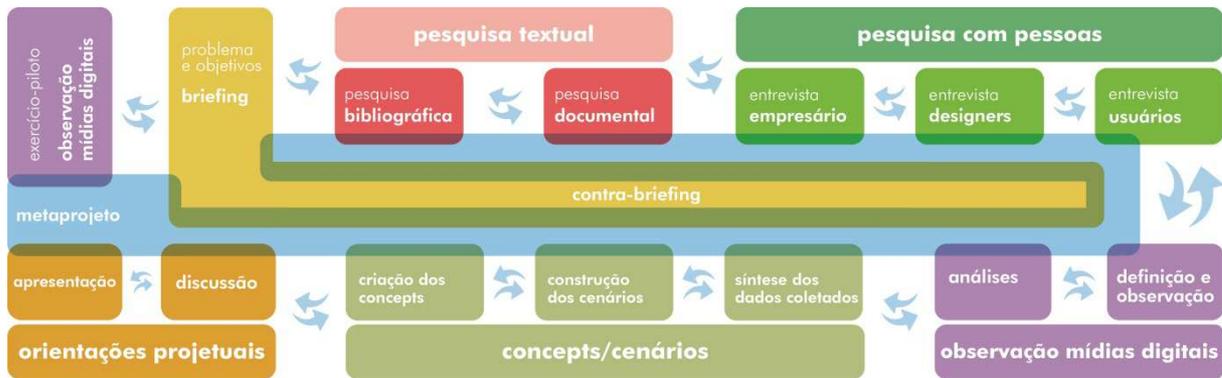
A Figura 5 apresenta o esquema de toda a metodologia deste trabalho. Parte-se da pesquisa-piloto com o Facebook das IESs até a apresentação das orientações para o projeto de estratégias comunicacionais. A metodologia é proposta a partir de Celaschi (2007) e adaptada às necessidades e prazos deste trabalho. Em seguida, será apresentada a lógica do esquema e, posteriormente, cada item será descrito de modo mais aprofundado.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.facebook.com/help>. Acesso em: 26/02/2014.

<sup>7</sup> Disponível em: [www.webometrics.info/en/Latin\\_America/Brazil](http://www.webometrics.info/en/Latin_America/Brazil). Acesso em: 02/01/2014.

Figura 5 - Esquema dos processos metodológicos deste trabalho



Fonte: O autor.

O esquema está organizado de maneira cronológica e dividido em etapas que, embora essa metodologia seja não-linear e que todas as fases possam alternar-se recursivamente – conforme indicam as setas – há uma possibilidade de que se sucedam, à medida que as fases finais dependam das iniciais. As cores indicam as grandes etapas projetuais. O metaprojeto, conforme conceituado anteriormente, está situado em um segundo nível projetual e conecta todas as etapas projetuais, em um processo de reflexão contínuo sobre o projeto. Ressalte-se que, nessa metodologia, o problema e os objetivos podem alterar-se ao longo do projeto. O briefing acompanha todas as etapas de pesquisa e está no centro do metaprojeto, pois inevitavelmente, ao final, ele deverá atender aos objetivos do projeto. Do mesmo modo, o metaprojeto só tem início com a definição dos objetivos, mas à medida que na reflexão metaprojetual tudo está conectado eles poderão se alterar.

#### 4.1 PROCESSOS E PRÁTICAS DE PROJETO

No que se refere à pesquisa metaprojetual, cabe uma breve reflexão inicial. Entende-se por método de design qualquer processo, técnica ou ferramenta que contribua para o processo de projeto, de modo a formalizar e/ou externalizar o processo (CROSS, 2011). Portanto, o principal objetivo dos métodos é tornar o processo de design mais racional e menos subjetivo, ou guiado apenas por opiniões ou sentimentos pessoais. Neste trabalho, a pesquisa contextual e não contextual – presentes na metodologia de Celaschi (2007) – são igualmente relevantes, e não há porque separá-las, pois em alguns momentos elas estão próximas a ponto de não ser possível distingui-las. Portanto, tal diferenciação não se torna relevante. Na sequência, serão feitas considerações de teor metodológico.

O briefing configura-se no próprio problema e objetivos de pesquisa que este trabalho propõe. Todas as informações que são solicitadas em um briefing tradicional são consideradas e o contra-briefing ocorre em tempo contínuo, ou seja, no tempo em que a pesquisa estiver em curso. Foi desenvolvida a técnica de entrevistas semiestruturadas para coleta de dados de estudantes de IES usuários do Facebook e de profissionais designers. Adotou-se essa técnica porque possibilita entender, com certo grau de profundidade, como são as práticas cotidianas dos entrevistados e como se sentem quanto a isso. Por essas questões, optou-se pela técnica de entrevistas, pois, segundo Bauer e Gaskell (2002), permite aos entrevistados falar espontaneamente e ao pesquisador conduzir cada entrevista de maneira livre, para que ele possa se aprofundar no universo dos respondentes. Foi a técnica que se considerou mais adequada para o entendimento do fenômeno, no sentido de responder aos objetivos de pesquisa e de gerar insights para responder o problema de pesquisa. A escolha pela não estruturação da entrevista deu-se pelos diferentes tipos de entrevistados e, portanto, para tentar recolher o máximo de informações possíveis. Dessa forma, a linha base para as entrevistas, tanto com estudantes, quanto com designers, foram os objetivos propostos pela pesquisa.

Foram enviados convites a cinco (5) profissionais (Anexo B – Convite aos designers para participar da pesquisa) que trabalham com mídias sociais, mas apenas dois (2) responderam. Dessa forma, optou-se por prosseguir a pesquisa com estes dois sujeitos. As entrevistas foram realizadas via Facebook, utilizando a caixa de mensagens (inbox). Também foi realizada uma entrevista com um dos sócios-proprietários de uma grande empresa de design, porém essa foi presencial. Tanto as entrevistas com designers, como a com o empresário, tiveram a finalidade de compreender quais as práticas mais comuns no mercado, se há algum tipo de planejamento estratégico e se os designers participam de seu desenvolvimento. Também foi questionado quais os problemas e dificuldades enfrentados por eles, e se a pesquisa em curso está desenhada de modo adequado às necessidades das pessoas e do mercado.

Da mesma forma, a pesquisa com os estudantes tinha por finalidade saber como eles utilizam o Facebook para se comunicar com a sua IES, como é o atendimento e como é o relacionamento da instituição com os acadêmicos. Os critérios na escolha dos entrevistados foram dois: ser estudante de graduação de qualquer IES privada do Brasil e ser usuário frequente do Facebook. Dessa forma, foram convidados quinze (15) participantes (Anexo A – Convite aos estudantes para participar da pesquisa), de oito (8) IESs diferentes, localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Com esse número de participantes se

alcançou a saturação, ou seja, as respostas das entrevistas apresentavam semelhanças e já não acrescentavam dados relevantes para a pesquisa. Portanto, não havia mais necessidade de prosseguir as entrevistas com mais respondentes.

A escolha do Facebook para a realização de ambas as técnicas deu-se por uma razão principal, qual seja, se a temática é a comunicação por Facebook, seria uma forma de verificar a adaptabilidade dos participantes à plataforma e à participação em fóruns e conversas, o que, supostamente, os deixaria à vontade para responder e interagir. Há a desvantagem de não capturar expressões e gestos, o que só é possível por meio do contato pessoal, porém, como afirmam os autores Kaptein *et al.* (2009) e Groenland (2001), os métodos on-line, tanto síncronas como assíncronas, podem gerar dados que são de riqueza e relevância semelhante aos métodos off-line. O ambiente criado pela internet é claramente diferente do que em um ambiente off-line, contudo poderá encorajar comportamentos diversificados e diminuir a influência das normas sociais, fato esse que torna os resultados de pesquisa qualitativa pela internet muito promissores. Para análise dos dados resultantes das entrevistas será utilizada a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2010, p. 20) “é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifesto na comunicação”. Portanto, trata-se de uma técnica que visa a descrever e interpretar todo e qualquer tipo de material, e é conduzida por uma categorização das falas dos entrevistados que ajudará na sua reinterpretação e entendimento. Pelo pouco volume de dados, optou-se pela não criação de categorias de análise, mas apenas se dividiu em tópicos principais, gerados a partir dos objetivos de cada pesquisa.

Foram selecionadas quatro IESs, a partir das vinte escolhidas para a pesquisa-piloto, para que suas mídias digitais (Páginas oficiais no Facebook e o site) fossem acompanhadas por sete dias, no período de 03/06 a 10/06/2014. A escolha dessas IESs foi baseada em três critérios: ser universidade particular, estar localizada no Rio Grande do Sul e estar presente no ranking da Webometrics Ranking of World Universities. As quatro IESs selecionadas tiveram seus nomes ocultos e foram chamados no trabalho de ‘Instituição W’, ‘Instituição X’, ‘Instituição Y’ e ‘Instituição Z’. O propósito deste acompanhamento era o de observar o tipo de postagem predominante e de que modo a organização se posiciona para se relacionar e responder aos usuários que a contatam. Também foram observados os sites dessas instituições com objetivo de conhecer a Universidade e quais as possibilidades para relacionamento e comunicação entre ela e seu público. Por meio de captura de tela (*print screen*), foi feita a coleta dos dados, principalmente publicações da IESs em sua Página no Facebook, diálogo com os usuários e área de contato pelo site.

Ressalta-se que para o agrupamento dos dados obtidos nas pesquisas textuais, nas pesquisas com pessoas e na observação das mídias digitais, será utilizada a técnica de triangulação dos dados. Para Flick (2005) e Fielding e Schreier (2001), essa técnica permite que dados coletados por meio de diferentes técnicas ou fontes sejam relacionadas, com o objetivo de confirmar ou contradizer os resultados. Inclusive, essa técnica possibilita uma maior confiabilidade dos resultados, uma vez que uma abordagem baseada na combinação de diferentes fontes de coleta de dados pode ser considerada mais rigorosa. A triangulação dos dados irá apontar quais são as principais descobertas deste trabalho, ou seja, como é o relacionamento e a interação entre as IESs e seus públicos via Facebook. As descobertas passam, principalmente, pelo apontamento dos problemas na comunicação organizacional das IESs. Do mesmo modo, como da triangulação dos dados surgem os problemas, podem também apresentar possíveis soluções. Na sequência, será utilizada a técnica de cenários, para que, a partir deles, seja possível criar realidades alternativas e projetar conceitos para cada uma delas. Serão então apresentadas as previsões que cada cenário oferece e o que precisa ser feito para alcançar os objetivos, ou para enfrentar situações imprevisíveis. A partir dos cenários criados, inicia-se a etapa de concept, ou seja, do desenvolvimento das orientações que servirão como base para o projeto de estratégias de comunicação, propósito central desta pesquisa.

#### 4.2 ORGANIZAÇÃO DO SITE E DO FACEBOOBK DAS IESs

Os sites das IESs tiveram um importante papel para se obter informações sobre elas, ou seja, uma porta de entrada para se conhecer o contexto dessas organizações. Observou-se os sites também para se identificar o quanto os sites das IESs estão preparados para dialogar com os estudantes. Contudo, como o foco deste trabalho é o Facebook não será aprofundada a discussão sobre o uso da plataforma site pelas IESs.

Inicialmente serão apresentados os PDIs<sup>8</sup> das IESs, posteriormente seus respectivos sites (com foco na página de contato) e suas páginas principais no Facebook e, ao final, todas as questões observadas serão discutidas conjuntamente, à luz das teorias trabalhadas.

##### a) Instituição W

Foi criada em março de 1931 e está entre as mais tradicionais instituições de ensino superior do Brasil. Trata-se de uma entidade privada sem fins lucrativos, confessional católica

---

<sup>8</sup> A Instituição W e Instituição Y não disponibilizam o seu PDI para acesso público em seu site.

e comunitária. Sua missão está *‘fundamentada nos direitos humanos, nos princípios do cristianismo e na tradição educativa marista, e tem por Missão produzir e difundir conhecimento e promover a formação humana e profissional’*. Afirma ter *‘o compromisso com a integração das diferentes áreas do conhecimento, o diálogo entre a fé e a razão, a preocupação ética e uma perspectiva teológica, numa relação estreita com a comunidade cristã’*.

No site da instituição, como mostra a Figura 6 – Captura de tela do site da Instituição W, os links estão divididos em contato e ouvidoria, localizados no rodapé da página. Nesse mesmo espaço, estão os links para as mídias sociais oficiais, Facebook, Twitter, Instagram e Youtube. Na página contato, aparece uma lista com telefones e endereços de nove setores da instituição. Na página ouvidoria, há a possibilidade de contatar a instituição por meio de um formulário, destinado a dúvidas, reclamações e denúncias, que podem ser feitas anonimamente. Há sessões nessa página que explicam a função desta ouvidoria, bem como uma relação de ‘Perguntas Frequentes’ (FAQs) com diversas opções. Ambas as opções são destinadas tanto ao público interno como ao externo.

Figura 6 – Captura de tela do site da Instituição W

The image shows a screenshot of the 'OUVIDORIA INSTITUCIONAL' website. The main content is a form titled 'Cadastro de Manifestação' (Incident Registration). The form is divided into several sections:

- Instruções de Preenchimento**: Includes a search bar and a note about mandatory fields.
- Dados da Ocorrência do Fato**: Fields for 'Envolvidos' (Involved parties) and 'Descrição' (Description).
- Manifestação Anterior**: A field for 'Código' (Code).
- Dados do Cadastro**: Fields for 'Manifestação' (Incident type), 'Identificação' (Identification), 'Forma de Resposta' (Response form), 'Manifestante' (Reporter), and 'Assunto' (Subject).
- Dados do Manifestante**: Fields for 'E-mail', 'Telefone 1', and 'Telefone 2'.

At the bottom of the form are buttons for 'Voltar' (Back), 'Limpar' (Clear), and 'Confirmar' (Confirm). To the right of the form, there is a sidebar with contact information for 'Fale Conosco' (Contact Us), 'Institucional', and 'Principais Contatos' (Main Contacts), including addresses and phone numbers for different campus locations.

Fonte: Capturado pelo Autor.

Sua página no Facebook, conforme apresenta a Figura 7, é dedicada, principalmente, a avisos, informações sobre a universidade e promoção dos seus cursos e eventos. A página é informativa e não abre margem para que o relacionamento ou para promover o engajamento dos usuários. Faz uso do Facebook apenas como mais um o canal e da mesma forma como utiliza os meios tradicionais. Contudo, há uma conexão para o site da instituição, pois em

algumas postagens o link do Facebook conduz até ele. Na página para comentários dos usuários (reviews), poucos deles são respondidos pela instituição, indiferentemente se é crítica ou elogio. Quando responde, não parece ter respondido totalmente, pois o usuário retoma a questão, após ter tido uma resposta oficial. A página não permite que os usuários escrevam em sua linha do tempo (timeline) e abram diálogo com a instituição.

Figura 7 – Postagens na página do Facebook da INSTITUIÇÃO W



Fonte: Captura feita pelo Autor.

#### b) Instituição X

A Instituição X foi criada em 1969, tem como missão *‘promover a produção do conhecimento, a formação dos indivíduos e a democratização do saber, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade’*. Seu PDI apresenta um conjunto de valores que orientam seu trabalho e suas práticas de gestão, sendo eles: universalidade ética, excelência, inserção, flexibilidade, integralidade, diversidade e autonomia. Afirma também que sua gestão estratégica *‘é um processo caracterizado pela flexibilidade e pela multidimensionalidade, em permanente busca de integração de todas as ações institucionais [...] através da gestão participativa [...] que deve promover um envolvimento integral entre as atividades-meio (áreas administrativas e de apoio) e as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão)’*.

Com relação à comunicação, o PDI traz o interesse da universidade em *‘promover a contínua melhoria do atendimento, priorizando o diálogo e o engajamento das partes interessadas nos processos institucionais’* e, inclusive, *‘criar e fomentar espaços de reflexão, debate e mediação, que deem voz aos diferentes interesses, dos diferentes segmentos da comunidade’*. Discute a importância da comunicação e de uma identidade organizacional, no sentido de se colocar no mercado e atrair e manter seus estudantes. Apresenta a necessidade

de acompanhar as percepções do seu público, para aproveitar as oportunidades e identificar ameaças para promover ações eficientes. Afirma *‘propiciar mudanças e inovações de acordo com as necessidades e desejos dos seus públicos’* e utilizar de estratégias para que o seu público tenha uma imagem positiva da universidade, pois *‘os públicos em geral querem saber cada vez mais sobre as organizações, não somente sobre seus produtos’*. Sua política de comunicação organizacional apresenta que *‘a comunicação deve privilegiar a ampla circulação e a veracidade das informações, compor e articular as decisões estratégicas da Instituição, que as mensagens articulem os valores simbólicos almejados, as diferentes apropriações discursivas devem guardar unidade e coerência entre si e adequação em termos de linguagem, meios e estratégias aos seus objetivos e ao perfil dos públicos-alvos’*.

No site da instituição, como mostra a Figura 8, há na parte superior um box chamado ‘Espaço de Relacionamento’ , o que, à primeira vista, indica que há a possibilidade de diálogo. Contudo, esse espaço destina-se a informações que podem ser importantes para cada público (separado no box), mas que não possibilita a interação, mas apenas o acesso ao conteúdo disponibilizado no site pela instituição. No rodapé há informações para contato no link ‘Fale com a X’ e apresenta suas mídias sociais oficiais: blogs, Twitter, Facebook, Pinterest, Instagran e Youtube. Nessa página de contato, são apresentados diversos setores e seus respectivos telefones, e-mails e endereços e, ainda, disponibiliza um formulário para dúvidas, críticas ou sugestões. Nessa mesma página, há a opção de atendimento por chat online, o que pode favorecer um atendimento via site com uma maior interatividade.

Figura 8 - Captura de tela do site da Instituição X

The screenshot displays the website of Institution X, featuring a contact form on the right and a navigation menu on the left. The contact form is titled "Formulário de Contato" and includes the following fields and options:

- Fale com a:** A dropdown menu with a search icon.
- Sua relação com a:** Radio buttons for "Comunidade Acadêmica" (selected) and "Comunidade Externa".
- Nome:** A text input field.
- Sexo:** A dropdown menu.
- Seleção:** A dropdown menu.
- Data de Nascimento:** A date input field.
- E-mail:** A text input field.
- CPF:** A text input field with a "Não possui CPF" checkbox.
- Telefone:** A text input field.
- Como gostaria de receber a nossa resposta?:** A dropdown menu.
- Mensagem:** A large text area for the user's message.
- Arquivo(s):** A section for file uploads, with a note: "Somente são permitidos arquivos com as extensões: PDF, DOC, DOCX, JPG, PNG. O tamanho máximo por arquivo é de 2MB." It includes an "Escolher arquivo" button and a "Nenhum arquivo selecionado" message.
- Enviar:** A green button to submit the form.

