



FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

MANUELLA NOSCHANG LOPES DA SILVA

**O ESTUDO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO
INTERNA:
Uma análise do relacionamento da empresa Dell com o público interno no
Facebook**

Porto Alegre

2017

MANUELLA NOSCHANG LOPES DA SILVA

**O ESTUDO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO
INTERNA:**

**Uma análise do relacionamento da empresa Dell com o público interno no
Facebook**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Comunicação
Social do Centro Universitário Ritter dos
Reis, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Relações
Públicas.

Orientador: Prof. Ms. Luciano Nunes
Suminski

PORTO ALEGRE
2017

MANUELLA NOSCHANG LOPES DA SILVA

**O ESTUDO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO
INTERNA:**

**Uma análise do relacionamento da empresa Dell com o público interno no
Facebook**

Trabalho de Conclusão defendido e aprovado como requisito parcial a obtenção
do título de Bacharel em Relações Públicas pela banca examinadora constituída por:

Prof. Ms. Luciano Nunes Suminski

Prof. Marcelo de Barros Tavares

PORTO ALEGRE
2017

AGRADECIMENTOS

Meu ímpeto inicial era refutar os agradecimentos, na apreensão de esquecer-me de alguém. Entretanto percebi que as pessoas que – de fato – merecem estar nestas páginas jamais seriam esquecidas. Em meses trabalhando neste projeto, deixei muitos momentos valiosos de lado, deixei de estar com pessoas importantes, deixei de dormir muitas horas de um sono revigorador, permitindo que isso refletisse em meu humor e em minha paciência, a qual muitas vezes acabei perdendo com pessoas que amo. Pois justamente são essas pessoas que merecem o meu reconhecimento, a minha gratidão e o meu pedido de desculpas, que já vem com um aviso de que eu não paro por aqui. Muitas ainda serão as noites mal dormidas, as faltas de paciência e as ausências, em busca de sonhos maiores.

Agradeço a Deus, acima de tudo, porque me dá forças para encarar uma rotina que não é leve, por me oportunizar viver essa paixão chamada Relações Públicas. Ao meu marido e parceiro de vida, que viveu junto comigo cada momento de estresse, virou noites me ajudando com leituras e revisões e por saber que ainda vem muito mais pela frente. Ao meu irmão que, mesmo sem saber o que faz um Relações Públicas, me proporcionou tentar mais uma vez acabar a graduação, sendo um verdadeiro pai, como tem sido há mais de trinta anos, o melhor pai que eu poderia querer. Espero um dia, nesta vida, poder retribuir a esse investimento desprezioso. À minha mãe, a minha tia e minha afilhada por me amarem tanto e suportarem minhas ansiedades, sem cobranças e sempre me provando que estariam ali para me amparar, sempre que necessário.

Às minhas amigas, as melhores que a vida poderia me dar: Vânia, Manu e Mari, que acompanharam minha jornada, sempre preocupadas com meu bem-estar, minha saúde e até mesmo com o meu emocional, atenuando crises histéricas, de choro e de riso. Aos meus colegas, da primeira turma de formandos de Relações Públicas, que dividiram comigo, por quatro anos, todos os desafios enfrentados na construção de um curso novo, mas que hoje colhemos juntos os frutos de todo esse sacrifício, podendo dizer para quem quiser ouvir: somos os primeiros!

Por fim, não há como não agradecer aos meus dois Mestres maiores, desta jornada chamada UniRitter: Marcelo Tavares, uma combinação, nem sempre tão harmônica, entre simpatia e crítica, que tantas vezes me desafiou a ter mais paciência e a fazer o meu melhor. Agradeço os ensinamentos e por me mostrar que a academia requer muito mais do que paciência, mas paixão, o que ele consegue mostrar diariamente no desempenho de suas funções, dentro e fora da sala de aula e, assim, me devolver a certeza de que é o caminho que desejo trilhar. E, claro, ao meu orientador Luciano Suminski, que com sua simpatia e sutileza, me fez ver minhas falhas com tal maestria, o que levou a admirá-lo ainda mais e elegê-lo meu orientador, pois eu sabia que teria a paciência e a sapiência necessárias para me guiar, confiar e me incentivar a buscar sempre mais. Fica agora a pergunta que nenhuma pesquisa exploratória, nem a mais exaustiva análise de Bardin serão capazes de responder: como eu poderei seguir nesse complexo caminho sem o suporte de vocês?

“Tudo pode ser, se quiser será
O sonho sempre vem pra quem sonhar
Tudo pode ser, só basta acreditar
Tudo que tiver que ser, será
Tudo que eu fizer
Eu vou tentar melhor do que já fiz
...



Tudo que eu quiser
O cara lá de cima vai me dar
Me dar toda coragem que puder
Que não me falte forças pra lutar..”

RESUMO

O presente estudo analisa a importância e a viabilidade do uso das mídias sociais no planejamento de comunicação interna, no cenário organizacional brasileiro, em que as empresas ainda percebem essas plataformas como um desafio ou, até mesmo, uma ameaça à produtividade e à hierarquia e controle da comunicação organizacional, ainda muito latentes nesse contexto. Com o propósito de responder ao questionamento fundante, a investigação tenciona refletir sobre questões como políticas de comunicação para mídias sociais, o compartilhamento do orgulho de pertencimento por parte dos funcionários e como isso contribui para a manutenção de uma imagem corporativa positiva. A análise dos conteúdos emitidos pela Dell Computadores do Brasil, empresa de tecnologia da Informação, de seus funcionários e interações a essas mensagens, nas mídias sociais, de acordo com as técnicas de Bardin (1977), além da pesquisa a fontes de referência, tais como Kunsch (2003), Kunsch (2016), Pinho (2003), Bueno (2014), Bueno (2015), Recuero (2009), Marchiori (2008), Corrêa (2016), Terra (2016), entre outros autores consagrados, sustentam a pesquisa e fornecem subsídios para alcançar as respostas projetadas por esta observação. Esse cenário permite compreender que as mídias sociais são importantes ferramentas que oportunizam uma comunicação mais próxima dos *stakeholders*, sobretudo os internos, e que, ainda, podem contribuir para a solidificação da marca.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Mídias Sociais. Políticas de Comunicação. Imagem Corporativa.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das mensagens emitidas pela Dell no Facebook	64
Tabela 2 - Classificação das interações às mensagens emitidas pela Dell no Facebook.....	74
Tabela 3 - Classificação das mensagens emitidas pelos funcionários no Facebook.	82
Tabela 4 - Classificação das interações às mensagens emitidas pelos funcionários no Facebook.....	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	12
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	20
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	28
3 COMUNICAÇÃO DIGITAL: ADOTANDO AS MÍDIAS SOCIAIS NA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA	36
3.1 MÍDIAS SOCIAIS: COMO OS RELACIONAMENTOS E AS INFORMAÇÕES SE ORGANIZAM NESSAS PLATAFORMAS.....	36
3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS MÍDIAS SOCIAIS	41
3.3 AS MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA	47
4 PESQUISA E ANÁLISE DE CONTEÚDO: AS MENSAGENS EMITIDAS PELA EMPRESA DELL E SEU PÚBLICO INTERNO NAS MÍDIAS SOCIAIS	52
4.1 DELL COMPUTADORES DO BRASIL: COMUNICAÇÃO INTERNA, INOVAÇÃO E CULTURA INCLUSIVA	53
4.2 DELL PRIDE BRASIL: A EMPRESA NO CENTRO DAS DISCUSSÕES SOBRE DIVERSIDADE	57
4.3 CASE DELL: AS TÉCNICAS QUE SUSTENTAM O ESTUDO	59
5 A CULTURA INCLUSIVA DA EMPRESA DELL: SENTIMENTO DE ORGULHO E FORTALECIMENTO DA IMAGEM CORPORATIVA	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	104
ANEXO A – Mensagens emitidas pela Dell no Facebook	108
ANEXO B – Interações às mensagens emitidas pela Dell no Facebook	113
ANEXO C – Mensagens emitidas pelos funcionários no Facebook	117
ANEXO D – Interações às mensagens emitidas pelos funcionários no Facebook	124

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento e a disseminação das tecnologias da informação e da comunicação, cada vez mais as pessoas estão se comunicando por intermédio da internet. Os sites de relacionamento, hoje chamados de mídias sociais¹ estão constantemente mudando os processos de interações sociais, tanto entre os indivíduos, quanto entre estes e as organizações com que se relacionam. Com isso, tem-se observado a necessidade de considerar esses novos modos de relacionamento no planejamento da comunicação organizacional.

Esse cenário torna-se, de tal maneira, mais contundente, quando a comunicação se dá no âmbito interno, voltada aos funcionários. Está posto que esse público também está presente nas mídias sociais, utilizando-as de forma livre tal qual os demais *stakeholders*². Assim, a discussão do uso dessas mídias na estratégia de comunicação interna vem à tona, visando considerar os riscos e benefícios de incluí-las nesse planejamento. Para as organizações no cenário corporativo brasileiro, as mídias sociais são um desafio, em virtude da sua estrutura, constituída na ausência de barreiras e limites, onde também não é aceita a hierarquia, ainda comum nos relacionamentos organizacionais deste país, em que o elo considerado mais forte domina e conduz os rumos da comunicação (BUENO, 2015).

Embora esse contexto provoque incertezas nas organizações aqui estabelecidas, as conveniências oriundas dessa nova configuração social, que influencia diretamente nos processos de comunicação, podem ser encaradas como uma importante oportunidade para a comunicação organizacional, já que as plataformas digitais viabilizam maior proximidade dos *stakeholders*, como aponta Pinho (2003, p.29), quando afirma que “a Internet propicia ampla gama de possibilidades para direcionar as mensagens a alvos específicos”. Além, ainda, das possibilidades de segmentação, mensuração e monitoramento, que também conferem muitos benefícios ao planejamento estratégico de comunicação.

¹ Recuero (2009, p.102) define mídias sociais, também chamadas de sites de redes sociais, como “espaços utilizados para a expressão das redes sociais na Internet”.

² Assim, cabe ressaltar que a comunicação, é inerente às organizações, já que acontece independente de sua atuação ou intervenção, demonstrando assim, sua necessidade em rever conceitos e planejar estratégias e ações que visem alinhá-las aos objetivos da empresa.

Tratando-se da comunicação interna, além dessas vantagens, ainda cabe mencionar que as mídias sociais podem ser importantes aliadas no processo de construção, manutenção e disseminação da imagem corporativa. Isso, porque os funcionários são importantes porta-vozes das organizações (Kunsch, 2003) e, mediante o compartilhamento dos conteúdos organizacionais - estando estes alinhados ao discurso, ética e valores - podem atuar como agentes de disseminação dessa imagem, fortalecendo-a perante aos demais públicos.

Mesmo, ainda com tantas instabilidades e dúvidas geradas nas interações permeadas pelas mídias sociais, algumas empresas estão buscando se adequar a essa nova realidade, incluindo-as em sua estratégia de comunicação interna (BUENO, 2014), demonstrando assim, seu comportamento inovador e, sobretudo, legítimo, uma vez alinhado às ações *offline*³. Com isso, essas organizações certificam que, mantendo uma conduta condizente com os valores e a missão estabelecidos no planejamento de comunicação e difundidos em seus canais, as mídias sociais podem ser utilizadas na comunicação com seus mais diversos públicos, inclusive o interno, sem o receio de que as particularidades dessas plataformas possam prejudicar o relacionamento. Pelo contrário, o uso dessas mídias podem, ainda, contribuir no processo de fortalecimento da imagem corporativa (CASTRO, 2015).

