



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**O TWITTER E OS DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE CRISE
NAS MÍDIAS SOCIAIS:
UM ESTUDO DE CASO DO #CALABOCAGALVAO**

LORENA CARDOSO SIMÕES

RIO DE JANEIRO
2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**O TWITTER E OS DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE CRISE
NAS MÍDIAS SOCIAIS:
UM ESTUDO DE CASO DO #CALABOCAGALVAO**

Monografia submetida à Banca de Graduação
como requisito para obtenção do diploma de
Comunicação Social – Jornalismo

LORENA CARDOSO SIMÕES

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

RIO DE JANEIRO
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

SIMÕES, Lorena Cardoso.

O twitter e os desafios do gerenciamento de crise nas mídias sociais: um estudo de caso do #CALABOCAGALVAO.” Rio de Janeiro, 2011. 65 f.

Monografia (Graduação em Comunicação Social – Jornalismo) –
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação
– ECO

Orientador: Gabriel Collares Barbosa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **O twitter e os desafios do gerenciamento de crise das mídias sociais: um estudo de caso sobre o “Cala a boca Galvão”**, elaborada por Lorena Cardoso Simões.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia 7/12/2011

Comissão Examinadora:

Orientador: Gabriel Collares Barbosa

Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação – UFRJ

Departamento de Expressão e Linguagens - UFRJ

Marcio Tavares d’Amaral

Doutor em Letras – UFRJ

Professor emérito, Departamento de Fundamentos da Comunicação.

Eduardo Refkalefsky

Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ

Departamento de Métodos e Áreas Conexas - UFRJ

RIO DE JANEIRO

2011

SIMÕES, Lorena Cardoso. **O twitter e os desafios do gerenciamento de crise nas mídias sociais: um estudo de caso sobre o “Cala a boca Galvão”**. Orientador: Gabriel Collares Barbosa. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo

RESUMO

O trabalho busca entender o impacto das redes sociais online, em especial o serviço de *microblogging* *Twitter*, no gerenciamento de crises de imagem e corporativas na comunicação organizacional das empresas de comunicação. O fenômeno “Cala a boca Galvão”, mobilização online a respeito do locutor Galvão Bueno da TV Globo, durante a copa do mundo de futebol de 2010, foi utilizada como estudo de caso para uma análise mais objetiva do que pode ser considerado como boas práticas em mídias sociais. As estratégias e falhas da equipe de mídias sociais da Central Globo de Comunicação são consideradas para entender as possibilidades de atuação no gerenciamento de crise *online* e quais métodos podem ser encaixados como alternativas bases para lidar com situações semelhantes.

Para Mãe, Duda e Vovó.

*À equipe de relacionamento com telespectador da TV Globo, agora meus companheiros
de trabalho.*

Aos professores, amigos e funcionários da Eco.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	p. 8
2. AS REDES SOCIAIS ON LINE E A INTERAÇÃO NO CIBERESPAÇO	p. 13
2.1 A ascensão do Twitter nas redes sociais	
2.2 Funcionalidades do Twitter	
2.2.1 Criando um perfil	
2.2.2 Interagindo na rede	
2.2.3 <i>Trending Topics</i>	
2.3 O perfil do usuário brasileiro no Twitter	
3. AS MÍDIAS SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	p. 27
3.1 Delimitando termos: o que é a comunicação organizacional?	
3.2 A influência das redes sociais online na comunicação organizacional	
3.2 Rede Globo de Televisão	
3.2.1 Central Globo de Comunicação	
3.2.2 Surgimento da área de Mídias Sociais	
3.2.2 TV Globo no Twitter	
4. #CALABOCAGALVAO – O FENÔMENO	p. 43
4.1 Volume de manifestações e impacto na rede	
4.1.1 <i>Save Galvao Birds</i>	
4.1.2 Desdobramentos na imprensa	
4.2 Posicionamento TV Globo	
4.2.1 #copasolidaria	
4.2.2 #soubra	
4.2.3 #queropufedocaio	
4.3 Resultados	
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	p. 61
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

1. INTRODUÇÃO

Redes Sociais são compostas por pessoas ou organizações e sempre existiram. Na contemporaneidade, vemos a internet elevar o conceito de rede, uma vez que ignora barreiras físicas e possibilita o contato, ainda que mediado, em tempo real e com múltiplos atores. Comentar assuntos cotidianos passou a fazer parte do compartilhamento online, dando maior visibilidade a temas anteriormente tratados no ambiente *offline*; isto é, entre amigos, no ambiente familiar, trabalho etc.

Com a popularização das redes sociais e da web 2.0 o ambiente virtual passou a constituir uma grande arena de debates de alcance quase que inesgotável. Para o usuário comum, é a chance de dar voz a questões pouco difundidas na mídia tradicional ou externar questões pessoais, pensando no uso individual da rede. Para as empresas e corporações, um motivo de alerta para crises de imagem e conteúdo específico na internet.

Hoje, estar ausente do ambiente virtual representa fechar os olhos para o espaço onde 77,8 milhões de brasileiros gasta, em média, 62 horas e 58 minutos por mês. Os dados são de setembro de 2011 e foram divulgados pelo Ibope Nielsen Online¹. Ainda segundo a pesquisa, o maior crescimento do número de usuários ativos vem ocorrendo em residências. Entre setembro de 2009 e setembro de 2011, a variação foi de 37%, saltando de 27,7 milhões para 37,9 milhões de usuários.

Ao uso doméstico do computador, também devemos somar o crescimento do número de brasileiros com acesso à internet via celular. Segundo estudo divulgado pela Associação Brasileira de Telecomunicações² o crescimento do acesso via celular foi o grande motor da alta de 49% registrada pelo mercado de banda larga como um todo no primeiro semestre de 2011. Isto quer dizer que, o total de acessos ativos a internet via celular 3G³ chegou a 21,3 milhões, número que representa 76,34% dos acessos móveis – que somam 27,9 milhões – e 48,74% do total de conexões de banda larga no Brasil – que chegam a 43,7 milhões.

¹ Disponível em <http://info.abril.com.br/noticias/internet/internet-no-brasil-cresce-14-em-um-ano-31102011-25.shl> Acesso em 16/11/2011.

² Disponível em <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/07/acesso-internet-3g-cresce-90-no-semester.html> Acesso em 16/11/2011.

³ Tecnologia de telefonia móvel que permite acesso à internet em alta velocidade.

Assim, a preocupação das corporações com a mídia online, especialmente a mídia em rede, também pode ser refletida através de números recentes. Uma pesquisa encomendada pelo Grupo Educacional Impacta Tecnologia à empresa MBI Mayer&Bunge Informática⁴ apontou que em 2010, 34% das empresas responderam que não tinham nenhuma participação nas mídias sociais. Hoje, este número caiu para 15%, o que representa a influência que as redes têm adquirido dentro do mercado corporativo.

Entretanto, ao expor a marca ou produto em uma rede social online, é preciso entender que o consumidor verá aquele canal como parte integrante da empresa. Será aquele o ponto referencial usado pelo usuário a cada vez que desejar citar, elogiar ou criticar a marca no momento em que estiver conectado. Tamanha exposição e vulnerabilidade torna-se ainda mais preocupante se consideramos o grau de viralização da internet. A capacidade de disseminação de conteúdo é claramente maior do que a de uma campanha que utiliza os meios tradicionais.

Se usarmos como exemplo a televisão, as críticas ao conteúdo que antes eram restritas ao círculo de amigos ou familiares presentes no momento da exibição do conteúdo, hoje são divulgadas *ontime* e *online*. No Brasil, esta realidade torna-se ainda mais específica, se considerarmos que nossa audiência tem um reconhecido envolvimento com a produção televisiva nacional. É comum, em conversas informais, perceber que apesar de ser uma realidade decrescente, a maioria da população ainda se vê refletido na televisão, interessando-se pela programação dos canais, sobretudo da TV aberta.

A TV Globo, maior emissora brasileira e transmissora oficial da maior parte dos eventos esportivos no país, é um interessante objeto de estudo para esta realidade. Em junho de 2010, durante a abertura da copa do mundo de futebol na África, telespectadores insatisfeitos com o desempenho do narrador Galvão Bueno, principal narrador da TV Globo, passaram a demonstrar seu descontentamento na rede social *Twitter*.

Em um crescimento exponencial a frase foi replicada por inúmeros usuários, até ocupar uma posição no ranking oficial da rede, o *Trending Topics* #CALABOCAGALVAO figurou também na lista internacional da ferramenta, despertando a curiosidades os "tuiteiros" não falantes de português.

⁴ Disponível em <http://cruzeferreira.com.br/armindo/midias-sociais/estudo-sobre-redes-sociais-no-brasil-revela-objetivos-de-usuarios-e-empresas/> Acesso em 16/11/2011

O que assistimos no desenrolar da história foi classificado pelo jornal americano *The New York Times*⁵ como a maior piada interna feita por um país. Os brasileiros criaram uma quantidade de explicações em inglês, todas elas falsas. Com o propósito de ludibriar ou se divertir com os internautas "gringos", o fato é que cada vez mais a frase era replicada na rede.

A versão mais difundida dizia que Galvão era um pássaro em extinção, e que cada *tweet*⁶ com o termo resultaria na doação de R\$ 0,10 para um certo “*Galvão Institute*”. A farsa foi reforçada com um vídeo em inglês, a narração informava que mais de 300 mil desses pássaros são mortos a cada carnaval para confeccionar fantasias com as penas. Outra história que também ganhou aderência na rede, motivada especialmente por fãs clubes, era a de que se tratava de uma nova música da cantora *pop* Lady Gaga.

Com um grande volume de citações, repercussão na imprensa brasileira e internacional, a TV Globo se viu com a missão de gerenciar uma crise com origem nas mídias sociais. Apesar de contar com uma estrutura sólida para lidar com crises na imprensa, esta era a primeira vez que a Globo teria que administrar uma crise fomentada por sua audiência em uma nova plataforma de relacionamento.

Sabemos que a assessoria de imprensa tradicional possui bases muito sedimentadas na dinâmica da comunicação organizacional, já as mídias representam um fértil terreno para os profissionais de comunicação e, principalmente, para as corporações. É possível adiantar demandas e prever crises? Existe uma fórmula base para lidar com o consumidor ou usuário online? Valem as mesmas regras da assessoria de imprensa tal como conhecemos hoje? Este trabalho busca levantar tais questionamentos e entender quais as estratégias usadas pela equipe da Central Globo de Comunicação foram utilizadas para a reversão da crise. Antes, porém, é necessário entender a estrutura da pesquisa, que dá base ao estudo de caso e contextualiza, tanto as ferramentas das redes sociais online quanto as suas aplicabilidades.

No primeiro capítulo, o foco está no desenvolvimento da rede social *Twitter*, desde seu surgimento até atingir os seus atuais cerca de 200 milhões de usuários. Em uma análise recente, a professora e especialista em mídias digitais Raquel Recuero, ponderou que, nos últimos cinco anos, tempo de vida da ferramenta, a rede teve papel

⁵ Disponível em <http://thelede.blogs.nytimes.com/2010/06/14/tweets-of-fictional-galvao-birds-echo-online/> Acesso em 16/11/2011

⁶ Mensagem em até 140 caracteres através da rede social *Twitter*.

fundamental em quase todos os eventos mundiais. As eleições presidenciais americanas, as revoluções no Oriente Médio e as correntes de ajuda para as vítimas das tragédias no Japão e no Haiti são alguns dos exemplos. Neste capítulo também abordaremos as funcionalidades da ferramenta, termos de uso, regras e um manual prático de uso. De posse dessas informações, teremos maior familiaridade com os termos citados no estudo de caso. Dessa forma, podemos focar o estudo para o papel das mídias sociais na comunicação organizacional.

O terceiro capítulo conta com de que forma as áreas de comunicação nas empresas e corporações estão se utilizando das vantagens e lidando com os desafios deste novo canal de diálogo com os consumidores. Por se tratar de um tema extremamente recente, o desafio foi fazer um compilado de opiniões de especialistas e profissionais do mercado a respeito dos desafios e experiências na área. A importância da discussão é perceber que, em um mundo cada vez mais conectado em rede, o perfil de uma empresa nas mídias vai revelar sua estratégia de comunicação e identidade frente ao público.

Ainda sobre a estrutura dos profissionais de comunicação que atuam em mídias sociais, focaremos na constituição da área na Rede Globo de Televisão. A equipe de mídias sociais da TV Globo está sob a tutela da Central Globo de Comunicação (CGCOM), responsável pela comunicação da empresa com seus telespectadores. Inicialmente entendida como um apêndice da Central de Atendimento ao Telespectador (CAT), ao longo dos seus três anos de história a área de mídias tornou-se uma coordenação independente, com uma estrutura de trabalho sedimentada e métodos de manutenção de relacionamento com o usuário.

É importante perceber que, mais uma vez, o olhar estará voltado para o trabalho da área junto à rede social *Twitter*, objeto de estudo do presente trabalho. A trajetória do perfil institucional da empresa (@rede_globo) desde sua replicação automática dos perfis dos talentos da emissora, até a elaboração de um documento oficial de posicionamento nas mídias, mostra como o papel da área foi se tornando fundamental para o desenvolvimento das ações de relacionamento propostas pela CGCOM.

Chegando ao estudo de caso proposto, o trabalho tem o desafio de examinar os passos dados pela Central Globo de Comunicação na condução da crise envolvendo o narrador Galvão Bueno e, conseqüentemente, a imagem da emissora como transmissora oficial dos jogos da copa do mundo de futebol.

A escolha de trazer à tona a voz dos profissionais de comunicação envolvidos na estratégia de contenção da crise, e não seus atores principais, como por exemplo o narrador Galvão Bueno, revela que o objetivo é entender o trabalho de gestão. Métodos e ferramentas utilizadas também são descritos a partir de entrevistas feitas com diretores e coordenadores da CGCOM e também com profissionais prestadores de serviço da área, como é o caso da empresa de consultoria Bites.

Por fim, a mensuração de resultados como ferramenta básica para entendermos a percepção do usuário de dos especialistas a respeito do desfecho do fenômeno #CALABOCAGALVAO, e como este demonstra a importância de um setor dedicado às mídias sociais na comunicação organizacional.

2. AS REDES SOCIAIS E A INTERAÇÃO NO CIBERESPAÇO -

Entre a rede criada nos Estados Unidos na década de 60 para prevenção de ataques militares⁷, e a internet, tal como conhecemos hoje, há um salto de avanço tecnológico e percepção da ferramenta desenvolvidos ao longo de meio século. Neste trabalho, a internet será analisada a partir do momento e que a mesma já pode ser vista, segundo José Benedito Pinho (2000, p.38), como a formação de “redes de computadores conectadas em diversos países dos seis continentes para compartilhar a informação”.

Mais especificamente, nosso olhar estará voltado para internet na contemporaneidade, no momento em que o usuário deixa de ser um consumidor passivo dos grandes portais e passa a produzir conteúdo. A este processo, creditamos o espantoso crescimento das chamadas tecnologias de comunicação e a popularização das mesmas. Entretanto, é importante ressaltar que a *interatividade* e o *digitalismo* não são exclusivas propriedades da máquina e que os novos paradigmas de consumo da informação e interação humana são resultado de uma sinergia entre as alterações ocorridas na sociedade e nas novas ferramentas tecnológicas.

Diante desta sociedade que se desenvolve em torno da *cibercultura*⁸, vivemos a seguinte realidade: “cada vez mais, as pessoas estão organizadas não simplesmente em redes sociais, mas em redes sociais mediadas por computador”. (CASTELLS, 2003, p. 108). No ciberespaço, as redes sociais são estabelecidas a partir de *sites*, ou seja, pela interação mediada entre computador e a rede mundial de computadores. Por isso, são chamadas redes sociais *on-line* ou redes sociais na Internet.

Historicamente, o avanço dos sistemas de interação *on line* se deu primeiro com a popularização das salas de bate-papo, depois com ferramentas como fóruns, blogs, *fotologs* e, finalmente, através dos chamados sites de redes sociais. Dentre os muitos exemplos de mídias sociais, nesta análise, focaremos no uso do *Twitter*. Antes de definir esta rede de *microblog*, é necessário abordar como a formação das redes sociais se dá.