On the left side of the page, there is a navigation menu with the following items:

- Ensaio
- Educação a Distância - EaD
- Pesquisa
- Extensão
- Acontece
- Biblioteca
- Cultura
- Teatro Faveale
- Espaço Relacionamento

At the top of the page, there is a banner for "VESTIBULAR DE INVERNO GRADUAÇÃO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA" with the text "O bônus era pensar que a Terra era plana. Agora o preço do bônus é preciso ser único." and "INSCRIÇÕES ATÉ 28/05 - PROVA 01/06". Below the banner is a "Espaço de Relacionamento" section with a list of categories: Acadêmico, Aluno Escola, Empresa / Fornecedor, Funcionário / Estagiário, Graduado em, Imprensa, and Professor. At the bottom of the page, there is a footer with contact information and a "Mapa do Site - Voltar" link.

Fonte: Capturado pelo Autor.

Sua página no Facebook, conforme a Figura 9, é dedicada, principalmente, a avisos, informações sobre a universidade e promoção dos seus cursos e eventos. É atenta para resposta dos usuários nas suas postagens e procura sempre dar algum retorno, embora seu conteúdo, em boa parte, seja informativo e trate apenas de divulgação, o que dificulta uma maior interação. Ressalta-se que, em determinadas postagens, quando o foco do conteúdo é seu público, há uma grande participação (seja por comentários, curtidas e compartilhamento) dos usuários. Isso demonstra que, se a instituição deixar de publicar apenas conteúdos sobre ela mesmo, poderá tornar-se muito mais íntima do seu público. A página permite que os usuários escrevam em sua linha do tempo (timeline), mas o que é respondido trata de dúvidas dos usuários, enquanto o material cujo conteúdo são críticas, não é respondido.

Figura 9 - Postagens na página do Facebook da Instituição X

Bom dia!  
Buscando um Mestrado Profissional?  
O Mestrado Profissional em Tecnologia de Materiais e Processos Industriais está com inscrições abertas!  
Acesse [www.feevale.br/materias](http://www.feevale.br/materias) e inscreva-se!

**PROCESSO SELETIVO EDIÇÃO ESPECIAL**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM TECNOLOGIA DE MATERIAIS E PROCESSOS INDUSTRIAIS**  
INSCRIÇÕES DE 5/6 A 7/7

O Mestrado em Tecnologia de Materiais e Processos Industriais capacita o indivíduo a aplicar conhecimentos científicos e tecnológicos na solução de problemas da indústria profissional. Possui uma abordagem multidisciplinar que será desenvolvida a partir das áreas da química, da física e das engenharias.

POSSIBILIDADE DE BOLSAS INTERAIS  
Em parceria com o INDES  
Acesse no site [www.feevale.br/materias](http://www.feevale.br/materias)

Like Comment Share 2 Shares  
6 people like this.  
Write a comment...

Bom dia!  
Cerração cobrindo o Câmpus ☹️  
Está vindo para a instituição? Não esquece de colocar um casaco quentinho ☺️ Segundo o site Climatempo, faz 9°C em Novo Hamburgo  
... See More

Like Comment Share 2 Shares  
140 people like this.  
Write a comment...

#Aproveitebom  
Recepção calorosa aos novos acadêmicos!  
Chá, aquecedor, guloseimas e boas-vindas ☺️

Like Comment Share 5 Shares  
135 people like this.  
Write a comment...

omes Pra mim não teve isso ☹️  
Like Reply 9 June 5 at 2:49pm  
Oliveira Porque na minha época não foi assim? ☺️  
Like Reply 7 June 5 at 3:23pm Edited  
Não teve isso quando eu fui tb ☺️  
Like Reply 3 June 5 at 3:19pm  
Ansiosa por amanhã! 333  
Like Reply 11 June 5 at 11:09pm  
tudo pra nós, hehe  
Like Reply 1 June 5 at 9:21pm  
Deusa Pires, hooo  
Like Reply 1 June 5 at 7:59pm  
Universidade muito acolhedora! Bem vindos novos alunos!  
Like Reply 1 June 5 at 8:46pm  
Opsaa,segundd  
Like Reply 1 June 5 at 8:32pm  
delicicia  
Like Reply 1 June 5 at 2:57pm  
e dia 11 é não há #Engenharia\_Química  
Like Reply 1 June 5 at 2:50pm  
ibecco Mauricio de Oliveira  
Like Reply 1 June 5 at 2:47pm  
Mauricio de Oliveira Hummm que maravilh! estarei ai!  
Like 2 June 5 at 2:59pm  
Kellen Josiane Pacheco  
Like June 5 at 2:54pm  
Write a reply...  
Bruna Bitencourt era nossa época não tinha isso kkk  
Like Reply June 5 at 7:42pm  
Write a comment...

#Extravestibular  
As solicitações para ingresso Extravestibular estão abertas!  
Acesse [www.feevale.br/extravestibular](http://www.feevale.br/extravestibular) e confira mais informações ☺️

**INGRESSO EXTRAVESTIBULAR**  
FAÇA SUA SOLICITAÇÃO  
▶ ALUNO ESPECIAL, PORTADOR DE DIPLOMA, REINGRESSO E TRANSFERÊNCIA.

**ÚNICOS PERSEGUEM O NOVO**

Like Comment Share 3 Shares  
9 people like this.  
Write a comment...

June 6 at 2:32pm  
Tô pensando em... kkkkk  
Like Comment 1  
Write a comment...

Bom dia, Eloi! Já pensou? 😊 Venha estudar conosco! Conheça nossos cursos no site  
Like Reply Yesterday at 9:40am

Yesterday at 10:19am - Porto Alegre  
Oi! Gostaria de saber qual o posicionamento da instituição em relação ao jogo da copa (quinta-feira), haverá aula normalmente? Obrigado!  
Like Comment 1 1  
Denise Machado likes this.  
Write a comment...

Oi, Andre! Boa tarde! Informamos que não haverá alteração no expediente e nas atividades acadêmicas da Universidade Feevale durante a realização da Copa do Mundo. Nos dias de jogos da Seleção Brasileira e de jogos em Porto Alegre haverá aulas disponíveis. See more  
Like Reply 1 Yesterday at 4:24pm  
Andre Oliveira Obrigado  
Like 1 Yesterday at 4:20pm  
Write a reply...

June 1 at 10:19am  
ESSE SITEZINHO  
DE MATRÍCULAS ONLINE

Like Comment Share 0 0  
1 people like this.  
Write a comment...

Você conseguiu que venha o próximo semestre  
Like Reply June 1 at 10:40am  
gore foi aqui, uma hora depois. Valeu ai Feevai!  
Like Reply June 1 at 10:29am

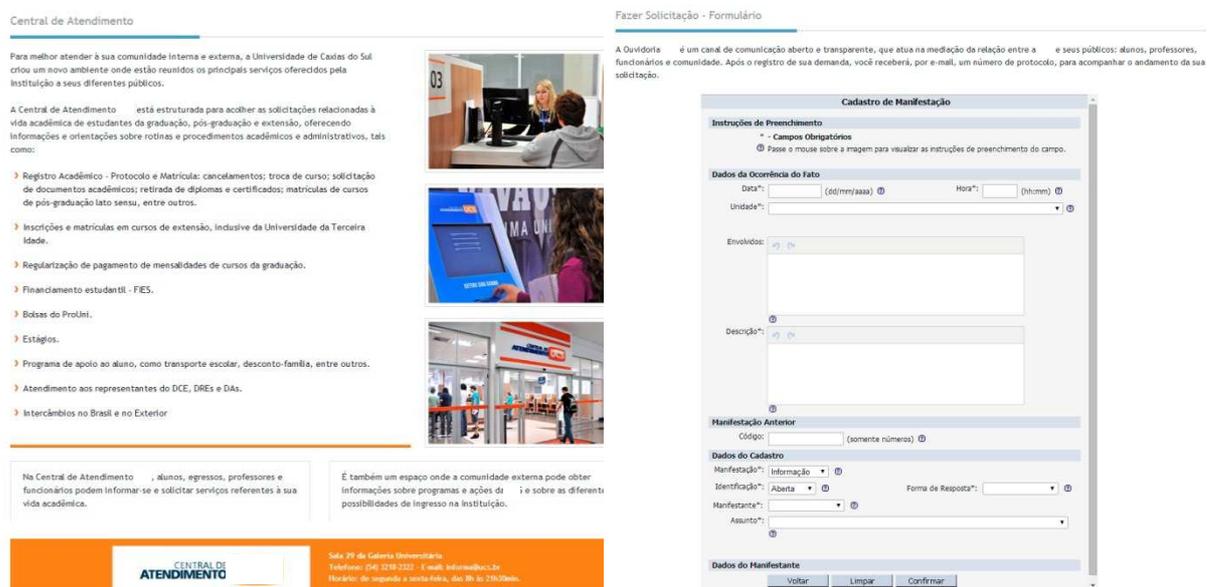
Fonte: Capturado pelo Autor.

### c) Instituição Y

A Instituição Y tem como missão *'produzir, sistematizar e socializar o conhecimento com qualidade e relevância para o desenvolvimento sustentável'*. No site da instituição, como mostra a Figura 10, os links estão divididos em central de atendimento e ouvidoria, localizado no rodapé da página. Nesse mesmo espaço, estão os links para as mídias sociais oficiais, Facebook, Twitter, Instagram e Youtube. Na página central de atendimento, indica os tipos de informação que o usuário pode solicitar, porém não o pode fazer por meio do site, mas, sim, dirigindo-se pessoalmente, por e-mail ou telefone a esse setor da instituição. Já a página de

ouvidoria apresenta um formulário para o diálogo entre os usuários (alunos, professores, funcionários e comunidade) e a instituição. Assim como em outras instituições, utiliza esse formato de baixa interação, com uma comunicação mecânica e protocolada. Esse formulário faz distinção de público, no quesito interno ou externo. No topo da página inicial, há um link ‘futuros alunos’ que leva a outra página com um leiaute mais colorido e informal, muito diferente da anterior. Dentro dela, há um link ‘Fale conosco’ que conduz a outro formulário, mais simples, quando comparado ao outro, mas ainda sem uma maior aproximação com os usuários.

Figura 10 - Captura de tela do site da Instituição Y



Fonte: Capturado pelo Autor.

Sua página no Facebook, como mostra a Figura 11, é dedicada principalmente a avisos, informações sobre a universidade e promoção dos seus cursos e eventos, embora procure postar conteúdos para além desses formais e focar no usuário. Esse último, se comparado aos outros, promove uma interação maior entre página e usuários. Esse fato repete-se em outras páginas, o que caracteriza a intenção dos usuários de interagir, mas os conteúdos informativos não promovem esse diálogo. A página não permite que os usuários escrevam em sua linha do tempo (timeline) e abram um diálogo com a instituição.

Figura 11 - Postagens na página do Facebook da Instituição Y



Fonte: Capturado pelo Autor.

#### d) Instituição Z

A Instituição Z em seu PDI tem uma perspectiva de atendimento integrado do estudante, sendo padronizadas as orientações, informações e soluções apresentadas. Estimula a promoção de permanente diálogo com as instâncias acadêmicas e administrativas, o que significa que deve haver um atendimento uniforme e que supra as necessidades dos acadêmicos, independente do meio utilizado. A instituição também procura promover o diálogo e o relacionamento com seus estudantes, a fim de dar todo o suporte com relação aos serviços, orientação, informação e, principalmente para atender a uma de suas bases principais que é a formação integral.

No site da instituição, como mostra a Figura 12, há entre os menus principais um link ‘Fale conosco’, que direciona para uma página com três opções para contato. Uma delas serve para contato via e-mail, outra apresenta todas as unidades da instituição e seus telefones, endereços e e-mail. Há uma relação de ‘Perguntas Frequentes’, uma central de contato para setores específicos e oferece atendimento via chat on-line. Não está aparente se há uma diferenciação entre públicos internos ou externos à instituição. O chat, para o usuário ter acesso, precisa informar nome, e-mail e telefone. Na parte inferior da página inicial do site, há novamente um link para contato e apresenta as mídias sociais oficiais da instituição: Facebook, Foursquare, Twitter, blog, Youtube, LinkedIn, Instagram e Flickr.

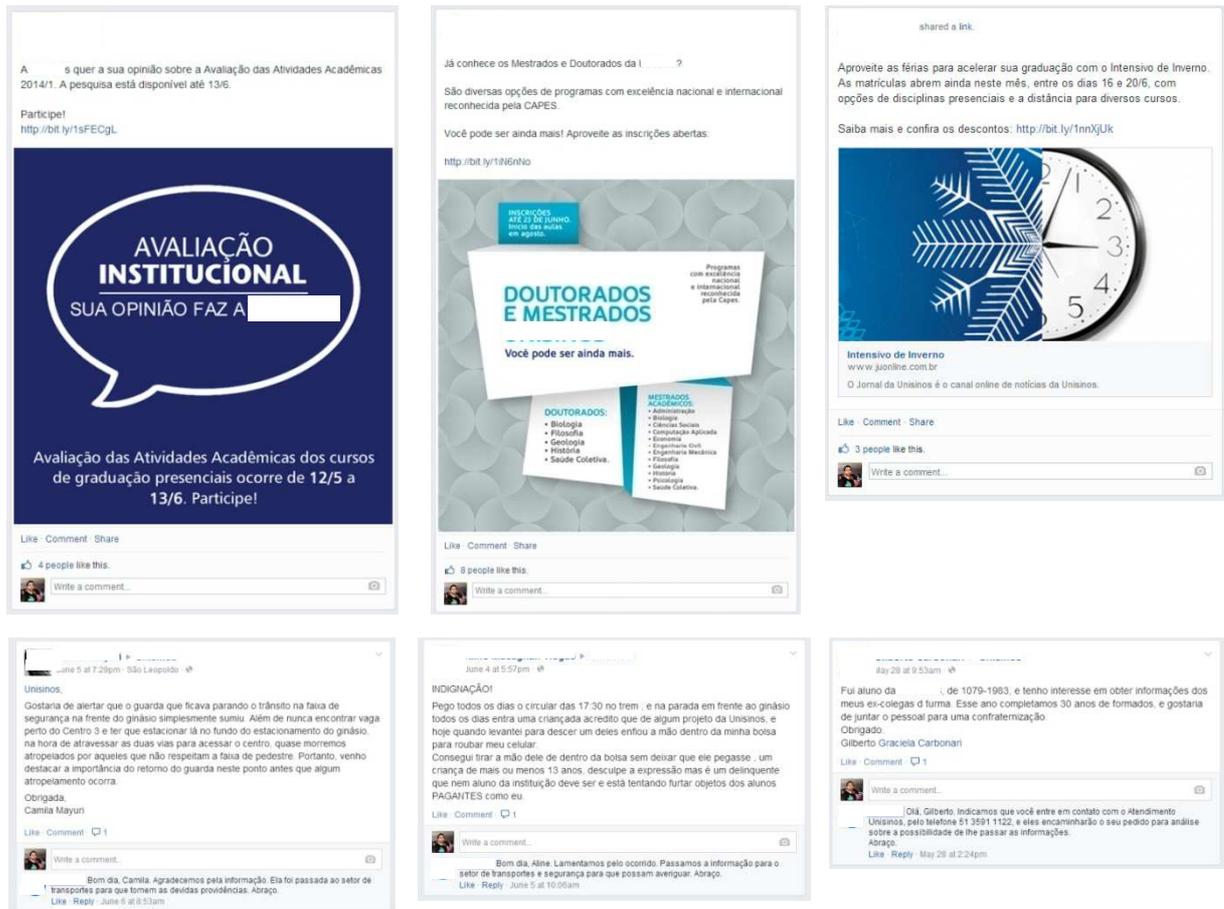
Figura 12 - Captura de tela do site da Instituição Z



Fonte: Capturado pelo Autor.

Sua página no Facebook, conforme Figura 13, é dedicada principalmente a avisos, informações sobre a universidade e promoção dos seus cursos e eventos. Está atenta para resposta dos usuários em suas postagens e procura sempre dar algum retorno. No entanto, boa parte do seu conteúdo é informativo e trata apenas de divulgação, o que dificulta uma maior interação entre público e instituição. A página permite que os usuários escrevam em sua linha do tempo (timeline), e as respostas, quase em sua maioria, referem-se a questões sobre dúvidas ou até mesmo críticas.

Figura 13 - Postagens na página do Facebook da Instituição Z



Fonte: Capturado pelo Autor.

#### 4.2.1 O Site e o Facebook das IESs

Optou-se por fazer a análise de maneira conjunta e não individual, pelo fato de todas as universidades apresentarem praticamente as mesmas questões, e seria redundante discutir cada uma das quatro instituições em separado. Em síntese, a questão mais recorrente deste exercício foi a falta de estratégia focada na diferenciação e tradução da missão, visão e valores, na comunicação dessas instituições. Observou-se, também, a utilização e produção de conteúdo para o Facebook nos mesmos moldes das mídias tradicionais, e, principalmente, utilizando-o apenas como mais um veículo informativo.

O uso de sites pelas organizações tornou-se recorrente na comunicação organizacional, contudo o caráter de comunicação rápida e interativa, típica da internet, se perdeu. Os sites são utilizados apenas como repositório de informação, pois, como observado, as opções de comunicação dos usuários com a instituição dá-se, principalmente, por outra via

que não o site. Formulários e e-mails são formatos que permitem a comunicação, mas não há agilidade no processo e o usuário, muitas vezes, poderá esperar muito tempo para chegar apenas a uma solução simples. Nesse sentido, o chat on-line é uma boa alternativa para um atendimento pelo site, o que se dá de modo rápido e interativo. Entretanto, essa é uma ferramenta utilizada apenas por duas das instituições observadas. Observou-se que, aparentemente, embora essas operações sejam feitas por uma pessoa, ela parece estar presa a protocolos de comunicação formais ou a frases prontas, caracterizando a ocorrência de uma interação mecânica que não representa um diálogo entre dois sujeitos. O tempo de espera por atendimento foi superior a 15 (quinze) minutos e a resposta, no caso observado, foi o redirecionamento para um link do site da própria instituição. Ou seja, aqueles princípios da internet de uma comunicação fluída são perdidos e, inclusive, vão de encontro ao que propõe o próprio PDI das instituições, uma vez que a sua proposta é de que estejam próximas e tenham uma relação humanizada com os seus públicos. A interação, portanto, dá-se de maneira reativa, pois não abre margem para uma comunicação fluida e dinâmica. Caso o sujeito deseje um contato com um nível maior de interatividade deverá se dirigir pessoalmente ao setor desejado por telefone, pois a opção on-line não a favorece.