Diante do exposto, este estudo busca responder à seguinte pergunta: de que forma as organizações, no cenário corporativo brasileiro, podem integrar as mídias sociais na estratégia de comunicação interna, obtendo os melhores resultados para o relacionamento com seus funcionários? Para responder a esse questionamento, são estabelecidos os objetivos que norteiam a pesquisa: O objetivo geral pretende estudar a importância e a viabilidade do uso de mídias sociais na estratégia de comunicação interna de empresas no mercado brasileiro. Os objetivos específicos visam analisar como a comunicação interna pode contribuir para o fortalecimento da imagem corporativa, a partir da exploração do case Dell; refletir como as políticas de comunicação influenciam nos relacionamentos organizacionais transcorridos nas mídias sociais; e compreender como os sentimentos de orgulho e pertencimento podem ser estimulados e compartilhados nas mídias sociais.

Dentre as empresas que, no cenário corporativo brasileiro, já empregam as mídias sociais na estratégia de comunicação interna, destaca-se a Dell Computadores

³ Termo da língua inglesa cujo significado literal é “fora de linha”. É usado para mencionar algo que está desconectado ou que acontece fora do ambiente digital.

do Brasil, empresa que oferece soluções tecnológicas para pessoas físicas e jurídicas. A organização declara-se inovadora e afirma ter aprendido a se adaptar rapidamente às mudanças da sociedade, visando se manter forte no mercado. Além disso, a empresa acredita que o ambiente de trabalho é determinante para a produtividade, pois pessoas felizes trabalham melhor. Assim, a Dell demonstra buscar constante adequação às necessidades das pessoas que integram seu público interno, possibilitando-lhes ser cada vez mais satisfeitas em trabalhar nesse ambiente, respeitando suas diversidades e trabalhando para que a sociedade também as respeite. Sabendo, ainda, que as mídias sociais são importantes nos relacionamentos, a empresa estimula seus funcionários a usarem essas plataformas, de forma responsável e positiva para ambos: empresa e pessoas.

A fim de atender aos objetivos propostos, é realizada uma pesquisa exploratória do relacionamento da Dell com seu público interno nas mídias sociais e posterior análise das mensagens emitidas pela empresa e seus públicos nessas plataformas. A etapa inicial visa aprofundar os conhecimentos sobre a temática abordada e definir as mensagens adequadas ao estudo, para a posterior análise. A pesquisa exploratória está fundamentada por Malhotra (2001) e as técnicas de análise de conteúdo são desenvolvidas segundo Bardin (1977).

Para Bardin (1977, p.31), análise de conteúdo “é um *conjunto de técnicas de análise das comunicações*”. Essas técnicas constituem um processo de descrição do conteúdo com a finalidade de interpretá-lo. Bardin (1977, p. 36) atesta que a fim de garantir a validade dessa interpretação, deve-se “obedecer as *categorias de fragmentação da comunicação*”. A professora define esse método categorial como um processo que permite a classificação de cada um dos elementos do conteúdo. Bardin (1977) propõe que a finalidade da análise de conteúdo não é a descrição dos conteúdos, mas a mensagem que de fato eles visam transmitir, determinando assim, a subjetividade interpretativa do método que está vinculado às abstrações do pesquisador.

Já a pesquisa exploratória, de acordo com Malhotra (2001), tem a finalidade de coletar dados e adquirir os conhecimentos específicos para uma consequente pesquisa conclusiva. Considerado pelo autor o tipo de pesquisa menos rígido em seus procedimentos, é a etapa inicial de uma investigação e pode se basear em fontes confiáveis, além de entrevistas com especialistas e dados secundários. Visando aproximar o investigador ao fato em questão, a pesquisa exploratória proporciona uma

visão mais ampla do tema pesquisado. Assim, esse método sustenta a análise de conteúdo e fornece dados para um estudo mais aprofundado a partir da técnica desenvolvida por Bardin (1977).

A sondagem avalia os conteúdos divulgados pela empresa Dell em sua página oficial sobre carreiras do Facebook, a fim de compreender como se dá seu relacionamento com o público interno nas mídias sociais. O estudo do site institucional e de outros documentos emitidos pela empresa suportam a análise. Além das mensagens produzidas pela organização, são examinados os *posts*⁴ e compartilhamentos de funcionários em seus perfis pessoais da mesma mídia social e as interações motivadas por estes, tanto de funcionários quanto de outrem. Essa exploração pode subsidiar o estudo, demonstrando o engajamento do público interno da Dell nas mídias sociais, e como a imagem da organização pode ser afetada por esse engajamento.

O objeto de análise está centrado na concepção de grupos de funcionários que se organizam para discutir e conscientizar os demais colegas e a sociedade de forma geral, sobre temas sociais, cujos aspectos impactam nos relacionamentos tanto entre os indivíduos, quanto entre estes e a organização em que trabalham. Esses debates geram ações *offline*, que transcendem os limites geográficos da empresa, sendo transpostas às mídias sociais inclusive pelos próprios funcionários, devidamente orientados e estimulados, pela organização, a compartilharem esses conteúdos como forma de demonstrar seu orgulho e satisfação em integrar uma empresa que valoriza as pessoas, respeitando suas diferenças.

O trabalho está dividido em seis capítulos, os quais, após a introdução, se estruturam da seguinte maneira: o segundo, aborda a cultura e a comunicação organizacionais, como elas se estabelecem e se relacionam, a atuação das Relações Públicas nesse processo e a importância da comunicação interna no cenário corporativo. Baseado em referências como Kunsch (2003), Kunsch (2016), Bueno (2014), Marchiori (2008), Marchiori (2009), Pinho (2003), Brum (1998), Brum (2005), entre outros distintos autores, esse tem relevância para a compreensão de como a cultura organizacional influencia no planejamento de comunicação, bem como entender a atuação do profissional de relações públicas nos relacionamentos

⁴ Formato abreviado da palavra postagem, utilizada para designar os conteúdos publicados por pessoas e empresas nas mídias sociais.

corporativos, sobretudo com o público interno, tão importantes para a disseminação e fortalecimento da imagem organizacional.

O terceiro capítulo apresenta as mídias sociais, seus principais conceitos e funcionalidades, como os relacionamentos se desenvolvem nessas plataformas e sua importância nos relacionamentos corporativos, uma vez que as interações sociais, como um todo, estão sendo alteradas devido ao crescente uso dessas mídias. Esse capítulo está centrado nos pensamentos de autores como Bueno (2014), Bueno (2015), Recuero (2009), Corrêa (2016), Terra (2016), entre outros de reconhecida importância, e aborda como elas podem ser inseridas na estratégia de comunicação interna, visando com isso, o compartilhamento de orgulho e pertencimento e a disseminação e o fortalecimento da imagem corporativa. O quarto capítulo apresenta a metodologia, a forma e o motivo como foi empregada na investigação. Este tem a função de explicar as técnicas desenvolvidas para pesquisa e análise e como se dá o processo de coleta e seleção dos dados. Ainda, nesta seção são apresentados o objeto e o recorte definidos para o estudo, bem como as categorias para desenvolvimento da análise.

O quinto capítulo analisa o *corpus*, de acordo com a proposta de Bardin (1977), apresentando todos os dados coletados e analisados sistematicamente, com as devidas inferências e interpretações. E, por fim, são apresentadas as considerações finais, associando os resultados encontrados nesta análise aos objetivos propostos a partir do questionamento que norteou o estudo.

2 CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Empresas são organismos que se articulam com determinadas finalidades, constituindo um sistema social complexo e repleto de especificidades, tais como cultura e comunicação, elementos inerentes à vida em sociedade. A fim de apresentar elementos que compõem a cultura organizacional, bem como alguns conceitos, e como se caracteriza a comunicação no âmbito corporativo, faz-se necessário primeiramente, compreender a definição do termo organização.

A maioria dos autores distingue organização como o ato de organizar, uma das responsabilidades de administrar, e também, pelo “agrupamento de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns”. (KUNSCH, 2003, p.23). Marchiori (2008, p.75) por sua vez, determina que “não há um simples conjunto de respostas para um fenômeno social tão complexo quanto a organização”. De qualquer forma, segundo a mesma autora, as interações humanas são uma das principais fontes de estudo no sistema organizacional.

Sendo, portanto, um sistema constituído por pessoas, é fundamental conceber que as organizações, tal qual a sociedade em que estão inseridas, enfrentam constantes mudanças, provenientes das evoluções tecnológicas, que acarretam, de modo geral, alterações comportamentais, sociais e, por consequência, culturais. Essas mudanças geram necessidades de (re)ajustes comunicacionais, visando um melhor entendimento entre as organizações e seus públicos de interesse, a fim de garantir o sucesso organizacional, sempre ponderando as diversidades entre os públicos e os aspectos culturais.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Sabendo que as pessoas se agrupam e atuam para atingirem objetivos comuns, infere-se que a partir das vivências desses agrupamentos, os indivíduos desenvolvem comportamentos semelhantes entre si, os quais, ao longo de um período, passam a ser considerados peculiares a esse grupo, bem como a conduzir suas práticas e de seus integrantes, formando assim, uma cultura.

Originado na antropologia, o conceito de cultura aborda, em sentido amplo, “o conjunto dos modos através dos quais os indivíduos ou as comunidades respondem

às suas necessidades e desejos simbólicos”. (BETTEGA, 2016, p.74). Marchiori (2008) menciona que em tempos mais recentes, o estudo da cultura se refere

Às questões de identidade, sexo, subjetividade, sujeito e estrutura, transformações sociais, consequências dos impactos da tecnologia, conhecimento e inovação, entre outros aspectos que levam a diferentes análises e concepções. (MARCHIORI, 2008, p.63).

A autora ainda relata que a cultura tem “vida própria”, cujos significados podem ser compreendidos a partir da análise da estrutura social e dos processos históricos. Sobre isso, Freitas (1991) salienta:

Todo grupo enfrenta crises de sobrevivência no início, conduzindo-o a compartilhar a percepção da crise e a desenvolver formas de lidar com ela, ou seja, os membros do grupo aprendem a superar o desconforto imediato e a evitar desconfortos futuros. Quando outras crises surgirem, surgirá a ansiedade e a tendência a reduzi-la ou eliminá-la da maneira como eles aprenderam anteriormente. (FREITAS, 1991, p.39).

Os elementos que compõem o processo de construção da cultura, também são encontrados no cenário corporativo, sob a denominação de cultura organizacional, termo que passou a ser mais observado já no século XX e que Marchiori (2009) chama de “personalidade da organização”. Compreende-se como cultura organizacional, os comportamentos adotados pelas empresas e seus dirigentes e funcionários, os quais seguem normas e valores, que já são considerados inerentes aos hábitos e que, uma vez utilizados para solução de problemas com sucesso, são assumidos e ensinados como formas corretas de agir em relação a questões semelhantes. As vivências e experiências bem sucedidas na trajetória da organização, assim como as influências externas, concebem essa cultura, transmitida das gerações mais antigas às mais novas. Esses aspectos podem estar estabelecidos tanto em artefatos visíveis, quanto em pressupostos inconscientes. (CURVELLO, 2012).

Considerando as organizações como sistemas sociais, cuja função entre outras tantas, é a de contribuir com a comunidade e que está inserida, a cultura organizacional não deve ser entendida como um processo exclusivamente interno, visto que aspectos externos influenciam na formação dessa cultura, como os próprios costumes regionais. Ferrari (2011, p.151) sentencia: “A análise da cultura organizacional pressupõem também a análise da cultura do ambiente externo, seja do

contexto da comunidade local, regional, nacional, continental ou globalizada”. Para Marchiori (2008), ainda:

Culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e os comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes. (MARCHIORI, 2008, p.76).

Isso, porque as empresas são constituídas por pessoas diferentes, com vivências, pensamentos, objetivos e cargas de vida diferentes; e “a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos”. (MARCHIORI, 2008, p.93). Marchiori (2009) menciona ainda, que basta os indivíduos desejarem, e a cultura se modifica. Além disso, o fato de estar inserida em uma determinada comunidade, faz com que a organização se adeque aos hábitos regionais, “englobando aí os aspectos ideológicos, sociais e culturais”. (CURVELLO, 2012, p.14). Freitas (2006) complementa:

Todo ser humano é o socializado de determinado meio e não há qualquer possibilidade de nos referirmos a uma dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade em que a organização se encontra. (FREITAS, 2006, p. 56).