Com o avanço tecnológico dos softwares, pequenas redes são formadas dentro da grande rede que é a internet, permitindo uma troca de pensamentos mais organizada e, conseqüentemente mais poderosa.

⁷ Desenvolvida pela agência Americana ARPA (*Advanced Research and Projects Agency* - Agência de Pesquisas em Projetos Avançados) em 1969, tinha o objetivo de interligar as bases militares e os departamentos de pesquisa do governo americano. Esta rede teve o seu berço dentro do Pentágono e foi batizada com o nome de ARPANET ou ARPANet.

⁸ Expressão criada pelo filósofo Pierre Levy para sintetizar o mundo digital centralizando múltiplos usos.

O termo “rede” é apresentado como uma metáfora para observar padrões na conexão de grupos sociais, como apresenta Raquel Recuero no livro “Redes Sociais na Internet” (2008). A autora define que os primeiros elementos dessa rede social são os atores, os “nós”, ou seja, as construções indenitárias envolvidas no ciberespaço. Não são denominadas por “pessoas” devido ao “distanciamento entre os envolvidos na interação social, principal característica da comunicação mediada por computador, os atores não são imediatamente discerníveis” (RECUERO, 2008, p. 25). Eles são compreendidos de acordo com o que passam em suas páginas de páginas pessoais em cada uma das redes, pois ali podem assumir uma formação que não necessariamente corresponde consigo mesmo.

Para *linkar* estes atores, surgem as conexões, como Recuero apresenta, laços sociais formados pelas interações na internet. “A interação é, portanto, aquela ação que tem um reflexo comunicativo entre o indivíduo e seus pares, como reflexo social”, afirma a autora (2008, p. 31). Como fator diferencial dessa relação no ciberespaço, Recuero coloca que o computador media essas relações e, além disso, as ferramentas que dão suporte a esse interação permitem que tudo que é colocado ali, ainda esteja disponível após a máquina ser desligada. O perfil, mensagem, opinião, vídeo, ou até mesmo um clique, pode ficar acessível para qualquer usuário que procure seus passos. Seus “rastros” estão sempre on-line.

Os sites de redes sociais podem então ser definidos como “[...] aqueles sistemas que permitem i) a construção de uma *persona* através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada ator”¹¹ (BOYD; ELLISON apud RECUERO, 2009, p. 102).

Sites de redes sociais propriamente ditos são aqueles que compreendem a categoria dos sistemas focados em expor e publicar as redes sociais dos atores. São sites cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores, ou seja, cuja finalidade está relacionada a publicização dessas redes (RECUERO, 2009, p. 104).

Considerada a primeira rede social, a plataforma *Six Degrees*, lançada em 1997, foi inspirada na teoria dos *seis graus de separação*⁹ e possibilitava ao usuário a criação

⁹ A Teoria dos Seis Graus de Separação foi criada na década de 60 pelo Psicólogo Social Stanley Milgram. Segundo esta teoria, duas pessoas quaisquer no mundo podem se conectar em, no máximo, seis

de um perfil, listas de amigos e compartilhamento de informações. Após três anos de funcionamento, uma junção de problemas técnicos, desistência dos usuários e limitação de recursos de interação entre os membros retiraram a página do ar. Enquanto hoje muito se discute sobre o excesso de exposição da vida no ambiente virtual, na época, os internautas participantes do *Six Degrees* manifestaram incômodo ao perceber que seus dados eram compartilhados com desconhecidos.

Mesmo com sua extinção, o *Six Degrees* acabou estabelecendo uma série de novos padrões para mídias sociais que se tornariam as principais características de milhares de redes, entre elas o *Friendster* em 2002, considerado a por muitos a plataforma que deu início à proliferação dos sites que unem compartilhamento de informações e a integração de perfis.

No caso das mídias sociais, as relações podem se realizar de forma sincrônica, com ambos os usuários conectados, ou assíncrona, sem a necessidade de respostas imediatas (REID apud RECUERO, 2008). Outra denominação é estabelecida por Primo (PRIMO apud RECUERO, 2008), na qual a interação por meio do computador pode ser mútua – construída entre ambas as partes – ou reativa – onde a escolha cabe somente ao agente da ação de ir ou não a um determinado site. A autora ainda lembra que nas mídias sociais, “embora essas interações não sejam mútuas, elas têm impacto social, já que têm também reflexo dos dois lados da relação” (2008, p. 33).

A seguir, faremos um breve histórico da rede social Twitter, que através da exposição pública de comentários, é catalizadora de movimentos sociais, políticos e midiáticos. Entre os impactos gerados por esta ferramenta está o estudo de caso desta monografia, o fenômeno “Cala boca Galvão”, que desenvolveremos nos capítulos seguintes.

2.1 Ascensão do *Twitter* nas redes sociais

“Just setting up my twitter”

Primeiro *tweet* postado na rede em 21 de março de 2006 por Jack Dorsey,
fundador do *microblog*.

Inspirado na onomatopeia que representa o som de um pássaro, o Twitter foi criado em 2006 pelos americanos Jack Dorsey, Evan Williams e Biz Stone como um projeto paralelo da recém formada empresa Odeo, na região de South Park, São

Francisco, Califórnia. Segundo reportagem de Beatriz Smaal para o site TecMundo¹⁰, a ideia surgiu de Dorsey durante uma reunião a sobre um serviço de troca de status, como um SMS¹¹.

Dom Sagolla, executivo que trabalhou no desenvolvimento do Twitter e autor do livro *'140 Characters: A Style Guide for the Short Form'*, conta em entrevista para o site *Advertising Age*¹² que a empresa passava por um momento de crise, e que o serviço funcionaria como um estímulo à interação entre os funcionários.

No mesmo ano da criação da plataforma, seus fundadores apresentaram-se na feira *South by Southwest (SXSW)*, um festival de música e filmes para novos talentos que reuniu interessados em tecnologia, através de conferências interativas. Durante o evento, foram colocadas duas grandes telas nos locais de maior movimentação do espaço, mostrando exclusivamente mensagens trocadas via Twitter. A ideia era que os usuários recebessem informações em tempo real sobre as atrações do evento, através da troca de mensagens curtas.

O impacto da propaganda e o sucesso durante o festival foram tão grandes que a média diária de mensagens passou de 20 para 60 mil. Ainda no evento, os criadores do Twitter receberam o prêmio *Web Award*.

No momento em que deixou de ser restrito ao universo corporativo e, principalmente, transbordou do aparelhos celulares para a troca de mensagens online, o Twitter pôde ser definido como um serviço de microblog:

Microblog é um formato de publicação típico da web em que predominam atualizações rápidas e curtas. Em uma definição sucinta, um microblog seria uma mistura de blog com rede social e mensagens instantâneas (Orihuela, 2007). Seria blog na medida em que segue o formato geral de postagens em ordem cronológica inversa, aspecto que caracteriza o formato blog (Recuero, 2003). Já o caráter de rede social resultaria do fato de que pode haver interação social – requisito para que haja rede social na Internet, conforme Recuero (2004) –, na medida em que cada

¹⁰ Disponível em <http://www.tecmundo.com.br/3667-a-historia-do-twitter.htm#ixzz1cCodguyR> acesso em 27/10/2011

¹¹ SMS é a sigla em inglês para "serviço de mensagens curtas". Através deste serviço você pode receber em seu telefone celular diversos tipos de informação através de uma mensagem de texto.

¹² Disponível em http://grupomm.mmonline.com.br/portal/noticia/Dom_Sagolla_comenta_bastidores_do_Twitter acesso em 27/10/2011

usuário do microblog possui um perfil próprio, uma lista de contatos (atores), e pode interagir com outras pessoas a partir de recursos disponíveis no próprio sistema (conexões), o que pode vir a levar ou não a constituir relacionamentos sociais e comunidades virtuais. Já o caráter de mensagem instantânea decorre do fato de que as mensagens curtas e a possibilidade de interação com outras pessoas fazem com que o resultado se aproxime do que se faz em mensageiros instantâneos como MSN e Google Talk. (ZAGO, Gabriela)¹³

Estruturalmente, o *Twitter* permite que o usuário crie uma conta onde pode escrever mensagens de até 140 caracteres, chamadas de *tweets*. Tais mensagens, poderão ser vistas por todos os usuários “seguidores”, ou seja, aqueles que optarem por receber as atualizações de determinado perfil. Com a dinâmica de seguidores (*followers*) e seguidos (*following*), é possível montar uma rede de troca de informações dinâmica e quase ininterrupta.

Ao aderir ao *Twitter*, o usuário verá os *twittes* dos usuários a quem segue em sua *timeline*¹⁴. Também é possível ver as atualizações dos contatos ou postar na rede por meio de SMS via celular, pela web ou por aplicativos específicos instalados em alguns aparelhos móveis.

O *Twitter* foi o precursor, aquele que definiu o conceito, as novas possibilidades e a nova forma de irrigar o mundo com conteúdo. Permitiu que uma verdadeira legião de programas, sites e *mash-ups* pudessem proporcionar formas diferentes de publicar e interagir com a quantidade colossal de mini-conteúdos já disponível nesse pequeno, e crescente, universo. Já se percebe que ao redor dessa plataforma se forma uma economia própria, onde ela própria é o início e o fim, o meio e o objetivo. (SEIXAS, 2009, p.45)

Três anos depois de sua criação, a ferramenta ganhou o 14º *Webby Breakout of the year*, ou seja, o prêmio de inovação na Internet, concedido pela *Internacional Academy of Digital Arts and Sciences*.

¹³ Usos Sociais do Twitter: Proposta de Tipologia a partir do Capital Social, Gabriela da Silva Zago. Disponível em <http://jandre.wikispaces.com/file/view/RG3P4.pdf> Acesso em 27/10/2011

¹⁴ É a Linha do tempo nas mídias sociais. É onde se organiza e sequencia as postagens conforme o tempo e conduz o usuário na conversação. A ‘timeline’ também ajuda aos usuários se orientarem, mostrando quais foram as últimas postagens e mensagens dos usuários das redes sociais .

A caixa de diálogo onde o usuário coloca sua mensagem de até 140 caracteres contava com a logo “*What are you doing?*”, a pergunta “O que você está fazendo?” simbolizava o objetivo inicial da ferramenta: compartilhar o cotidiano de seus participantes. Entretanto, o microblog começou a ser usado para as mais diversas finalidades, desde trivialidades até difusão de notícias, fazendo com que o superasse a pergunta inicialmente proposta. Percebendo isso, no dia 29 de julho de 2009, a empresa mudou o *layout*, a página inicial e o seu mote, o qual passou a ser: “compartilhar e descobrir o que está acontecendo agora mesmo, em qualquer lugar do mundo”¹⁵. O novo *layout* da página inicial passou a ter, além dos botões para entrar e se cadastrar, uma relação dos tópicos mais populares separados em minuto, dia e semana. Sobre os tópicos mais populares, conhecidos como *Trending Topics*, falaremos com maior destaque no próximo capítulo, uma vez que são eles quem determinam a popularidade de um assunto na ferramenta.

Ainda sobre o crescimento e abrangência da rede, a explosão do *Twitter* deu-se de forma mais concreta em 2009, quando o *site* foi cenário para disputa entre celebridades internacionais como Ashton Kutcher (@APlusK51) que queria ultrapassar o número de seguidores da rede de TV, CNN (@cnn). Posteriormente, o ingresso de uma das mais populares apresentadoras americanas, Oprah Winfrey (@oprah), também foi motivo para a disputa com o ator na busca por um milhão de seguidores¹⁶.

Pela diversidade de perfis criados, tanto corporativos quanto pessoais, além de personagens, os assuntos tratados na rede são distintos e envolvem situações cotidianas, porém destacam-se comentários sobre assuntos que estão na mídia. De acordo com a reportagem publicada na revista *Época*¹⁷ quando em janeiro de 2009 um avião fez um pouso forçado no rio Hudson, em Nova York, a primeira notícia foi postada no *Twitter*, seguida de uma foto. Outro fato marcante foi a morte do cantor Michael Jackson, no momento da divulgação da notícia, a rede ficou congestionada e um tempo fora do ar, enquanto que nos *Trending Topics*, seis dos dez itens listados faziam referência à morte do astro pop¹⁸.

¹⁵ *Share and discover what's happening right now, anywhere in the world*. Disponível em <http://twitter.com/about> Acesso 30/10/ 2011.

¹⁶ Reportagem disponível em <http://www.oprah.com/entertainment/Ashton-Kutcher-on-the-Power-of-Twitter/4> Acesso em 30/10/2011.

¹⁷ **O Twitter vê e mostra tudo**. Sociedade. Revista *Época*. 13 março 2009. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI63823-15228,00> Acesso em 30/10/2011.

¹⁸ **Morte de Michael Jackson congestiona Twitter**. Internet. INFO Online. 25 junho 2009. Disponível em: <http://info.abril.com.br/noticias/internet/morte-de-michael-jackson-congestiona-twitter-25062009-48.shl> Acesso em 1/11/2011

O *Twitter* é, além de tudo, um aglutinador de informações em tempo real, pois por meio dele pode-se manter atualizado quanto a qualquer assunto, desde que o mesmo esteja sendo comentado na rede, e considerando que o usuário siga seus perfis de interesse. Internauta acredita, e observa como nos exemplos que citados anteriormente, que as mais recentes notícias e informações relacionadas a qualquer tema estarão circulando na ferramenta.

O que desperta maior interesse são os assuntos relacionados à comunidade em que o usuário está inserido. Observamos que muita gente busca informações sobre seu microcosmo. Ou seja, se falta luz no bairro ou se há um barulho incomum, as pessoas buscam informações no *Twitter*, sabendo que seus vizinhos estão na mesma situação. (...) Nossa ferramenta se tornou uma maneira de alguém se conectar imediatamente com pessoas que estão passando ou que passaram por uma mesma situação. Existe um senso de comunidade, com as pessoas interligadas e sabendo que vão encontrar informações atualizadas sobre interesses em comum. Dessa forma, o que mais movimenta o Twitter não é um tipo de post ou um post específico, mas o conjunto de muitos posts sobre uma enormidade de temas. (STONE In: Veja, 2009, p. 19).

Desde seu lançamento, o Twitter vem ampliando as formas de relacionamento e difusão da informação online. A eleição do presidente americano Barack Obama e as recentes revoltas no mundo árabe são mais alguns exemplos de como a ferramenta pode atuar na catalisação de processos que já possuem alguma abertura na vida real do usuário, ou ainda motivar novos e distintos pensamentos.

A força mobilizadora da ferramenta foi especialmente testada em janeiro deste ano, durante as manifestações que culminaram na queda do ditador Hosni Mubarak do Egito. O fluxo de informação e a narração dos fatos ocorria de forma tão intensa e organizada na rede, que inspirou a egípcia Nadia Idle e o inglês Alex Nunns a escreverem o livro *Tweets from Tahrir*. Na obra, os autores organizam os *tweets* diários a respeito do levante popular. Cada capítulo é organizado por dia, em uma sequência cronológica que leva o leitor a sentir-se presente no desenrolar dos fatos e perceber o papel da rede social na comunicação daqueles que lutavam por uma causa comum.

No campo midiático e sobretudo no ramo do entretenimento na TV, a força do Twitter é vista como a expansão, elevada a níveis mundiais, das conversas, debates e outros tipos de experiências coletivas geradas por um conteúdo televisivo. Com a evolução da internet, estas experiências coletivas se desenvolveram e ganharam novos

significados. Hoje em dia, especialmente para os telespectadores chamados “multimedia” a experiência de assistir a um programa só está completa depois que o assunto é debatido e as emoções compartilhadas em redes sociais como *Twitter*.

No Brasil, segundo pesquisa do IBOPE divulgada na revista Istoé Dinheiro¹⁹, 60% dos internautas das classes A e B navegam na internet ao mesmo tempo que assistem à televisão. Nos EUA a proporção é ainda maior: o instituto Nielsen apontou em janeiro de 2011 que 70% dos telespectadores agem dessa maneira. O instituto americano também registrou que, em média, os espectadores ficam três horas e 41 minutos assistindo à tevê e navegando na web simultaneamente nos EUA.