No Facebook, pelas características da própria plataforma, a comunicação está mais próxima do que a internet propõe. Supõe-se que o site seja o primeiro local em que se procura informação sobre a instituição. A teoria aponta para a possibilidade de o usuário ir à página do Facebook da organização para conhecer o que falam sobre ela e para tirar alguma dúvida, visto que o site não favorece nenhuma dessas questões. Os diálogos entre os usuários que estão na página da instituição fazem parte da comunicação informal, o que torna uma fonte útil de informação, principalmente em questões em que as organizações podem mascarar informações. Sabe-se que a confiança nas informações não decorre mais apenas da propaganda, mas também daquilo que outros usuários falam sobre a organização e seus produtos.

Com relação ao atendimento das questões postas pelos usuários, percebe-se que as instituições procuram respondê-las. Contudo, as respostas geralmente não são dadas, pois, ou dizem que irão averiguar, ou simplesmente não dão retorno para o usuário. Ao observar as respostas dadas, nota-se um padrão entre elas, ou seja, é como se seguissem um protocolo que mantém as falas muito semelhantes. Comentários que façam críticas a instituição, por vezes, são ignorados, o que favorece que os usuários conversem entre si, e um pequeno problema se torna grande devido à característica de amplificação das mídias. Em postagens em que a instituição é mencionada e não responde, especialmente no caso de aprovação no vestibular,

ela perde a oportunidade de criar vínculos com os diretamente interessados ou com os que veem a postagem. Ora, se a instituição propõe em seu PDI manter-se próxima de seu público, a ponto de ele fazer parte de sua vida, nada melhor do que iniciar essa relação logo no início. É isso o que dizem os estudiosos desse tema, ao afirmar que o objetivo e o resultado alcançado com as mídias sociais são o relacionamento e a proximidade com o público que favorece o aumento das vendas, reflexo dessa interação, e o sentimento mútuo de troca de valores. Também os estudos postulam que a comunicação organizacional está ancorada na tensão entre o planejamento e a espontaneidade, ou seja, mesmo que o discurso oficial seja padrão e cuidadosamente projetado em obediência às características das mídias sociais, ele não pode ser engessado e mecânico. O que se propõe é que, pelo fato de os interlocutores estarem em um mesmo espaço de comunicação, seja favorecida, pelos projetos de comunicação, a construção conjunta de valores que correspondam à cultura da organização manifesta pelos discursos.

No que se refere às publicações das instituições no Facebook das instituições, elas são compostas basicamente de avisos, informações sobre a universidade e promoção dos seus cursos e eventos. Geralmente, há um padrão no conteúdo do que é enunciado, seja texto, vídeo ou imagem. Quando se trata desse tipo de publicação, não há problemas, embora pareça ser um sub-aproveitamento de todas as possibilidades que as mídias sociais oferecem. Ora, se para a teoria, as estratégias de comunicação projetadas para as mídias sociais são apenas para disseminar informações oficiais, sem valorizar a participação de todos aqueles que estão ligados à organização, os benefícios certamente não serão plenos. O que se percebe é uma lacuna no aproveitamento dessa mídia para responder a outras finalidades para além das informativas, embora não se menospreze, de maneira nenhuma, a importância de se oferecer informação. As mídias não podem ficar resumidas apenas ao fornecimento de informações. Observe-se que algumas instituições, em determinadas postagens, procuram aproximar-se dos usuários, utilizando de conteúdo humorístico e até mesmo memes<sup>9</sup> de internet. Essa utilização pode não parecer adequada à cultura da instituição, embora seja preciso averiguar se o humor aparece em outras peças de sua comunicação ou até mesmo na sua cultura organizacional. Fazer uso desse tipo de discurso pode criar ruídos na comunicação e mais atrapalhar do que ajudar. Inclusive, nota-se que essas postagens não são as que possuem mais interações.

Uma questão detectada durante a observação é com relação a postagens que não tratam de informação ou divulgação de cursos/eventos, mas de conteúdos que destacam

---

<sup>9</sup> O termo meme foi criado Richard Dawkins em seu livro *O Gene Egoísta* (1976) e pode ser entendido como uma unidade de evolução cultural que pode de alguma forma autopropagar-se.

situações ou ações referentes aos públicos, ou que os envolvam, de alguma forma. São essas que apresentam maior interação (comentários, curtidas e compartilhamentos) dos usuários com a postagem. Como exemplo, é possível citar: estudantes trabalhando em projetos, estudando, prestando vestibular, participando de confraternizações, compartilhando imagens da universidade da cidade, ou de ambientes do cotidiano das pessoas que estão na universidade e etc. Ou seja, trata-se de postagens em que o conteúdo é o próprio público, de tal sorte que o relacionamento é consolidado com a valorização do sujeito interlocutor. Esse tipo de postagem não faz promoção dos produtos da instituição, mas consolida o relacionamento e faz com que seu público divulgue a marca para outras pessoas que, de outro modo, não seriam atingidas pela comunicação organizacional. Como decorrência esse procedimento poderá converter-se em novos alunos e, conseqüentemente, em lucro financeiro. É preciso que se diga que, nessa observação, as páginas não-oficiais não foram observadas, embora se considere relevante seu acompanhamento, pois a comunicação informal também faz parte da comunicação organizacional e deve ser considerada no projeto das estratégias comunicacionais. Esse acompanhamento pode prevenir crises, contribuir para o entendimento sobre quem é o público e captar tendências para necessidades e anseios imediatos ou futuros.

Em síntese, reafirme-se que a comunicação via mídias sociais exige interação mútua, entretanto o que se observa é que domina o que se chamou de interação reativa. A resposta das instituições aos usuários é padrão e segue um protocolo rígido de informações, atitude que, pelo engessamento da comunicação poderá trazer problemas de adequação a esse tipo de mídia. Prescindem, assim, de desfrutar da oportunidade de dialogar com os clientes, de criar uma relação mais próxima e de oferecer uma nova experiência em ação conjunta com outras mídias, o que poderia fortalecer e expandir muito a cultura da organização. Ainda em termos de alinhamento, por vezes a integração entre as ações de comunicação da organização está mais presente nas mídias tradicionais, do que nas mídias sociais. De maneira geral, pode-se dizer que as instituições utilizam o Facebook apenas como mais uma mídia de comunicação, fazendo uso das mesmas práticas das mídias tradicionais, o que resulta em baixa interação entre os seguidores e a instituição, ou seja, não ocorre um aproveitamento integral de tudo que a plataforma Facebook pode oferecer. Outro ponto a ser comentado é que a instituição não manifesta a forma como ela se apresenta e deseja ser vista, conforme propõe o seu PDI. Portanto, destacam-se esses três pontos principais a serem considerados: uso do Facebook como uma mídia tradicional; baixa interação entre instituição e seguidores; e não posicionamento conforme o seu PDI.

### 4.3 A INTERAÇÃO COM PROFISSIONAIS DO DESIGN

Para um melhor direcionamento da pesquisa, especialmente com relação a sua adequação ao âmbito prático-profissional, foram realizadas três entrevistas não estruturadas com profissionais da área do design. A primeira delas com um dos sócios-proprietário de uma grande empresa brasileira de design (empresa X)<sup>10</sup>, focada em estratégia de marca e com sede em Porto Alegre. Sua carteira de clientes é composta de grandes empresas, nacionais e internacionais, e está no mercado há 30 anos. E outras duas entrevistas não estruturadas com designers (por formação) que atuam diretamente com mídias sociais, porém em empresas com atuações diferentes. O entrevistado 1 atua no setor de comunicação de uma organização (empresa Y) com a gestão das mídias sociais da mesma. Enquanto o entrevistado 2 atua em uma organização (empresa Z) que trabalha com comunicação e assessoria de imprensa que atende a outras organizações, ou seja, o designer atua na gestão de várias contas para várias empresas. As falas dos entrevistados estão destacadas em itálico.

#### 4.3.1 A Visão da Empresa de Design

Com o objetivo de ampliar a visão de diferentes atores do processo de concepção e gestão da comunicação nas organizações, decidiu-se ouvir o que a empresa tem a dizer sobre o assunto. O entrevistado, sócio-proprietário da empresa X, iniciou falando que o mercado do design tem mudado e que, quando começaram a trabalhar com design, nos anos 1980, ele era reconhecido basicamente como forma, estética e função. Era uma época em que eram produzidos grandes manuais de marca, com as ideias centrais e aplicação, contudo todo esse trabalho acabava indo para a gaveta e nada era aplicado às práticas das empresas. Entretanto, a partir dos anos 2000, o design mudou um pouco o foco e passou a ser visto como processo e, conseqüentemente, colocado no âmbito estratégico. Inclusive, considera que design estratégico é uma redundância, uma vez que design necessariamente precisa ser estratégico. Ao perceber tais mudanças, a empresa adequou a sua metodologia a essa nova perspectiva, com vantagens para o mercado também. Essas informações apresentadas pelo entrevistado mostram, nitidamente, a mudança que ocorreu no mercado do design, e também como as empresas acabaram por incorporar essas questões a sua metodologia de trabalho. De certa

---

<sup>10</sup> Por motivos éticos não serão apresentadas os nomes das empresas e profissionais entrevistados.

forma, vai ao encontro do que é proposto pela teoria do design estratégico, inclusive no ponto em que ela foi o resultado da formalização das práticas do mercado.

Com referência à metodologia da empresa, segundo o entrevistado, ela não é linear e as etapas podem ser revisitadas ao longo do projeto e, inclusive, posteriormente ao trabalho entregue. Foi apresentado um *case* na entrevista em que, um ano após o desenvolvimento de uma determinada marca, ela acabou sendo reposicionada e as etapas projetuais foram novamente repensadas e, conseqüentemente, toda sua estratégia foi alterada. É ressaltada a dificuldade em se manter convergentes às estratégias propostas pelas empresas, fato que pode ser minimizada pela decisão de a empresa entrevistada procurar ter contratos continuados com seus clientes. Na sua metodologia, são realizadas pesquisas de modo contínuo, ao longo do processo de projeto com clientes finais e a empresa cliente. Essa última é realizada por meio de um workshop que procura compreender a cultura, expectativas, comportamento e o real problema da empresa, pois, muitas vezes, o briefing inicial é alterado e faz com que o projeto mude de rumo. Embora o entrevistado ressalte que isso nem sempre acontece, e algumas empresas são mais relutantes a esse re-briefing, principalmente empresas menores. Esse workshop possibilita aos designers questionarem a solicitação do cliente, a fim de oferecer uma solução completa. Participam do workshop os líderes de projeto (designers ou não) e as pessoas-chave na empresa- cliente e, ao final, os resultados são levados a toda equipe de projeto. O entrevistado não detalhou como são as pesquisas com os usuários. Para oferecer uma '*solução completa*', conforme o entrevistado, a empresa lança mão de uma equipe multidisciplinar em que o designer atua com outros profissionais (administradores, relações públicas, arquitetura, jornalistas, publicitários e marqueteiros). A gestão dos projetos é feita por algum desses profissionais com mais experiência e não, necessariamente, por um designer.

Ressaltem-se, ainda, as dificuldades encontradas para a inovação dos produtos e serviços, pois, segundo o entrevistado, falta uma cultura para a inovação no Brasil. Logo, os empresários não se permitem investir e pagar por todo o longo processo de produção e de quebra de paradigma que são necessários para inovar. Neste quadro, o entrevistado ainda argumenta que há uma distância muito grande entre o mercado e a academia. As falas do participante estão muito próximas da metodologia do design estratégico, inclusive fica muito clara a presença do metaprojeto em seu processo projetual, o que mostra que é possível uma empresa colocar em prática e obter bons resultados com ela. Contudo, é nítido que há um abismo entre os designers e as empresas-clientes, ou seja, há ainda muito a ser feito com relação à cultura do design estratégico. A empresa entrevistada não trabalha com o meio

digital, pois eles não têm em sua origem a proximidade com este tipo de mídia. Inclusive, não possuem página em nenhuma mídia social. Fazem uso apenas de um *site* institucional. Contudo, caso algum cliente necessite de comunicação em mídia digital, ou até mesmo em mídias sociais, a empresa indica algum dos seus parceiros. Ao repassarem o trabalho de comunicação digital para outra empresa, toda a estratégia, posicionamento e linguagem já estão definidos. Portanto, quem irá comunicar deverá seguir o que foi projetado e publicar conteúdos nas mídias sociais, a partir dessas estratégias.

Percebe-se uma distância entre as estratégias e a publicação do conteúdo, o que pode ocasionar falhas na comunicação entre a empresa e seus clientes. É essa lacuna que este trabalho pretende ocupar, ou seja, entre a definição das estratégias de comunicação e criação do conteúdo para as mídias sociais. Daí podem resultar as orientações para balizar o projeto de estratégias e, conseqüentemente, orientar o uso das mídias sociais pelas empresas.

#### **4.3.2 A Visão dos Designers sobre as Mídias Sociais**

Para um melhor direcionamento da pesquisa, especialmente com relação a sua adequação ao âmbito prático-profissional, foram realizadas três entrevistas não estruturadas com profissionais da área do design. A primeira delas, no dia 20/02/2014 com um dos sócios-proprietários de uma grande empresa brasileira de design, focada em estratégia de marca e com sede em Porto Alegre. Sua carteira de clientes é composta de grandes empresas nacionais e internacionais, e está no mercado há 30 anos. Outras duas entrevistas não estruturadas com designers (por formação) foram feitas, sendo que eles atuam diretamente com mídias sociais, porém em empresas com atuações diferentes. O entrevistado 1 atua no setor de comunicação de uma organização com a gestão das mídias sociais, enquanto o entrevistado 2 atua em uma organização que trabalha com comunicação e assessoria de imprensa e que atende a outras organizações, ou seja, atua na gestão de várias contas para várias empresas. Interessa, portanto, buscar com os designers relatos sobre sua atuação com as mídias sociais. À primeira vista, não parece ser tarefa de um designer atuar com mídias sociais, principalmente porque as postagens geralmente envolvem textos (publicitários ou jornalísticos), o que não é uma habilidade desenvolvida pelo design. Contudo, as entrevistas demonstraram que um designer pode e tem habilidades, principalmente projetuais, para desenvolver essa atividade. Os entrevistados reconhecem que o trabalho com mídias sociais surgiu de projetos desenvolvidos e que, por meio delas, poderiam ter maiores resultados. Inclusive eles se mostraram

autodidatas, pois os cursos de graduação ainda estão despontando para o ensino do uso das mídias sociais e, dessa forma, o aprendizado no dia-a-dia de trabalho acaba por ser a fonte de conhecimento.

Na sequência, referem que suas empresas estão baseadas no planejamento e desenvolvimento das postagens. Como se vê nas falas: do entrevistado 1, *‘trabalho gerando conteúdo tanto textual quanto os materiais gráficos para as postagens, ainda participo de muito sobre o gerenciamento do site, disparos de e-mail marketing, gerenciamento do mailing e outras funções ligadas a web’*; e do entrevistado 2, *‘trabalho com o planejamento dos posts e desenvolvimento dos posts, tanto redação quanto imagem. Além disso, cuido da elaboração de relatório mensal de resultados e gerenciamento dos ADS (anúncios patrocinados do Facebook) de todos os clientes’*. Como se vê, há uma série de atividades ligadas às mídias digitais, tanto a criação dos posts (seja texto, imagem ou vídeo), quanto o planejamento, que são atividades projetuais. É nesse ponto que o design ganha presença nesta pesquisa.

Com relação às práticas profissionais para a criação e planejamento do conteúdo, o entrevistado 1 comenta que *‘quanto aos temas para postagem, hoje são definidos bem no feeling e seguindo as novidades lançadas semanalmente (novos produtos)’*; nessa mesma linha, o entrevistado 2 comenta que *‘a internet é nossa grande amiga também na hora de ter informações relevantes pra postar. Algumas vezes o cliente entra em contato querendo algum post específico sobre determinado assunto (geralmente quando há eventos)’*. O que se percebe é uma grande liberdade para que os designers trabalhem, como é visto na fala do entrevistado 2 *‘quem decide o que é publicado somos nós e não há uma pré-aprovação’*. Essa liberdade permite que trabalhos ousados e criativos sejam feitos, desde que haja a participação ativa dos gestores. Mas o que se percebe é que essa liberdade só existe pela falta de crença na relevância das mídias sociais. Como se vê na fala do entrevistado 2, *‘me incomoda muito é a falta de participação de alguns clientes. Às vezes tu manda um e-mail e demora muito tempo pra te dar um posicionamento, fazendo com que muitas vezes se perca a relevância do conteúdo naquele momento. Quanto aos que tem setor de marketing isso se agrava, porque não temos um posicionamento das ações planejadas por eles (se é que planejaram) pra integrar com as redes sociais que eles possuem’*. Ou seja, a liberdade parece decorrer do desinteresse dos gestores em ações nas mídias sociais, como mostra a fala do entrevistado 1, *‘há falta de confiança no digital. Se os diretores das empresas realmente reconhecessem o valor e a importância das mídias sociais não se permitiriam ficar tanto tempo com esse déficit na empresa’*. Essa falta de interesse nas mídias sociais conecta diretamente a falta de

planejamento e união entre as demais mídias utilizadas para a comunicação organizacional. A fala do entrevistado 1 trata disso: *‘o que mais me incomoda é a falta de planejamento. Pela falta de tempo hábil e pelo acúmulo de funções é impossível fazer realmente uma gestão das mídias, fico cuidando apenas do operacional e deixando de lado o estratégico’*. Dessa forma, esse desinteresse nas mídias digitais por parte dos gestores leva à falta de planejamento, à falta de unidade entre as mídias e à sobrecarga de funções dos profissionais das mídias sociais. Esse último aspecto dá-se por causa da aparente simplicidade da tarefa, de apenas publicar informações na internet. Portanto, como procura demonstrar esta pesquisa, é um equívoco desconsiderar a força e a complexidade das mídias digitais.