As crenças e valores da comunidade, necessariamente, somam-se aos já enraizados na empresa, assim, assume-se que a cultura organizacional está em constante transformação, sendo transmitida às novas gerações e, também, recebendo destas novos formatos de comportamento. Marchiori (2009, p.295) descreve a cultura como um processo de “enriquecimento do homem” e de “desenvolvimento das organizações”. Marchiori (2008) salienta que

O que reproduz e cria a cultura inclui socialização, ritos e outros eventos que reforçam a cultura e, principalmente, a prática social. Na realidade, a prática social constrói manifestações culturais enquanto os ritos e eventos relacionam-se com a reprodução da cultura. (MARCHIORI, 2008, p.92 e 93).

Esse cenário confere à cultura um caráter intangível, agregando aspectos tangíveis. Sobre esses elementos intangíveis, também chamados de simbólicos, Colpo (2012, p.107) afirma que “podem facilitar, ou ainda dificultar, a articulação de relações sociais” entre as organizações e seus diversos públicos de interesse. Isso ocorre à medida em que os valores e significações sociais dos indivíduos estão

alinhados ou não aos das organizações. Marchiori (2009, p.297) complementa: “a cultura é compartilhada, ressalta o comprometimento das pessoas com valores, tem sentido emocional, estabelece identificação dos membros e aprova ou não comportamentos”. Colpo (2012, p.107) delimita que “o simbolismo expressa o caráter, ideologia ou sistemas de valores inerentes à Organização”. A simbologia que determina, entre outros aspectos, a cultura de uma organização, pode se valer de mitos, ritos, heróis, relações de poder e outros.

No contexto organizacional, os mitos são elementos que constituem rotinas consolidadas, explicando acontecimentos passados e se tornando referências para ações presentes e futuras. Carregados de significação, os mitos se solidificam cada vez mais, na medida em que são socializados entre os integrantes da organização. Já os ritos são atos formais repetidos nas práticas organizacionais, que podem ter caráter político, econômico, social, lúdico, entre outros (COLPO, 2012). Freitas (1991, p.23) adverte que “os rituais no trabalho não produzem resultados diretos, porém eles são válidos por fornecerem um senso de segurança e identidade comum”. Os heróis referem-se às personas que concebem vida e história à organização, conferindo significados e representações à cultura organizacional, conforme Colpo (2012), que os descreve como:

Sujeitos que assumem papel de liderança e cooperação e que usam a mesma linguagem do grupo para se comunicar e interagir na cultura organizacional. Não são necessariamente os gestores, mas precisam se destacar como um líder junto aos demais sujeitos da organização. (COLPO, 2012, p.114).

Esses heróis podem ser natos ou criados, assumindo o papel de motivadores e exemplos a serem seguidos, os quais “tornam o sucesso atingível e humano”. (FREITAS, 1991, p.31). E, ainda, compreendendo que todas as relações são permeadas por relações de poder, no cenário organizacional não seria diferente. Esse poder pode ser econômico, social, cultural, estabelecendo vínculos entre os indivíduos e mobilizando aqueles que, de alguma forma, são liderados pela figura que representa o poder.

Além desses componentes intangíveis, artefatos visíveis também integram a cultura de uma organização: o ambiente físico, a arquitetura empregada na construção, manuais de conduta, tecnologias utilizadas no cotidiano, as ferramentas de comunicação e outros documentos; e também, aspectos inconscientes, mas visíveis nas práticas organizacionais, como seus valores, reações frente às

adversidades, noções de ética e moral, princípios, práticas de gestão, de recursos humanos e, até mesmo, de sucessão.

No estudo da cultura organizacional, pode-se observar as formas de se comunicar e se relacionar, assim, sendo uma estratégia de aproximação com os públicos, como aponta Freitas (1991):

As organizações, pois, são vistas como *fenômeno de comunicação*, sem o qual inexistiriam. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas. [...] Frequentemente as regras de comunicação operam num nível fora da consciência e podem ser consideradas em níveis tático e temático. O tático agrupa comportamentos específicos [...]. (FREITAS, 1991, p.34).

Uma vez aceitos pelos indivíduos, os comportamentos organizacionais padronizados, acionam o sentimento de pertencimento e identificação com a empresa, promovendo vínculos afetivos e duradouros, e os engajando na busca pelos objetivos comuns. Bettega (2016) infere:

A cultura forma comportamentos e é um meio socioeducativo que pode também significar civilização ou refinamento da mente e de sentimentos e os resultados desse refinamento são encontrados nos processos de gestão e de administração, ou seja, encontrados em um processo social que atua coletivamente sobre os indivíduos [...]. (BETTEGA, 2016, p.85).

Portanto os processos de gestão também são elementos componentes da cultura e, por isso, podem ser modificados ao longo do tempo, a partir de mudanças sociais, de interações com diferentes públicos, do surgimento de novas tecnologias, permitindo à organização se adaptar às novas realidades produzidas pelos ambientes interno e externo. Freitas (1991) complementa que, além dos líderes, os outros membros da organização também contribuem para a geração de valores a serem incorporados na cultura organizacional.

Dentre os elementos que compõem a cultura organizacional, as normas de conduta são apresentadas geralmente de forma escrita e comunicadas aos integrantes de uma organização, desde seu ingresso, como procedimentos que devem ser adotados por todos, visando um convívio sadio, no ambiente corporativo. Estas normas são construídas e fundamentadas nas crenças e valores da organização. Bettega (2016, p.89) descreve essas normas como “um conjunto de procedimentos que visa assegurar a padronização de comportamentos a partir da ideologia dominante de uma corporação”.

A cultura se expressa nos comportamentos das organizações, estando presente em cada uma de suas ações, visto que são desenvolvidas com base no planejamento estratégico, intrinsecamente sustentado na cultura. Para Marchiori (2009, p.304), “cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, o que é tido como válido para o grupo no momento vivenciado por ele”. Assim, infere-se que a cultura exerce importante papel sobre os relacionamentos organizacionais, impactando em como eles se estabelecem. Ferrari (2016, p.143) reitera: “a cultura tem uma importância vital, uma vez que influencia cada aspecto da comunicação humana”. Sobre os processos de comunicação interna centrados na cultura organizacional, Curvello (2012) afirma:

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. (CURVELLO, 2012, p.13).

Marchiori (2008, p.238-253) salienta que os relacionamentos internos são processos que podem ser compreendidos a partir da construção de vínculos e significações. De acordo com a autora, “é preciso gerenciar os relacionamentos por meio da comunicação, o que necessariamente exige uma mudança cultural para que se torne efetivo”. Sobre os relacionamentos e a dinâmica organizacional, Marchiori (2009, p.306) aponta como aspecto fundamental, o “nível de conscientização e comprometimento dos membros” com os símbolos, significados e valorização das interações sociais. Curvello (2012) esclarece que os elementos culturais aparecem, também, nas mensagens veiculadas pela organização, assumindo que a cultura é um dos norteadores da comunicação. Esse pensamento coaduna com o de Marchiori (2008, p.139), que retrata a cultura como “um processo que não pode ser gerenciado, mas que emerge entre as pessoas de uma organização por meio dos comportamentos comunicativos diários”. Marchiori (2009, p.309) defende, ainda, que os significados não são dependentes da informação, mas do processo de transmissão, estando atrelados ao relacionamento. A autora reforça: “Sem o significado compartilhado, a cultura não existe”, com isso, garantindo que a cultura não pode ser desassociada da comunicação.

Nesse cenário, a cultura norteia ainda, as políticas de comunicação, instruindo os públicos de interesse das organizações, sobre seus valores, diretrizes e normas,

que gerenciam os relacionamentos organizacionais. Bueno (2014, p. 127) evidencia que, entre outros, “uma Política de Comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura organizacional [...]”. O autor assegura ainda, que as políticas de comunicação estão vinculadas ao tempo e devem ser continuamente atualizadas, moldando-se conforme as mudanças da sociedade e do mercado. Marchiori (2008) reforça:

A comunicação precisa adaptar as mensagens ao tempo e ao lugar em que está comunicando e as audiências que pretende atingir, sendo adaptativa. É holística na medida em que olha para o passado, para a situação atual e observa o futuro. É ambígua, pois as pessoas, para trabalhar [sic] de maneira conjunta, precisam assumir a necessidade de compartilhar valores. (MARCHIORI, 2008, p.146).

Um aspecto relevante sobre a cultura organizacional, é que uma mesma empresa pode contar com diferentes culturas. Isso pode ocorrer quando a organização se divide entre diferentes regiões, ou mesmo quando conta com clientes e/ou funcionários de localidades distintas, recebendo assim, a carga de cada uma dessas culturas. Sobre isso, Ferrari (2011, p.174) aponta que “algumas empresas domésticas podem lidar diariamente com pessoas de origens culturais díspares quando têm funcionários ou clientes de outras culturas”. Esse cenário, denominado interculturalidade pela autora, trata das necessidades comunicacionais que uma organização demanda ao vivenciar diferentes culturas, visando atingir os objetivos organizacionais:

A comunicação entre os diferentes que habitam o mesmo espaço e ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação. [...] o que está no centro da comunicação são os objetivos do negócio e a melhor forma de atingi-los. (FERRARI, 2011, p.174).

Freitas (2006) aponta que a globalização também produz efeitos sobre os relacionamentos organizacionais, que revelam-se reconfigurados:

A mundialização das trocas a que assistimos contribui, via multinacionalização das organizações e movimentos migratórios, para a desestabilização das identidades coletivas, redefinindo universos culturais, imaginários e indicando o surgimento de nova configuração da dinâmica humana nas organizações. (FREITAS, 2006, p.57).

Além dessas diferenças culturais, provenientes de integrantes de diferentes regiões, as organizações podem ainda enfrentar choques culturais oriundos de fusões, ou seja, quando uma empresa é comprada por outra. A partir da aquisição, a empresa compradora tem o desafio de inserir à adquirida, sua carga cultural, seus valores, crenças e costumes. Nessa circunstância, são comuns o medo e a insegurança, sobretudo por parte do público interno da empresa que foi comprada, o qual necessariamente precisa assumir uma nova cultura. Esse novo contexto está sujeito a crises e ruídos na comunicação interna. Brum (1998, p.14) orienta que, diante desse cenário, é preciso trabalhar a informação “em nível comportamental, através da difusão dos princípios da empresa que está chegando, a fim de que todos conheçam as linhas e os fundamentos da sua cultura [...]”.

Da mesma forma, Brum (1998) garante que a informação é a chave do sucesso em mudanças de gestão ou comportamentais da organização, que implicam mudanças na cultura. A autora reafirma que a valorização da cultura é uma importante estratégia de comunicação interna:

As empresas com culturas inteligentes [...] são bem mais competitivas. [...] a cultura é, portanto, o pano de fundo para uma perfeita atuação no mercado. [...] um bom programa de endomarketing precisa ajudar a consolidá-la através da estimulação e do respeito aos seus aspectos positivos. (BRUM, 1998, p.20).

Brum (1998) reforça que o sentimento de pertencimento gera satisfação, fator que oportuniza a felicidade no ambiente de trabalho. A cultura, por sua vez, é um dos principais elementos que permeiam as ações de comunicação interna, que atuam para atingir tal sentimento nos funcionários, e que devem refletir os valores e as práticas organizacionais. Freitas (2006) estabelece que:

Em âmbito interno, o diálogo se estabelece em consonância com a cultura organizacional. Nesse sentido, a comunicação é apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores [...]. (FREITAS, 2006, p.57).