O fenômeno vem despertando também o interesse dos pesquisadores em comunicação. O Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), um dos principais polos de pesquisa em novas tecnologias, vem tratando o tema como “TV Social”²⁰, numa referência à união da televisão com as redes sociais.

Todos os anos, o MIT seleciona 10 novos produtos ou serviços que apresentam soluções para diversos problemas e melhoramentos da humanidade. A seleção é feita entre pesquisas recentes de tecnologias que a indústria ainda não adotou em larga escala. Em 2011, a TV Social ocupou uma das posições na publicação. No artigo, a cientista Marie-José Montpetit, vai além da interação já promovida pelos espectadores nas redes enquanto assistem à programação televisiva. Montpetit aponta uma junção de plataformas, apresentada como protótipo de controle remoto que integra programação e internet.

Hoje, ainda que não muito acessíveis, já encontramos no mercado televisores com acesso à internet e outras funcionalidades. Entretanto, o alto custo dos equipamentos e a complexidade das ferramentas, dificulta a popularização do produto. A julgar pelo crescente volume das manifestações em redes como o Twitter, espera-se que as empresas de tecnologia já estejam preparadas para esta nova demanda do mercado consumidor.

Em julho deste ano, o Twitter divulgou, em comunicado oficial, que o número de mensagens enviadas diariamente pelo serviço alcançou a marca de 200 milhões. Há um ano, a média era de 65 milhões de posts diários. Menos de três meses depois, Dick Costolo, atual CEO da companhia, anunciou que a ferramenta alcançou a marca dos 250 milhões de mensagens diárias, os dados foram divulgados em reportagem do caderno

¹⁹ Disponível em http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/48390_TV+TWITTER Acesso em 1/11/2011

²⁰ Disponível em <http://www.technologyreview.com/tr10/> Acesso em 1/11/2011

Vida Digital, na revista *Veja*²¹.

2.2 - Funcionalidades do *Twitter*

Para compreendermos as possibilidades do *Twitter*, não basta apenas conceituá-lo como rede social on-line, mas é relevante explicar seu funcionamento. Por isso, dedicaremos este capítulo às funcionalidades do site, seu *modus operandi* e especialmente ao recurso *Trend Topics*, responsável por listar, de acordo com a região do usuário, os temas mais discutidos na rede. Além disso, abriremos espaço para tratar de alguns recursos e aplicativos criados para ampliar e facilitar a utilização da rede.

2.2.1- Criando um perfil

Para fazer parte do *Twitter* o usuário precisa cadastrar-se utilizando uma conta de e-mail pré-existente. O serviço não exige nenhum tipo de pagamento ou dados cadastrais mais específicos, como número de documento de identidade, o que permite que uma pessoa possua tantos perfis quanto desejar.



Página inicial do *Twitter*, disponível em www.twitter.com Acesso em 27/10/2011

Ao efetuar o cadastro o usuário precisa escolher seu *login* na ferramenta, é com

²¹ Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/twitter-chega-aos-250-milhoes-de-mensagens-diarias> Acesso em 1/11/2011

este *login*, precedido do símbolo “@”, que o mesmo será identificado por seus possíveis seguidores. A ferramenta possibilita ainda que o usuário adicione uma foto, também chamada de avatar, ao seu perfil e uma pequena biografia. Aos que desejarem, o Twitter permite que a imagem de fundo e as cores da página também sejam alteradas.



Imagem da página do presidente americano Barack Obama, disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios2/foto/0,,53854218,00.jpg> Acesso em 13/11/2011

2.2.2 - Interagindo na rede

No *Twitter* a relação dos atores (usuários) acontece baseada na lógica do “sigame” (*follow*). Se o usuário A decidir seguir o usuário B, ele receberá em sua página principal *tweets* de B. Dessa forma, quanto mais pessoas A seguir, mais conteúdo ele receberá em sua página inicial. Da mesma forma que A segue as pessoas que escolher (*following*), ele também pode ter pessoas que o sigam (*followers*), uma delas pode ser ou não B.

Os usuários possuem, ainda, a opção de proteger suas atualizações (*tweets*). Dessa forma, ao invés de serem publicados livremente na *web*, seus *tweets* ficam

restritos às pessoas que o usuário autorizar, os seus seguidores. Ainda que a opção seja possível, ela vai de encontro do objetivo principal da rede, a livre circulação em tempo real. Isso permite que as pesquisas sejam feitas considerando-se conteúdos adicionados no momento da sua realização na plataforma.

Para mensagens particulares ou alertas, a plataforma permite o envio de mensagens diretas, chamadas de “*Direct Messages*”. Estas, aparecem para o usuário em local diferenciado da página principal, onde só o mesmo, através de inserção de *login* e senha, poderá ter acesso. As mensagens diretas são privadas apenas aos dois atores envolvidos (emissor e receptor), e para que se possa enviar uma mensagem direta é necessário que ambos se sigam.

A replicação de conteúdo também é facilitada pela ferramenta. Ao encontrar um *tweet* interessante, o usuário tem a opção de *retweetar* o conteúdo. O botão *retweet* encontra-se logo abaixo de cada post e tem a função de replicar o texto original para rede do usuário. Assim, novos usuários podem tomar conhecimento de uma informação a que não teriam originalmente acesso, uma vez que fazem parte da rede do produtor do post inicial.

Dentro da dinâmica de relacionamento do *Twitter*, algumas expressões foram convencionadas pelos usuários para padronizar suas conversas. O uso de uma @ (arroba) seguida do nome de um usuário indica uma resposta ou uma referência a esse outro usuário. Para verificar as últimas menções feitas ao seu nome, é possível abrir a opção “*Mentions*” no menu principal.

Para indicar a manutenção de um tema dentro de inúmeros posts, passou-se a usar o sinal # para indicar assunto tratado. Dessa forma, os usuários sabem, de maneira mais fácil, do que trata o texto da atualização e facilitam as buscas por um tema comum. A união do sinal # à uma expressão recebe o nome de *hashtag*. Em fevereiro de 2011 a *hashtag* #egypt foi largamente utilizada para organizar protestos pelo fim do regime de Hosni Mubarak, possibilitando a busca, de forma mais sistemática do assunto na rede e colaborando para obras como o livro *Tweets from Tahrir*, que falamos no capítulo anterior.

A utilização das *hashtags* tornou-se tão relevante para a categorização de assuntos e relevância dentro do *Twitter*, que estimulou a criação de sites como o hashtags.org. O endereço online não é mantido pela equipe *Twitter*, mas permite a visualização de gráficos com horários de informação das *hashtags* mais populares, além da busca por *hashtags* que ainda não foram utilizadas na rede.

O número de pessoas a usarem uma mesma *hashtag*, influencia diretamente a possibilidade de essa mesma etiqueta se tornar um assunto popular ou *Trending Topic*, sistema de classificação por volume oferecido pela plataforma e que descreveremos a seguir.

2.2.3- *Trending Topics*

Os *Trending Topics* ou TTs são uma lista em tempo real dos nomes mais postados no *Twitter* pelo mundo todo. Valem para essa lista as *hashtags* (#) e nomes próprios. Os temas mais discutidos ficam disponíveis na página inicial do site ou na home de cada usuário, à direita.

O recurso de *Trending Topics* usa por padrão a abrangência total (*worldwide*), mas também é possível filtrar por países e cidades. A ferramenta oferece a possibilidade de ver os tópicos de mais de 100 regiões do planeta. Além dos Estados Unidos, dos principais países europeus Austrália e América Latina, os usuários podem conferir os assuntos disseminados no Japão, na África do Sul ou Kuala Lumpur, capital da Malásia. No Brasil, além do tópico nacional, é possível saber a lista de assuntos mais comentados em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Este sistema de ranking ganhou tanta força que é comentado frequentemente pelos usuários, capazes de mobilizar correntes para colocar um tema na lista e ter exposição mundial. Entretanto, a mobilização de empresas, fãs e os chamados *spammers*²² faz com que a ferramenta frequentemente altere o algorítmico que regula o ranking do TT.

Em maio de 2010, a empresa fez a primeira atualização no algoritmo que determina quais tópicos vão para a versão mundial da lista dos dez assuntos mais comentados. Segundo comunicado oficial do Twitter, o novo algoritmo identifica quais os tópicos que são imediatamente populares, e não aqueles que foram populares por um tempo ou em um determinado dia. Esse é o mesmo algoritmo que determina os *Trending Topics* localizados, seja em um país ou numa cidade específica. A empresa também informou que o novo algoritmo não impede que nenhum tópico se torne popular e que alguns dos tópicos que sempre se repetiam poderão sumir da lista em

²² Simultaneamente ao desenvolvimento e popularização da internet, ocorreu o crescimento de um fenômeno que, desde seu surgimento, se tornou um dos principais problemas da comunicação eletrônica em geral: o envio em massa de mensagens não-solicitadas. Esse fenômeno ficou conhecido como **spamming**, as mensagens em si como **spam** e seus autores como **spammers**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Spam>. Acesso em 30/10/2011

consequência disso. A declaração pode ser entendida como uma clara resposta às ações de guerrilha on-line promovidas por empresas, agências publicitárias, campanhas de fãs e *troll*²³.

2.3- O perfil do usuário brasileiro no *Twitter*

No Brasil, a exemplo do que aconteceu nos Estados Unidos, adesão por alguns artistas, atraiu ainda mais usuários para o Twitter. Um dos primeiros a criar um perfil e a interagir na rede, o jornalista e apresentador Marcelo Tas (@marcelotas) possui hoje mais de dois milhões de seguidores, segundo o site especializado em medições *Tweet Rank*²⁴.

Hoje, a ferramenta não é só parte da rotina online de personalidades, como empresas, além de pesquisadores, empresários e pessoas anônimas. A penetração da ferramenta no país pode ser observada na pesquisa divulgada pela empresa comScore²⁵, especializada em pesquisas no mundo digital, em abril de 2011. Os dados apontam o Brasil como terceiro país que mais usa o Twitter no mundo. O país tem índice de penetração de 23,7% no *mircoblog*, o que significa que mais de um em cada cinco internautas acessa o Twitter no decorrer de um mês. As duas primeiras colocações ficaram com a Holanda, com 26,7% seguida do Japão com 26,6%. Abaixo do Brasil ficaram a Indonésia, com 22% e Venezuela com 21%.

Entretanto, apesar do volume de usuários, a produção de conteúdo não é correspondente. Em estudo realizado pelo eCMetrics, consultoria de mídia social, e divulgado no site IMasters²⁶, apesar de mais de 90% dos internautas brasileiros estarem presentes em algum tipo de rede social, apenas 16% deles produzem algum tipo de conteúdo por meio das ferramentas.

O levantamento, chamado "Perfil de Usuários de Mídia Social no Brasil", foi realizada em dezembro de 2010 com 2.440 membros do painel online eCGlobalPanel, um dos maiores painéis online de pesquisa da América Latina, e revelou que 22% dos usuários de sites como Twitter apenas criticam ou reproduzem conteúdo, enquanto 36% observam, participam ou cultivam contatos. A partir destes dados, vemos a importância da replicação de conteúdo e da ferramenta *retweets* nos hábitos do brasileiro.

²³ Um *troll*, na *gíria* da *internet*, designa uma pessoa cujo comportamento tende sistematicamente a desestabilizar uma discussão, provocar e enfiar as pessoas envolvidas nelas. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Troll> Acesso em 30/10/2011

²⁴ Disponível em <http://www.tweetrank.com.br/perfil/marcelotas> Acesso em 30/10/2011

²⁵ Disponível em <http://www.ceviu.com.br/blog/info/noticias/segundo-pesquisa-brasil-e-o-3o-pais-que-mais-usa-o-twitter-no-mundo> Acesso em 30/10/2011

²⁶ Disponível em <http://imasters.com.br/noticia/19885/midia-e-marketing-digital/pesquisa-aponta-que-brasileiros-produzem-pouco-conteudo-em-midia-social> Acesso em 30/10/2011

Em setembro de 2010, três meses após o início do fenômeno “Cala a Boca Galvão” uma reportagem da revista *Veja*²⁷ já anunciava a “invasão brasileira no Twitter”:

É aí que entra a peculiaridade brasileira. O Twitter possui atualmente 145 milhões de usuários. Não há números oficiais sobre a presença brasileira na rede. Mas estima-se que ela gire em torno de 11,6 milhões de perfis, se considerada a participação de 8% dos brasileiros no bolo total de usuários da rede revelada pela pesquisa da agência Sysomos, em janeiro. Contudo, esses barulhentos foram responsáveis por 20% dos 30 tópicos que mais tempo permaneceram na lista do Trending Topics.

Outro dado relevante que mostra o impacto da ferramenta no país é a adição do verbo tuitar na 5ª Edição do tradicional dicionário Aurélio, lançado pela editora Positivo em setembro de 2010. Vale destacar ainda que “blogar”, verbetes como “e-book” e “tablets” e substantivos como ‘fotolog’, ‘blue tooth’, ‘blu-ray disc’ e ‘blu-ray player’ também já podem ser encontrados no dicionário, numa clara indicação de que o país já incorporou o uso das redes sociais online.

²⁷ Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/a-barulhenta-invasao-brasileira-no-twitter>
Acesso em 30/10/2011

3. AS MÍDIAS SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional tem como premissa a manutenção da imagem institucional de uma empresa junto ao seu público alvo e também com seu público interno. Hoje, as mídias sociais são vistas como vitrines de perfis, sejam eles de instituições ou pessoas, e por isso cumprem a função de comunicar e criar um elo ligação entre perfis de interesses comuns. A seguir, o tema será abordado com maior profundidade.

3.1- Delimitando termos: o que é comunicação organizacional?

É durante Primeira Guerra Mundial, época definida por Celso Furtado como a primeira fase de aceleração do desenvolvimento industrial no Brasil, que a comunicação passa a ser utilizada dentro do ambiente corporativo. As transformações nos processos industriais, suscitaram um conseqüentemente refinamento nas relação entre empregadores, funcionários e público externo.

Também neste contexto, a expansão os meios de comunicação de massa, reflexo, entre outros fatores, do avanço de tecnológico, impulsionou a necessidade de estruturação do que há época ficou conhecida como “comunicação empresarial”.

Esse quadro obrigaria as organizações a criar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o externo, por meio de publicações centradas na divulgação de produtos, para fazer frente à concorrência (KUNSCH, 1997, p. 56).

Entretanto, é a partir da década de 70, conforme afirma Wilson Bueno (2003, p.5) que a comunicação empresarial passou a ser reconhecida como um importante setor dentro das organizações. A partir de então, aumenta-se o nível de especificidade da área, agregando, por exemplo, assessoria de imprensa, comunicação interna e promoção de eventos. Embora separadas, todas tinham como objetivo principal manter uma boa relação internamente, entre diretores e empregados, e externamente, transmitindo uma boa imagem para seus consumidores, acionistas, imprensa, entre outros.

Compondo esta multiplicidade de funções, é natural que, com o desenvolvimento da área e também do mercado corporativo como um todo, o termo

“comunicação empresarial” fosse questionado. Segundo Margarida Kunsch (1997, p.68), em países como Brasil, França, Espanha e Portugal o termo ainda é utilizado. Já nos Estados Unidos, comunicação organizacional é usado para se referir às atividades internas da empresa. Em países da América Latina como Colômbia, Peru e México o termo substitui o de Relações Públicas.

Neste trabalho, olharemos especificamente para o gerenciamento de crise, feito pela área de Mídias Sociais da TV Globo, no caso Cala a Boca Galvão. Entretanto, além desta, outras áreas da Central Globo de Comunicação foram envolvidas no processo, entre elas a assessoria de imprensa, o jornalismo e a produção editorial. Por tudo isso, a escolha do termo “comunicação organizacional” parece ser a que melhor atende ao objetivo desta pesquisa.

Tal posicionamento tem base na afirmação de Kunsch, que defende o termo como agregador de todas as questões da comunicação dentro do ambiente corporativo, integrando diversas atividades institucional, mercadológica, interna e administrativa.

A comunicação organizacional é, portanto, o conjunto de ações de diversos departamentos da empresa que poderão propor estratégias para manter a imagem junto a seu público interno e a sociedade em geral, por isso também pode ser chamada de comunicação integrada.

Entendemos como comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2002, p.150).