Essa descrença nas mídias digitais fica muito clara na fala do entrevistado 1, *‘que os empresários e os profissionais de marketing formados há mais tempo (que não buscaram se atualizar), ainda são guiados por diretrizes antigas que na dinâmica de mercado de hoje já não se aplicam mais. Ainda comparam as possibilidades, resultados e investimentos das mídias tradicionais como jornal ou televisão com a internet. A grande questão demonstrar que as mídias sociais quando com uma boa gestão geram sim valor pra marca e que os resultados nem sempre são coisas tangíveis como os números que os diretores estão acostumados’*. A fala ressalta ainda mais a falta de estratégias comunicacionais que tratem as mídias sociais com relevância, pois além do planejamento da mídia ser deixado de lado, é um grande erro utilizar das mesmas métricas e técnicas das mídias tradicionais. Como, por exemplo, é praticamente impossível mensurar o valor de um comentário em uma postagem no Facebook, ou o alcance e a visibilidade que determinado conteúdo pode atingir. Assim, são necessárias métricas que possam mensurar as ações em mídias sociais e que, talvez, os dados possam ser coletados não apenas no ambiente da internet, mas também em outros onde a organização se relacione com o público. Ou seja, a partir dos dados obtidos por outros meios além das mídias sociais (lojas físicas, por exemplo), seria possível criar um conteúdo com maior relevância para o público. Inclusive, o entrevistado 1 fala que *‘gostaria de trabalhar com um conteúdo gerado a partir de informações e dados mais consistentes sobre público-alvo ou interesses e hábitos de consumo; usando essas informações de maneira inteligente e oferecendo pra nossa audiência conteúdos muito mais relevantes’*. Para isso acontecer, seria necessária a criação de um planejamento com estratégias bem definidas sobre as ações a serem feitas, e identificação de quais os melhores índices para avaliar o desempenho e para ajustar as estratégias, conforme os seus resultados.

Com relação à metodologia de trabalho que os entrevistados utilizam, embora digam que não há uma metodologia estruturada, demonstraram grande influência das metodologias e

técnicas tradicionais do design. Como se vê nas falas: do entrevistado 1, *‘não tenho uma metodologia estabelecida formalmente, acho que posso definir como um "apanhado" de técnicas e métodos que acabo usando de forma instintiva’*; e do entrevistado 2, *‘eu tenho um método geral de organização, mas o método final para a criação de conteúdo depende muito do cliente’*. Ao estimular os entrevistados a contarem como é passo-a-passo em seu processo de trabalho, revelaram a influência da maneira de pensar dos métodos e da processualidade do design, ou seja, passam por etapas encontradas em metodologias de design, inclusive na metodologia proposta por Celaschi (2007): o que deve ser publicado (briefing), pesquisas para gerar ideias e para conhecer os concorrentes, ideação, desenvolvimento e publicação, em ação metaprojetual. Como se vê na fala do entrevistado 1, *‘o processo passa por etapas (estas não necessariamente acontecem em uma ordem predeterminada) que envolvem: pesquisa externa (tendências, hypes, etc)/ pesquisa interna (novos produtos que foram lançados, disponibilidade)/ideação e desenvolvimento dos textos e dos materiais gráficos/ postagem e atendimento/acompanhamento a análise dos resultados [...] Para a ideação, em raros momentos eu consigo reunir o pessoal pra fazer um brainstorm e trocar algumas ideias, mas geralmente tenho que ficar atenta pra pegar no ar o que acontece e investigar’*.

Nesse processo, é possível ver algo muito próximo à metodologia do design estratégico, inclusive do metaprojeto, aplicados na prática. Principalmente com relação aos tipos de pesquisa, processo contínuo de projeto e participação de vários profissionais. Contudo, pelas falas dos entrevistados, a metodologia e os designers ficam restritos apenas ao âmbito operacional. Seria, portanto, relevante atuar, em nível organizacional, para que os designers que trabalham com as mídias sociais participassem, também, do projeto das estratégias de comunicação. Desta forma, o uso destas mídias poderia ser amplificado e combinado com outras mídias. O planejamento minimamente feito pelos entrevistados dá-se na construção de um calendário com as postagens que deverão ser feitas, já explicitando que tipo de material deverá ser produzido. Como se vê nas falas: do entrevistado 1, *‘há um painel para colar post-its com algumas ideias em uma espécie de "calendário" que ajuda a organizar a postagens de conteúdos’*; e do entrevistado 2, *‘eu me organizo por meio de uma tabela onde listo todos os clientes e a data, pra lembrar quais posts tenho que fazer no dia e pra cada um tenho uma espécie de calendário, no qual faço anotações sobre datas importantes e onde escrevo os posts’*. Como se vê, as práticas dos entrevistados já mostram algum tipo de planejamento, mas ainda está muito distante das estratégias de comunicação, pois há apenas a definição de quando postar e de que tipo conteúdo. Quem projeta as estratégias desconhece as particularidades e exigências das mídias sociais. A comunicação

organizacional precisa estar conectada e possuir um único discurso (KUNSCH, 2003), tanto na postagem, como no atendimento aos clientes, e não há como fazer isto sem estratégias estabelecidas. Para diminuir essa distância entre o conteúdo postado e o discurso da organização, o entrevistado 2 encontrou uma alternativa: *‘o gerente das páginas ir visitar aos clientes para conhecer a empresa das quais fazem as postagens, isso ajuda muito a ter ideias. Nós temos uma base que é a linha de comunicação. Mas às vezes a gente fica carente de ideias e por isso essa visita ao cliente é importante, pra não ficar repetitivo. A gente recebe informações bem básicas sobre o cliente: sabemos quem é, segmento, produtos e serviços, alguns concorrentes às vezes e nos dão uma noção sobre como eles querem que sejam as postagens’*.

É indiscutível a importância de uma linha de comunicação para manter a unidade no discurso, contudo ela parece não ser considerada para as mídias sociais, pois o que parece acontecer é que a organização mostra mais o que gostaria de ser, do que o que realmente é. Essa dissonância, em algum momento, será percebida pelos seus clientes. Os motivos comentados pelos entrevistados para não haver um planejamento com ampla elaboração são: a descrença por parte dos gestores da importância das mídias digitais, o excesso de funções, a distância entre os profissionais e entre setores, e falta de tempo para planejar e executar. Isto se vê nas falas: do entrevistado 2, *‘eu não queria ter que gerenciar tudo em tantas contas, fazer planejamento, criar posts, redação, arte e interação. Isso tudo faz com que eu dê menos atenção do que eu gostaria a cada página, porque conversar com o cliente não é simplesmente jogar a resposta ou fazer um post não é apenas jogar uma imagem de bom dia de gatinho. Isso faz com que seja muito difícil fazer um planejamento mais aprofundado, baseado em ações’*; e do entrevistado 1, *‘gostaria não só de divulgar a existência do produto e as qualidades dele, mas acompanhar a evolução dos posts, monitorar o engajamento e identificar tendências do comportamento do cliente manifestadas pelas mídias sociais, mas isso depende de um planejamento maior e a longo prazo. Medindo também o reflexo das ações que a gente desenvolve no digital lá no real, nas lojas’*.

Todos os pontos comentados pelos entrevistados passam por estratégias gerais na organização e pelo agrupamento dos setores, para que seja possível avaliar que ações estão funcionando e quais não estão. O processo contínuo de construção de conhecimentos é importante para as organizações, mas isto só se alcança com atenção para o que os clientes falam sobre ela, com os setores trabalhando em conjunto e em um processo contínuo de projeto, e com aprendizagem, conjunto de ganhos que podem ser alcançados por meio do metaprojeto. O metaprojeto é capaz de organizar as informações vindas dos clientes, gerir

profissionais de áreas distintas e fazer com que a organização mantenha um processo permanente de projeto, análise e aprendizado.

Com relação a como se dá o relacionamento com o público, os entrevistados comentam que as postagens que, geralmente, têm um maior engajamento são aquelas em que o público está em destaque, ou seja o enfoque central. É o que se percebe na fala: do entrevistado 2, *‘as pessoas sempre gostam de se ver ali, seja em qualquer tipo de mídia. Valorizar essa relação, tendo personagens sempre fortalece a marca e o engajamento. Também adoro quando recebo feedback sobre as postagens ou de alguma atendimento’*; e do entrevistado 1, *‘acho que a chave é monitorar e identificar o interesse para usar em momentos oportunos. [...] Há alguns dias atingimos 1000 postagens no Instagram e fizemos um post com uma espécie de painel mostrando os usuários que mais postam fotos com nossa hashtag ou interação com a marca. A quantidade de comentários positivos a respeito e a quantidade de regram's orgulhosos por estarem ali naquela imagem’*.

As questões apontadas pelos entrevistados demonstram o quanto os usuários estão interessados em participar, desde que a organização coloque o seu público no centro da sua comunicação. Esse parece ser o modo mais eficiente de se criar conteúdo para mídias sociais e, assim, alcançar um engajamento cada vez maior por parte dos usuários. Inclusive, o entrevistado 1 fala que *‘o engajamento (interação) é a cereja do bolo quando se trata de conteúdo pra mídias sociais. [...] Leia-se aqui por interação principalmente como comentários e mensagens, tarefas que exigem mais do usuário/fã do que simplesmente um like. Afinal, se a marca "puxou a conversa" postando um conteúdo e o cliente continuou o papo perguntando alguma coisa ou fazendo alguma sugestão, é quase um ultraje deixar ele ali conversando sozinho e perder a oportunidade de gerar um laço’*. Essa fala demonstra como é importante para a organização dar atenção para aquilo que os usuários falam, é parte fundamental do processo de interação, pois é quando emissor e receptor trocam de papel. A construção coletiva da informação e a contínua troca de papéis (emissor/receptor) são as características mais fortes da internet (CASTELLS, 2003; LÉVY, 1992) e, conseqüentemente, das mídias sociais. O entrevistado 2 afirma que: *‘é uma das coisas que mais recebemos elogios por meio das próprias mídias sociais, pois os clientes comentam que há marcas que não respondem e não interagem [...] Em alguns casos o bom atendimento reverberou e, apesar do caso ter sido solucionado por outros meios, o cliente voltou nas mídias sociais para elogiar o decorrer do processo’*. Ou seja, além de interagir, muitos usuários valorizam, elogiam e divulgam um bom atendimento e, claro, divulgam muito mais quando são mal atendidos. Dessa interação podem surgir temas e assuntos para serem abordados em postagens

nas mídias sociais, ou ações de comunicação futuras, uma vez que, se os usuários falam de determinados assuntos, é porque se interessam. Isso se vê na fala do entrevistado 1, *‘muitas vezes nossas postagens surgem de sugestões e/ou pedidos de fãs que já seguem a marca e têm alguma dúvida sobre como usar um produto ou sobre como combinar a peça que compraram e etc’*.

Ainda em relação às respostas aos usuários, os entrevistados comentam o quanto essa tarefa é a prioridade nas atividades do dia-a-dia, como se vê nas falas: do entrevistado 1, *‘na rotina de trabalho sempre priorizo as respostas como primeira atividade do dia e ao longo do dia também [...] Claro que nem sempre a gente consegue lidar com todos da mesma maneira, nem responder na mesma frequência e/ou velocidade, mas fazer o máximo é sempre uma meta’*; e do entrevistado 2, *‘as mensagens (inbox) sempre são respondidos, salvo algumas exceções, como spam, xingamentos de baixo nível, etc. Nos posts dependendo do número de comentários as vezes fica complicado responder um a um, mas sempre que tem um comentário bacana respondemos’*.

Responder às questões dos usuários é parte importante da tarefa diária e, claro, deve constar também no planejamento da comunicação para mídias sociais. Desta forma, a linguagem utilizada para as respostas precisa estar alinhada com as estratégias de comunicação, ou seja, deve manter um padrão de atendimento uniforme, mas sem se tornar uma interação reativa e sim, de relação mútua (PRIMO, 2008), em que o atendimento corresponda às estratégias da organização e mantenha interação mútua e de troca de valores.

#### 4.4 A INTERAÇÃO COM ESTUDANTES DE IESs

Com relação às manifestações dos estudantes, principais usuários das mídias sociais das IESs, eis as percepções que daí decorreram. Como essa pesquisa foi realizada por meio do Facebook e por se tratar, neste trabalho, essencialmente dessa plataforma, com intuito de facilitar a compreensão da análise, são retomados os principais termos utilizados na formulação teórica. Os Grupos são espaços privados ou não (dependendo da opção selecionada) onde os usuários podem compartilhar atualizações, fotos ou documentos e mensagens com outros membros do Grupo. As Páginas são espaços destinados às organizações, onde elas podem compartilhar conteúdos com os usuários que as seguem, e são abertas a todos os usuários do Facebook. Os usuários são pessoas físicas que possuem um Perfil no Facebook. Eles podem compartilhar informações com seus amigos, além de

participar e criar Grupos e Páginas. Amigos são usuários (Perfis) que estão conectados entre si. Quanto ao Feed de notícias, trata-se do local onde aparece tanto as postagens dos amigos, como das Páginas que os usuários seguem. Com o propósito de preservar a identidade dos entrevistados<sup>11</sup>, cada um deles recebeu um número de 1 a 15. Para cada IESs, às quais os entrevistados pertencem, foram dadas letras maiúsculas de A a H. A Figura 14 apresenta o número do entrevistado e a letra da IES correspondente. As falas dos entrevistados estão destacadas em itálico.

Figura 14 - Correlação entre entrevistados e as IES as quais pertencem

Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
IES	A	B	C	D	E	F	E	E	A	E	G	H	A	A	E

Fonte: O autor.

Os dois principais usos do Facebook apontados pela maioria dos entrevistados (10 respostas em 15) foram troca de informação com os seus amigos e receber notícias dos seus amigos e de páginas que eles seguem. Isso pode ser visto nas falas dos entrevistados: 7, *‘eu uso as mídias sociais para interação com meus amigos, apenas para isto’*; no entrevistado 1, *‘uso as mídias sociais para fazer trabalho em grupo. Acho muito prático, a gente cria um grupo, adiciona o pessoal ali e vai trocando ideias, imagens, arquivos, enfim. Tem sido a principal atividade do meu Facebook’*; no entrevistado 11, *‘utilizo basicamente visando ao acesso à informação. Por mais que seja um grande instrumento de comunicação, acredito que elas possibilitam uma síntese de tudo o que está acontecendo’*; entrevistado 2, *‘uso o Facebook para fazer trabalhos da faculdade o tempo todo’*; entrevistado 8, *‘eu uso as mídias sociais principalmente para ter informação’*; entrevistado 11, *‘eu utilizo o Facebook por conta da concentração de informações, por usuários dedicados em acrescentar através dos conteúdos’*; entrevistado 10, *‘utilizo como forma de comunicação rápida com as pessoas; Para acompanhar as novidades das marcas/artistas que eu mais gosto e utilizo para saber mais da vida das pessoas e também compartilhar um pouco da minha’*; entrevistado 12, *‘não costumo usar muito o Facebook, exceto para marcar algo com os amigos ou para coisas do curso’*; entrevistado 13, *‘uso o Facebook para obter notícias. Frequentemente quando há trabalhos em grupo, nós nos organizamos pelo Facebook. Criamos um grupo fechado, adicionava os integrantes e depois a gente ia postando’*; entrevistado 14, *‘uso também pra me*

<sup>11</sup> As falas dos entrevistados serão apresentadas na íntegra e sem correções ortográficas. Não serão anexadas as transcrições das entrevistas, pois não contribuem para a compreensão do trabalho.

*informar, como passo a maior parte do dia fora de casa e não compro jornal, não escuto rádio, estar conectada é uma forma de me manter informada. E, uso também para questões da faculdade’.*

Portanto, com base nas falas dos entrevistados, constata-se que o Facebook é utilizado como um grande compilador de informação dos mais variados tipos e de diferentes origens. Ou seja, os entrevistados acessam o Facebook para dois principais usos: tanto para obter informações sobre assunto gerais (jornais, revistas, blogs e etc), como para tratar de assuntos diretamente relacionados a seu curso de graduação. Esse último, divide-se em dois: para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos e para obter informações do seu curso/instituição. Essas informações chegam aos entrevistados por meio dos amigos, das páginas das instituições que eles seguem e, também, por Grupos que discutem sobre assuntos relacionados às IESs.

A maioria dos entrevistados (13 respostas em 15) acessam diariamente o Facebook para os usos citados anteriormente, como se vê nas falas: do entrevistado 1, *‘sim, uso bastante o Facebook, com o 3G estou sempre dando uma olhada. Além dele, uso instagram e linkedin’*; do entrevistado 2, *‘uso direto o Facebook. Quando não no computador, no celular... Tô conectado quase que 100% do meu tempo acordado’*; do entrevistado 3, *‘uso bastante o Facebook mesmo, a outra que uso é whatsapp’*; do entrevistado 4, *‘Uso bastante o Facebook sim. Eu estou sempre conectada na internet’*; do entrevistado 5, *‘eu uso bastante o Facebook, acho que, em média, umas 5 horas por dia’*; do entrevistado 6, *‘Sim, uso bastante o Facebook’*; do entrevistado 8, *‘o Facebook uso regularmente, instagran e snapchat as vezes’*; do entrevistado 9, *‘sim uso bastante o Facebook e raramente outras mídias sociais’*; do entrevistado 10, *‘costumo usar o facebook todos os dias, durante o dia menos (porque estou no trabalho) e durante a noite utilizo mais. Além do Facebook, atualmente utilizo apenas o youtube e instagram’*; do entrevistado 11, *‘eu utilizo o Facebook ao menos quatro vezes por semana e diariamente o Twitter’*; do entrevistado 13, *‘eu sempre uso o Facebook’*; do entrevistado 14, *‘uso com frequência o Facebook sim, tanto pc quanto no celular. Acesso também Instagram, Twitter, tumblr, pinterest, we heart it, usei o piccsy por um tempo e uso o yo no trabalho só’*; e do entrevistado 15, *‘as mídias que utilizo com mais frequência são E-mail, Facebook e whatsapp’*.

Como se vê, o Facebook faz parte da vida de praticamente todos os entrevistados e, além dessa plataforma, eles também utilizam outras, como o Twitter, LinkedIn e Whatsapp. Os entrevistados 7 e 14 afirmaram ter deixado de utilizar o Facebook, principalmente por conta dos anúncios e do excesso de informações que poluem o seu Feed de notícias e que não

são relevantes para ele, como aparece nas falas: do entrevistado 7, *‘Facebook larguei mais de mão, mas ainda uso pouco [...] Os motivos foram banners excessivos, parentes chatos e informações irrelevantes, digo, aquelas coisas que o pessoal sempre compartilha’*; e do entrevistado 14, *‘o Facebook tem muita coisa desnecessária, sabe? Coisa que eu não to com vontade de ver, não me interessa’*.