Conclui-se que a cultura organizacional se desenvolve, se modifica e se perpetua através da comunicação (FREITAS, 2006). Sobre o processo de mudança na cultura organizacional, no âmbito da comunicação interna, Bueno (2014, p.108) assume que precisa ser redimensionada, tendo em vista as novas realidades

comunicacionais, bem como o perfil dos funcionários da geração Y⁵. Para o autor, “[...] a participação expressiva dos jovens e a convivência harmoniosa com as redes e mídias sociais -, as organizações precisam redimensionar a sua cultura organizacional [...]”. Bueno (2014) afirma, ainda, que as lideranças precisam estar em consonância com essas mudanças, destacando a importância de uma comunicação que leve em consideração a diversidade dos públicos:

O problema de pensar a organização, a cultura e a comunicação de forma simplista, sem atentar para a diversidade de públicos, de percepções e de visões de mundo, cria armadilhas e equívocos na gestão da comunicação, sobretudo em uma época que se caracteriza por mudanças bruscas e dramáticas e pela vertiginosa aceleração dos contatos e expressão livre e ampliada de opiniões. (BUENO, 2014, p.112).

No âmbito da comunicação interna, o autor aponta que o mercado e as tecnologias demandam novos formatos de relacionamento e de gestão, o que gera conseqüentemente mudanças culturais, já que a cultura organizacional é, também, pautada pelos processos comunicacionais.

2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é um processo inerente e anterior às organizações, sendo um recurso adotado pelos indivíduos como forma de socialização, podendo se manifestar de diversas formas, tanto escritas, quanto faladas ou apenas mediante o uso de simbologias. Dessa forma, acontece independente da atuação ou intervenção das organizações, podendo, entretanto ser gerenciada como método de manter os relacionamentos organizacionais mais estreitos.

A atividade de Relações Públicas tem como finalidade estabelecer trocas entre as organizações e seus públicos, criando assim, vínculos entre esses dois elos do relacionamento. (SIMÕES, 1995). O gerenciamento dos relacionamentos corporativos é mediado pela comunicação entre as organizações e seus *stakeholders* internos e externos, criando estratégias que visam alcançar os objetivos organizacionais, tanto econômicos, quanto sociais (FERRARI, 2016). Essa atuação passa por desenvolver ações que promovam o alinhamento das práticas organizacionais às expectativas de

⁵ Integram a Geração Y, segundo Stephen Robbins (2005), as pessoas nascidas após 1980, que entraram no mercado de trabalho após 2000. Para o autor, essa geração é marcada pela impaciência, intolerância à hierarquia e grande facilidade de interação com a tecnologia.

seus públicos, bem como o gerenciamento de eventuais crises. Sobre isso, Kunsch (2003) determina:

As relações públicas [...] têm como objeto as *organizações* e seus *públicos*, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social. (KUNSCH, 2003, pg.89 - 90).

Grunig (2011, p.34) define “*relações públicas* como a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos”. França (2006, p.4) concorda ao determinar que o “ser” das relações públicas é a “interação da organização com as partes interessadas” a fim de atingir os objetivos organizacionais. Kunsch (2003) ressalta, ainda, a complexidade atual da sociedade como grande desafio desse trabalho. Fortes (2003, p.15) complementa que “todas as condições sociais e econômicas que podem influenciar [...] a empresa dizem respeito às estratégias de Relações Públicas”. Para o autor, ainda, a satisfação dos consumidores de uma organização, dependem das ações de Relações Públicas. Além disso, suas práticas contribuem positiva ou negativamente para a motivação dos funcionários que, dependendo dos estímulos, informações e valorização que recebem, agem a favor ou contra a competitividade da empresa no mercado.

A imagem corporativa, que estabelece o reconhecimento mútuo entre as organizações e seus públicos, é também, um dos esforços constantes das Relações Públicas. Pinho (2003) define como:

Uma atividade de administração estratégica dos contatos e relacionamento entre uma organização e os diferentes públicos que a constituem ou com ela se relacionam e interagem. As ações e as práticas de relações públicas buscam [...] construir reputação, criar imagem positiva, informar e persuadir pessoas. (PINHO, 2003, p.10).

É relevante pensar que a comunicação reflete, também, a identidade e a cultura organizacionais, considerando esses fatores no planejamento estratégico. Argenti (2014) garante que o discurso de uma empresa atua no imaginário de seus públicos e somam-se às suas experiências, formando assim uma imagem dessa organização:

Os diferentes públicos formam, então, percepções baseadas nas mensagens que as empresas enviam de forma tangível. Se essas imagens refletirem com precisão a realidade organizacional, o programa de identidade terá obtido

sucesso. Se as percepções diferirem radicalmente da realidade [...], a estratégia foi ineficiente. (ARGENTI, 2014, p.89).

Diante desse pressuposto, compreende-se a necessidade de manter o alinhamento entre a comunicação organizacional e as suas práticas e seus valores a fim de garantirem uma imagem positiva na mente dos *stakeholders* com quem deseja se relacionar, confirmando a sentença de Simões (1995, p.201): “O conhecimento da organização, através de suas ações, internaliza-se de modo diferente em cada pessoa”. Por imagem, Kunsch (2003) compreende as percepções que os públicos formam subjetivamente a respeito das organizações com as quais se relacionam, resultantes de suas interações e dos *inputs*⁶ emitidos por elas.

Sobre imagem e reputação, Simões (1995) adverte que as organizações devem evitar aparecer somente em momentos de crise, se expondo mais por motivos positivos para sua imagem. Pinho (2003) diz ainda, que a informação é uma das estratégias empregadas pelas Relações Públicas, para a construção dos relacionamentos e estabelecimento da imagem corporativa. Simões (1995, p.149-155) enuncia que a informação é o produto da comunicação, sem a qual um sistema organizacional se torna caótico e, por consequência, não há percepção da organização por parte dos públicos. O autor afirma ainda, que “a percepção é uma das primeiras fases do processo de comunicação”. (SIMÕES, 1995, p.155). É possível compreender que, sem a informação, não há percepção, o que impossibilita por sua vez, a comunicação.

O cenário atual, devido ao acesso irrestrito e veloz às tecnologias de comunicação, trouxe grandes desafios às organizações, que constantemente percebem necessidades em se adequar e acompanhar tal desenvolvimento da sociedade, cujos integrantes não mais se limitam a apenas receber informações, mas desejam ser emissores e, conseqüentemente, formadores de opinião, uma vez seguidos⁷ por outros membros de seus grupos sociais. Fortes (2003) enuncia:

A natureza e o papel das Relações Públicas é alterar uma situação presente, talvez desfavorável, para um posicionamento futuro mais coeso com a direção dada ao objeto social que se pretende modificar. Com um processo, empregado metódica e sistematicamente, o profissional tem o instrumental

⁶ Expressão da língua inglesa, que significa “entrada”. O termo é utilizado na tecnologia da informação e na comunicação para designar o ato de fornecer dados.

⁷ Termo utilizado para designar o comportamento dos indivíduos que acompanham as publicações de outras pessoas e/ou empresas em mídias sociais.

necessário para efetivar diálogos duradouros com os diversos grupos de interessados na organização. (FORTES, 2003, p. 40).

Isso significa que as empresas, para preservarem sua imagem positiva frente aos públicos de interesse, e, conseqüentemente, os manterem consumidores fiéis, necessitam mais do que atender às suas expectativas, mas superá-las, a fim de obter ótimas avaliações e recomendações. Quando o autor menciona que “o papel das Relações Públicas é alterar uma situação presente, talvez desfavorável”, entende-se que esse trabalho circunda mudar uma situação, mesmo que a atual não seja negativa para a empresa, mas que necessite ser melhorada ou simplesmente reajustar processos em busca da excelência.

Para desenvolver estratégias que garantam esse sucesso, as Relações Públicas se valem do planejamento, mediante o qual é possível prever situações adversas, bem como traçar metas e objetivos que norteiam as ações e mantem o controle dos resultados. O planejamento é a ferramenta que impede improvisos e promove práticas responsáveis, já que estão sustentadas em pesquisas, alinhadas à conduta organizacional e às expectativas dos públicos de interesse, sustentando o sucesso da empresa no cenário corporativo. O planejamento, segundo Kunsch (2003), é

Um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo racional-lógico, que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações etc. (KUNSCH, 2003, p.203).

É prudente que o planejamento de comunicação considere as questões culturais, para assim, expressar e validar a identidade organizacional, como certifica Marchiori (2008, p.76), quando declara que “o profissional de Comunicação deve sempre levar em consideração – e com cuidado – a área de relacionamento humano e os aspectos inerentes à sua natureza: harmonia, efeitos da cultura [...]”. Essa etapa do trabalho de Relações Públicas presume ainda, os públicos a que se destinam as ações. Sem a definição desses, objeto central do processo comunicacional, os esforços comunicacionais não são devidamente orientados. Fortes (2003) argumenta que

Às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Para isso, procura identificar, nas pessoas e nos grupos organizados, comportamentos e formas de contato que venham a facilitar o estabelecimento do processo de relacionamento [...]. (FORTES, 2003, p.21).

O autor acredita que, a partir da concepção dos públicos de uma organização, deve-se estabelecer diálogos e construir opiniões, “não se restringindo ao encaminhamento de informações”. (FORTES, 2003, p.25). Sobre a utilização das mídias no processo de construção dos relacionamentos corporativos, Grunig (2011, p.25) complementa: “Na atualidade, [...] os profissionais mais sofisticados começam a compreender que as pessoas controlam a forma como usam a mídia muito mais do que a mídia controla o comportamento das pessoas que a utilizam”. Diante disso, as organizações precisam criar contextos que estimulem diálogos, construindo novas realidades comunicacionais. (MARCHIORI, 2009).

Grunig (2011, p.33) afirma que as organizações só têm sucesso quando cumprem sua missão e atingem seus objetivos e que, para tal, necessitam se relacionar com seus públicos. Para o autor, “os públicos também têm interesses nas organizações e podem, assim, empenhar-se para influenciar as missões e os objetivos dessas organizações”. Por isso, as organizações necessitam de relações públicas, já que “a comunicação é uma das formas mais eficazes de negociação”, natural ao ambiente corporativo. Grunig (2011) reforça:

A comunicação e a colaboração geram benefícios para uma organização ao permitir a venda de seus produtos e serviços a clientes satisfeitos [...] beneficiam os públicos e a sociedade e tornam as organizações mais responsáveis, auxiliando-as a reagir de forma mais eficaz aos problemas que enfrentam. A comunicação e negociação são de fato a essência das relações públicas. (GRUNIG, 2011, p.33).

Logo, fica evidente uma importante atribuição das relações públicas no cenário estratégico, oportunizando às organizações que estejam em consenso com seus públicos visando o bem-estar coletivo, mediante ações de comunicação que alinhem seus objetivos aos de seus diversos públicos. Argenti (2014) define comunicação estratégica como o processo que alinha as estratégias ao posicionamento da empresa. O autor menciona que, nesse contexto, as mensagens emitidas devem ser claras, verdadeiras e consistentes. Nessa ótica, Simões (1995, p.213) confirma que

Relações Públicas visa, entre outras funções, “influenciar os mercados para iniciar, expandir e manter as trocas com a organização”.

Os públicos de uma mesma organização configuram diferentes perfis, cada um com seus próprios objetivos e expectativas a serem supridas pelas organizações com que se envolvem. Diante desse cenário, cada um desses públicos demanda níveis de atenção distintos, assim como estratégias distintas no planejamento de comunicação a serem traçados pelas organizações. Bueno (2014) assegura:

Essa complexidade precisa estar refletida no planejamento de comunicação das organizações, porque define formas de aproximação e de abordagem, condiciona temas e pautas para os canais de relacionamento e implica construção de discursos que levem em conta o *background* cultural das diferentes audiências. (BUENO, 2014, p.5 e 6).