3.2 A influência das redes sociais na comunicação organizacional

Conforme tratado no primeiro capítulo, com a chegada da web 2.0 e das redes sociais, os usuários deixaram de ser apenas consumidores de informação e passaram também a produzi-la. Dessa forma, a internet tornou-se mais do que um dentre os meios de comunicação existentes, para assumir o posto de principal forma de interação social mediada. A popularização dos ambientes sociais online também agiu sobre o poder de alcance do cliente, telespectador ou consumidor, que agora tem a chance de imprimir sua opinião de forma rápida, atingindo círculos de amigos em rede. A rapidez

característica da web, a dificuldade de medir as proporções destas manifestações online e a aferir o impacto para a imagem e reputação das marcas tem atraído cada vez mais os setores da comunicação organizacional a se aproximarem das mídias sociais, buscando entendê-la e, muitas vezes, controlá-la.

É importante perceber que o espaço online também possibilita a troca de ideias, ampliação dos contatos e uma forma instantânea de ouvir o público, sendo uma poderosa ferramenta para medição de popularidade e previsão de crises no mundo dos negócios.

Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e a adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e a invalidação do tempo. (CASTELLS, 2005, p.566)

A criação de perfis corporativos online nas redes sociais de maior abrangência, entre elas o *Twitter*, já uma realidade para a maioria das grandes empresas, a discussão que hoje ronda os consultores e especialistas em mídias sociais na comunicação organizacional é justamente a definição da marca em cada uma das diferentes redes. Além disso, é preciso considerar que, as informações disseminadas nas redes não atingirão apenas os consumidores da marca, mas também seus funcionários e concorrentes. É preciso entender que não há barreiras ou delimitações claras dentro da rede, uma vez todos são possíveis usuários, ignorar esta pluralidade de papéis é tão perigoso quanto ignorar as mídias sociais.

Portanto, as empresas têm o desafio de planejar a comunicação empresarial de forma integral, observando não só a mudança de foco do consumidor, mas também a pluralidade de papéis que ele exerce neste meio. A nova comunicação organizacional deve abranger as mídias sociais, e todos os papéis que um indivíduo pode ocupar: consumidor, colaborador, gestor e influenciador.

Uma ferramenta que tem se mostrado imprescindível para o afinamento destas questões é o monitoramento da marca nas mídias. Através de pesquisas realizadas por consultorias específicas, a empresa pode entender o perfil do consumidor na rede que pretende aderir e traçar uma estratégia compatível com suas premissas.

Em agosto deste ano, uma pesquisa nacional realizada pela Orbium²⁸, especializada no desenvolvimento de softwares e soluções interativas, mostrou que, das 156 empresas entrevistadas, 52,1% consideram muito importante o monitoramento de sua imagem na internet, 43,7% classificam-no como importante e apenas 4,2% acreditam que esse trabalho seja irrelevante. O levantamento foi conduzido com presidentes e diretores ou gestores de atendimento e marketing (65% dos respondentes) e gerentes de vendas, operações ou tecnologia e analistas em geral (35%).

Através do monitoramento dos sites de redes sociais, a empresa tem acesso a opinião do consumidor em relação ao seu produto ou serviço de uma forma mais informal e sincera, diferente do que era passado por meio de pesquisas especializadas realizadas com os clientes. Isso acontece pois, apesar de ter a consciência de fazer parte de uma rede aberta, o internauta ainda tomou consciência do tipo de rastreamento feito pelas empresas na rede, o que facilita a visão da comunicação organizacional como uma espécie de voyeur.

Ainda assim, quanto mais usuário torna-se experiente na rede, maiores são as chances do mesmo se familiarizar com as estratégias e tentativas de aproximação das empresas na web. Logo, a participação de uma organização na rede requer cautela. Quem utiliza as redes não gosta de sentir seu espaço sendo invadido por propagandas, *spams*²⁹ e conteúdos sem utilidade. Assim, as organizações necessitam de uma estratégia bem definida para que os objetivos e ações utilizados produzam resultados satisfatórios.

Estruturalmente, podemos dizer que o monitoramento em mídias sociais consiste na coleta, armazenamento, classificação, categorização, adição de informações e análise de menções online a determinados termos previamente definidos e seus emissores com os objetivos de identificar e analisar reações, sentimentos e desejos relativos a produtos, entidades e campanhas. Ao fornecer dados que permitam à empresa conhecer melhor seu cliente, é possível também pensar na realização de ações reativas e proativas para alcançar os objetivos da organização.

²⁸ Informações disponíveis em <http://colunas.pgn.globo.com/sonasocial/2011/08/23/quao-importante-e-o-monitoramento-das-midias-sociais/> Acesso em 1/11/2011

²⁹ O termo *Spam*, abreviação em inglês de “spiced ham” (presunto condimentado), é uma [mensagem eletrônica](http://pt.wikipedia.org/wiki/Spam) não-solicitada enviada em massa. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Spam> Acesso em 1/11/2011.

Vale ressaltar, que o monitoramento online só alcançou tamanho status dentro da comunicação organizacional no Brasil em consequência da crescente possibilidade de acesso à internet por maiores parcelas da população:

A Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil) que foram ativados no país durante o mês de agosto de 2011 mais 2,2 milhões de acessos a banda larga fixa e móvel no país (internet de alta velocidade). Foi um crescimento de 25,1% da banda larga fixa em relação a agosto do ano passado, quando o número de usuários subiu de 12,9 milhões para 16,1 milhões no mês. O número de conexões da banda larga móvel aumentou 87,1% chegando a 31,7 milhões³⁰.

Diferente dos meios de comunicação tradicionais, onde há um órgão ou instituição responsável para intermediar situações de crise, na Internet os contornos ainda são fluidos e provocam receios nas instituições. A ideia de um espaço “livre” preocupa, especialmente devido à falta de controle do conteúdo, deixando o usuário livre para expor sua opinião. Assim, as empresas ficam mais passíveis de uma crise gerada por um comentário, uma comunidade virtual ou um *post* negativo em um *blog*.

Neste contexto, as empresas têm estabelecido dentro de seus departamentos de comunicação equipes para específicas para tratar questões, crises e principalmente cuidar da imagem e do relacionamento do público com a marca. A seguir, veremos como a Rede Globo de Televisão, que já possui um setor de comunicação estruturado (CGCOM) expandiu sua logística para tratar das novas mídias e, especialmente, o posicionamento da empresa ao aderir ao serviço de *microblog* twitter.

3.3 Rede Globo de Televisão

A Rede Globo foi fundada em 26 de abril de 1965 pelo jornalista Roberto Marinho. A primeira transmissão nacional da emissora ocorreu em 1969 com o “Jornal Nacional”, apresentado na época por Hilton Gomes e Cid Moreira. Parte das Organizações Globo, o canal aproveitou grande parte da equipe da TV Excelsior³¹ para criar o padrão de programação e qualidade que é seguido desde então. A TV Globo

³⁰ Disponível em <http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2011/09/16/numero-de-acessos-banda-larga-aumentou-2-2-milhoes-em-agosto-925377060.asp#ixzz1cSV7Kfyl> Acesso em 1/11/2011.

³¹ Canal de televisão fundado em 1960, que teve sua concessão cassada em 1970.

transmitiu a primeira Copa do Mundo em 1970 e, em 1974, passou a ser exibida em cores.

Quarto maior canal de televisão do mundo, a emissora produz cerca de 90% do que é transmitido e alcança 99,5% da população brasileira e 98,4% dos municípios nacionais, tendo em média 183 milhões de telespectadores. Com 122 emissoras, sendo 117 afiliadas, a produção jornalística da empresa chega aproximadamente a 62 mil horas por ano³².

Em 1973, a Globo exportou a minissérie “O Bem-Amado” para o Uruguai e a partir deste momento abriu as fronteiras de conteúdo. Até 2007, 130 países distribuíam os programas da emissora e 25 mil horas de programação foram licenciadas para 50 países. Já em 1999, a empresa lançou um canal internacional direcionado para os brasileiros lusófonos no exterior, e, em 2006, criou-se a Globo TV Sports, unidade de negócios responsável pela distribuição de eventos esportivos nacionais em outros países.

3.3.1 Central Globo de Comunicação

A Central Globo de Comunicação foi criada, nos anos 70, por um publicitário, João Carlos Magaldi. (BORGERTH: 2003; 110) Em 1999, a central teve seu projeto conceituado com a entrada Mário Cohen, também publicitário, como diretor. Em entrevista, José Land, atual diretor de propaganda, relatou as mudanças empreendidas:

Mário Cohen reforçou cinco áreas na CGCOM, para que a central funcionasse como uma empresa de atendimento: 1) A área da embalagem, que cuida da cara, da cor, da personalidade do produto, através da marca, da tipologia, da imagem: a *videographics*. É “embaladora” das novelas, das vinhetas institucionais, dos programas, da própria empresa Globo; 2) Assessoria de imprensa: há uma grande demanda dos outros veículos por essa área. Existem cerca de trinta revistas que falam sobre televisão, gente que vive da nossa própria notícia. Antes era uma assessoria externa terceirizada. A imprensa é a área de relacionamento com os outros canais de comunicação, tem uma estrutura de jornalistas que acompanham diariamente cada produto, criam *releases*, alimentam o *site* de imprensa com fotos, temas, pautas, entrevistas, tudo que acontece na produção diariamente. O CEDOC arquiva isso tudo, é uma grande biblioteca, o

³² Disponível em <http://redeglobo.globo.com/TVG/0,,9648,00.html>, acesso em 20/10/2011.

maior acervo televisivo e jornalístico da América Latina; 3) Área de propaganda: através da linguagem publicitária visa fortalecer a divulgação dos produtos, através da textura, som, emoção, imagem, atuação, convencer o telespectador sobre o que é o produto. Queremos informar, entreter e educar; 4) Área de responsabilidade social: cuida dos projetos sociais nos quais a Globo atua. Ajuda ONGs e entidades sem fins lucrativos através do merchandising social. Erlanger, atual diretor da central, comandou a estruturação e a implantação dessa área; 5) Área de RH: cuida das políticas de comunicação com o funcionário. Eles definem o que vai ser dito, as pautas de comunicação com o funcionário e em alguns momentos o RH solicita à divisão de propaganda a execução de algumas peças. Algumas peças são feitas pelo RH, por profissionais de comunicação. (OLIVEIRA: 2005; 116)

Com a função de cuidar das relações institucionais e da imagem da Rede Globo, a Central Globo de Comunicação está hoje dividida em: Diretoria de Identidade Visual, Diretoria de Comunicação Corporativa, Diretoria de Produção Editorial, Diretoria de Responsabilidade Social e Relações Públicas, Diretoria de Propaganda e Design, Diretoria de Planejamento e Gestão e CEDOC (Centro de Documentação e Conhecimento). A atual configuração da central foi implementada no início do ano de 2011, e segundo a discurso de seu diretor geral, Luis Erlanger, tem por objetivo a promover a integração entre as equipes e tornar a estrutura mais flexível e participativa.

Neste trabalho, nos interessa especificamente a Diretoria de Produção Editorial, formada pelas áreas de Produção Editorial, Relações com a Imprensa e Relações com o Telespectador. Fazendo um recorte ainda mais preciso, é nesta última área que se encontra o seguimento de estudo deste trabalho: a área de mídias sociais.

3.3.2 Surgimento da área de Mídias Sociais

Após anos como líder do mercado de comunicações nacional, a Rede Globo se viu com o desafio de adaptar suas estratégias de o relacionamento com o telespectador de forma diferenciada, através das mídias sociais. Como vimos anteriormente, a Central Globo de Comunicação já contava com uma estrutura sólida para atender imprensa e telespectadores de uma maneira geral, mas não dispunha de um canal ou equipe específica para tratar da audiência que expressa sua admiração ou descontentamento com a emissora na web.

De acordo com Daniela Pereira, gerente da área, o início da política em novas mídias se deu novembro de 2008, quando com a ajuda da Bites³³, a Rede Globo convidou 40 blogueiros (selecionados por gênero e alto *pagerank*³⁴) para um café-da-manhã com a autora Glória Perez. O objetivo era promover, dentro dos novos moldes a novela das 20h, produto principal da empresa, “Caminho das Índias”. O gancho para o convite foi o fato de um dos personagens ser um blogueiro e os convidados ainda puderam fazer participar de uma gravação da trama.

A ação aconteceu um mês antes da estreia da novela, 11 de dezembro de 2008, e obteve ótima repercussão, com posts positivos nos principais blogs no gênero de entretenimento. Os mesmo blogueiros foram convidados para a festa de lançamento de “Caminho das Índias”, onde poderiam conversar com os atores, autores diretores e produzir material. O evento também contou com uma transmissão simultânea na internet e a atualização de fotos no Flickr³⁵, com acesso livre para qualquer usuário.

Até este momento, as ações envolvendo mídias sociais eram realizadas pela equipe de Daniela Pereira, que assumia o cargo de coordenação. Apesar de não haver uma específica dedicada às novas mídias, os funcionários que atuavam na Central de Atendimento ao Telespectador e também página institucional da Rede Globo³⁶ trabalhavam em conjunto.

Apesar de um início bem-sucedido, a Rede Globo ainda conhecia pouco sobre o efeito das mídias e como lidar com os produtores de conteúdo para blogs. Para estruturar a próxima ação, a emissora organizou uma série de workshops para preparar a equipe para lidar com os novos rumos que a comunicação da empresa estava tomando, além de criar um setor específico de atendimento às mídias sociais e reestruturar a Central de Atendimento ao Telespectador, segundo nos afirmou Daniela:

É fundamental para a equipe saber que somos pioneiros, ao mesmo tempo é complicado, pois não temos parâmetro. A TV Globo não é uma prestadora de serviço, não cobra pelo que faz, não somos obrigados a ter uma central de atendimento, por exemplo. A relação de ganho acontece quando damos a informação e em troca recebemos a opinião do telespectador. O nosso objetivo aqui dentro é fazer com que as pessoas entendam que a

³³ Empresa de planejamento estratégico sobre web 2.0 com sede em São Paulo - SP.
<http://www.bites.com.br>

³⁴ Método matemático utilizado pelo Google para atribuir relevância às páginas da internet.

³⁵ Site da web de hospedagem e partilha de imagens fotográficas

³⁶ www.redeglobo.globo.com

gente tem hoje um instituto de pesquisa online. Conseguimos saber exatamente na mesma hora qual é a opinião das pessoas sobre a TV Globo, seja através da CAT seja através do Twitter (PEREIRA, 2011)³⁷.

Também foi realizada uma pesquisa com o Ibope para entender melhor o mercado potencial das redes. Nessa análise foram encontrados, dentro dos seguintes padrões: 40 blogs com mais de 100 links direcionados para os mesmos; 21 comunidades no *Orkut* com mais de cinco mil participantes; 58 vídeos no *Youtube* com mais de 100 mil acessos.

A partir da formação de mailing inicial, a emissora considerou que seis atitudes são imprescindíveis para abordar as mídias sociais: entrar em contato com os donos das comunidades selecionadas dentro de um padrão específico; enviar conteúdos exclusivos, antes da estreia de novos produtos; levar algum representante da comunidade à coletiva de imprensa do produto; distribuir uma adaptação do *press kit*³⁸; levar representantes das comunidades e blogueiros à festa de lançamento do produto; e manter relacionamento ao longo de toda a novela, através do envio de releases e de outros materiais promocionais.

Estas ações foram direcionadas pensando nos usuários que possuem comunidades no *Orkut* e que tivessem alguma relação com a Rede Globo e/ou algum de seus produtos, tendo um número significativo de amigos relacionados; usuários com blogs voltados para televisão ou que tenha relação com algum dos programas da empresa com *page rank* relevante; e usuários com contas no twitter com um número significativo de seguidores.

Para os lançamentos das novelas, algumas ações também foram pré-definidas: transmissão em tempo real da coletiva de imprensa do produto na página institucional da Rede Globo; sorteio de convites para a festa de lançamento entre a base de telespectadores que moram na cidade do evento; os convidados da festa de lançamento participam da cobertura como possíveis “fontes” do Twitter, que será conduzido pela equipe da *home page* da empresa e da Central de Atendimento ao Telespectador (CAT); uma matéria é publicada na *home page* da Globo com o “pós-festa” - entrevista com os

³⁷ Entrevista concedida à autora em 16/11/2011.