Até aqui, são destacadas duas questões: a relevância do conteúdo e a presença dos estudantes no Facebook. A primeira pode demonstrar que os usuários apenas prestam atenção e gastam seu tempo lendo informações que são relevantes para eles. Assim, em se tratando de informações oriundas de organizações, devem estar muito focadas e precisam levar conteúdo útil para o público. Ou seja, se a informação não for realmente útil e atraente, ela passará despercebida pelo público e não alcançará os resultados desejados. Já, a segunda demonstra que, se há estudantes no Facebook, eles falarão sobre a IES, ela estando presente na plataforma ou não, portanto, se os estudantes estão nas mídias sociais, as IESs também precisam estar. Contudo, cabe às estratégias da organização identificar se é relevante ou não dialogar com os usuários e conhecer o que falam sobre ela nas mídias sociais. Como visto na teoria (CIPRIANI, 2011), ao invés da propaganda, os usuários de mídias sociais buscam informações sobre as organizações e seus produtos, antes de efetuar a compra de produtos, e sentem a necessidade de opinar sobre aquilo que estão adquirindo. Com base em Kunsch (2003), a comunicação formal é caracterizada pelo posicionamento e discurso oficial da organização e a não-oficial, formada por aqueles que possuem relação com a organização, mas não tem o poder de falar pela organização. E, na falta de uma comunicação oficial, os sujeitos procurarão canais não-oficiais para dirimir suas dúvidas. Ou seja, se a página da IES que representa a fala oficial não traz as informações de interesse aos estudantes, eles irão procurá-las naqueles grupos para tanto constituídos, ou seja, nas falas não-oficiais.

Conforme apontaram todos os entrevistados, há Grupos no Facebook que são utilizados para trocar informações sobre a IES, o curso e a turma à qual os entrevistados pertencem. Isso é percebido nas falas: do entrevistado 1, *‘Há interação nos grupos, sim. Deve ter uns 3 ou 4 grupos dos alunos da moda, aí nesses estão todos os professores. Alguns professores criam grupos da sua disciplina pra passar informações também. E a coordenadora usa bastante eles pra lembrar algumas coisas e passar informações de estágios, trabalhos, etc’*; do entrevistado 2, *‘muitos dos meus professores criam grupos fechados para as disciplinas deles. Usam para avisos, discussões, enquetes, links de outras páginas e até os trabalhos feitos’*; do entrevistado 3, *‘eu participo daqueles grupos fechados. Na verdade fui eu que criei o da minha turma. Para maior comunicação sobre trabalhos e*

provas'; do entrevistado 4, 'há o grupo do meu curso. São postadas notícias da universidade, de curso e palestras'; do entrevistado 5, 'Considero que o grupo do curso seja uma boa fonte de informação'; do entrevistado 6, 'o meu curso tem um grupo onde o professor coordenador do curso alimenta com conteúdo. Ele sempre, todos os dias, bota oportunidades de palestras, eventos, estágios e empregos'; do entrevistado 7, 'meu curso possui um grupo, o que é postado lá geralmente envolve o curso (palestras, recados de professores, etc)'; do entrevistado 8, 'eu participo do grupo do meu curso, sem dúvidas é uma boa fonte de informação'; do entrevistado 9, 'tem os grupos de design e moda. Os professores interagem muito pouco, acho que a gestão dos processos deles já deve ocupar muito do tempo para que possa haver maior troca com os grupos. Nos grupos, aprecio o material autoral que é produzido pelos demais e as discussões em torno das temáticas que abrangem o curso'; do entrevistado 10, 'no grupo do curso há poucas informações sobre a instituição ou disciplinas do curso. Lá é uma boa fonte para descobrir oportunidades de empregos/freelas e atualidades de design (notícias). Há também poucas coisas sobre a universidade'; do entrevistado 11, 'as postagens são sobre datas de provas, trabalhos, troca de conteúdo. No do curso são postagens envolvendo a universidade de uma forma maior, sobre os eventos, as reclamações dos alunos, calendário acadêmico, nova coordenação, etc. [...] Tem uma certa participação de alguns professores, apoiando os alunos, dando sugestões. Acho que é uma ótima fonte quando bem utilizada. Observo falta de organização. Há inúmeros grupos e os conteúdos postados são esporádicos, provocados quase sempre pelos alunos', do entrevistado 12, 'é uma boa fonte de informação sobre o curso. Tanto que pessoas de fora do curso com curiosidade acabam por utilizar ele para pergunta sobre e se vale a pena, assim como os próprios alunos. É por ali que conseguimos tirar algumas dúvidas, saber dos concursos para participar e, se precisarmos de algo, algum professor ou aluno tira dúvida. Para o curso utilizo basicamente os grupos. Possuímos um grupo fechado para todos do curso o que inclui alunos, professores e alguns dos coordenadores. Esse é mais dinâmico, pois é onde postamos curiosidades e ferramentas assim como coisas ligada ao curso e alguma chamada de algum professor com relação a provas e trabalho.'; do entrevistado 13, 'participo dos grupos da faculdade, do curso e da minha turma. No da turma, há professores e o coordenador, é postado sobre tudo um pouco, conteúdos, materiais, cadeiras, curiosidades, eventos, prazos de trabalho e matrícula'; do entrevistado 14, 'Eu sou administradora do grupo de design da minha universidade (junto com outra menina). No grupo de design estão alunos, professoras e coordenadores também. Geralmente são postadas coisas relacionadas a design mesmo, inovações, eventos, cursos, oportunidade de emprego/estágio e dúvidas também. No grupo da

*moda, por exemplo, rola muita informação sobre aulas, salas, trabalhos e etc. Por exemplo, na época da copa sempre tinha alguma informação lá sobre horários e tal*’; e do entrevistado 15, *‘Do curso na faculdade não faço parte de nenhum grupo, mas soube que há um grupo no meu curso’*.

No que se refere à utilidade e relevância das informações postadas nos Grupos, percebe-se nas falas: do entrevistado 1, *‘é prático ter as informações no meu feed de notícias ou um aviso quando alguém postou algo’*; do entrevistado 7, *‘ao meu ver, a informação é mais canalizada pelo Facebook, pois no grupo tem muito mais informação e também por ser mais prático’*; e do entrevistado 8, *‘os grupos são úteis para os alunos não que entram no e-mail, lá é uma forma para que a informação seja compartilhada’*. Assim sendo, os Grupos são úteis, também, como um lembrete da comunicação oficial e facilitam a disseminação da informação. O Facebook avisa quando há atualizações nos Grupos, além mostrar no Feed de notícias dos usuários que o compõem. É, tipicamente, comunicação não-oficial, o que acontece dentro dos Grupos, principalmente por muitos deles serem apenas para convidados. Embora os professores façam partes de muitos deles, na visão dos entrevistados, os professores não têm orientação da IES para isso. Como se vê nas falas: do entrevistado 14, *‘acho que os professores não tem orientação da universidade para usar os grupos, acredito que seja por conta deles mesmo’*; do entrevistado 13, *‘não sei se os professores tem orientação da universidade, pois a maioria foi criado pelos alunos’*; do entrevistado 12, *‘a universidade não auxilia os grupos, é baseado apenas em aluno e professor (mal há participação da coordenaria). Esse grupo foi iniciativa de meu grupo que cresceu e se formou’*; do entrevistado 11, *‘acredito que os professores criam grupos por conta deles sem orientação da universidade, sobretudo por não serem todos que participam’*.

Como se vê, os Grupos compreendem o que a internet oferece como recurso e são capazes de reconhecer que ela não é, como dizem Lévy (1992) e Castells (1999), apenas outro meio de comunicação, mas um local em que usuários e criadores podem tornar-se a mesma pessoa. Seu formato horizontal, em que as relações de poder se confundem (típico das redes), faz com que os indivíduos se tornem mais solidários e colaborativos. Os Grupos surgem de maneira espontânea e, praticamente, não há interferência das estratégias da comunicação oficial, embora, nesses Grupos, sejam tratados assuntos oriundos da comunicação oficial da instituição, como prazos e eventos. Inclusive, há a participação de professores e coordenadores de curso que postam informações para os estudantes, embora pareça não haver orientação por parte da IES para que os seus colaboradores utilizem o Facebook. Contudo, há Grupos compostos apenas por estudantes em que o assunto também gira em torno das

questões da sua IES. Porém, como não há professores/coordenadores on-line, os estudantes se sentem mais à vontade para falar sobre qualquer questão de modo aberto, não-oficial. O material que aí está contido seria uma fonte importante para que as instituições conhecessem melhor o seu público e o que desejam, porém não há como ter acesso a ela devido ao caráter fechado desses Grupos.

Percebe-se na fala dos entrevistados que as IES A, D, G e H não se interessam por aquilo que é discutido entre os componentes dos Grupos, o que é um problema, pois a presença ativa por parte dos professores ou colaboradores (representantes da organização) poderia resolver diversas questões mais facilmente. Ou seja, além de ouvir o que os estudantes tem a dizer, os professores poderiam também passar informações e permanecer em constante diálogo com os estudantes. Inclusive, os professores utilizam uma linguagem informal em suas postagens que, para alguns entrevistados, aproxima os estudantes dos professores e das IESs. Como se percebe nas falas: do entrevistado 2, *‘os professores, quando criam esses grupos, são bem descontraídos. [...] Acho que o Facebook diminuiu o mito da distância entre professor-aluno’*; do entrevistado 3, *‘costumo falar com professores no Facebook. Já resolvi algumas questões inbox com professores, como monografia e provas, foi útil’*; e do entrevistado 6, *‘tenho todos os meus professores adicionados como amigos no Facebook. Cada um deles cria um grupo aqui e adiciona os alunos que cursam suas cadeiras. Tudo é resolvido pelo Facebook e tem a mesma credibilidade se fosse por outro meio de comunicação’*. Todavia, segundo dois entrevistados, há professores que não gostam de resolver assuntos acadêmicos via Facebook, como nas falas: do entrevistado 10, *‘a maioria dos professores da universidade não gosta de resolver assuntos de aula via Facebook’*; e do entrevistado 9, *‘Não costumo falar com os professores pelo Facebook. Uma vez eu fiz isso neste semestre e não recebi resposta’*.

Cada IES e professor têm a sua forma de se colocar no Facebook, com citado no parágrafo anterior. Mas quando os mesmos são participativos no Facebook nota-se uma satisfação por parte dos entrevistados em estar próximo dos seus professores. Não se fala de resolver tudo via mídias sociais, mas de ao menos abrir para um diálogo além da sala de aula, o que pode beneficiar tanto a IES como os estudantes. Fala-se em professor pelo fato de essa pesquisa tratar da comunicação das IESs, mas se aplicaria à qualquer organização que possui colaboradores ativos nas mídias sociais que, em decorrência, poderiam ouvir e perceber o que é dito da organização da qual faz parte.

Alguns entrevistados (11 respostas em 15) comentaram sobre a importância de a IES possuir uma página no Facebook. Contudo, falaram que a expectativa não é minimamente

atendida, no que se trata de conteúdo, seja pela falta de publicações, seja pela irrelevância do que é ofertado para o público. Como se pode ver nas falas: do entrevistado 2, *‘eu considero importante que as universidades tenham páginas no Facebook. Desde que elas tenham alguém/departamento que atualize ou responda aos usuários. Caso contrário, só a página da universidade não serve. Eu acho que os professores acabam por fazer o papel da Faculdade, nas páginas pessoais deles, melhor do que nas páginas institucionais’*; do entrevistado 3, *‘eu sigo a página da universidade no Facebook. Foi com intuito de ter mais informações, porém nunca me proporcionou isso. É meio paradona a página da universidade. [...] Acho importante que uma universidade tenha uma página no Facebook, mas tem que ser uma página útil e com atualização diária’*; do entrevistado 4, *‘a instituição tem uma página no Facebook, mas não utiliza muito’*; do entrevistado 5, que fala sobre as postagens que *‘precisam ser construídos com uma preocupação maior na interação. Hoje, a meu ver, o Facebook da universidade é apenas um transmissor de notícias, como um portal’*; e do entrevistado 6, *‘Sabemos que quem alimenta a página são os estagiários, nossos colegas, que trabalham no núcleo de comunicação da universidade. As vezes a gente desconfia que eles poderiam não conseguir contemplar as perguntas mais práticas. [...] A página da universidade não tem credibilidade nenhuma, não se dá o trabalho de alimentar a página e nem responder perguntas’*; do entrevistado 9, *‘eu sigo a página da universidade, mas as informações que tem lá na maioria das vezes estão mais focadas em quem não é aluno. Ou noticiam os eventos que acontecem, mas de forma bem superficial, quase como um factóide’*; do entrevistado 10, *‘acho que quando uma instituição participa de uma rede social ela deve estar muito preparada para todas as eventualidades, opiniões e principalmente dar o retorno ao aluno de forma rápida e satisfatória’*; do entrevistado 11, *‘são postadas informações acerca dos cursos, oportunidades que a universidade oferece. É apenas informativo, tipo um site, e não me faz ter vontade de interagir’*; do entrevistado 12, *‘a universidade possui uma página oficial no Facebook. Mas não sigo ela, porque serve mais para outros cursos ou coisas da própria universidade. [...] Acho que as mídias sociais são uma boa maneira da universidade conversar e ficar mais próxima dos alunos’*; do entrevistado 13, *‘eu curto a página geral da faculdade e do curso. Porém lá eles divulgam mais eventos do nosso curso, então não é tão interessante como os grupos. A página também tem aquela coisa de ser impessoal. Nos grupos conversamos diretamente com os colegas e professores, na página não sabemos com quem estamos falando. A página não estimula o diálogo com os alunos e nem entre eles’*; e do entrevistado 15, *‘as informações postadas na*

*página são gerais, são as mesmas que estão no site. É como se página do Facebook fosse igual a um portal de notícias’.*

Esse conjunto de manifestações demonstra que há falta de interação e relacionamento entre as Páginas (organização) e os Perfis (estudantes), principalmente por conta da preferência dos estudantes mais pelos Grupos, do que pelas Páginas. Se houvesse maior proximidade e relacionamento, responderíamos ao proposto por Cipriani (2011), ou seja, haveria possibilidades de fazer novos negócios, de receber feedback sobre o uso de seus produtos/serviços e de descobrir o que falam sobre a organização. Os entrevistados têm preferência pelos Grupos, pois o conteúdo é gerado pelos próprios estudantes que sabem o que interessa aos demais membros, ao passo que, nas Páginas, parece não haver preocupação com o público. Portanto, ao encontro do que é apontado por Zyman (2003), as relações nas mídias sociais entre organizações e usuários precisam ser baseadas na honestidade, confiança, diálogo, relevância e em um sentimento mútuo de troca de valores, assim como na relação entre pessoas. Tratar o Facebook como um portal de notícias e com caráter informativo é um problema de incompatibilidade de conteúdo para a mídia incompatibilidade essa relacionada diretamente à Afixagem (FONTANILLE, 2005), pois o local onde ocorre a situação semiótica influencia diretamente no seu entendimento. Portanto, entender as características do Facebook possibilita que o conteúdo seja mais relevante e, conseqüentemente, irá alcançar o público com maior efetividade.

A comunicação digital possui o nível mais elevado de interatividade, permite a troca de mensagens entre muitas pessoas e, ao mesmo tempo, abre a possibilidade de apropriação e personalização da mensagem, em reciprocidade (“um-um” e “todos-todos”) e na instantaneidade, como uma forma de prolongar a interação que ocorre no real ou no virtual. (LÉVY,1992; KOTLER *et al*, 2010), A interatividade possibilita o usuário a participar na construção da forma e do conteúdo, no ambiente virtual em tempo real. Como foi visto nas falas dos entrevistados, eles desejam que as organizações com as quais tenham relação estejam presentes nas mídias sociais e forneçam conteúdo relevante para os entrevistados. Cabe apenas, à cada organização, tirar proveito das mídias sociais, ricas em recursos, para se aproximar dos seus clientes, produzir valor de forma conjunta e, conseqüentemente, aumentar os ganhos.

Com relação ao conteúdo, dois entrevistados comentaram que a linguagem utilizada pelas IESs em suas Páginas poderia ser mais jovem, apresentando informações oficiais, porém utilizando linguagem informal. É o que se percebe nas falas: do entrevistado 10, *‘me atrairia uma linguagem jovem, não muito formal [...] seria interessante ter um conteúdo variado sem*

*ser apenas institucional. Poderia mesclar institucional com outros assuntos interessantes, poderia ter uma dose de humor. Seria tipo uma personificação da marca*’; e do entrevistado 5, *‘eu acho que um tom de voz mais próximo e amigável encoraja as pessoas a interagirem. Inclusive para uma instituição de ensino, que trata na grande maioria com um publico jovem, isso seria bem mais atrativo. Personificar a empresa seria bem legal*’. O que se apresenta, aqui, é um problema na seleção do código, que deve ser feito a partir de um repertório que o emissor e o destinatário possuem em comum. Ora, se o código selecionado não condiz com a realidade, tanto da mídia quanto do receptor, ele não cumprirá a função de comunicar. Esse é outro motivo da preferência dos entrevistados pelos Grupos, porque eles falam em uma linguagem jovem, próxima e amigável, ou seja, porque usam a linguagem informal na comunicação oficial das instituições, inclusive com o uso de linguagem do cotidiano do interlocutor e em tom descontraído, como se fosse um diálogo entre amigos próximos, de maneira similar ao que acontece nos Grupos. Contudo, conforme Iasbeck (2010), a linguagem utilizada na comunicação organizacional precisa se comportar em conformidade com o modelo de cultura que representam. Caso contrário, a organização estará em disjunção entre a estrutura e a expressão de sua cultura, o que pode comprometer a autenticidade do texto e, conseqüente, do discurso organizacional. De certa forma, estará dizendo ser algo que não é. O problema da contradição de discursos encaixa-se na fala dos entrevistados, com relação a personificar a organização, de modo que, ao dar uma personalidade para a organização nas mídias sociais, cria-se, também, uma padronização de linguagem, que pode evitar disjunções em seu discurso. Tal situação pode, ainda, pode facilitar o uso de um tom de voz mais amigável e fazer com que os usuários sintam que a organização é mais um dos seus amigos no Facebook, e, talvez, criar um maior interesse por aquilo que a organização publica. Como possível consequência, poderá aumentar a sua interação com os usuários.