Sabendo que, para atingirem o sucesso de sua missão e de seus objetivos, as organizações dependem dos seus públicos, e que a comunicação é uma das formas de atingir a excelência nos relacionamentos corporativos, o planejamento tem a responsabilidade de atender a essas premissas, considerando necessariamente as diversidades de públicos referidas por Bueno (2014). Marchiori (2009, p.304) assegura que “a qualidade dos relacionamentos se dá pela forma como as pessoas se comunicam no interior das organizações”.

O novo cenário comunicacional, permeado pelas mídias sociais, vem mudando os conceitos de comunicação organizacional e demonstrando às organizações, a necessidade de rever sua postura frente à gestão dos relacionamentos com seus públicos, antes distantes e autoritários. Bueno (2014, p.72 e 73) salienta que uma comunicação estratégica requer políticas de comunicação claras, o conhecimento profundo dos *stakeholders*, além de um planejamento com ações e métodos de avaliação adequados. Para o autor, entretanto, é um processo “que exige elaboração de cenários e pesquisa [...]. Além disso, para se construir uma comunicação estratégica é preciso que os públicos sejam perfeitamente conhecidos”. Os relacionamentos, por sua vez, dependem da comunicação para existirem, tanto no âmbito pessoal, quanto no corporativo. Marchiori (2008) descreve a comunicação como um processo que

Envolve a troca de idéias [sic], de opiniões e de emoções, ou seja, é um processo de passar a informação e a compreensão de uma pessoa para

outra. Comunicação é essencialmente uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança [...]. (MARCHIORI, 2008, p.147).

França (2011, p.255) aponta que os relacionamentos entre as organizações e seus públicos podem ser positivos ou detratores. Visando mantê-los próximos e positivos, em busca da sobrevivência no cenário corporativo, as empresas têm buscado se adequar às novas formatações sociais, levando em consideração, sobretudo, a satisfação de seus clientes e demais públicos de interesse. Nesse contexto, a comunicação integrada é uma importante aliada do planejamento estratégico, pois prevê alinhamento entre os planejamentos para cada área da comunicação, buscando assim, uma estratégia sinérgica. Kunsch (2003) define comunicação integrada como:

Uma filosofia que direciona a convergência das 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, 2003, p.150).

A autora estabelece que, a partir da comunicação integrada, as organizações estão aptas a se relacionarem com todo seu universo de públicos. Segundo a proposta de Kunsch (2003), esse *mix* é composto pelas seguintes grandes áreas: comunicação institucional, comunicação administrativa e interna e comunicação mercadológica. A autora salienta que essas diferentes áreas devem estar alinhadas em seus processos, atuando de forma não isolada entre si, garantindo que as ações de cada uma dessas diferentes áreas estejam relacionadas, identificando o posicionamento da organização.

Caracterizadas as grandes áreas que constituem a comunicação integrada, sugere-se que elas abrangem respectivamente: fluxos, redes informal e formal e veículos administrativos; relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propagando institucional, marketing social e marketing cultural; marketing, propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, *merchandising* e venda pessoal.

A comunicação administrativa acontece no âmbito administrativo, promovendo o fluxo de informações, planejando, coordenando e controlando os recursos a fim de obter melhores resultados, com os menores custos. Atuando em níveis formais e informais, de forma mais ampla, atendendo às funções administrativas de forma geral,

não se confunde nem pode ser substituída pela comunicação interna, como aponta Kunsch (2003):

A comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela. (KUNSCH, 2003, p.153).

A comunicação interna, por sua vez, visa planejar as interações entre as organizações e seus funcionários, com objetivos bem definidos, valendo-se de ferramentas da comunicação institucional e, até mesmo, da mercadológica, sendo assim, paralela à comunicação administrativa. Constituída a partir das políticas globais da comunicação integrada da organização, torna-se mais eficaz e eficiente. Kunsch (2003) salienta a frequente confusão entre comunicação interna e endomarketing, os quais diferem-se pela forma como percebem e como trabalham com os funcionários:

O endomarketing limita-se a ver os funcionários como “clientes internos”. Enquanto isso, defendemos, para o relacionamento como o público interno, uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. (KUNSCH, 2003, p.155).

A autora ainda acredita que a comunicação interna é uma área estratégica, devendo compatibilizar os interesses da organização com os dos funcionários, sendo assimilados pela cúpula diretiva, dos profissionais envolvidos no processo e de todos os agentes internos. Kunsch (2003) admite que, entre os grandes desafios da área, a comunicação interna visa promover mudanças na cultura e diálogos salutares entre a organização e seus funcionários.

A comunicação mercadológica trabalha para a concepção e conquista dos objetivos mercadológicos. Vinculada ao marketing, a área gerencia o *mix* de comunicação disponível a fim de divulgar e promover os produtos e serviços das organizações, bem como atrair os consumidores e mercados-alvo. E, por fim, a comunicação institucional, segundo Kunsch (2003):

É a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. [...] por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização [...]. (KUNSCH, 2003, p.164 e 165).

Portanto, a comunicação institucional está atrelada às questões públicas, sociais e políticas das organizações, constituindo sua personalidade e formando elementos que confirmam credibilidade junto às sociedades em que estão inseridas. Assim como as demais, a comunicação institucional vale-se das estratégias e políticas, planejadas e delineadas segundo as perspectivas da comunicação organizacional integrada.

Visto isso, compreende-se os aspectos relacionados à comunicação interna, seus desafios e as mudanças às quais, conforme Kunsch (2003), a área é desafiada. Essas adequações perpassam por reavaliar processos comunicacionais, considerando as diversidades dos *stakeholders*, tanto sociais quanto profissionais, bem como alinhar suas estratégias e objetivos às novas tecnologias que estão modificando as interações sociais. O planejamento de comunicação é uma importante ferramenta para o sucesso dessas estratégias, minimizando erros e possibilitando avaliações e as correções necessárias.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Sabendo que a comunicação organizacional é um processo cultural, bem como também influencia nos processos de mudança e perpetuação da cultura, cabe ressaltar seu papel fundamental na sociedade. Visto a importância dos fatores culturais para a concepção do planejamento estratégico, as ações promovidas pretendem estabelecer vínculos e gerar compreensão entre os indivíduos, assim como entre as organizações e seus públicos estratégicos⁸. Na perspectiva da comunicação integrada, a comunicação interna aparece como um importante componente, viabilizando as interações entre as organizações e seu público interno.

Kunsch (2016, p.38 e 39) alerta que a comunicação organizacional “precisa ser considerada não meramente um instrumento de divulgação ou transmissão de informações”, mas um fenômeno mais amplo e inerente ao ser humano e, no âmbito corporativo, ser compreendida de forma estratégica, compreendendo os objetivos organizacionais. Necessitando de seus públicos para sobreviverem, as organizações planejam estrategicamente seus relacionamentos a fim de atingirem seus objetivos. Esses relacionamentos, com o propósito de manter benefícios mútuos, precisam estar

⁸ De acordo com o conceito de *stakeholder*, abordado por Kunsch (2003), eles também são chamados de “públicos estratégicos”.

fundados em estratégias planejadas especificamente para cada tipo de público com que a organização deseja se relacionar. Kunsch (2016) assinala:

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. (KUNSCH, 2016, p.50 e 51).

Desse modo, cabe ao profissional de comunicação determinar os públicos estratégicos da organização no intuito de conceber um planejamento pertinente para cada um deles. França (2012, p.95-98) estabelece um guia para a segmentação dos públicos de uma organização. Esse mapeamento supõe listar todos os públicos com que se relaciona a organização, identificando posteriormente aqueles cuja interação se dá mais frequentemente, além dos tipos, objetivos, nível de dependência e participação de relacionamentos empregados com cada um. O autor considera, também, a relevância das expectativas entre a organização e seus públicos:

Discrimine as expectativas da organização em relação a seus públicos, pois isso é importante para a elaboração de programas de comunicação, [...]. Procure entender as expectativas dos públicos. Da mesma forma em que a empresa tem expectativas em relação a seus públicos, eles também desenvolvem expectativas ao se relacionarem com ela. (FRANÇA, 2012, p.96).

França (2012) adverte que as expectativas não devem ser confundidas com os objetivos, pois estes influenciam nas tomadas de decisões, ao passo que aquelas, nos prognósticos. A partir desse modelo, compreende-se os funcionários como um público essencial, sem o qual uma organização não atinge o sucesso, e para quem é necessário dispensar atenção especial na concepção da estratégia de comunicação.

Chama-se comunicação interna, segundo Kunsch (2003), a área da comunicação integrada que planeja e viabiliza as interações com os funcionários de uma organização, considerados *stakeholders*, sendo os que mais influenciam em sua estratégia e decisões. França (2011, p.310 e 311) garante que, para haver eficácia, os relacionamentos precisam estabelecer algumas estratégias e cumpri-las. Dentre essas, destacam-se para a comunicação interna, a “definição de interesses comuns como forma de garantir as parcerias, o desenvolvimento e a continuidade de negócios pelo comprometimento das partes na consecução dos objetivos no médio e longo prazo” e o “comportamento ético”. Brum (1998, p.34) lembra da importância de realizar

pesquisas antes de iniciar o planejamento. Tal como em todas as áreas da comunicação, a que trabalha voltada aos funcionários também precisa observar essa premissa. Para a autora, “a pesquisa é que orienta toda a criação do programa. Sem ela, é impossível identificar os pontos de ruptura e criar os mecanismos para capturar o conhecimento emanado do processo em si”. Fortes (2003) estabelece como público interno:

Agrupamento espontâneo, com ou sem contiguidade física, perfeitamente identificável, originário das pessoas e dos grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas, que caracterizem um “empregador” e o “empregado”. Mesmo que o contato cotidiano seja insignificante, todo e qualquer contratado será enquadrado como público interno. (FORTES, 2003, p.72).

Cabe ressaltar que, para o autor, familiares e dependentes de funcionários também são considerados público interno, pois as determinações das organizações os afetam diretamente. Simões (1995, p.165) determina como públicos internos aqueles que se situam “em distintas posições da cadeia hierárquica que vai do ponto mais próximo ao mais distante do centro de poder máximo da organização”, podendo ser chamados de funcionários, empregados, colaboradores ou operários.

Para Fortes (2003, p.209), as informações disponibilizadas aos funcionários e seus dependentes, devem proporcionar a “*participação* de todos nas discussões que se promovem diante das controvérsias levantadas”. Brum (2005, p.4) faz um interessante paralelo nesse sentido, comparando a comunicação interna a uma viagem de avião com turbulência em que, independente da situação, as pessoas precisam receber mais do que informações, mas a “*explicação da informação*”. Argenti (2014, p.223) corrobora com essa ideia, quando afirma que se os funcionários recebem informações transparentes e sentem que suas opiniões são valiosas, “eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização”.

Kunsch (2003) defende que os funcionários devem ser vistos em sentido mais amplo do que apenas clientes internos. Para a autora, é importante considerá-los não apenas como partes integrantes de uma organização, mas como seres humanos e, como tal, possuem seus próprios objetivos, anseios e expectativas. Argenti (2014) garante que, devido às mudanças sociais, os funcionários figuram hoje uma mão de obra mais exigente e crítica, desejando participar dos processos internos, bem como

ser consultados sobre suas opiniões. Diante desse cenário, a comunicação interna deixa de ser meramente um processo de transmissão de ordens e informações, necessitando caracterizar-se de forma ampla e estratégica. Kunsch (2003) certifica:

Uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da idéia [sic] por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. (KUNSCH, 2003, p.156).

A autora ainda alerta que os funcionários, por sua vez, devem enxergar a organização como um elo para obtenção de seus próprios objetivos. Com isso, entende-se que, tal como a organização possui objetivos, traçados em seu plano estratégico, dependendo largamente do público interno para atingi-los, este por sua vez, depende das organizações para alcançar seus objetivos de vida, os quais podem ser apontados como: reconhecimento, crescimento, desenvolvimento e satisfação, tanto no âmbito profissional, quanto pessoal. Esse processo requer empatia entre a organização e os funcionários, para que o relacionamento seja de fato duradouro e eficiente (VALSANI, 2006).