³⁸ *Press-kit* ou Pacote de imprensa é um pacote de *Press release* com brindes promocionais, uma amostra/réplica do produto ou o próprio produto, fotos de divulgação, credenciais de imprensa e outros itens que facilitem a cobertura jornalística sobre o que se quer divulgar e estimulem os jornalistas a publicar a intenção do assessorado.

telespectadores que compareceram ao evento, impressões dos bastidores, dentre outras informações; e envio de e-mail de conclusão da ação.

Partindo dessas premissas e a partir da realização de algumas ações em mídias, a emissora enviou um e-mail agradecendo a participação nas ações e dando acesso exclusivo ao clipe da novela das 18h que seria lançada, “Paraíso”. Todos os envios incluíam a opção de não receber mais mensagens daquele destinatário, para não obter mais envios sobre a empresa. Para validar a ação, uma matéria foi publicada na página oficial da Rede Globo. Desta base, quatro telespectadores considerados mais influentes na rede foram convidados para a festa de lançamento da novela.

Ainda com o lançamento de “Paraíso”, foram identificadas as comunidades de maior influência no Orkut voltadas para a empresa ou diretamente para a novela. Os donos foram procurados e começaram a receber conteúdo exclusivo da empresa, como *releases*³⁹, uma adaptação do *press kit* da novela e qualquer outros materiais que surgissem no decorrer da trama. Com isso, os comunicados e ações da Rede Globo repercutem nas comunidades e, os donos, ao estreitar as relações, se sentem no dever de divulgar o que é passado para eles espontaneamente. Eles também foram convidados para a festa de lançamento de “Paraíso” e entrevistados pela equipe da *homepage* da Rede Globo.

Avançando o desenvolvimento das ações, para o lançamento da novela das 19h, “Caras e Bocas”, em abril de 2009 o mesmo padrão permaneceu. Como novidade, a Globo criou o “A serviço do coração”, um *hotsite*⁴⁰ explicativo e um aplicativo no Orkut, contendo vídeos de Flávia Alessandra e Malvino Salvador, casal protagonista da trama de Walcyr Carrasco, que ajudam o usuário a reatar um relacionamento ou começar algum envolvimento amoroso com alguém, sendo ele personalizável. Para ter maior interação, uma parceria foi feita com o site Par Perfeito⁴¹, líder em redes sociais voltadas para encontros amorosos no Brasil e América Latina.

Em outubro de 2009, com a contratação da empresa Live AD⁴², a área deu início ao seu maior case de sucesso até então. O objetivo era que consultoria mostrasse de que forma os internautas se informam sobre as novelas e os programas da emissora. No relatório também estavam contemplados os horários de pico e quais os elementos mais relevantes e atrativos neste tipo de busca. Assim, seria traçada uma estratégia

³⁹ Texto de divulgação de uma empresa ou produto com as informações mais relevantes

⁴⁰ Site temporário para divulgar alguma ação ou produto.

⁴¹ <http://www.parperfeito.com.br>

⁴² Agência publicitária com sede em São Paulo – SP.

inicial para estreitar o relacionamento online. Ainda segundo Daniela, com o crescimento e fortalecimento da relação, estes internautas/telespectadores poderiam se tornar “viralizadores” de conteúdo e formadores de opinião junto ao grupo social que pertencem.

De posse do relatório e parceria com a equipe de propaganda da CGCOM e com a LiveAD, foi criado o projeto chamado “Mil Casmurros”, para o lançamento da minissérie “Capitu”. No dia 21 de novembro de 2009, um site⁴³ e um blog⁴⁴ foram lançados na rede estimulando uma leitura coletiva do livro “Dom Casmurro”, de Machado de Assis. A obra foi dividida em mil partes, nas quais atores, jornalistas, escritores, cantores e outras celebridades deram início ao projeto e centenas de usuários completaram a história. Bastava entrar no site, fazer um pequeno cadastro e gravar através de uma webcam um trecho do livro, não importa em que qualidade. Algumas gravações mais criativas e inovadoras tiveram destaque no blog da ação, que tinha como objetivo tirar dúvidas, estimular atividades e trazer curiosidades sobre o projeto. Os trechos gravados também podiam ser replicados na rede social Orkut ou em blogs. A intenção era criar uma mídia espontânea em torno do lançamento da minissérie. No dia do lançamento de “Capitu”, 9 de dezembro, foi atingida a marca de mil leituras gravadas.

A ação foi tão bem sucedida que a Rede Globo e a Live Ad conquistaram o Leão de Relações Públicas no Festival de Publicidade de Cannes 2009 na categoria Novas Mídias. Como agradecimento, todos os telespectadores que participaram da ação receberam um e-mail personalizado:



Email de agradecimento enviado aos participantes de "Mil Casmurros"⁴⁵

⁴³ Disponível em <http://www.milcasmurros.com.br> acesso em 22/10/2011

⁴⁴ Disponível em <http://www.milcasmurros.com.br/blog/> acesso em 22/10/2011

⁴⁵ Material disponibilizado pela emissora em palestras sobre o tema.

Com os excelentes resultados obtidos, a empresa resolveu criar uma ação similar para a tradicional campanha de final de ano “A Festa é Nossa”. Os telespectadores foram convidados a enviar vídeos pela internet cantando a música-tema da campanha e os melhores foram transmitidos em *teasers*⁴⁶ no canal, mas todos os que enviaram tiveram o cadastro adicionado ao *mailing* da empresa.

Em setembro de 2010 a área de mídias sociais deixou de ser correlata e passou a responder por uma coordenação, comandada por Carlos Alberto Ferreira, funcionário da emissora desde 2001:

Assumir uma coordenação da área foi um enorme prazer e também um desejo antigo. Ter uma equipe dedicada à mídias, e não mais funcionários que se dividem em setores distintos, é uma garantia de que podemos nos comprometer com novos projetos. (Ferreira, Carlos;2011)

3.3.3 TV Globo no *Twitter*

A origem da criação do perfil @rede_globo é desconhecida até pela equipe que hoje cuida da imagem da empresa na rede social. Até março de 2010 o perfil era uma replicação automática dos *twittes* publicados pelos talentos da emissora e dos programas da grade que possuíam a ferramenta. Não havia planejamento, gestão de conteúdo ou qualquer ação de divulgação. Ainda assim, o perfil já contava com mais de 150 mil seguidores.



⁴⁶ Pequena peça publicitária criada para chamar atenção para uma campanha.



No mesmo período, emissoras como a CBS e a CNN já possuíam uma estrutura de posts diários e contavam com mais de um milhão de seguidores cada. A falta de cuidado da empresa com o seu perfil oficial chamava a atenção dos usuários, que manifestavam o descontentamento através da própria rede.

@rede_globo Que tal tuítar coisas melhores?!

9:43 AM Feb 18th via web in reply to rede_globo



jupabelmok
João Paulo Belmok

@rede_globo Ah, a senhora vai ganhar unfollow agora!

9:37 AM Feb 18th via web in reply to rede_globo



tuulio

Em fevereiro de 2010, Carlos Alberto Ferreira e Alex Souza, que formavam a equipe de Mídias Sociais, receberam autorização para utilizar o perfil da emissora durante a palestra de Jeff Gomez, responsável pelo conteúdo *transmedia*⁴⁷ de filmes como “Avatar” e “Piratas no Caribe”, na Central Globo de Produção.

⁴⁷ Fenômeno do transporte da informação para as múltiplas plataformas de comunicação

A palestra foi transmitida em tempo real por meio do perfil @rede_globo e na *home* da TV, com *posts* no blog “Tá Rolando”. Em duas horas e meia foram registradas 151 citações no *Twitter*, sendo 7 positivas, 142 neutras e nenhuma negativa⁴⁸. O resultado foi o equivalente a um dia de referências à palavra-chave “Vídeo Show” captadas no monitoramento diário feito pela CGCOM para os programas da TV Globo.

O perfil @rede_globo também funcionou como ponto de entrada de perguntas para os usuários que estavam acompanhando a palestra de Gomez. Por conta disso, o executivo da Microsoft Brasil, René de Paula, o blogueiro Tiago Dória, o cientista Silvio Meira, a blogueira Samantha Shiriashi e outros conseguiram encaminhar perguntas ao convidado. As questões foram colocadas no telão e cada resposta publicada na *home* da Globo, que também atualizava os *posts* em tempo real. A estratégia levou a expressão Jeff Gomez aos *Trending Topics Brazil*.

Munidos dos resultados obtidos com a ação, a equipe elaborou um documento intitulado “Twitter 1 milhão de amigos” a ser entregue para o diretor geral da CGCOM Luis Erlanger. Na proposta, a equipe se comprometia a divulgar conteúdos interessantes e relevantes sobre a programação da emissora e a definir uma estratégia conjunta divulgação com:

- Os responsáveis pelos perfis dos programas que já possuem conta no *Twitter*.
- Os talentos da empresa que são populares na ferramenta.
- Os programas que ainda não possuem perfil (como as novelas).
- A *home* da Rede Globo, responsável pelas notícias institucionais da empresa na *web*.
- A Central de Atendimento ao Telespectador, valorizando as informações e curiosidades que chegam até a Central.

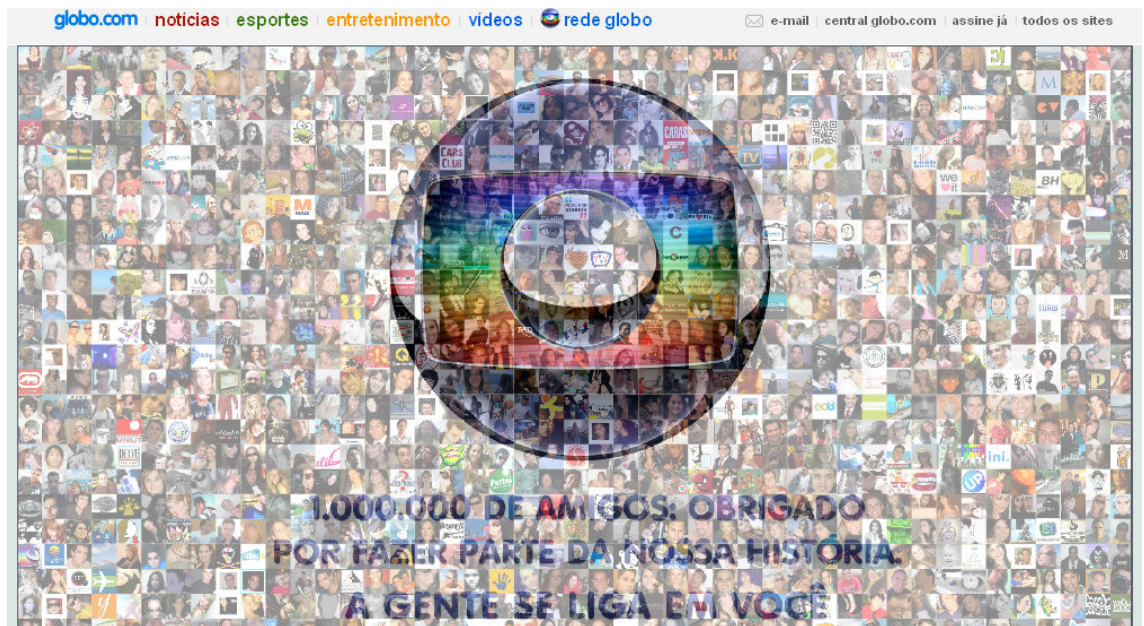
No entanto, o principal argumento da equipe, era o compromisso de agregar ao perfil 1 milhão de amigos, ou seja, atingir a meta de 1 milhão de seguidores, no prazo de um ano.

Nós atingimos a meta da melhor forma possível, uma semana antes do aniversário de 46 anos da TV Globo, abril de 2011. Foi uma comemoração! Pudemos colocar em prática mais ações de relacionamento em agradecimento aos usuários e pensar em um

⁴⁸ Dados fornecidos pela Bites.

planejamento mais aprofundado para os próximos passos. (PEREIRA, 2011)

Entre as ações descritas por Daniela, destacou o mosaico 1 milhão, onde um hotsite que mostrava a contagem regressiva para a atingir a marca de um milhão de amigos. No momento em que o número foi alcançado, os usuários puderam visualizar um mosaico com os perfis de todos os seguidores.



Hoje, o perfil institucional da emissora no *Twitter* conta com mais de dois milhões de seguidores e uma estrutura de trabalho organizada por Carlos Alberto Ferreira, atual coordenador de Mídias Sociais. Daniela Zdanwsky é uma das integrantes da equipe responsável pelo perfil:

A dinâmica de conteúdo do perfil usa como fonte de informação a home da Rede Globo, todos os sites de programas, tanto de entretenimento como de jornalismo. Escolhemos os assuntos de acordo com o perfil do público no Twitter, que é de maioria jovem, mas também abordamos assuntos institucionais. É importante divulgar as ações sociais da empresa, como o Criança Esperança e o Amigos da Escola. De forma geral, observamos o fluxo de informações da ferramenta, procurando “embarcar” nos assuntos e brincadeiras mais comentados do dia, assim sempre mantemos a proximidade com o público. (Zdanwsky, Daniela)

Com a base sedimentada na ferramenta, a equipe se prepara para o lançamento do perfil institucional da emissora na rede social *Facebook* e acaba de produzir uma cartilha interna intitulada “Quem queremos ser”, onde se coloca a missão de:

Ouvir, participar e interagir nos diálogos que envolvam a imagem institucional da Globo e sua programação nas diversas mídias ou formas de distribuição de conteúdo mostrando nosso engajamento para o progresso cultural, político, econômico e social do povo brasileiro, através da educação, da informação e do entretenimento⁴⁹.

⁴⁹ Trecho do documento "Quem queremos ser nas Mídias Sociais", elaborado pela equipe de mídias sociais da TV Globo.

4. #CALABOCAGALVAO - O FENÔMENO

Quinta-feira, dia 10 de junho de 2010, a Rede Globo de Televisão preparava-se para transmitir ao vivo para o todo Brasil a cerimônia de abertura da Copa do Mundo de Futebol. Em Joanesburgo, na África do Sul, o Orlando Stadium receberia atrações internacionais como Alicia Keys, Shakira, Juanes, a banda sul-africana Soweto Gospel Choir, além do grupo americano Black Eyed Peas, marcando a primeira edição do evento em continente africano.

A Rede Globo, referência entre os brasileiros na transmissão de jogos de futebol, desde os tempos da Rádio Globo, segunda emissora de rádio a transmitir uma copa do mundo no país⁵⁰, contava então 170 profissionais no continente africano, além da integração com a equipe do canal por assinatura SporTV e da produção local⁵¹.

Nos estúdios cariocas, Tiago Leifert, Álvaro Pereira Jr. e Caio Ribeiro fariam parte da cobertura em tempo real, no programa 'Central da Copa'. Direto de Joanesburgo, Galvão Bueno, Fátima Bernardes, Tino Marcos, Renato Ribeiro e Walter Casagrande participariam da transmissão do evento.

Na ocasião, Galvão Bueno, principal narrador da emissora, completava sua nona copa do mundo como profissional de comunicação da Rede Globo. Desde o mundial realizado na Espanha em 1982, Galvão exerce o papel de dar voz às vitórias e derrotas da seleção brasileira. Além do futebol, sua voz marcante é lembrada pelas narrações emocionadas na Fórmula 1 e nos jogos olímpicos.