É na personificação da organização que o discurso e o processo de enunciação ganham força, pois a enunciação é a produção de um enunciado feito por um sujeito, por meio de uma língua, em determinado contexto, e dirigido a outro sujeito (GREIMAS, 1971). Em decorrência, o discurso poderá adicionar outros significados que não são expressos pelo significante, e colocar o sujeito que fala em sua fala. O discurso está dentro do enunciado, uma vez que o discurso é aquilo que o sujeito diz e aquilo que fica subentendido (BENVENISTE, 1970). Portanto, é possível utilizar de um enunciado com um tom amigável e descontraído, mas sem deixar de transmitir quem é o sujeito (organização) que fala e o conteúdo formal que deve ser transmitido. Cabe apenas ao projetista agir sobre o processo de enunciação e articular o significado lexical das palavras para reproduzir a fala oficial, por

meio de linguagem informal (amigável, jovem e próxima). Nesse sentido, os entrevistados comentaram sobre o tipo de informação que gostariam de receber via a Página das IESs. O ponto principal parece estar na relevância do conteúdo para cada usuário, que talvez possa ser alcançada por meio da segmentação de conteúdo para os diversos públicos. Como se vê nas falas: do entrevistado 14, *‘acho relevante o que é postado na página da universidade, mas não a ponto de interagir sempre. Por exemplo, eu só compartilho coisas com que me identifico muito’*; e do entrevistado 15 que fala sobre *‘segmentar a informação de interesse aos estudantes de cada curso’*. Inclusive, percebe-se que os entrevistados gostam de aparecer no que é publicado na página das IESs, pois se sentem mais próximos e pertencentes à instituição. Ou seja, demonstra que os estudantes, além de receber conteúdos relevantes, também querem ser o próprio conteúdo, fato que leva o entrevistado a interagir com a página e divulgar para seus amigos a publicação em que eles aparecessem. Como se vê nas falas: do entrevistado 8, *‘eu não interagiria a não ser que o conteúdo seja, totalmente direcionado para mim, que eu apareça eu alguma foto ou publicação, algo assim’*, no entrevistado 1, *‘costumo curtir. Não sou muito de comentar, a não ser quando tenho alguma dúvida. E só compartilho se tem algum trabalho meu aparecendo. Essas eu compartilho pras pessoas verem o meu trabalho’*.

Ainda, nove entrevistados comentaram sobre o tipo de informação que consideram relevante para eles e que os fariam seguir e interagir com a página. Como se pode ver nas falas: do entrevistado 1, *‘quando postam oportunidades, como concursos, cursos, palestras, estágios, empregos... Alguns projetos interessantes que estão acontecendo ou já aconteceram’*; do entrevistado 3, *‘gostaria de informativos sobre palestras, programações, prazos para matrícula, renovação e etc’*; do entrevistado 5, *‘eu acredito que o Facebook possa ser utilizado pra transmitir informações de âmbito mais geral, só que focadas no alunos. Quanto aos alunos trabalhando em projetos, eu acho interessante. É um bom ponto de partida pra pessoas se identificarem e interagirem com a página, mas acho que não pode parar por aí’*; do entrevistado 9, *‘espero encontrar maior interatividade com os alunos, novidades, saber de ações que ela está promovendo e questões que possa ser útil para mim’*; do entrevistado 10, *‘gostaria de ver atualizações sobre cursos que possam me interessar na universidade (inglês, fotografia, algum software, etc). Também seria importante explorar os trabalhos dos alunos. Ao meu ver, em todos os cursos, são desenvolvidos muitos projetos bacanas que poderiam ser mais valorizados se fossem expostos na página. [...] Amo marcas que se aproveitam de situações do dia-a-dia para posicionar sua marca de maneira criativa’*; do entrevistado 11, *‘ficaria bastante interessada numa página com as principais notícias*

sobre a coordenação, aquisição de livros, contratação de professores, oportunidades de pesquisa'; do entrevistado 12, *'eu gostaria de ver algo do meu curso ou que tivesse relação com minha área'*; do entrevistado 13, *'gosto de matérias falando sobre alunos que se destacam, que propõem alguma ideia, projeto ou algo interessante que da certo'*; e do entrevistado 14, *'acho que deveriam postar mais oportunidades de emprego, estágio, concursos, eventos culturais, exposições e etc'*.

Retomando todas as questões levantadas sobre a publicação das IESs em suas Páginas, o que se observa é que o conteúdo publicado nelas é igual ao de um site, com caráter apenas informativo e que não estimula a interação e a conversação com os usuários. Os entrevistados parecem estar interessados em seguir suas IESs no Facebook, obter informações relevantes e participar das postagens, uma vez que todos tendem a interagir com o que é postado pela Página, quando estão presentes ou quando é algo diretamente relacionado a seu curso. Inclusive, treze entrevistados falaram que gostam de receber informações sobre seu curso e IES pela Página e pelos Grupos, com a diferença de que, nos Grupos, o conteúdo e a linguagem utilizada é a dos próprios estudantes, enquanto que, nas Páginas, a linguagem é formal e distante dos estudantes. Portanto, as IESs podem publicar informações mais gerais que saem do âmbito acadêmico, mas que devem estar focadas e serem relevantes para o seu público, que estimulem a interação e que aproveitem situações do cotidiano dos estudantes para criar conteúdo criativo. Se a instituição possuir uma Página em qualquer mídia social, ela precisa estar preparada para criar conteúdos e interagir com os usuários, ou seja, deve se fazer útil e imprescindível.

Outra questão percebida é com relação ao desconhecimento de três entrevistados sobre a existência de uma Página oficial no Facebook ou de qual página realmente é a Página oficial e mantida pela IES. Como se vê nas falas: do entrevistado 7, *'existe a página da universidade no Facebook? Nunca parei pra ver'*; do entrevistado 11, *'eu sigo algumas páginas da universidade, mas não sei nem dizer qual é a oficial. Sei que curto/sigo algumas páginas, como a do simpósio, do meu campus, DCE, etc. Como falei, não percebo uma uniformidade. Ou seja, não há um padrão na comunicação das páginas e nem deixa claro qual é a oficial'*; e do entrevistado 15, *'existe a página (mas que na verdade se tratava de um perfil) do meu curso, mas não parece ser oficial e sim feita pelos alunos'*. Essas falas retratam problemas com relação às estratégias de comunicação, tanto por não divulgar a presença da IES no Facebook, como pela displicência com as Páginas que não são oficiais e publicam em seu nome. Sabe-se que qualquer usuário do Facebook pode criar Página de uma organização e postar sobre ela, o que se torna um problema, pelo fato de alguém sem autorização publicar

em nome da organização. Esse fato é comum no âmbito das IESs em geral, pois muitos estudantes criam Páginas ou Perfis do seu curso, utilizam o logotipo da IES e publicam, como se possuíssem esse empoderamento. Cabe às instituições, por suas estratégias de comunicação, precaver-se contra esse tipo de situação.

Três entrevistados falaram que seguem a Página oficial da sua instituição, mas não recebem o conteúdo que é publicado por ela. Isto pode ser visto nas falas: do entrevistado 5, *‘não costuma aparecer na minha linha do tempo. O alcance orgânico não deve estar lá essas coisas’*; do entrevistado 8, *‘eu sigo a página da universidade, mas na verdade não recebo muito as postagens. O próprio Facebook não mostra muito pra mim, mas acredito que acontece naturalmente e não é por culpa de ninguém’*; e do entrevistado 10, *‘eu curti a página da universidade, mas depois disso confesso que nunca mais recebi as atualizações da página. Provavelmente pela falta de interação entre mim e a página o Facebook não me mostra mais’*. Acredita-se que o motivo pelo qual os usuários que seguem a Página da IES não recebem aquilo que é publicado deve-se às políticas de uso do Facebook para as Páginas. Dessa forma, para que as publicações alcancem um número maior de usuários que sigam a Página, é necessário utilizar os “Anúncios Patrocinados”. Esse fato vem de encontro à ideia de que as mídias sociais são um meio com custo zero para visualização das informações.

Um dos meios apontados por nove entrevistados para o recebimento da comunicação oficial, principalmente no que se refere a avisos e prazos, é o e-mail, tanto para questões específicas de cada estudante, como para assuntos mais gerais. Para esses entrevistados, o e-mail tem caráter formal e pode tratar assuntos complexos de forma segura, quando comparado ao Facebook. Ou seja, o e-mail é utilizado tanto para os entrevistados receberem informações, como para tirarem dúvidas ou fazerem pedidos e reclamações. Portanto, para esse objetivo específico, o e-mail é mais utilizado do que o Facebook. Como se vê nas falas: do entrevistado 1, *‘sobre reclamações geralmente eu mando um e-mail. Acho que não tem o menor cabimento utilizar o Facebook para isto’*; do entrevistado 4, *‘dúvidas e questões geralmente é por email ou o atendimento online’*; do entrevistado 7, *‘quando preciso de informação sobre a universidade eu ligo pra lá e fico sempre atento aos e-mails e no Facebook pelas notificações do grupo’*; do entrevistado 9, *‘para obter informações costumo entrar no portal da universidade e pelos e-mails que recebo’*; do entrevistado 10, *‘normalmente utilizo as páginas do Facebook das marcas para tirar dúvidas e reclamações. Mas no caso da minha universidade tenho sempre procurado fazer isso na própria secretaria ou por e-mail’*; do entrevistado 12, *‘geralmente usamos o e-mail, se for algo mais banal então usamos o grupo no Facebook’*; do entrevistado 13, *‘a melhor forma de eu receber*

*informações é por e-mail. Porque quando recebo e-mail meu celular avisa então sempre acabo visualizando*’; do entrevistado 14, *‘se eu acho que é uma coisa que vai beneficiar a todos eu pergunto no grupo mesmo, mas se é algo mais pessoal envio e-mail pra coordenadora. [...] Pra mim, e-mail é a melhor forma de receber um recado da universidade*’; e do entrevistado 15, *‘no Facebook mantenho uma interação superficial, qualquer outra atividade ou troca de informações mais criteriosas ficam a cargo do velho email*’. Assim, reafirma-se que, para receber informações oficiais, solução de dúvidas, reclamações ou qualquer outro assunto que exija uma maior formalidade, o e-mail parece ser o meio que mais agrada os entrevistados. Além do e-mail, o site também é uma fonte de informação, mas que depende do usuário ir até ele, o que se torna menos prático, se comparado ao Facebook e ao e-mail.

Nas falas dos entrevistados, nota-se uma grande diferença entre as IES com relação ao uso do Facebook. As instituições A, C, E, F, G e H utilizam-no como uma mídia que complementa a sua comunicação organizacional, e as instituições B e D apenas possuem uma Página ,sem atualizações recentes. Para compreender esse fato, aproximam-se os Graus no projeto de comunicação que Corrêa (2008) apresenta: o Grau 1 se refere a uma comunicação mais informativa, com baixa interação do público e predomínio do emissor, e o Grau 2 que visa a iniciar a produção de conteúdo e incorporar a participação do público. Aqui, não se fala de fazer do Facebook uma sala de aula, embora até seja possível, mas de que as IESs, que estão presentes nas mídias sociais, as utilizem e se adequem às suas características, que são baseadas na interação e no relacionamento. Seja qual for o uso, ele deve ser feito de modo planejado e coerente com as estratégias organizacionais, pois as mídias sociais têm uma grande capacidade de fazer com que as organizações se aproximem dos seus públicos. Como visto na teoria (KUNSCH, 2009), a comunicação organizacional deve circular de maneira livre e desimpedida, convenientemente adaptada a cada contexto e a cada interessado, no intuito de orientar, explicar e informar. Dessa forma, quanto mais próximo e presente na vida dos sujeitos, maior será a possibilidade de alcançar seus objetivos de formação educacional e de atração de novos alunos para seus cursos ou outras ofertas.

## **5 ORIENTAÇÕES PROJETAIS E CRIAÇÃO DE CENÁRIOS**

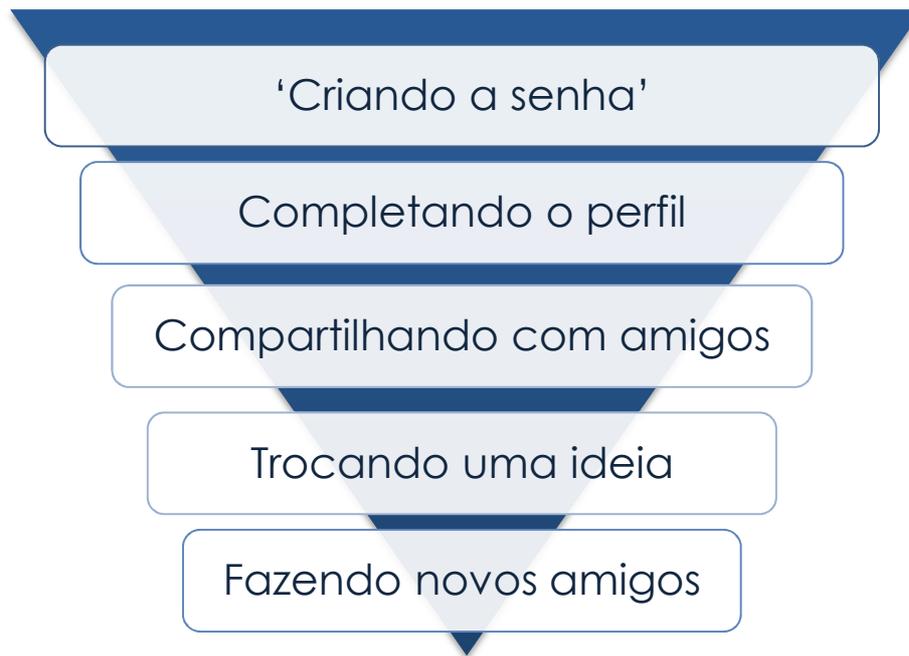
A técnica de cenários, como qualquer ferramenta, pode ser operada do modo que melhor se adequar às necessidades e características do projeto. Como visto, os cenários

podem ser apenas imaginativos, para estimular a criatividade, ou podem estar pautados na realidade, para escolha consciente e segura das estratégias que serão adotadas. Neste trabalho, a técnica de cenários foi utilizada para propor alternativas para as questões identificadas nas pesquisas com pessoas e na observação das mídias digitais das IESs. A escolha dessa técnica deu-se devido a sua capacidade de síntese, visão, previsão, criatividade e intuição no processo de criação dos concepts, ou seja, por sua contribuição para as orientações projetuais. Os cenários serviram, principalmente, para organizar o volume de dados coletados nas pesquisas, reduzindo-os para um número limitado de estados ou possibilidades, o que facilita sua compreensão e aplicação. Cada cenário conta uma pequena história plausível sobre algum problema ou situação que a organização poderá enfrentar. Neste trabalho, tanto os cenários como as alternativas são oriundos da triangulação entre todas as coletas realizadas (textual, com pessoas e observação das mídias digitais).

A utilização da técnica de cenário para a criação dos concepts deu-se, basicamente, em três etapas: identificação de todas as questões apontadas nas coletas de dados; proposição de cenários; e criação dos concepts ou orientações projetuais. Na primeira, foram destacados os principais pontos identificados nas análises da coleta de dados (pesquisas com pessoas e observação) que se relacionam com os conceitos teóricos discutidos neste trabalho. Na segunda, a técnica dos cenários foi aplicada para facilitar a organização das informações e contribuir para a solução dos problemas identificados. Os cenários surgiram dos próprios dados coletados e serviram para a reflexão sobre as situações que as organizações enfrentam atualmente, como apontado nos dados, ou virão a enfrentar. O objetivo é que as orientações projetuais criadas possam contribuir com o processo de projeto das organizações quando se depararem com esses cenários. E no terceiro, buscou-se, nos dados e na teoria, concepts projetuais que apontassem alternativas para os cenários. Os concepts serão expressos a seguir por meio de esquemas, o que facilitará o entendimento dos concepts e do seu processo de criação.

Os cinco cenários foram construídos em níveis de ações diferentes, ou seja, os cenários contemplam desde uma empresa que não está presente nas mídias sociais, até cenários em que ela já está estabelecida e enfrenta problemas com Páginas (ou Perfis) não-oficiais. Inclusive, os nomes de cada cenário sugerem esse sentido de aprofundamento no uso das mídias sociais pelas organizações, como apresenta a Figura 15. Os nomes dos cenários foram inspirados na criação de uma conta e uso de uma mídia social.

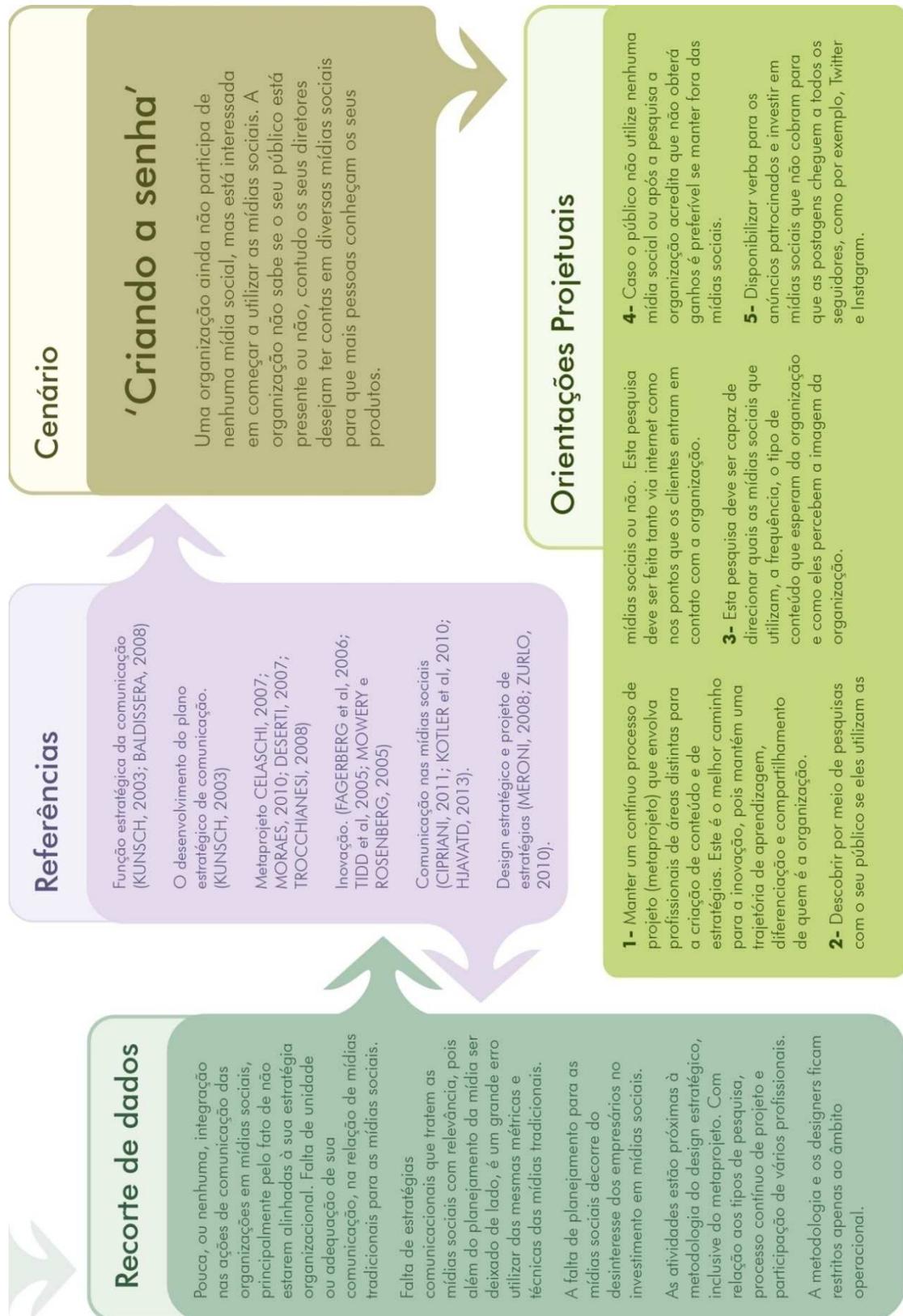
Figura 15 – Nome dos cenários e sentido de aprofundamento



Fonte: Do autor.