Frente a esta questão e considerando que o reconhecimento e a satisfação dos profissionais estão, também, ligados a questões sociais como igualdade e inclusão, são expostos os conceitos que envolvem a “cidadania corporativa” ou “cidadania empresarial”. Kunsch (2007, p.69 e 70) aponta esses termos como a responsabilidade que as empresas tem perante a sociedade. Para a autora, “as organizações privadas não podem mais fechar os olhos ante os problemas de desigualdade e de exclusão social que afetam a humanidade”. Kunsch (2007) garante ainda, que diante das novas formatações sociais e da importância que as organizações possuem diante da sociedade, elas devem assumir um posicionamento diferente de outrora, considerando como aspectos fundamentais para o sucesso corporativo, entre outros, a “saúde e bem-estar, diversidade e direitos humanos, comunidades e seus direitos [...]”. Kunsch (2016) reforça que temáticas da contemporaneidade como as desigualdades sociais também devem ser encaradas como problemas a serem resolvidos por entidades privadas. E alerta:

Não se admite mais que as organizações se pautem apenas por uma visão centrada no negócio e, de resto, fiquem apenas no discurso. Ou elas assumem uma nova mentalidade para valer ou vão perder terreno e até mesmo correr o risco de não sobreviverem. (KUNSCH, 2016, p.43).

Em termos da comunicação interna, essa perspectiva não pode ser avaliada de forma diferente, visto que, como aponta Kunsch (2007, p.73), “as empresas precisam assumir uma nova postura e contribuir com a sociedade de uma forma mais concreta”. Estabelecido isso, tem-se em mente que a promoção da igualdade, da saúde e bem-estar propostas pela autora, também é um elemento que deve permear as práticas e estratégia de comunicação interna, visando a composição de um ambiente que de fato agregue esses valores ao cotidiano do público interno, apontados por Kunsch (2003, p.159) como um “público multiplicador”, que atua como porta-voz da organização, em seu convívio social e profissional, o sendo de forma positiva ou negativa, dependendo do seu nível de engajamento com a empresa.

Para Argenti (2014, p.21), os funcionários, quando alinhados às práticas e valores organizacionais, podem servir como “fonte de estabilidade para os consumidores preocupados”, diante de tão dinâmicas e constantes mudanças do cenário atual do mercado. E Simões (1995, p.166) completa: “Tudo o que o público interno faz e diz constituem mensagens com algum tipo de informação ou redundâncias para os outros públicos”. Kunsch (2003) ressalta que a comunicação interna deve produzir benefícios tanto para a organização, quanto para os funcionários. Curvello (2012) define comunicação interna como:

O conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p.22).

Valsani (2006) acredita que a comunicação interna não intenta controlar os funcionários, mas criar harmonia entre eles e as organizações, o que somente é possível conhecendo e ouvindo esse público, mantendo contato pessoal e estabelecendo uma relação de confiança. Ele infere:

Conhecer alguém significa saber seus anseios e frustrações, seus ideais, seus interesses, sua visão de futuro, seu passado. Tudo isso será material de extrema valia à definição dos caminhos que iremos seguir para desenvolver nosso programa de comunicação. (VALSANI, 2006, p. 209).

Com isso, as organizações passam a compartilhar desses objetivos, através da promoção de um ambiente acolhedor e socialmente responsável, viabilizando a convivência com a “diversidade, respeitando as diferenças na medida em que cada

novo espaço faz sentido e oportuniza o desenvolvimento das pessoas e da própria organização”, conforme Marchiori (2009, p.316). Além disso, a comunicação também deve ser articulada para a ampliação dessas discussões, oportunizando a visibilidade pública para os movimentos sociais que defendem as diversidades e as minorias sociais. (KUNSCH, 2007). Kunsch (2007, p.74) defende que é preciso “trabalhar estrategicamente os processos comunicativos das organizações, na sensibilização da sociedade e da opinião pública” voltadas para essas questões mais polêmicas.

Para tal, o plano de comunicação demanda uma atuação dirigida e participativa, levando em conta os diálogos transparentes e interações que objetivam a motivação e a facilitação desses relacionamentos. Por comunicação dirigida entende-se o processo de transferência de informação de forma eficaz a um determinado público, considerando suas especificidades e singularidades. Kunsch (2003, p.186) define comunicação dirigida como “a comunicação direta e segmentada com os públicos específicos que queremos atingir”. A autora observa:

As relações públicas, pelo fato de trabalharem com uma grande variedade de públicos, sentem a necessidade de usar uma comunicação dirigida a cada um deles. Dependendo do público, usaremos determinado veículo, com linguagem apropriada e específica. (KUNSCH, 2003, p.186).

Ferreira (2006, p.93) afirma que “essa mensagem, bem planejada e estruturada, e a escolha adequada do veículo de comunicação dirigida proporcionarão um *feedback* mais rápido”, possibilitando alcançar os públicos de interesse e, por consequência, os fins desejados, de forma mais eficiente e econômica. Argenti (2014, p.228) salienta que ao profissional de comunicação interna cabe planejar o meio mais adequado a cada mensagem e público, alertando que “a escolha do canal pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso” do planejamento de comunicação interna. Além da linguagem e dos veículos adequadamente selecionados para cada público, a comunicação dirigida também pondera os objetivos da organização, bem como as políticas de comunicação. Bueno (2014) define de forma simplificada, políticas de comunicação como:

Um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse. (BUENO, 2014, p.126).

Cabe ressaltar que as políticas de comunicação não tem que ser vistas como um manual autoritário, com ordens e determinações hierarquizadas, mas como um processo que as organizações podem construir visando “promover o melhor relacionamento possível com os seus *stakeholders*”. (BUENO, 2014, p.126). Ferrari (2016, p.149) coaduna ao propor que as políticas de comunicação, atendendo à estratégia organizacionais, contribuem para a manutenção de interações favoráveis com os diversos públicos. Bueno (2014) reforça que as políticas precisam ser documentadas e dispostas ao conhecimento de todos os níveis da organização, bem como dos públicos externos, delineando todos os planos de comunicação. O autor salienta que as políticas de comunicação requerem datas e constantes atualizações, de acordo com as mudanças e novas exigências do mercado e da sociedade. Sobre isso, Marchiori (2008) instiga as organizações a se auto avaliarem, adotando posturas que viabilizem mudanças no comportamento organizacional por meio da comunicação.

Brum (2005) trata as políticas de comunicação interna como uma importante estratégia para cumprir a missão organizacional. Para a autora, essas políticas exigem a contemplação, entre outros preceitos, de um processo educativo que priorize a informação em busca do entendimento das estratégias organizacionais, pelo público interno. Brum (2005) ainda estabelece que as políticas de comunicação interna devem

Eleger o líder como o principal canal de Comunicação Interna da empresa, instrumentalizando-o para que possa exercer plenamente esse papel; [...]. Instrumentalizar o líder significa entregar a ele a informação de que necessita para repassar a sua equipe. Essa informação, por sua vez, não pode ficar no plano verbal, ou seja, a empresa não pode acreditar que basta que o líder a repasse verbalmente durante uma reunião. (BRUM, 2005, p.31 e 32).

Observa-se que a autora concorda com Bueno (2014) acerca da importância da documentação das políticas de comunicação. Brum (2005, p.32) explica que pode ser feito mediante a inserção em “um canal ou instrumento de Comunicação Interna como, por exemplo, um Jornal Interno, um Jornal de Parede, uma Cartilha, um Informativo, um Panfleto, etc”. A autora ainda destaca a importância da liderança em todo o processo de comunicação com os funcionários, justificando que nenhum canal ou instrumento substitui o “papel estratégico do líder” (BRUM, 2005, p.5), pois é a ele que as pessoas recorrem em busca de explicações.

As políticas de comunicação são apresentadas como um protocolo que rege a comunicação organizacional em sentido macro. Assim posto, as políticas contemplam um período determinado, considerando a cultura e a realidade situacional. Visando atingir de forma eficaz os públicos de interesse, orienta-se revisá-las frequentemente, podendo assim, traçar estratégias realistas para o momento especificamente.

3 COMUNICAÇÃO DIGITAL: ADOTANDO AS MÍDIAS SOCIAIS NA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Embora lugar comum, para trazer à tona a discussão do desafio de reavaliar o planejamento de comunicação organizacional, em virtude das mudanças que as mídias sociais imprimem na sociedade a cada dia, é conveniente esclarecer a sistematização da internet, das próprias mídias sociais e de como os processos comunicacionais têm se projetado nos ambientes digitais. Cabe salientar que interessam tanto as interações entre os indivíduos, como entre estes e as organizações com que se relacionam.

É fato que a internet não é mais uma opção, mas uma necessidade tanto para os processos comunicacionais, quanto para as mais diversas demandas do cotidiano das pessoas e empresas. As tecnologias que circundam os meios digitais instituíram uma espécie de dependência aos aparatos que facilitam o dia a dia da sociedade. No que tange à comunicação, a internet reconfigurou os métodos de interação, extinguindo o controle e hierarquia antes produzidos pelas mídias tradicionais, conferindo liberdade total de produção e emissão de mensagens por usuários comuns (PINHO, 2003).

Para tratar dessa temática ainda tão ininteligível e controversa, pelos desafios expostos, são estudados alguns conceitos. Cumpre investigar os comportamentos das organizações e seus públicos, sobretudo o interno, nas mídias sociais, bem como compreender a importância de delinear o planejamento de comunicação a fim de alinhar essas condutas aos objetivos organizacionais com o intuito de obter o sucesso corporativo.

3.1 MÍDIAS SOCIAIS: COMO OS RELACIONAMENTOS E AS INFORMAÇÕES SE ORGANIZAM NESSAS PLATAFORMAS

Com o constante avanço das tecnologias, cada vez mais as pessoas se relacionam através do computador e dos sites de relacionamento na internet. Esse cenário ganhou ainda mais magnitude com o surgimento e uso excessivo das mídias sociais, afetando diretamente as interações entre indivíduos e entre os indivíduos e as organizações com as quais se relacionam. Esse contexto reforça a relevância dessas mídias para a (re)organização do sistema social, já que através delas, as

informações circulam livremente. Recuero (2009, p.24) define rede social como: “um conjunto de dois elementos: *atores* (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas *conexões* (interações ou laços sociais)”. A autora explica:

Uma rede, assim, é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem de rede tem, assim, seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões. (RECUERO, 2009, p.24).

Sandi (2008) sustenta que as novas mídias contribuíram para significativas mudanças sociais, afetando os relacionamentos, a cultura e as relações de poder, concordando com Kunsch (2016, p.40) que afirma que “as tecnologias da informação e da comunicação estão definitivamente revolucionando a sociedade e seu modo de vida”. Só no Brasil, milhões de pessoas e empresas recorrem às mídias sociais para se expressarem, emitirem reclamações sobre os mais diversos tipos de instituições, bem como para interagirem com elas e com amigos (BUENO, 2014). Sobre esse processo, Wolton (2003, p.85) diz se tratar de “modificar as relações humanas e sociais”.