Entretanto, não foi apenas por descrever o movimento das corridas e partidas transmitidas pela TV Globo que o carioca Carlos Eduardo dos Santos Galvão Bueno estabeleceu sua fama e relação com a audiência. O estilo Galvão Bueno de narrar ficou conhecido por suas frases de efeito, jargões, opiniões, previsões e, notadamente, tom ufanista e emocional na condução dos eventos. Tanto que, em entrevista à revista IstoÉ Gente, o próprio narrador declarou:

Mexo com emoção, e por trabalhar com os sentimentos das pessoas me torno polêmico. Olha, tem uma expressão que detesto: “Politicamente correto”, é o avesso do meu

⁵⁰ Memória Rádio Globo, disponível em <http://radioglobo.globo.com/sobre-a-radio/2010/01/13/DEZEMBRO-DE-44-O-INICIO.htm> Acesso em 12/11/2011

⁵¹ Reportagem "Fantástico abre a cobertura da Copa do Mundo 2010 neste domingo". Disponível em <http://redeglobo.globo.com/novidades/noticia/2010/06/fantastico-abre-cobertura-da-copa-do-mundo-2010-neste-domingo-dia-6.html> Acesso em 12/11/2011

jeito. Falo o que acho que devo. Sou jornalista, locutor, mas me transformei em vendedor de emoções. Sou um torcedor-narrador, e daí? (BUENO, 2006)⁵²

De fato, nos últimos vinte anos, as grandes emoções do esporte brasileiro foram narradas por Galvão Bueno. As conquistas no futebol, medalhas de ouro no vôlei e trágica morte do piloto Ayrton Senna tiveram a voz do locutor como pano de fundo e, muitas vezes, como atração principal. Durante a copa do mundo de futebol no Japão, em 2002, em que o Brasil conquistou o pentacampeonato, Galvão testou seu poder de persuasão com o público pedindo que todos acendessem e apagassem as luzes para demonstrar a "paixão dos torcedores". A fala do narrador, enquanto a câmera da Globo mostrava imagens de prédios com luzes piscando em São Paulo, foi reproduzida no jornal Folha de São Paulo⁵³ como uma das "Pérolas da TV": "Vamos lá, quem estiver com a TV ligada, pisca a luz de casa agora. Olha lá Arnaldo, uma, duas, três, é a Freguesia do Ó inteira ligada na Globo".

Tamanha exposição e proximidade com o telespectador brasileiro é traduzida por reações díspares, Galvão é amado por uns e odiado por outros. Nos estádios sempre é possível ver uma faixa levantada por torcedores que fazem referência ao narrador e há quem diga que "Jogo da seleção, só com o Galvão", mas também é grande a legião daqueles que consideram insuportável a o timbre da voz e os comentários impróprios do veterano das copas.

Nos programas de humor e na imprensa, Galvão é motivo de piada e paródia, inclusive dentro da própria emissora. O humorístico Casseta e Planeta o tinha como personagem cativo. Interpretado por Hubert Aranha, o *Gavião Bueno* era identificado por seus erros intermináveis, indiscrição e volume de voz acima do normal.

Entre os jornalistas, Arthur Xexéo, Juca Kfourir e Silvio Luis já externaram suas ressalvas contra Bueno. Silvio Luis, em entrevista para o Cosme Rímoli, blogueiro do portal R7, afirmou:

Não há jornalismo. Há entretenimento, diversão. Algo para passar o tempo, com muitas brincadeiras e nenhuma profundidade. O importante é manter a pessoa assistindo, ter audiência. E também muita gente que está na televisão hoje não mereceria estar. O Galvão [Bueno] muitas vezes quer tanto que a sua tese prevaleça que ele briga com a

⁵² Entrevista concedida ao repórter Fábio Altman, durante a copa da Alemanha em 2006. Disponível em <http://www.terra.com.br/istoegente/359/entrevista/index.htm> Acesso em 12/11/2011

⁵³ Disponível em http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2002/copa/dia_a_dia-20020613.shtml Acesso em 12/11/2011

imagem. É uma postura absurda, que não tem cabimento hoje em dia. Há 16 câmeras mostrando um lance. Não será gritando o contrário do que todos estão vendo que terá razão.⁵⁴

Em 2002, oito anos antes da maior ação em rede sociais motivada pelo narrador, objeto de estudo deste trabalho, Galvão já dava nome ao blog "Eu odeio o Galvão Bueno"⁵⁵, endereço hoje praticamente desativado, e a mais de quarenta comunidades virtuais na rede de relacionamento Orkut, sendo a maior delas "Eu odeio o Galvão Bueno", hoje com cerca de 80 mil membros. Com tamanha mobilização negativa, o narrador acabou se pronunciando:

Já me descabelei com isso, me irritava, ficava descabelado, hoje levo na boa. Mas ocorre que o sujeito que é do contra faz um site “Eu odeio o Galvão”. Quem admira não faz, assim é a vida. É o maior barato ser personagem do Casseta & Planeta. Meu filho de 5 anos pega o telefone e diz: “Pai, ontem você tava engraçado pra caramba, com aquele nariz grandão”. O Macaco Simão, da Folha, tinha que me dar 10% do salário dele. Morro de rir com ele, embora às vezes tenha sacanagem. Olha, posso não ser de muitas luzes, mas totalmente burro não sou. Tem também o Bobueno, um “joão bobo” que inventaram. Acho graça. Temos um lá no escritório da Globo. (BUENO, 2006)

Não é possível, portanto, dizer que o movimento iniciado no *Twitter* naquele 10 de junho de 2010 fosse uma surpresa para a emissora ou para o locutor. Enquanto Galvão Bueno e Fátima Bernardes dividiam-se na bancada do show de abertura da copa, milhares de internautas brasileiros repercutiam o evento no serviço de *microblog* e, a cada novo comentário ou interrupção de Galvão, considerada por eles como inapropriada, aumentavam também os comentários na rede.

Para unificar o diálogo e interagir da rede, os usuários passaram a utilizar uma *hashtag* única, surgida espontaneamente entre os internautas: #CALABOCAGALVAO. Como vimos anteriormente, a *hashtag* designa um assunto abordado e aumenta o acesso do usuário ao tema, tanto para quem quer consultar como para os que desejam acrescentar mais informações, uma vez que facilita os mecanismo de busca. Dessa forma, a popularização dos comentários ganhou destaque na ferramenta, assumindo o

⁵⁴ Disponível em <http://www.midiaesporte.com/2010/09/silvio-luiz-critica-galvao-bueno-e.html> Acesso em 13/11/2011

⁵⁵ Disponível em http://euodeiogalvaobueno.blogspot.com/2002_06_01_archive.html Acesso em 13/11/2010

primeiro lugar nos *Trending Topics Brazil*.

Ao assumir o topo no *ranking* da ferramenta, indicando ser este o assunto mais comentado no momento, o #CALABOCAGALVAO transferiu para o *ciberespaço* uma realidade já compreendida no mundo *offline*, o hábito de comentar a programação televisiva. Em pesquisa divulgada em fevereiro deste ano, o Ibope⁵⁶ apontou que, no Brasil, 60% dos internautas das classes A e B navegam na internet ao mesmo tempo que assistem à televisão. Para a pesquisadora Marie-Jose Montpetit, pesquisadora do *Massachusetts Institute of Technology*, a combinação entre a interatividade das redes sociais e o conteúdo da TV está criando a verdadeira cyber sala de estar".

A seguir, analisaremos como o volume de citações e a disseminação da *hashtag* causaram impactos na rede, na imprensa, nos telespectadores e especialmente no posicionamento da TV Globo nas mídias sociais.

4.1 Volume de manifestações e impacto na rede

O crescente número de comentários dos insatisfeitos com o desempenho do narrador Galvão Bueno, e também dos internautas que de alguma forma gostariam de comentar o evento utilizando-se da *hashtag* já disseminada, fizeram com que o termo, inicialmente popularizado e destaque nos *Trending Topics* brasileiros, assumisse a liderança nos *TTs* mundiais ainda durante a cerimônia de abertura do evento.

Ao ocupar uma posição de destaque na ferramenta em escala global, a *tag* ganhou outras proporções e passou a despertar a curiosidade de estrangeiros que não entendiam a expressão.

⁵⁶ Empresa especializada em pesquisas de mercado, dados divulgados na revista IstoÉ Dinheiro, disponível em http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/48390_TV+TWITTER Acesso em 13/11/2011



Imagem que representa as menções ao termo "CALA BOCA GALVAO" no dia 10/06/2010.
Disponível em <http://www.noticiastecnologia.com.br/tag/cala-a-boca-galvao> Acesso em 13/11/2011

Citando o termo ou repetindo a *hashtag*, usuários estrangeiros começam a perguntar aos brasileiros o motivo da mobilização, uma vez que, *tags* como #worldcup e FIFA WORLD CUP perderam o posto para que CALA A BOCA GALVAO assumisse primeiro lugar nos *Trending Topics* mundiais.

Em um movimento acelerado, milhares de internautas passaram a criar respostas fictícias para o assunto, confundindo os usuários não falantes de português. Por conta do enorme fluxo de citações geradas, é impossível afirmar com precisão qual a ordem cronológica que os principais boatos ganharam destaque ou quais perfis foram os primeiros a disseminar as explicações. Segundo dados da empresa Bites⁵⁷, consultoria de planejamento estratégico em mídias sociais, contratada pela TV Globo para fornecer relatórios periódicos, de 10 à 12 de junho foram mais de 55 mil citações ao locutor no *Twitter*.

Entretanto, fazendo uma análise geral dos movimentos que pretendiam explicar

⁵⁷ Site institucional da consultoria disponível em <http://bites.com.br/> Acesso em 13/11/2011

o termo, podemos dizer que um dos primeiros boatos a alcançarem repercussão na rede foi de que a frase estaria ocupando os *TTs* para promover uma música inédita da cantora pop americana Lady Gaga. A explicação foi reforçada por usuários brasileiros, confundindo uma legião de fãs da cantora e aumentando ainda mais a curiosidade acerca da história.

A cada tentativa de tradução, a piada aumentava seu grau de complexibilidade. Empenhados em dar uma resposta crível (*sic*) aos usuários estrangeiros, os "tuiteiros" do Brasil criavam histórias sobre envolvimento da cantora com o país em posts em inglês. Um usuário do *youtube*, identificado como Eddie Coler, postou no dia 12 de junho um vídeo⁵⁸ com trechos da suposta música, hoje com mais de 200 mil visualizações.

A explicação envolvendo a cantora chegou a ser publicada no site *What the trend*⁵⁹, endereço que busca traduzir todas os assuntos mais comentados nos *TTs* mundiais e também no site de compartilhamento de músicas Vagalume⁶⁰, onde parte da suposta letra também foi publicada.

Até a apresentadora da TV Globo Ana Maria Braga chegou a ser envolvida no rumor *Galvao song*. Como a apresentadora esteve nos *TTs* brasileiros no final de semana anterior ao evento, por conta de sua participação no quadro Dança dos Famosos, também da TV Globo, internautas divulgaram que Ana Maria seria a dançarina do clipe de "CALA BOCA GALVAO" e o vídeo⁶¹ de sua apresentação no programa do Faustão foi divulgado como sendo o teste para o clipe de Lady Gaga.

Personalidades brasileiras também entraram na brincadeira. O escritor Paulo Coelho, membro da academia brasileira de letras e considerado hoje um dos 20 escritores vivos mais lidos no mundo, postou a seguinte mensagem:

CALA BOCA GALVAO is the Brazilian version of a
homeopathic remedy SILENTIUM GALVANUS via
@paulocoelho

⁵⁸ Disponível em http://www.youtube.com/watch?v=t96hPNK3_3Q&feature=player_embedded#! Acesso em 13/11/2011

⁵⁹ Disponível em <http://www.whatthetrend.com/> Acesso em 13/11/2011

⁶⁰ Disponível em www.vagalume.com.br Acesso em 13/11/2011

⁶¹ Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=-oRTKLsMHzk> Acesso em 13/11/2011

Na época, Paulo já possuía mais de 400 mil seguidores e, segundo dados fornecidos pela *Bites*, a mensagem foi replicada por cerca de 150 deles. Mas, foi a explicação que trazia um apelo ambientalista que mais mobilizou internautas em torno da causa "GALVAO".

Foram feitos posts em inglês com a explicação fictícia de que "GALVAO" seria um pássaro brasileiro cujas penas são usadas para a confecção de fantasias de Carnaval, levando a espécie ao risco de extinção. Em uma tradução falsa para os "gringos, usuários brasileiros garantiam que "cala boca" significaria "salve / salvem", e que "galvao" seria o nome da ave. Em um primeiro momento, fãs de Lady Gaga tentaram relacionar o pássaro à canção, mas logo a piada tomou proporções ainda mais elaboradas com informações de que cada "cala boca galvão" enviado pelo *Twitter* US\$ 0,10 seriam enviados para a *Galvao Bird's Foundation*.

Um dos usuários a espalhar a brincadeira foi o jornalista e colunista da Folha de São Paulo, André Conti. Em inglês, Conti explicou em seu perfil que Galvão era um pássaro muito raro no Brasil e que os brasileiros estavam tristes com o desaparecimento da espécie. A mensagem obteve mais de 100 replicações de outros usuários da ferramenta e chamou a atenção do produtor musical Fernando Motolese.

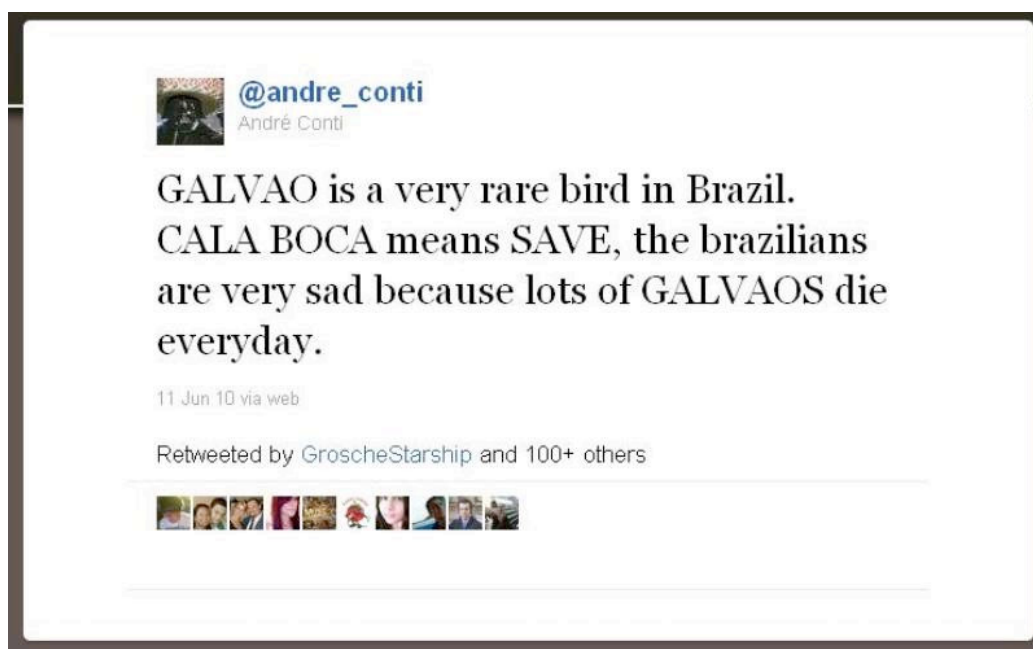


Imagem do *tweet* feito por @andre_conti. Disponível em <http://amenidadesdefamilias.blogspot.com/2010/06/mais-de-galvao.html> Acesso em 12/11/2011

Inspirado pela piada coletiva, Fernando resolveu produzir o vídeo que acabou se tornando um dos maiores virais brasileiros, o *Save the Galvao Birds*. A repercussão do vídeo na mídia internacional e a forma como resposta da TV Globo foi conduzida a partir deste novo elemento, transformam a peça em chave no desenrolar da ação.

4.1.1 *Save the Galvao Birds*⁶²

Fernando Motolese, conhecido no *Twitter* como @NandoPax, tem 27 anos, e trabalha como produtor musical desde a adolescência. Sua fama no ambiente virtual e a habilidade para produzir virais⁶³ já tinha sido posta à prova com o lançamento do vídeo Justin Biba⁶⁴. Uma sátira ao cantor pop adolescente Justin Bieber, o vídeo foi feito em parceria com blogs de humor e também com o humorista Hélio de la Peña. A brincadeira motivou a revolta das fãs, alcançou mais de dois milhões de acessos e recebeu o prêmio VMB (*Video Music Brasil*) 2010 na categoria *webhit*.