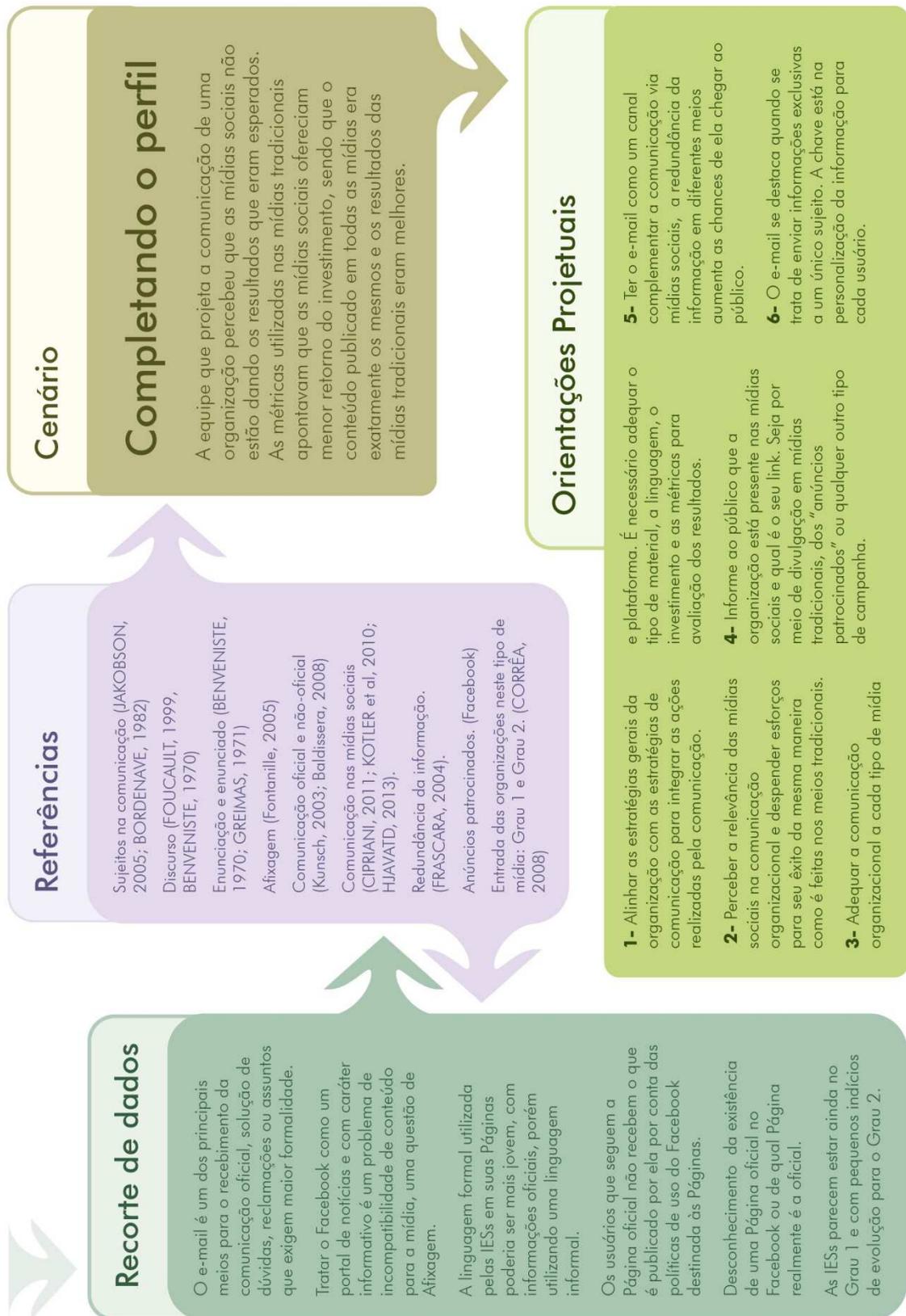
O cenário 'Criando a senha', como mostra a Figura 16, fala sobre uma organização que ainda não está presente nas mídias sociais e deseja começar a utilizá-las, mas não sabe exatamente por onde começar; O cenário 'Completando o perfil', apresentado na Figura 17, conta sobre uma equipe de projeto que percebeu que o investimento feito nas mídias sociais não tem dado o retorno esperado, mesmo utilizando o mesmo conteúdo das mídias tradicionais; O cenário 'Compartilhando com amigos', exposto na Figura 18, fala sobre uma organização que já está presente nas mídias sociais, mas seu público não costuma interagir. Investem na criação do conteúdo e tentam interagir com a audiência, contudo suas publicações parecem não atrair o público e não criam engajamento; O cenário 'Trocando uma ideia', expresso na Figura 19, fala de uma organização que está consolidada e tem seu discurso reconhecido pelo público e pela concorrência. Seu discurso é formal e expressa os seus valores, como solidez e confiança. Contudo, este discurso não tem funcionado nas mídias sociais, pois seu público reconhece a organização, mas não se sente próxima a ela, a ponto de criar uma maior interação; O cenário 'Fazendo novos amigos', apresentado na Figura 20, conta sobre uma organização que encontrou contas não-oficiais criadas em algumas mídias sociais que utilizam seu nome e logotipo, inclusive Grupos que falam sobre os produtos da organização. Nesse caso, ela não sabe como lidar com esta situação e procura alternativas para solução.

Figura 16 - Apresentação do Cenário ‘Criando a senha’ e seus concepts



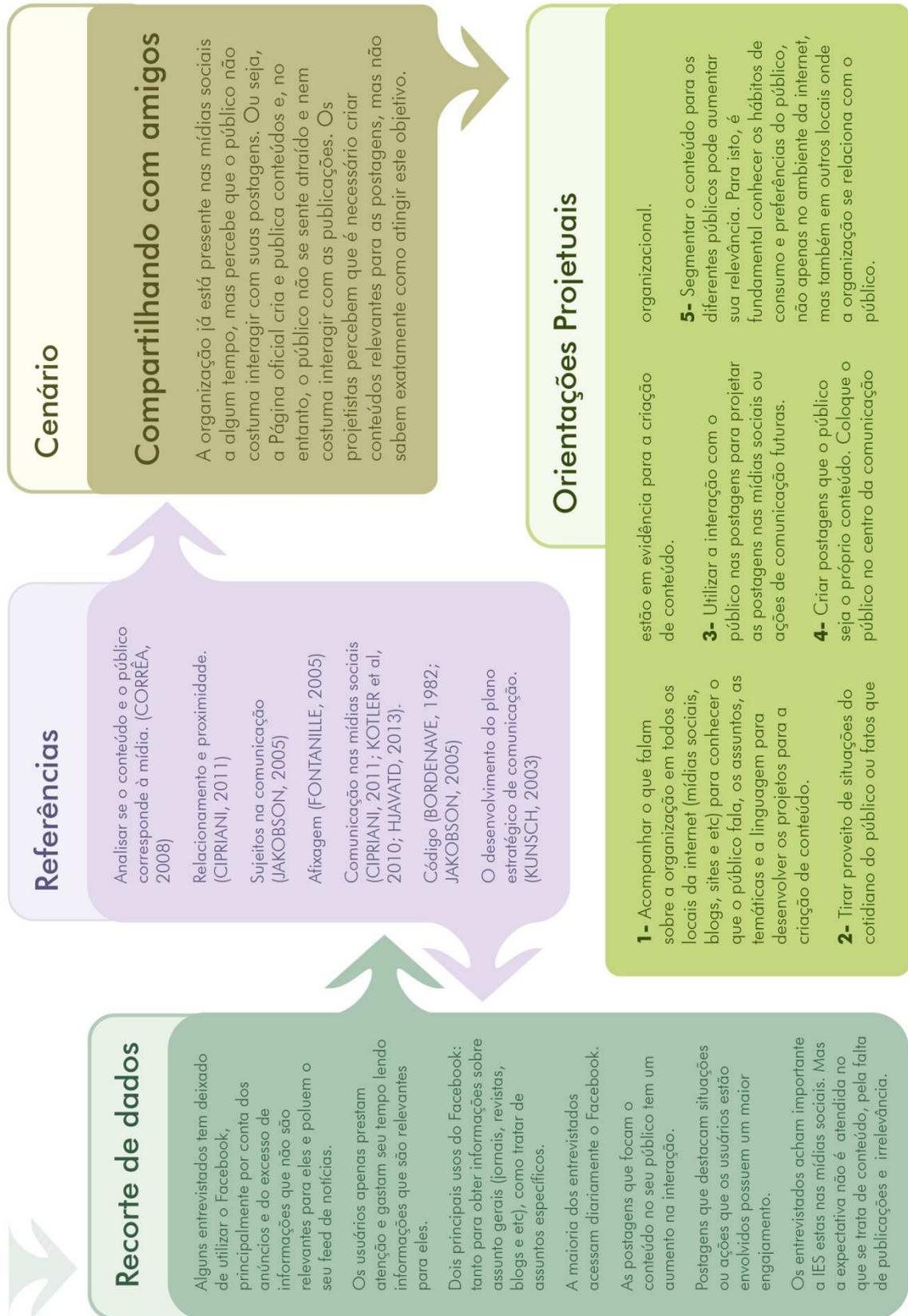
Fonte: Do autor.

Figura 17 - Apresentação do Cenário ‘Completando o perfil’ e seus concepts



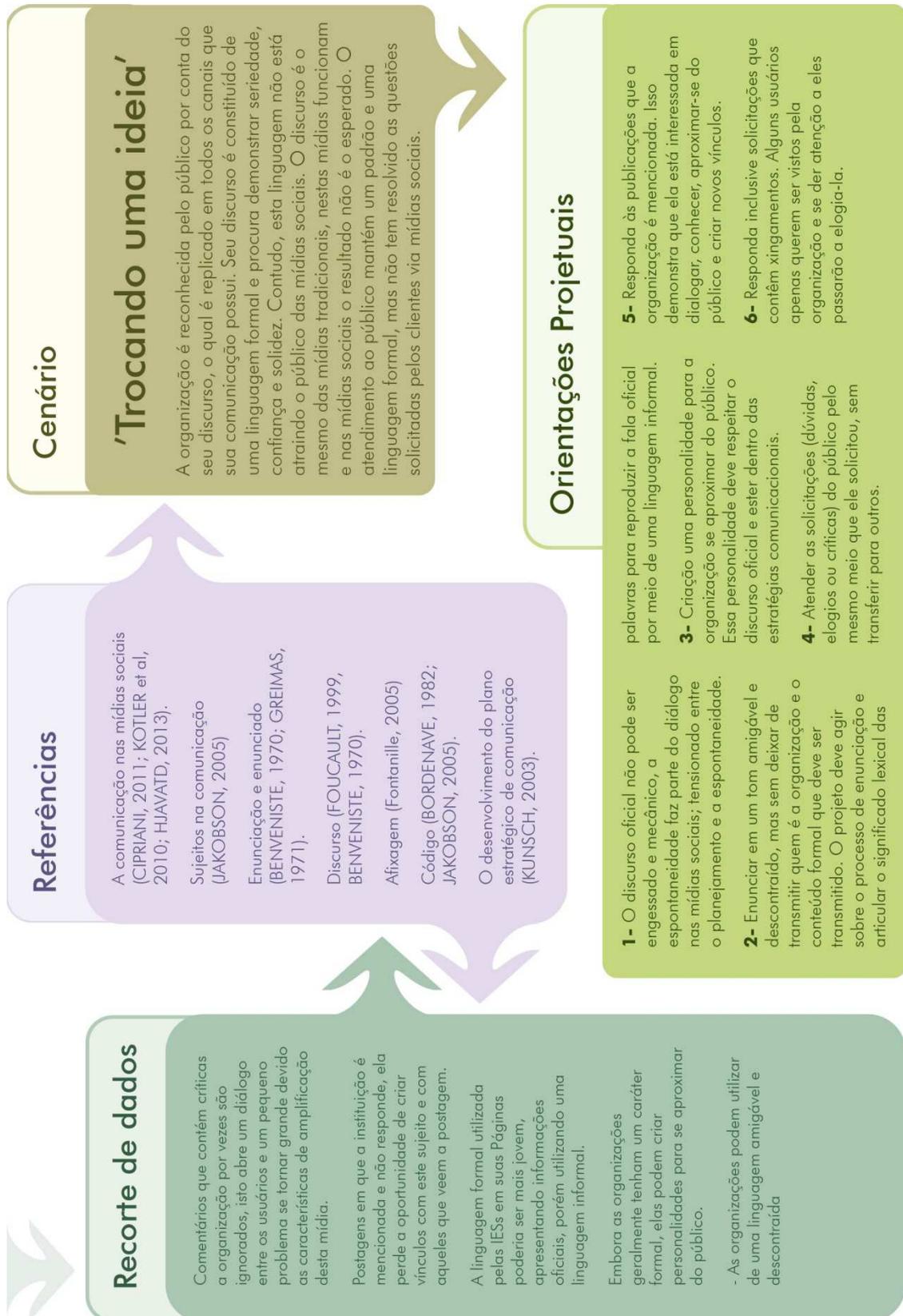
Fonte: Do autor.

Figura 18 - Apresentação do Cenário ‘Compartilhando com amigos’ e seus concepts



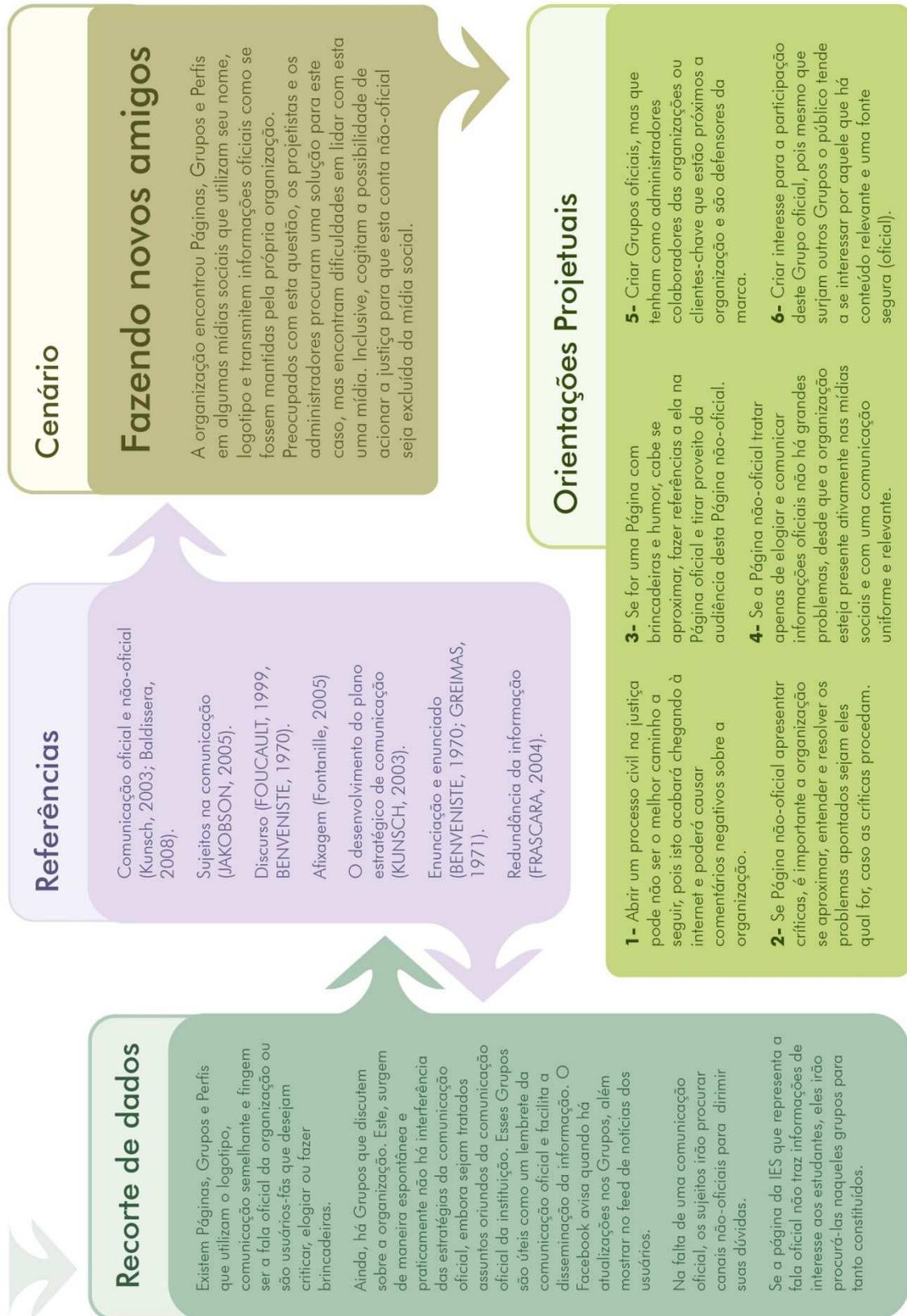
Fonte: Do autor.

Figura 19 - Apresentação do Cenário ‘Trocando uma ideia’ e seus concepts



Fonte: Do autor.

Figura 20 – Apresentação do Cenário ‘Fazendo novos amigos’ e seus concepts



Fonte: Do autor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizar este trabalho não significa encerrar os estudos sobre o design e as mídias sociais, pelo contrário, muito ainda há para ser feito, principalmente por causa da contemporaneidade das mídias sociais e suas constantes mudanças. Ainda que se busque visualizar possibilidades futuras para propor estratégias, dificilmente se terá uma grande assertividade, por conta desta volatilidade que é a internet e as mídias sociais. Acredita-se que, mesmo que as plataformas deixem de ser utilizadas ou que o Facebook deixe de existir, a essência das mídias sociais será preservada nas plataformas que surgirão. Como se viu, as mídias sociais já fazem parte da vida de muitos indivíduos e o número de usuários só tende a aumentar. Dessa forma, os estudos acadêmicos precisam acompanhar as evoluções das mídias sociais, para melhor compreender esse fenômeno e auxiliar os profissionais em suas práticas projetuais. Assim, aposta-se no design estratégico como uma metodologia capaz de orientar projetos acadêmicos e profissionais, para avançar no conhecimento sobre as mídias sociais e seu uso.