As mídias sociais, entendidas como sites utilizados para o compartilhamento de opiniões, experiências e informações, promovem interações (COLNAGO, 2015) entre indivíduos e entre estes e organizações dos mais diversos setores e ramos de atuação. Vale ressaltar que essas interações são, também, reflexos de relacionamentos que, em geral, acontecem também em outras plataformas, bem como fora da rede, construindo um processo de convergência de mídias⁹. Já aceitas de forma unânime entre os internautas, questiona-se como a sociedade tem se comportado frente a essas tecnologias (SANTOS, 2015), que têm como principal característica a possibilidade da construção de diálogos, sendo todos os atores os produtores de suas próprias mensagens. Colnago (2015) alega que, diante desse cenário:

O surgimento da internet, vem se consolidando e ganhando força com a evolução da web, resultando, a cada dia, em novas e diferenciadas formas de relacionamento entre pessoas e organizações, e, nesse contexto, as mídias e redes sociais digitais vêm apoiando, de maneira crescente, as

⁹ Para Jenkins (2009, p.29), convergência de mídias é o fluxo de conteúdos que perpassa múltiplas plataformas de mídia.

tarefas de construir, manter e incrementar relacionamentos. (COLNAGO, 2015, p.7).

Assim, emerge a necessidade, por parte das organizações, de integrarem esses meios, utilizando-os estrategicamente no intuito de conversar com seus *stakeholders*. O termo conversar surge no sentido de constituir diálogos, uma vez que, nessas ferramentas, todos os atores possuem o poder do discurso. Além disso, Santos (2015, p.40) ressalta que o ambiente virtual é “riquíssimo para a obtenção de informações e/ou opiniões dos internautas referentes a temas de interesse do ambiente organizacional.” Nassar (2006, p.153) garante que o aspecto mais relevante da internet é “seu poder dialógico, que estabelece conexões entre desiguais, dando algum poder de negociação para os mais fracos”.

Sobre a livre produção de conteúdos, Sandi (2008, p.108) acredita que as novas tecnologias provocam importantes mudanças, viabilizando “a difusão do conhecimento e da comunicação”. Wolton (2003, p.87) se refere a isso como uma “necessidade em agir”, cenário em que o saber é mais valorizado do que o conhecimento. Além disso, o autor aponta para a “capacidade de criação”, que cresce nessas mídias. Para Santos (2015):

No que se refere ao comportamento social dos internautas nas redes sociais, fica visível que o processo de contribuição das pessoas, tanto na produção de conteúdo como na ativação de contatos, por exemplo, são fundamentais para a existência desse tipo de relacionamento. Sem a participação contínua das pessoas alimentando, atualizando com novas informações, adicionando opiniões, textos, fotos, comentários, vídeos, procurando novos amigos, as redes sociais digitais não teriam relevância e utilidade como ferramenta de comunicação. (SANTOS, 2015, p.42).

O novo contexto tem configurado um importante desafio para as organizações, que deixaram de ser protagonistas na produção e emissão de mensagens e passaram a integrar um sistema igualitário no processo comunicativo. Esse cenário provoca, nas organizações, a necessidade reavaliar o planejamento estratégico de comunicação, considerando o comportamento ativo de seus *stakeholders* na construção do discurso. Entretanto, não requer somente um novo planejamento das mídias e das mensagens a serem emitidas, mas a adaptabilidade às transformações, proximidade e transparência com os públicos e, sobretudo, a prática dos valores, da ética e da cultura disseminadas. (CORRÊA, 2016).

Devido à facilidade de acesso, tanto pela gratuidade das mídias sociais, quanto pelos custos de celulares e pacotes de dados cada vez mais acessíveis, as plataformas sociais tem sido fonte de pesquisa em processos de decisão de compra¹⁰, já que nesse ambiente, os usuários podem contar com as opiniões de outros consumidores, aferir os comportamentos das organizações e consultar informações detalhadas sobre os produtos e serviços que desejam. Esse fluxo de informações, que Jenkins (2009, p.88) chama de “inteligência coletiva”¹¹ se refere à construção do grupo social que, de acordo com o autor, é um processo “dinâmico e participativo”. Assim, os usuários se relacionam com suas marcas favoritas nessas mídias, interagindo e fornecendo *feedbacks*¹². (SANTOS, 2015). Recuero (2009, p.116 e 117) descreve essa intensa difusão de informações como “epidêmica” e que isso se deve à “existência de conectores, ou seja, indivíduos extremamente bem conectados”.

É importante, porém, avaliar que os excessos podem eventualmente ser danosos aos relacionamentos, devido ao acesso incontrolável à internet e às mídias sociais, bem como à produção livre e despreocupada de conteúdos. Wolton (2003) argumenta:

Durante dois séculos a batalha pela liberdade de informação foi inseparável de uma batalha jurídica e política para definir suas regras de *proteção*. No caso atual é o contrário, um grande bazar se instala, livre de qualquer regulamentação. Todo mundo pode alimentar a rede com informação, e ninguém controla. Supõe-se que os fornecedores virtuosos e honestos, desprovidos de qualquer vontade de prejudicar e os usuários da mesma forma virtuosos e racionais. (WOLTON, 2003, p. 108).

Com isso, o autor critica a veracidade dos conteúdos expostos de forma irracional e incontrolável na internet e, ainda, os trata como uma ameaça à qualidade e ideal democrático da informação. Para Wolton (2003, p.110 e 111), “é preciso reintroduzir os intermediários para verificar o fornecimento e a utilização da informação”. Outros pontos controversos referentes às interações que se desenvolvem nas mídias sociais, estão relacionados à ausência dos relacionamentos face a face, ao que Wolton (2003) chama de solidão interativa, da queda na qualidade

¹⁰ Disponível em: <http://pluginweb.com.br/post-detahes/a-influencia-das-redes-sociais-na-decisao-de-compra-dos-consumidores>.

Acesso em: 19 nov. 2017.

¹¹ Termo cunhado por Pierre Lévy.

¹² O termo, que em inglês significa retroalimentação, é designado para mencionar o ato de responder ou reagir a uma ação ou situação.

comunicacional mediada pelo computador (SANDI, 2008) e da exposição exacerbada que ocorre nesse meio.

Entretanto, são as interações que determinam a dinâmica das mídias sociais, as quais estão em constantes transformações. Marchiori (2008, p.58) afirma que a capacidade de se adequar às novidades tecnológicas viabiliza à organização, a competitividade e que ao profissional de comunicação cabe “visualizar novas tendências, transportando-as para a realidade de cada organização, adaptando-as e tornando-as fonte de renovação e sucesso empresarial”. Bueno (2014, p.71) menciona que as mídias sociais produzem uma nova realidade, em que cidadãos comuns podem se manifestar sem a interferência das organizações. O autor alerta que, embora as organizações tentem “silenciar os que dela divergem”, elas terão que aprender a lidar com essa nova realidade. Kunsch (2016) complementa, garantindo que as relações de poder se modificaram com o uso das mídias sociais. Para Recuero (2009), esse processo é capaz de impactar a estrutura social, através de padrões comunicacionais que a autora identifica como cooperação, competição e conflito. Cooperação acontece quando os indivíduos atuam juntos por um objetivo comum, sem a qual não há sociedade. A competição, por sua vez, indica embate, submissão, sem gerar hostilidade, o que caracteriza o conflito, que prevê desgaste e até mesmo ruptura comunicativa. A autora defende que cada um desses processos impacta a estrutura social:

Enquanto a cooperação é essencial para a criação e a manutenção da estrutura, o conflito contribui para o desequilíbrio. A competição, por outro lado, pode agir no sentido de fortalecer a estrutura social, [...]. Esses processos dinâmicos são, portanto, essenciais para a percepção das redes sociais no tempo e sua compreensão enquanto elementos não estáticos. (RECUERO, 2009, p.83-86).

Movimento inerente ao frequente uso das mídias sociais, ainda, é a convergência das mídias, produzida a partir das interações, em que os indivíduos debatem e compartilham em uma determinada mídia, os conhecimentos adquiridos em outras plataformas. Jenkins (2009) corrobora:

A era da convergência das mídias permite modos de audiência comunitários, em vez de individualistas. [...] poucos assistem à televisão em total silêncio e isolamento. Para quase todos nós, a televisão fornece material para a chamada conversa na hora do cafezinho. E, para um número crescente de pessoas, a hora do cafezinho tornou-se digital. (JENKINS, 2009, p.55 e 56).

Diante dessa perspectiva, de como as discussões e as trocas de informações acontecem nas mídias sociais, é possível supor que, assim como as pessoas debatem sobre os programas que assistem na televisão, também o fazem acerca das empresas com as quais se relacionam, dos produtos que adquirem, dos serviços que contratam e da forma como são tratados pelas organizações, o que fica implícito quando o autor menciona que “os consumidores [...] compartilham entre si [...] proclamando sua paixão por determinado produto, postando mensagens numa lista de discussão, recomendando um produto a um amigo [...]”. (JENKINS, 2009, p.103). Para as organizações, esse comportamento pode configurar uma oportunidade, pois a internet facilita a personalização das mensagens, podendo assim, oferecer “conteúdos adequados para um dado usuário, numa determinada localização, [...] num formato que lhe possibilita participar e compartilhar”. (CORRÊA, 2016, p.64).

Esse contexto demonstra as conveniências que as mídias sociais conferem à comunicação organizacional, embora ainda configurem motivo de incertezas, devido à falta de controle e hierarquia gerada por essa nova composição comunicacional. Cabe, portanto, às organizações, se adequarem a essas tendências, atualizarem suas políticas de comunicação e planejarem estratégias que proponham diálogos verdadeiros, sem arbitrariedades e, sobretudo, coerentes com os valores e condutas organizacionais.

3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS MÍDIAS SOCIAIS

Sabendo que as Relações Públicas se ocupam da gestão dos relacionamentos organizacionais e que, para tal, a atividade se vale do planejamento de comunicação para alinhar os discursos e práticas da empresa aos interesses dos seus *stakeholders*, conhecer esses públicos é fundamental para o processo. Além disso, também faz parte desse contexto estratégico, propor as melhores formas de se comunicar com eles, ponderando os meios, as linguagens e instrumentos mais adequados a cada um desses públicos.

Diante disso, as organizações são desafiadas a considerar, no planejamento de comunicação, a mediação da internet, em especial, das mídias sociais. Isso, devido à utilização por seus *stakeholders*, para consulta sobre produtos e serviços, bem como para a tomada de decisões (PINHO, 2003). Pinho (2003) afirma:

A própria natureza da rede mundial oferece características que favorecem o trabalho de relações públicas. A comunicação [...] deixou de ser um monólogo para transformar-se em um diálogo, aproximando-se do modelo mais efetivo de comunicação [...]. As características de velocidade e instantaneidade da Internet também são positivas, pois o profissional de Relações Públicas tem a possibilidade de responder de imediato a situações de crise, de reagir logo às notícias e de capitalizar rapidamente certas situações favoráveis. (PINHO, 2003, p.17).

Nassar (2006) confere à utilização dessas mídias no planejamento de Relações Públicas, a possibilidade de explorar a atuação das organizações em prol da democracia e da sustentabilidade, trabalhando pela melhoria da imagem corporativa. Bueno (2014) também acredita que as mídias sociais podem ser importantes aliadas na formação de uma imagem organizacional positiva, pois – embora sejam ambientes de livre expressão, onde as críticas circulam livremente - o mesmo acontece com os elogios e disseminação das boas práticas da empresa. Compreende-se, com isso, os aspectos favoráveis que a utilização das mídias sociais podem produzir no planejamento estratégico de comunicação. Com a finalidade de empregá-las da melhor forma em prol de uma comunicação eficaz, porém, as organizações precisam estar presentes nessas mídias. Bueno (2014) considera inadmissível:

Uma organização moderna ignorar a presença desses novos espaços interativos e, principalmente, não incorporar, em seu planejamento de comunicação, uma proposta competente para o relacionamento com os seus *stakeholders* nas mídias sociais. (BUENO, 2014, p.141).