Fundador da produtora de áudio e vídeo Produlz⁶⁵, Fernando explicou entrevista concedida à autora como o desempenho do vídeo "Justin Biba" acabou influenciando na criação do *Save the Galvao Birds*:

Alguns meses antes do Save Galvao fizemos o vídeo do Justin Biba, que inclusive ganhou o VMB, e nós observamos como isso reverteu em uma ação positiva para a produtora, ficando conhecidos através do vídeo. Achei que criar um novo vídeo a partir de uma piada já difundida, seria um excelente forma de promover a nossa empresa, mas o meu objetivo era, de fato, salvar o Galvão. (MOTOLESE, Fernando; 2011)

A declaração do criador do vídeo é curiosa, apesar de citar motivações empresariais, Fernando garante que é fã do locutor e que sua intenção era tornar a brincadeira mais lúdica e menos ofensiva, dando chance para a recuperação da imagem de Galvão Bueno. De fato, o vídeo é uma montagem leve e verossímil focada em "divulgar ao mundo sobre o Galvao, um tipo raro de pássaro nativo do Brasil"(sic).

⁶² Salvem os pássaros Galvão. Vídeo disponível em http://www.youtube.com/watch?v=bdTadK9p14A&feature=player_embedded Acesso em 19/11/2011

⁶³ Nome dado aos vídeos ou campanhas que se propagam rapidamente na *web*.

⁶⁴ Disponível em <http://nerdskamikaze.com/justin-biba-parodia-justin-bieber-baby.html> Acesso em 19/11/2011

⁶⁵ Disponível em <http://produlz.com/> Acesso em 19/11/2011

Na sexta- feira, dia seguinte à cerimônia de abertura da Copa, observei que todas as piadas no *Twitter* já usavam a *hashtag* #CALABOCAGALVAO. Quando li a piada do André Conti, que explicava para os gringos que "cala a boca" significava salvar e "Galvão" era um pássaro Brasileiro tive a ideia de salvar mesmo o Galvão. Eu particularmente sou fã do Galvão Bueno. Então, eu decidi aliar a isso o nosso principal produto na Produlz, que são os vídeos em outras línguas, utilizando vozes conhecidas e, de uma forma subliminar, mostrar a importância de uma voz conhecida e confiável num vídeo. A narração traz um reconhecimento e embasamento ao produto. Mas o objetivo principal era mesmo salvar o Galvão. (MOTOLESE, Fernando; 2011)

Já em entrevista para a jornalista Mona Dorf, colunista do site IG Notícias⁶⁶, Fernando declarou que a ideia do vídeo fortaleceu o desejo de criar um grupo de humor na internet, que acabou se transformando nos *Nerds Kamikaze*⁶⁷. De fato, os dois anseios do produtor musical foram atendidos. A locução do vídeo impressiona e a piada ganhou o mundo:

Às 23h de sexta feira eu comecei a pensar e produzir o vídeo, liguei para um dos locutores que trabalha na Produlz, ele também é uma das vozes da BBC, expliquei a ideia e ele topou fazer. Reunindo as diversas piadas que já tinham aparecido no *Twitter*, juntei as explicações e também algumas imagens, como o cartaz da campanha. Às 8h da manhã de domingo o vídeo foi colocado no ar. Na terça feira eu dei a entrevista pro NY times e no mesmo dia o Galvão falou sobre o vídeo no ar, no programa Central da Copa. (MOTOLESE, Fernando; 2011)

Trataremos a repercussão do vídeo e de toda a campanha na imprensa no próximo capítulo. Entretanto, dois aspectos são imprescindíveis na avaliação da peça: os agentes "viralizadores" e ao resignificado dado ao termo "cala boca Galvão".

Apesar de assumir a responsabilidade pelo roteiro, contratação do locutor, seleção de imagens, edição, finalização e planejamento da estratégia de divulgação, tudo em menos de 32 horas, Fernando reconheceu a importância de uma rede de amigos e blogueiros para a divulgação do vídeo e sua criação coletiva, uma vez que frases, imagens e textos foram retirados de piadas já disseminadas na rede sobre o locutor.

⁶⁶ Disponível em <http://colunistas.ig.com.br/monadorf/tag/fernando-motolese/> Acesso em 20/11/2011

⁶⁷ Disponível em <http://nerdskamikaze.com/> Acesso em 20/11/2011

A respeito da estratégia de divulgação, vale destacar que o site Não Salvo⁶⁸, nome este que nada tem a ver como a campanha "Salve o Galvão", teve papel importante na disseminação do vídeo. Criado pelo especialista em mídias sociais Maurício Cid, o Não Salvo foi lançado em 2008 como um blog que assumia o objetivo de reunir em um único o melhor e o pior da internet. Hoje o site possui cerca de 300 mil visitas diárias⁶⁹ e foi o responsável por lançar com exclusividade o vídeo *Save the Galvao Birds* às 10h da manhã do domingo dia 13 de junho.

Aos não falantes de português que entraram em contato com o vídeo sem conhecer o real significado da expressão, podemos atribuir, além das características já citadas que dão verossimilhança a este produto audiovisual, a inclusão do seguinte trecho do roteiro como catalizador da campanha nas redes:

Each tweet with "CALA BOCA GALVAO" generates a donation of 0.10 cents to the Galvao Birds' Foundation. One second to tweet, one second to save a life. Help Brazil, help our rarest birds. Galvao Institute, for a better world.

A cada post no *Twitter* com "CALA BOCA GALVÃO" gera uma doação de 0,10 centavos para a Fundação de Pássaros Galvao. Um segundo para tuitar, um segundo para salvar uma vida. Ajude o Brasil, ajude nossos pássaros raros. Instituto Galvao, por um mundo melhor.

Não é possível falar de “ciberativismo”, ou seja, o ativismo se desenvolve no ambiente virtual, uma vez que toda a história não passa de mera invenção, todavia, podemos notar que o apelo para uma campanha de cunho ecológico acelerou o compartilhamento da ideia no *Twitter* que, por suas características naturalmente sociais, estruturais e comunicacionais, tem sido apropriado para a consecução de ações coletivas, que não apresentam necessariamente cunho político.

O novo significado dado à campanha para salvar o Galvão pôde ser refletido nas redes, mas segundo Fernando, também estava entre as motivações iniciais:

Eu queria interromper um pouco a provocação agressiva, mesmo por que ela não dura muito na rede. O vídeo dá um novo significado ao termo "cala a boca Galvão" não

⁶⁸ Disponível em <http://www.naosalvo.com.br> Acesso em 20/11/2011

⁶⁹ Dados divulgados em entrevista disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/gaz/mundobit/conteudo.phtml?tl=1&id=1145987&tit=O-cara-do-humor-na-internet> Acesso em 20/11/2011

só por que traduz a frase do português para o inglês de forma diferente, mas por que dá um novo significado também para os brasileiros. Na mídia existe um termo chamado meme, são palavras que ganham novo significado a partir do sentido dado por usuários da rede. A cada dia surge um novo meme e eu acredito que o "cala a boca Galvão" é um caso importante disto. Mas o grande trunfo do cala a boca Galvão foi ter refletido essa mudança de significado para o real, manifestando-se também em outras mídias. Virtualmente foi dado um novo sentido, e realmente as pessoas tiveram uma nova visão sobre o caso, trataram de forma mais lúdica. (MOTOLESE, Fernando; 2011)

Ainda que o poder transformador do vídeo na reversão da crise possa ser questionado, é inegável que a partir dele o termo ganhou um novo significado. O jornalista e comentarista de tecnologia Leopoldo Godoy comentou o surgimento e a aplicação do termo "meme" para o ambiente virtual:

O termo "meme" é utilizado para identificar este tipo de fenômeno da comunicação, em uma analogia ao conceito criado pelo zoólogo Richard Dawkins para explicar a disseminação de pensamentos, idéias e produtos culturais. Segundo Dawkins, algumas informações são transmitidas da mesma forma que os genes, replicando-se automaticamente e tornando-se parte da cultura universal. Com a internet, estas unidades de informação não apenas são retransmitidas, mas ganham novas leituras, misturam-se entre si e servem como base para o surgimento de novas brincadeiras e legendas.⁷⁰

Em dezembro, a equipe do caderno de tecnologia do jornal Folha de São Paulo, promoveu uma eleição, tendo como jurados especialistas em tecnologia e jornalistas, para listar os principais destaques de tecnologia de 2010. No *ranking*⁷¹, o termo "CALA BOCA GALVAO" foi eleito o "meme" brasileiro do ano.

4.1.3 Desdobramentos na imprensa

Na manhã de 16 de junho, cerca de 72 horas após o lançamento, o vídeo *Save the Galvao Birds* já havia atingido a marca de 630 mil visualizações, segundo relatório

⁷⁰ Reportagem publicada no canal de notícias G1 em 02/04/2011. Disponível em <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/04/enciclopedia-brasileira-vai-mostrar-origem-dos-memes-da-internet.html> Acesso em 22/11/2011.

⁷¹ Publicado no Tec Folha.com em 22/12/2010. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/tec/848792-wikileaks-facebook-ipad-kinect-e-android-se-destacam-em-eleicao-promovida-por-tec.shtml> Acesso em 22/11/2011

fornecido pela empresa Bites à equipe de mídias sociais da TV Globo. Na imprensa brasileira, os cinco maiores jornais de circulação paga⁷² já haviam noticiado o descontentamento dos usuários do *Twitter* com o desempenho do narrador e a forma como a brincadeira se espalhou pela rede, incluindo O Globo e Extra, ambos pertencentes às Organizações Globo.

Assim como os jornais, os grandes portais de notícias também comentavam o feito Brasileiro de manter por tanto tempo um assunto entre a lista dos mais comentados do mundo na rede social. Entre eles, o portal Terra⁷³ chegou a lançar uma enquete para que os internautas escolhessem a melhor piada a respeito do caso. Em abordagem mais factual, a revista Veja publicou a lista⁷⁴ com as versões bem humoradas para os que questionavam o que seria o "cala boca galvao" e quais perfis haviam publicado.

O portal Global Voices Online, que é uma iniciativa sem fins lucrativos do projeto "global citizens' media" criado pelo Centro Berkman para Internet e Sociedade da Escola de Direito de Harvard, também noticiou o "Fenômeno Cala Boca Galvao". Com versões em português, inglês e em espanhol, o artigo datado de 14 de junho, dia seguinte ao início da abertura dos jogos, explicava como brincadeira estava ganhando proporções de "piada mundial". Ainda assim, como vimos nos capítulos anteriores, o movimento seguiu evoluindo. No mesmo dia, o jornal espanhol El País deu destaque para o caso em seu caderno de tecnologia, como mostrou o site brasileiro Geek⁷⁵. Considerada a mais importante publicação internacional do marketing e da propaganda, a Advertising Age⁷⁶ publicou uma matéria em seu site oficial.

Atenção da mídia internacional já havia se voltado para a brincadeira brasileira no *Twitter*, mas foi com uma reportagem feita por Jim Dwyer que o assunto chegou ao seu auge. A matéria⁷⁷ contou com trechos de entrevistas com o produtor Fernando Motolese e no mesmo dia de sua publicação, a TV Globo se pronunciou sobre o tema.

⁷² Segundo dados apresentados pela Associação Nacional de Jornais - ANJ em 2010. Disponível em <http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-jornais-do-brasil> Acesso em 22/11/2011.

⁷³ Terra Networks é uma companhia de internet multinacional. Faz parte da empresa espanhola Telefónica e atua como provedor de conteúdo, serviços de internet e acesso à internet.

⁷⁴ Disponível em <http://veja.abril.com.br/blog/vida-em-rede/twitter/calaboca-galvao-ganha-versoes-bem-humoradas/> Acesso em 22/11/2011

⁷⁵ Disponível em <http://www.geek.com.br/posts/13243-cala-boca-galvao-vira-noticia-no-el-pais> Acesso em 22/11/2011

⁷⁶ In Twitter Joke, Brazil Invents Story Around Phrase 'Cala Boca Galvao' publicada em 15/06/2010 Disponível em <http://adage.com/article/global-news/brazil-invents-story-twitter-trend-cala-boca-galvao/144442/> Acesso em 22/11/2011

⁷⁷ A Brazilian Twitter Campaign That Really Is for the Birds, publicada em 15/06/2010. Disponível em <http://www.nytimes.com/2010/06/16/nyregion/16about.html> Acesso em 22/11/2011

4.2 Posicionamento TV Globo

Do surgimento da *hashtag* na rede até a noite de terça-feira, dia 15 de junho de 2011, a TV Globo não emitiu nenhuma nota oficial ou comentário sobre o tema. Blogs e revistas de entretenimento afirmavam que, quando questionado diretamente, o narrador Galvão Bueno se recusava a tratar o assunto, alegando estar focado apenas na cobertura do evento. Ainda que não tivesse, até aquele momento, tocado na repercussão da frase durante a programação ou em comunicados, a postura da emissora na copa estava visivelmente mais descontraída.

Responsável pela cobertura e comentários do evento, o programa Central da Copa, apresentado por Thiago Leifert chamou a atenção do público por abordar a cobertura do mundial de forma dinâmica e informal. No dia seguinte ao evento de abertura dos jogos, o programa mostrou trechos de imagens⁷⁸ onde, nos bastidores, o narrador Galvão Bueno dançava ao som do evento. Leifert e Bueno comentaram o flagra de forma descontraída. Apesar de não se relacionar diretamente com a polêmica, a brincadeira indicava a tom que seria usado pela emissora em resposta ao movimento no Twitter.

Durante todo o processo até o pronunciamento oficial, a emissora manteve um olhar atento para o monitoramento dos termos nas diferentes mídias, especialmente nas redes sociais.

Em parceria com a Direção Geral de Jornalismo e Esporte a equipe da área de Relacionamento com o Telespectador teve acesso exclusivo ao vídeo gravado com o narrador Galvão Bueno e o apresentador Thiago Leifert sobre a campanha "Cala a boca Galvão" e lançou um *teaser*⁷⁹ no *Twitter* com o link para a página oficial da TV Globo na internet. Com o título "Galvão Bueno se diverte com o movimento que ganhou a internet", a reportagem⁸⁰ anunciava que o narrador falaria sobre o tema à noite, no programa Central da Copa. Além disso, a matéria se utilizava da própria repercussão na mídia internacional.

O movimento ganhou força e rompeu as fronteiras do Brasil graças a uma brincadeira que traduziu para o inglês

⁷⁸ Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=mwrWXbO7jQc&feature=fvst> Acesso em 22/11/2011

⁷⁹ Em inglês do verbo tease, que quer dizer "provocar". Técnica usada em marketing para chamar a atenção para uma campanha publicitária ou produto, aumentando o interesse.

⁸⁰ Disponível em <http://redeglobo.globo.com/novidades/noticia/2010/06/galvao-bueno-se-diverte-com-o-movimento-que-ganhou-internet.html> Acesso em 22/11/2011

essa expressão, "cala boca, Galvão", como significando "save the Galvão birds" (ou seja, salve os pássaros Galvão), uma ave brasileira fictícia que estaria em processo de extinção. A história foi parar até no jornal americano 'The New York Times', e Galvão deu tanta risada com a situação que resolveu apoiar o movimento! Assista no vídeo acima a um trechinho da entrevista que vai ao ar hoje no Central da Copa.

Segundo dados do *Google Analytics*⁸¹ mais de vinte mil pessoas assistiram à chamada para o programa na home da TV Globo. No programa, Leifert explicou toda a evolução do case na rede, incluindo trechos do vídeo *Save the Galvao Birds* e imagens das reportagens feitas nos principais jornais da imprensa internacional, e convidou o narrador a se pronunciar sobre a campanha:

Eu tenho um grande amigo que com certeza está dando muitas risadas dessa campanha, seja onde ele estiver. O Ayrton Senna tinha as orelhas grandes e por isso eu o chamava de 'Dumbo'. Aí, ele me botou o apelido de papagaio. E não é que essa campanha é pra salvar o papagaio Galvão? Estou sério na campanha (BUENO, 2010⁸²)

A resposta do narrador repercutiu imediatamente na rede e também na imprensa, com chamadas informando que a Rede Globo havia "entrado na brincadeira". Ao atingir o público com uma resposta direta e em todas as mídias em que a emissora está presente, a equipe observou a queda nas menções ao tema, tanto no Twitter quanto nas mídias tradicionais. Ao deixar de figurar entre os termos mais falados o #CALABOCAGALVAO perdeu sua força inicial e possibilitou à equipe o reposicionamento na empresa na ferramenta, através das campanhas que veremos a seguir.