No início do trabalho, um dos maiores desafios era fazer com que o design dialogasse com a comunicação e as mídias sociais. Para isso, procurou-se posicionar o design e a comunicação como áreas em diálogo, organizadas a partir da formulação de processos de significação, processo comum nas metodologias tanto do design estratégico, quanto da cadeia interativa comunicacional que está na centralidade dos interesses dessa pesquisa. O discurso e o enunciado como o resultado da comunicação, neste caso das organizações nas mídias sociais, foram a ponte para o design, pois a uma mudança no significado altera o efeito de sentido e o design trabalha com os sentidos que fundam ou que decorrem dos artefatos produzidos. Assim, o projeto de design atua no processo de enunciação que irá resultar em um enunciado. Inclusive, as entrevistas com designers demonstraram a existência de diversas atividades projetuais ligadas às mídias sociais, como a criação do conteúdo (seja texto, imagem ou vídeo), o planejamento das ações e as estratégias para a publicação do conteúdo. As atividades projetuais relatadas pelos entrevistados estão próximas à metodologia do design estratégico, principalmente com relação aos tipos de pesquisa como processo contínuo de projeto e participação de vários profissionais, em equipes multidisciplinares.

Os fatos mais relevantes que a pesquisa demonstrou foram que os entrevistados acessam o Facebook diariamente para obter informações sobre assunto gerais (jornais, revistas, blogs e etc.) e assuntos específicos (aqui, relacionados ao seu curso de graduação). Os entrevistados apenas prestam atenção e gastam seu tempo para ler informações que sejam

relevantes para eles; caso contrário, deixam de utilizar o Facebook, substituindo-o por outra plataforma. Destaca-se, também, a grande presença dos estudantes no Facebook, uma vez que os estudantes já usam, normalmente, o Facebook e falarão sobre a IES, ela estando presente na plataforma ou não. Os entrevistados consideram importante a IES possuir uma página no Facebook, mas pela falta de publicações e pela irrelevância do que é ofertado, a expectativa não é minimamente atendida no que se refere ao conteúdo. Isso se explica pelo fato de a comunicação das IESs tratar o Facebook como um portal de notícias, de caráter informativo, ou seja, como uma mídia tradicional de massa. Inclusive, os entrevistados sugeriram que a linguagem utilizada poderia ser alterada, deixando de ser formal para tornar-se uma linguagem informal e amigável, composta, inclusive, por termos e gírias do cotidiano do interlocutor com um tom descontraído, como se fora um diálogo entre amigos próximos. Com relação à preferência para a publicação de conteúdos, a pesquisa apontou que os usuários, além de receber informações relevantes, também querem ser o próprio conteúdo, o que aumentaria, inclusive, o engajamento e a interação. O ponto principal parece estar na relevância do conteúdo para cada usuário que, talvez, possa ser alcançada por meio da segmentação de conteúdo para os diversos públicos. Nesse sentido, o e-mail é um dos principais meios para o recebimento da comunicação oficial, solução de dúvidas, reclamações ou qualquer outro assunto que exija uma maior formalidade. Cabe ressaltar o quanto foi significativo o uso do Facebook (caixa de mensagens) para realizar as entrevistas, pois demonstrou ser uma ferramenta produtiva para a técnica de coleta de dados via internet.

Outro aspecto a destacar é o fato de que, na falta de uma comunicação oficial, os sujeitos irão procurar canais não-oficiais para dirimir suas dúvidas. É o que se depreende da análise das manifestações coletadas, ou seja, os Grupos no Facebook foram comentados por todos os entrevistados, com relação a sua importância para os estudantes, pois serve como lembrete da comunicação oficial, e, também, pela facilidade de disseminar a informação. Foi encontrada, ainda, a existência de contas no Facebook (Página, Grupo ou perfil) que utilizam o logotipo e o nome da IES, sem fazer parte da organização. Inclusive, esse fato deixa os usuários sem saber qual é a Página oficial administrada pela IES.

No que se refere aos cenários e concepts, essa fase do trabalho permitiu organizar e sintetizar os dados coletados e idealizar as orientações projetuais. Como os problemas de comunicação enfrentados pelas IESs e suas alternativas surgiram pela análise dos dados, a técnica de cenários serviu para organizar as informações e para o pesquisador refletir sobre quais as situações que as organizações podem enfrentar, para que as alternativas propostas se encaixem nos problemas. Foram desenvolvidas vinte e seis (26) concepts (orientações

projetuais) para cinco (5) cenários diferentes, mas que estão em uma sequência lógica. De maneira metafórica, inspiradas na criação de uma conta em uma mídia social, foi a escolha do pesquisador para falar dessa realidade complexa, atual e relevante.

Os concepts do cenário ‘Criando a senha’ estão relacionados a estratégias gerais para a comunicação, processo de projeto, inovação e conhecimento sobre o seu público. O cenário ‘Completando o perfil’ tem, em seus concepts, orientações sobre alinhamento das ações de comunicação, percepção da importância das mídias sociais, adequação da comunicação à mídia e utilização do e-mail como canal complementar. O cenário ‘Compartilhando com amigos’ traz orientações sobre o acompanhamento do que falam sobre a organização na internet, criação de conteúdo relevante e segmentação dos públicos. Os concepts do cenário ‘Trocando uma ideia’ tratam sobre o discurso organizacional, o diálogo da organização com seu público, e a criação de uma personalidade, para se aproximar e atender às solicitações feitas pelos usuários nas mídias sociais. O cenário ‘Fazendo novos amigos’ traz orientações sobre contas criadas nas mídias sociais que utilizam o nome e o logotipo da organização, sem autorização e de Grupos que discutem sobre os seus produtos.

Entre o conjunto de dificuldades e desafios que cercam um trabalho de pesquisa, uma delas foi a de selecionar candidatos para as entrevistas, pois há poucos designers que atuam com mídias sociais e poucos estudantes interessados em contribuir com a pesquisa. Outra dificuldade foi em relação ao acesso dos PDIs de algumas instituições, pois não estão disponibilizados ao público geral. Encontrou-se também dificuldade para encontrar materiais bibliográficos de abordagens mais específicas que respondessem aos interesses dessa pesquisa. É de se considerar que as mídias sociais são um tema relativamente recente como objeto de estudo científico ou projetual.

Em termos de trabalhos futuros, há muitos pontos estimulantes para a continuidade das pesquisas. Há implicações deste trabalho que precisam ser levadas em conta, como, por exemplo, o fato de ter colaborado para o preenchimento de lacunas no estudo das mídias sociais digitais; para a disseminação da metodologia do design estratégico, com vistas ao aprimoramento das práticas projetuais para as mídias sociais; para a difusão da relevância das mídias sociais para a comunicação organizacional; e para a proposição de orientações projetuais que visem a auxiliar os projetistas. Reconhece-se, contudo, as limitações da pesquisa estão em relação ao corpus, ou seja, o estudo de apenas uma mídia social (Facebook) e o acompanhamento das Páginas de quatro IESs. Nesse sentido, poderão ser desenvolvidos trabalhos com outras mídias sociais altamente difundidas, como o Twitter ou o Instagram, para observar organizações de outros nichos de mercado, ou para aprofundar o estudo em uma

única IES, no que concerne à experiência na comunicação e aos hábitos dos usuários no uso das mídias sociais, sem esquecer a colaboração dos estudos quantitativos para os avanços das pesquisas na área.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDISSERA, Rudimar. O dialogo possível comunicação organizacional. In SCROFERNERKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BAXTER, Mike. **Projeto de Produto: Guia Prático Para o Design de Novos Produtos**. Editora Blücher: São Paulo, 1998.
- BEST, Kathryn. **Design Management: Management design strategy, process and implementation**. Lausanne: AVA Publishing, 2006.
- BONSIEPE, Gui. **Metodologia Experimental: Desenho Industrial**. Brasília: CNPq/Coordenação Editorial, 1986.
- BRUSEBERG, Ann & MCDONAGH, Deana . **The use of images to elicit user needs for the design of playground equipment**. In: McDonagh, D. et al (eds) Design And Emotion: The Experience of Everyday Things, Taylor and Francis, Londres, 2004, pp 114-125.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BURDEK, Bernhard . **Historia, Teoria e Pratica do Design de Produtos**. São Paulo: Blucher, 2010.
- CASAKIN, Hernan Pablo. **Metaphors in Design Problem Solving: Implications for Creativity**. In: International Journal of Design. Vol. 1, Nº 2, Taipei: NTUST, 2007.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 2003.
- CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Blucher, 2008.
- CAUTELA, Cabirio; ZURLO, Francesco. **Relazioni produttive: Design e strategia nell'impresa contemporanea**. Milano: Aracne, 2006.
- CELASCHI, Francesco. **Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea**. Roma: Carocci Editore, 2007.
- CHAMMA, Norberto; PASTORELO, Pedro D. **Marcas & Sinalização: práticas em design corporativo**. São Paulo: Editora SENAC, 2007.
- CIPRIANI, Fábio. **Estratégias em mídias sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação Digital e seus Usos Institucionais: In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

CROSS, Nigel. **Engineering Design Methods Strategies for Product Design**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2000.

CROSS, Nigel. **Design Thinking: Understanding how designers think and work**. New York: Berg, 2011.

CUNHA, Antonio Geraldo da; **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.

DAY, George S. **Gestão de Tecnologias Emergentes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007.

FRASER, Heather. M. A. **Design Works: How to Tackle Your Toughest Innovation Challenges through Business Design**. University of Toronto Press, Toronto, 2012, 2ª ed.

FAGERBERG, Jan; MOWVERY, David; NELSON, Richard. **The Oxford Handbook of Innovation**. Estados Unidos: Oxford University Press, 2006.

FIELDING, N., e M. Schreier (2001), "Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods", em Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research. Disponível em: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>

FISHER, B. **Interpessoal communication: pragmatics of human relationships**. Nova Iorque: Randon House, 1987.

FLICK, U. "Triangulation in Qualitative Research", em Flick, U., E. V. Kardorff, e I. Steinke (eds.), *A Companion to Qualitative Research*, Sage, 2005.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FORTY, Adrian. **Objetos de desejo: design e sociedade desde 1750**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FRASCARA, J. **Communication Design: Principles, Methods and Practice**. New York: Allworth Press, 2004.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1999.

GARNER, S. & MCDONAGH-PHILP, D. **Problem Interpretation and Resolution via Visual Stimuli: The Use of 'Mood Boards' in Design Education**. *The Journal of Art and Design Education*, 20 (1) pgs. 57-64, 2001.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GROENLAND, E.A.G. **Online kwalitatief marktonderzoek. Een deerne van vele zinnen.** Oratie. Breukelen: Universiteit Nyenrode, 2001.

HJAVATD, Stig. **The Mediatization of Culture and Society.** Londres: Routledge, 2013.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Cultura e o Discurso da Cultura nos Contextos Organizacionais. In MACHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ICSID - International Council of Societies of Industrial Design. **DEFINITION OF DESIGN.** [citado em 30 de Abril de 2013]. Disponível em URL: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>

IKEDA, M. **Strategic Design.** In: M. ERLHOFF; T. MARSHALL, Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology. Basel, Birkhäuser, 2007.

JAKOBSON. R. **Linguística e comunicação.** São Paulo: Cultrix, 2005.

KAPTEIN, M. C.; WEISSCHER, A.; TERKEN, J. M. B.; NELISSEN, H. **Online contextmapping; using the opportunities of Web 2.0 for the contextmapping procedure.** CoDesign, v. 5, n. 4, p. 213–228, dez 2009.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento Estratégico da Comunicação: In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Editora 34, 1999.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.** São Paulo: Editora Loyola, 1998.

LIMA, Fabia Pereira; OLIVEIRA, Ivone Lourdes. O Discurso e a Construção de Sentido no Contexto Organizacional Midiatizado. In MACHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

LÖBACH, Bernd. **Design Industrial: Bases para configuração dos produtos industriais.** Tradução Freddy Van Camp. Rio de Janeiro: Edgard Blücher, 2001.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, F. Design dos cenários. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. **Design Multiverso: Notas de fenomenologia do design.** Milano: Edizioni POLI.design, 2006, pp. 189-207.

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais.** Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

- MAURI, Francesco. **Progettare progettando strategia**. Milano: Masson S.p.A, 1996.
- MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v.1, n.1, Dec 1, p.31-38. 2008.
- MORAES, Dijon. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blücher, 2010.
- MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, 22(37), p. 7-32, 1999.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**; tradução Eliane Lisboa. 4 ed – Porto Alegre: Sulina, 2011.
- MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MOWERY, David; ROSENBERG, Nathan. **Trajetórias da inovação: a mudança tecnológica nos Estados Unidos da América no século XX**. Campinas: Editora UNICAMP, 2005.
- MUMBY, D. **Power and Politics**, in F.M Jablin e L.L. Putman (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001, pp. 585 – 623
- MUNARI, Bruno. **Das Coisas Nascem Coisas**. Martins Editora, São Paulo, 2008.
- NELSON, R. **National Innovation Systems: a comparative study**. Nova York: Oxford University Press, 1993.
- NIELSEN, Jakob; LORANGER, Hoa. **Projetando Websites com Usabilidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 406 p.
- PHILLIPS, P. **Briefing: a gestão do projeto de design**. São Paulo, Editora Blucher, 2008.
- PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2008.
- POWEL, Walter W.; GRODAL, Stine. Networks of innovations *In: The Oxford Handbook of Innovation*. Estados Unidos: Oxford University Press, 2006.
- TEIXEIRA, Jose Carlos. **Applying Design Knowledge to Create Innovative Business Opportunities** Jul 02, p.1-22. 2001
- TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- TROCCHIANESI, R. **Strutture narrative e metalinguaggi design oriented per la fruizione del patrimonio culturale**. Tafter Journal, 2008.
- TZU, Sun. **A arte da guerra**. Tradução de Caio Fernando Abreu e Mirian Paglia Costa. 5 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1998.
- VERGANTI, Roberto. **Design Driven Innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

VIANA, Francisco. **Comunicação empresarial de A a Z: temas úteis para o cotidiano e o planejamento estratégico**. São Paulo: CLA, 2004.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico**, in AA. VV., Gli spazi e le arti, Volume IV, Roma - Editore Enciclopedia Treccani, 2010.

ZYMAN, Sergio. **A propaganda que funciona: Como obter resultados com estratégias eficazes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

## 8 BIBLIOGRAFIA

BAUHAUS. **Bauhaus 1919-1933 – A Chronology**. [citado em 30 de Agosto de 2013]. Disponível em URL: <http://www.bauhaus-dessau.de/bauhaus-1919-19333.html>.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BEIGUELMAN, Giselle; LA FERLA, Jorge. **Nomadismos Tecnológicos**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

BUCHANAN, Richard. Design Research and the New Learning. **Design Issues**, v.17, n.4, May 04, p.3-23. 2001.

CAPRA, Fritjof. **Conexões ocultas: ciência para uma vida mais sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.

DIMOS, Jerry; GROVES, Steven; POWELL, Guy. **Retorno sobre o investimento em mídias sociais: como definir, mediar e avaliar a eficácia das redes sociais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation**. Harmondsworth: Penguin, 1982.

FREIRE, Karine. Reflexões sobre o conceito de design de experiências. **Strategic Design Research Journal**, 2(1):37-44 janeiro-junho 2009.

FOUCAULT, M. **Arqueologia do saber**. São Paulo: Forense, 1995.

JAMES, Wiliam. **Pragmatismo**, II conferência, p. 44-45, 1907.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de M. **Fundamentos da metodologia científica**. – 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LIPOVETSKY, Gilles; CHARLES, Sébastien. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

LOCKWOOD, Thomas. **Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives**. Allworth Press: New York, 2009.

MORELLI, Nicola. **Designing Product/Service Systems: A Methodological Exploration**. Design Issues, v.18, n.3, Jul 01, p.3-17. 2002.

MEMÓRIA, Felipe. **Design para internet : projetando a experiência perfeita.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 171 p.

KAPFERER, Jean N. **As marcas, capital da empresa.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PEIRCE, Charles. **How To Make Our Ideas Clear**, Collected Papers V, 388-410, 1878.

PORTER, Michael. **What Is Strategy?.** Harvard Business Review 74, no. 6, 1996.

SCHÖN, Donald. **Educando o profissional reflexivo.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

SIMON, Herbert. **As ciências do artificial.** Coimbra: Armênio Amado, 1981.

STEWART B. **Estratégias de Design para Embalagens,** Editora Blucher, São Paulo, 2010.

REICHHELD, Frederick; TEAL, Thomas. **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value.** Cambridge: Harvard Business Press, 1996.

TONKINWISE, Cameron. **A taste for Practices: unrepressing style in design thinking.** DTRS8: 381-391 p. 2008.

VERGANTI, Roberto. **Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda.** The journal of product Innovation Management, v.25, p.436-456. 2008.

VERMELHO, Sônia Cristina; AREU, Graciela Inês Presas. **Estado da arte da área de educação & comunicação em periódicos brasileiros.** Educ. Soc., Campinas, vol. 26, n. 93, p. 1413-1434, Set./Dez. 2005. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>

WEISSBERG, Jean-Louis. **Imagem máquina: a era das tecnologias do virtual.** São Paulo: Editora 34, 1993.

**ANEXO A – CONVITE AOS ESTUDANTES PARA PARTICIPAR DA PESQUISA**

Olá.

Sou orientando da professora Ione Bentz do mestrado em design da UNISINOS, estou fazendo uma pesquisa para a minha dissertação e gostaria de convidar pessoas aqui do grupo para participar. A pesquisa será por meio de uma entrevista, dentro do Facebook via inbox (caixa de mensagens), com o objetivo de conhecer como os estudantes utilizam o Facebook para se comunicar com a sua Universidade, como é o atendimento e o relacionamento da instituição com vocês alunos. Acredito que a conversa durará em torno de 30 minutos e poderemos marcar em qualquer horário. Aguardo sua resposta. Obrigado!

## **ANEXO B – CONVITE AOS DESIGNERS PARA PARTICIPAR DA PESQUISA**

Olá.

Sou orientando da professora Ione Bentz do do mestrado em design da UNISINOS e estou fazendo uma pesquisa para a minha dissertação. O público é formado por designers (formados ou não) que trabalham com mídias sociais, e quero lhe convidar para participar. A pesquisa será por meio de uma entrevista, dentro do Facebook via inbox (caixa de mensagens). O objetivo desta pesquisa é conhecer como e qual é o papel do designer em projetos para mídias sociais. Acredito que a conversa durará em torno de 30 minutos e poderemos marcar em qualquer horário. Aguardo sua resposta. Obrigado!