4.2.1 #copasolidaria

No momento em que o país festejava mais uma participação na copa do mundo de futebol, a região nordeste sofria com chuvas e enchentes. A tragédia abalou os estados de Alagoas e Pernambuco, onde mais de 30 municípios declararam estado de emergência e mais 80 mil pessoas ficaram desabrigadas. Parceiros no projeto Ação

⁸¹ Serviço gratuito oferecido pela Google no qual é possível obter informações e estatísticas de visitação de páginas cadastradas.

⁸² Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=jdyftxYdbfU> Acesso em 22/11/2011

Global, o Sesi e a Rede Globo se uniram à Cufa (Central Única das Favelas) para arrecadar de donativos destinados às vítimas das enchentes.

A logo oficial da campanha foi lançada com o símbolo "#", fazendo alusão à *hashtag* usada no *Twitter*. Além da ampla divulgação da campanha na TV e em matérias publicadas na home, a equipe usou o *microblog* como plataforma de mobilização: foram selecionadas 50 personalidades da emissora e 50 *toptalkers*⁸³ convidados à replicar o conteúdo e colaborar com a campanha.

De 23 de junho à 12 de julho, foram registradas mais de 14 mil no menções no *Twitter* e arrecadados mais de 130 toneladas de donativos.

4.2.2 #soubra

Com a saída da seleção brasileira do mundial, a equipe criou uma promoção com o intuito de valorizar o torcedor. Os tuiteiros deveriam escrever um post, em 140 caracteres e utilizando a *hashtag* "#soubra", dizendo por que a torcida brasileira é tão especial. O texto de apresentação da promoção, publicado na página institucional da emissora dizia ainda que Em qualquer Copa, em qualquer país, com qualquer técnico, com qualquer time, o campeão não muda: a torcida do Brasil".

O responsável pela melhor frase, levaria como prêmio uma bola Jabulani, um kit esportivo da marca Olympikus e um convite para participar da edição especial do programa Central da Copa no dia da grande final, 11 de julho.

Tendo o apoio da DGJE, com chamadas no Central da Copa e produção de vídeos específicos para internet, a campanha alcançou a marca de 7 mil frases em 7 dias. De 2 a 12 de julho, o volume de citações no *Twitter* sobre a campanha foi de aproximadamente 9.500.

O carioca Victor Machado foi o vencedor com a frase:

Não criamos o futebol, o reinventamos. Isso, 5 vezes já provamos. Cantamos, gritamos, choramos, amamos! Brasil, rumo ao Hexa nós vamos! SOUBRA# via @vic_machado

4.2.2 #queropufedocaio

⁸³ Termo usado para designar os seguidores do perfil que mais tem influência na plataforma, segundo critérios de número de seguidores, periodicidade de publicação e replicação de conteúdo. A lista foi elaborada pela Bites à pedido da TV Globo.

Embalados pela repercussão positiva do #soubra, a equipe de mídias lançou a promoção cultural #queropufedocaio. A Central Globo de Jornalismo e Esporte e a *home* TVG atuaram como parceiros diretos e o *Twitter* foi usado como plataforma.

Durante o programa Central da Copa, o comentarista Caio Ribeiro chamou atenção dos telespectadores por estar sempre presente nas transmissões dos jogos e nos programas extras da grade para comentar as partidas. Sentado em um pufe branco, parte do cenário do programa, a "onipresença" de Caio motivou piadas dos próprios internautas, que afirmaram que o comentarista estava aprisionado no cenário, sendo feito refém pelo colega de trabalho Tiago Leifert.

A piada foi citada dentro do próprio programa e recebeu apoio do humorista Hélio de La Peña, que criou o funk do "*Free Caio*". No dia 11 de julho, data da última edição do Central da Copa, a equipe de mídias da TVG deu início ao concurso. Para participar, o usuário deveria seguir o perfil @rede_globo e responder, dentro dos 140 caracteres e utilizando a *hashtag* #queropufedocaio, porque merecia ganhar o pufe usado pelo comentarista durante a cobertura do evento. A melhor frase foi anunciada em rede nacional, no programa Globo Esporte, no dia 20 de julho.

A divulgação concurso contou com chamadas na página principal da *home*, nos perfis da Rede Globo e nos programas esportivos da emissora. Além disso, textos divulgando a campanha foram enviados para o mailing de blogueiros e comunidades do Orkut. Em 24 horas de Em 24 horas de promoção, foram mais de 1.230 citações no *Twitter*.



Logotipo de divulgação da promoção

4.3 Resultados



A frase publicada no perfil de uma seguidora da @rede_globo expressa a percepção imediata dos usuários, segundo dados que explicitaremos mais adiante, em relação à resposta do narrador. A corrente “CALA BOCA GALVAO” perdeu força após a participação de Galvão Bueno no Central da Copa. O efeito foi tão grande que o bordão deixou o *trending topic* brasileiro na manhã de quinta-feira, 17 de junho, o que surpreendeu muitos internautas, motivando o diálogo sobre o tema, que retornou à lista ao longo do dia, porém oscilando entre os últimos lugares. O nível de menções da campanha alcançou o ponto mais baixo de citações desde o final de semana posterior ao início dos jogos.

A revista Veja chegou a publicar um infográfico⁸⁴ com o fluxo de menções da expressão no *Twitter*. De acordo com a reportagem, do dia 15 para o dia 16 de junho as menções foram de 210 para 90 mil. Também no dia seguinte à aparição, o jornal O Estadão, publicou nota com título "Globo aproveita o #CALABOCAGALVAO"⁸⁵.

É interessante perceber que, durante o bate-papo entre Galvão e Thiago Leifert versão usada para explicar a versão usada pela TV, e também a mais difundida sobre a frase, foi do pássaro Galvão, especificamente do vídeo criado por Fernando Motoleza. A escolha ratifica a ideia de esta seria a mais lúdica das explicações dadas aos estrangeiros sobre a *hashtag*.

Eu acredito realmente que o vídeo tenha auxiliado a TV Globo a reverter o caso a seu favor. Mas acho também que a emissora ensinou agir. É uma demonstração de como é possível reverter a piada ao assumi-la. Além disso, a Globo soube se pronunciar no momento auge do evento, nem antes nem depois, deu a importância perfeita. (MOTOLESE, Fernando; 2011)

⁸⁴ Disponível em <http://nerdskamikaze.com/wp-content/uploads/Infografico-Veja-Cala-Boca-Galvão.jpg> Acesso em 25/11/2011.

⁸⁵ Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,globo-aproveita-o-cala-boca-galvao,567703,0.htm> Acesso em 25/11/2011

Nenhuma empresa está imune ao aparecimento repentino de uma crise na web social. Entretanto, para auxiliar no processo de gestão da presença online, assegurando a sua consistência, é interessante ter um guia de conduta e boas práticas, com previsão de possíveis cenários de crise e a sua forma de os ultrapassar, prevendo ações concretas para situações específicas.

Neste caso, a TV Globo mostrou ter um acompanhamento minucioso do desenvolvimento do caso, escolhendo o auge de seu alcance para apontar o posicionamento da emissora. Além disso, criou-se uma política de atuação guiou as ações. Houve uma linha editorial coerente entre a postura dos apresentadores no programa Central da Copa, a equipe de mídias e também a assessoria de imprensa, que apesar de não ser o alvo do trabalho teve papel importante no processo.

O alinhamento entre as diferentes equipes e também entre as centrais foi crucial na para que a o público entendesse o ambiente em torno do discurso do narrador Galvão Bueno como transparente e de acordo com espírito leve que a emissora escolheu para a abordagem do evento. O fato de ter tocado no assunto com clareza e objetividade, o discurso de Leifert narrou boa parte do crescimento dos comentários na web, foi fundamental para que a mensagem fosse replicada pelas pessoas.

Entre os inúmeros comentários de usuários, dois parecem ser sintomáticos para a entender a percepção do público a respeito da ação, são eles "A Globo resolveu brincar de "Cala Boca Galvao" aí o negócio perdeu a graça. Saiu até do TT..." e "Foi só o Galvão rir do CALA BOCA na Rede Globo que ele saiu dos TT's". Retirados de relatórios fornecidos pela Bites, os tweets destacam como a brincadeira estava intimamente ligada ao desejo de provocar ou constranger a emissora e o narrador, perdendo força ao ser exposta na grade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se busca encontrar é um modelo de processo de gestão e gerenciamento de crise para o universo *online*, especialmente na ~~gestão na~~ rede social *Twitter*. Ainda que este universo ou plataforma seja novo e com muitas nuances a serem exploradas, buscamos descortinar uma vertente deste segmento na nova comunicação organizacional.

O trabalho também pode ser entendido como um compilado de contribuições para que empresas e novos profissionais da área tenham alguma norte para lidar com crises surgidas a partir da internet. Ainda que a crise seja um risco administrativo não calculado, minimizado ou prevenido, o desdobramento de um fato pode ganhar relevância, evidências e proporções distintas, de acordo com o público que atinge.

A imagem e a reputação da empresa no *cyberespaço* depende muito mais de seu posicionamento nas redes do que da construção de sua comunicação nos meios alternativos. No estudo de caso proposto, ainda que a TV Globo tivesse uma ampla gama de profissionais dedicados a zelar pela imagem da empresa frente à imprensa, foi a equipe de mídias sociais quem deu a primeira resposta, influenciando a queda no volume de comentários negativos no *microblog*.

Ao final desta pesquisa, três pontos principais merecem ser destacados como fundamentais na dinâmica do gerenciamento de crise online: gestão de comunicação em redes sociais, mensuração de impacto e resposta à demanda dos usuários.

Como “gestão de comunicação em redes sociais”, entendemos uma equipe preparada e dedicada a atender as demandas de conteúdo da rede. Para que a empresa possa ser vista bons olhos no ambiente virtual, os usuários precisam perceber que a corporação se preocupa com o conteúdo ali exposto, oferece um padrão de qualidade tal como no ambiente *offline*.

A mensuração de resultados em mídias sociais pode hoje ser feita por inúmeras ferramentas de análise na internet. No caso da TV Globo, uma empresa terceirizada é a responsável por gerar relatórios numéricos e qualitativos da imagem da emissora e de seus programas na internet. Ainda assim, cabe à equipe de mídias da emissora estar atenta a esses números, antecipando crises e demandas.

Entretanto, todo o resultado de um planejamento de comunicação em mídias pode ser posto em risco no momento em que a empresa opta por não responder aos anseios de seus consumidores. O maior efeito de uma crise é atuar sobre a confiança do

consumidor em relação à empresa ou organização. Uma crise organizacional é um problema urgente, que deve ser resolvido rapidamente, com um planejamento e gestão de conteúdo mais breve possível dentro dos limites da equipe.

No caso #CALABOCAGALVAO, além dos desdobramentos online e na imprensa, entendemos que esta era, acima de tudo, uma crise de opinião pública, um ruído na imagem da emissora, tendo como alvo o locutor, com seu público. A frase era, de certo modo, um pedido da audiência para que a emissora retirasse ou diminuísse a participação de Bueno nas transmissões de futebol.

A reposta rápida da empresa atingiu o público de diferentes formas. Ao aparecer e horário nobre na tela da TV afirmando que estava na luta pela preservação do *Galvao Bird*, Galvão Bueno demonstrou bom humor e até certo distanciamento das críticas mais ofensivas. Outro ponto favorável foi o apresentador ter citado em seu discurso o piloto Ayrton Senna. A figura do jovem piloto tem um grande apelo emocional entre os brasileiros e ao aproximar-se dele, Galvão despertou certa familiaridade na audiência.

O pronunciamento da TV Globo durante o programa Central da Copa foi conduzido pelo apresentador Thiago Leifert, que deu ao momento tom descontraído, pedindo que a plateia repetisse alto a frase "Cala a boca Galvão!". Era como se a emissora provasse não ter medo de críticas e respondesse abertamente aos questionamentos de seus telespectadores.

Entretanto, o aspecto determinante para a redução do volume negativo de citações na ferramenta *Twitter* foi a escolha da resposta antecipada aos usuários. O diálogo entre Galvão e Leifert foi gravado para ir ao ar durante o programa, por volta da meia noite, porém, o vídeo com o trecho que dava conta do caso, foi postado na página institucional da TV Globo na internet e replicado através do perfil @rede_globo com exclusividade cerca de quatro horas antes.

Ao perceber a dinâmica fluida das redes sociais e, ao mesmo tempo, reconhecer a importância delas na sociedade contemporânea, as empresas têm a missão de preparar uma equipe que não envolva apenas técnicos ou especialistas em tecnologia para lidar com as novas ferramentas. É através do conteúdo proposto que torna-se possível a construção de uma imagem sólida em um terreno ainda definido. A pesquisa busca assim, ficar uma bandeira de percepção, para que num futuro próximo nos trabalhos aprimorem o panorama do que hoje entendemos como a área mais promissora da comunicação mundial.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Adriana. Subculturas e cibercultura(s): para uma genealogia das identidades de um campo. Revista FAMECOS, Porto Alegre, nº 37, publicada dezembro de 2008.

BORGERTH, L. E. *Quem e Como Fizemos a TV Globo*. São Paulo: A Girafa, 2003.

BUENO, Wilson. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede: a era da informação. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CASTELLS, Manuel. A Galáxia da Internet. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2003.

DEGENNE, Alain e FORSÉ, Michel. *Introducing Social Networks*. London: Sage, 1999.

FERRARI, Pollyana. Jornalismo digital. São Paulo: Contexto, 2003.

FERRARI, Pollyana (org.). Hipertexto, hipermídia: as novas ferramentas de comunicação digital. São Paulo: Contexto, 2007.

FURTADO, Celso. Formação econômica do Brasil. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 14a ed., 1976: 238.

JENKINS, HENRY. Cultura da Convergência. Ed. ALEPH, 2006.

KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.

KUNSCH, Margarida. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997.

LEÃO, CLEMENTE LEÃO. O chip e o caleidoscópio: reflexões sobre as novas mídias. Senac, 2005.

LÉVY, PIERRE. Tecnologias da inteligência. Ed. 34, 1993.

OLIVEIRA, Juliana Coutinho. *Comunicação Corporativa Estratégica: um estudo de caso da Rede Globo de Televisão*. Orientadora: Ângela da Rocha. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto Coppead de Administração – Coppead.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial. Campinas, SP: Alínea, 2002.

PINHO, J. B. Jornalismo na internet: Planejamento e produção da informação on-line. Summus Editorial, 2003.

PRUDÊNCIO, K., Mídia ativista: a comunicação dos movimentos por justiça social na Internet, Tese de doutorado, Florianópolis, UFSC, 2006.

QUEIROGA, TONY; DIZARD, WILSON; DIZARD JÚNIOR, WLISON; JORGE. EDMOND. A nova mídia. Editora Ltda, 2000.

RECUERO, RAQUEL. Redes Sociais na Internet. Ed Cibercultura, 2008.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5.ed. São Paulo: Summus, 1986.

SAGOLLA, Dom. How Twitter was born. Blog 140 characters, 30 de janeiro de 2011. Disponível em: <http://www.140characters.com/2009/01/30/how-twitter-was-born/>
Acesso em: 29 out. 2011.

SEIXAS, Fábio. "Microblogs". In: SPYER, Juliano (org.). Para entender a Internet: noções, práticas e desafios da comunicação em rede. 1ª edição. São Paulo: Não Zero, 2009. p.60-61.

STONE, Biz. In: NEIVA, Paula. O mundo em 140 caracteres. VEJA. São Paulo, edição 2135 – ano 42 – n. 42, pp.19-23, Out de 2009.

ZAGO, GABIRELA DA SILVA. Apropriações jornalísticas do Twitter: A Criação de Mashups. Trabalho apresentado no II Simpósio Nacional da ABCiber - novembro de 2008 - São Paulo, SP.

ZAGO, Gabriela da Silva. O Twitter como suporte para produção e difusão de conteúdos jornalísticos. Revista Ciberlegenda, Universidade Federal Fluminense. 21 edição, 2009.

WATTS, Duncan J. Six Degrees. The Science of a Connected Age. New York: W. W. Norton & Company, 2003.