Entretanto, Corrêa (2016, p.61-68) alerta às empresas que respeitem suas especificidades, tais como a cultura, as competências e características próprias para impactar seus públicos, gerando experiências positivas e explorando as melhores oportunidades, atendendo às individualidades e os interesses de cada público com que se conectar. A autora pontua que “não existem receitas prontas nem soluções definitivas”. Essas mudanças no cenário comunicacional corporativo demandam que as organizações passem a se colocar em posição de igualdade diante de seus públicos, traçando diálogos sem barreiras nem hierarquias, em sentido horizontal. Wolton (2003, p.88) reitera que “não há mais hierarquia a priori”, garantindo que há uma necessidade de conversar mais intimamente com as pessoas. O autor complementa: “A Net é o império da informação para todas as direções e o paraíso da interação”. (WOLTON, 2003, p.97).

Essa premissa de estimular diálogos e manter um relacionamento próximo com os públicos, porém, está necessariamente atrelada a uma mudança na cultura e conduta das organizações, que precisam alinhar seus comportamentos aos discursos. Kunsch (2016, p.45) assegura que “as organizações não têm mais controle sobre quando os públicos se veem afetados. Se não houver coerência entre os discursos institucionais e verdade [...], isso pode ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais”. Tal perspectiva reforça a ideia de Nassar (2006) que defende que as interações mediadas pelas tecnologias digitais devem operar de forma integrada, uma vez que os discursos organizacionais nessas mídias precisam refletir a confiança dos relacionamentos traçados nos outros meios de comunicação utilizados pela empresa. Essa questão também aparece nas discussões sociais, as quais precisam ser consideradas na estratégia de comunicação, conforme defendido por Kunsch (2007) que reitera que os canais de interação devem ser eficientes, visando estabelecer a visibilidade que se pretende, frente aos *stakeholders* e a sociedade como um todo, podendo ser as mídias sociais um importante meio para traçar esses debates e apresentar um posicionamento organizacional conciso sobre essas temáticas.

As instabilidades e a ausência de limites e barreiras das mídias sociais causam ainda inquietação, ao mesmo tempo em que constituem novas oportunidades para o planejamento de comunicação organizacional, que antes impunha suas próprias limitações. Recuero (2009) coaduna quando afirma que

Essa mudança não é necessariamente negativa, mas implica o aparecimento de novos padrões estruturais. A mediação pelo computador [...] gerou outras formas de estabelecimento de relações sociais. As pessoas se adaptaram aos novos tempos, utilizando a rede para formar novos padrões de interação [...]. Como essas formas de adaptação [...] são baseadas em interação e comunicação, é preciso que exista circularidade nessas informações, para que os processos sociais [...] e as interações possam continuar acontecendo. (RECUERO, 2009, p.88 e 89).

Embora representem um desafio constante e iminente nas relações corporativas, as mídias sociais já são exploradas como meio de comunicação. Para falar especificamente do cenário brasileiro, essas plataformas são intensamente utilizadas e tem crescido cada vez mais seu emprego no âmbito organizacional. (TERRA, 2016). Hoje o Brasil é o terceiro país mais ativo no Facebook, maior mídia social do mundo, contando com mais de cem milhões de usuários e alcançando a adesão de mais de noventa por cento das empresas que já aproveitam essa (e outras

mídias sociais) em sua estratégia de comunicação¹³. Diante dessas circunstâncias, não há como se desprender dessa realidade, principalmente em uma situação de tão intensa competitividade, em que as organizações se empenham continuamente para sobreviver. Terra (2016, p.263) sentencia: “Diante da presença dos usuários brasileiros nas mídias sociais, é esperado que as organizações também estejam no ambiente digital”. A autora, porém, adverte:

Ter uma estratégia de conteúdo, divulgação e relacionamento é essencial para uma presença digital. Isso deve fazer parte de um plano global de comunicação que inclua as mídias digitais como plataformas de comunicação das marcas diante da audiência que possuem. (TERRA, 2016, p.270).

Moura e Scroferneker (2008, p.132) concordam que a internet confere importante oportunidade para os relacionamentos corporativos, contribuindo com a estratégia de comunicação, mas advertem que o mau uso dos meios *online* podem “comprometer a credibilidade e até a própria reputação de uma organização”. As autoras salientam:

Por serem “mídias” relativamente novas, requerem planejamento e, acima de tudo, profissionais que tenham a compreensão da complexidade do processo comunicacional. Ao admitir-se que é de responsabilidade das Relações Públicas a gestão da comunicação, bem como a promoção do relacionamento com [e entre] os diferentes públicos organizacionais, acredita-se que se está diante de um campo de atuação promissor para essa atividade. (MOURA E SCROFERNEKER, 2008, p.132 e 133).

É possível concluir, contudo, que as mídias sociais figuram ótimas oportunidades para a atividade de Relações Públicas, uma vez que são capazes de aproximar as organizações dos seus *stakeholders*, viabilizando uma comunicação dirigida, alicerce para a gestão dos relacionamentos organizacionais. Kunsch (2016, p.45) incita: “há que se chamar o público para o diálogo e ficar atento ao que está acontecendo e, sobretudo, ter como metas a ética e a transparência das ações comunicativas”.

Para Pinho (2003), a comunicação mediada pela internet confere muitos benefícios à estratégia de comunicação, sobretudo em função da capacidade de segmentação do público, da disponibilidade de informações em tempo integral e da

¹³ Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em: 10 set. 2017.

eliminação das barreiras geográficas. Entretanto, Bueno (2015, p.123) adverte que as empresas “não estão preparadas para estabelecer relacionamentos em ambientes que se caracterizam pela pluralidade de vozes e sobre os quais elas não têm controle”. O autor acrescenta que, devido aos sistemas tradicionais de gestão, muitas são as dificuldades em se adaptar às novas realidades produzidas pelas interações nas mídias sociais. Corrêa (2016, p.67) reitera que a estratégia de comunicação planejada para essas plataformas deve incorporar “todas as funcionalidades, ferramentas e cultura do mundo digital”.

De acordo com as premissas de estratégia de comunicação, para que as ações alcancem os objetivos determinados, gerando resultados positivos, uma série de fatores precisa ser observada, contribuindo para o sucesso do planejamento. Esse preceito serve para todo o contexto comunicacional, sendo necessário um planejamento de comunicação digital, tal como é feito com as comunicações interna ou mesmo aquela planejada para os consumidores, investidores, imprensa e fornecedores, por exemplo. Bueno (2015) define:

Como toda estratégia de comunicação, aquelas que são planejadas tendo em vista a atuação nas mídias sociais devem ter objetivos e metas bem definidas, estar subsidiadas por ações concretas e adequadas para sua implementação [...]. (BUENO, 2015, p.127).

Não há, no entanto, como falar em planejamento de comunicação, sem considerar os princípios de Kunsch (2003, p.203-205), que o define como uma maneira inteligente de se fundamentar em acontecimentos do passado para projetar situações futuras. A autora garante que “o planejamento é inerente ao processo de gestão estratégica”, estando de acordo com a realidade de cada organização, reduzindo riscos e maximizando os resultados positivos. Pinho (2003) complementa que os resultados positivos também estão associados à gestão da comunicação em situações de crise, período em que a empresa geralmente é procurada com grande frequência para esclarecimento de fatos, sendo suas mídias sociais um importante meio para a divulgação de informações oficiais e atendimento em tempo real. O autor aponta alguns elementos que podem desafiar a estratégia de comunicação:

A internet deve ser mais um dos componentes das estratégias de relações públicas e não apenas a única e exclusiva ferramenta. [...] Apesar da importância e da praticidade das novas ferramentas da Internet, [...] elas não substituem totalmente o press release em papel, o telefonema para uma

conversa [...] ou uma visita. Por princípio, todos são iguais na Internet, pois no ciberespaço podem ser ouvidas tanto a voz da pequena empresa quanto a das grandes corporações. O lado negativo desta natureza igualitária é que as vozes negativas têm tanta autoridade e presença como qualquer outra. (PINHO, 2003, p.38-42).

Corrêa (2016, p.68 e 69) acredita que a estratégia de comunicação digital deve se basear em ações que gerem “interesse, valor e fidelização” nos públicos. Esses resultados, para a autora, podem ser produzidos através da capacidade de contar histórias que provoquem emoções, bem como da “reconfiguração da noção de públicos [...] anteriormente considerados clientes ou audiência pelas organizações”, assumindo hoje uma postura ativa, produzindo seus próprios conteúdos e influenciando seguidores com suas conclusões e opiniões. Bueno (2015) pondera que, mais do que produzir conteúdos para as mídias sociais, as organizações precisam criar diálogos com seus públicos, agregando valor aos conteúdos disseminados. O autor critica:

Não tem sido fácil, pela cultura particular das organizações e pela postura centralizadora e pouco democrática das chefias, levar a cabo essa proposta dialógica porque muitas empresas continuam enxergando as mídias sociais mais como ameaça do que como oportunidade. (BUENO, 2015, p.130).

Para Bueno (2015), se as organizações desejam utilizar as mídias sociais como um ambiente de relacionamento, não devem priorizar vendas ou propagandas, mas a interação e, principalmente, aproveitar o espaço para perceber as expectativas de seus públicos. Além de atingir os públicos externos, as organizações podem se valer dos ambientes digitais para conversar mais abertamente, também, com o público interno, o que em geral não acontece, conforme declara Bueno (2015):

As organizações brasileiras ainda veem com desconfiança e/ou preconceito o uso das mídias sociais no ambiente interno, muitas vezes restringindo o seu acesso pelos empregados, o que, na prática, torna inviável qualquer tentativa de valer-se delas para o desenvolvimento de estratégias competentes de comunicação. (BUENO, 2015, p.139).

Isso se deve, também, à falta de conhecimento e preparo das lideranças, bem como à inexistência de um planejamento inovador, que observe a mudança de comportamento dos públicos, inclusive o interno. Bueno (2014, p.102) acrescenta que as mídias sociais, mediante uma nova postura que admita a cultura participativa,

podem revolucionar “a relação das organizações com seus *stakeholders* internos e externos”.

Se bem utilizadas e devidamente planejadas, as novas tecnologias podem constituir um meio estratégico de comunicação interna. O que se deve, entre outros fatores, à facilidade de aproximação e segmentação dos públicos, motivando-os e engajando-os ao compartilhamento dos conteúdos organizacionais e, sobretudo, à disseminação e fortalecimento da imagem corporativa diante dos outros públicos, presentes nas mídias sociais.

3.3 AS MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

É fato que, tal como outros *stakeholders*, o público interno está presente nas mídias sociais e que, também nesse ambiente, eles atuam como porta-vozes das organizações (KUNSCH, 2003). Cabe à comunicação organizacional estratégica, desenvolver ações que proporcionem o uso dessas mídias como um novo meio de interações positivas e compartilhamento de conteúdos que demonstram o sentimento de orgulho e pertencimento, criando espaços de diálogos e viabilizando um relacionamento mais próximo e inovador com esse público.

Sobre esse tema, que divide opiniões entre os gestores, Argenti (2014) esclarece que as mídias sociais se tornaram um importante meio para se aproximar de seus públicos, sobretudo com o aumento dos jovens no mercado de trabalho. Segundo Bueno (2015), as organizações brasileiras ainda não centram seus esforços de comunicação interna nessas mídias, porque seu uso reduz a produtividade, além disso, a ausência de hierarquia praticada nas mídias sociais corrompe os modelos tradicionais de gestão de pessoas. Para o autor, justamente esses modelos tradicionais é que se encontram subvertidos, uma vez que, diante do cenário atual, não há mais espaço para o controle e privação da livre expressão. Wolton (2003, p.85) atenta para as características das novas mídias, que compreendem “autonomia, domínio e velocidade”, as quais

Simbolizam a liberdade e a capacidade de dominar o tempo e o espaço, [...]. Cada um pode agir, sem intermediário, quando bem quiser, sem filtro nem hierarquia e, ainda mais, em tempo real. [...] Isto gera um sentimento de liberdade absoluta, até mesmo de poder [...]. (WOLTON, 2003, p.85).

Nesse mesmo sentido, Moura e Scroferneker (2008, p.135) reiteram que essas mídias possibilitam que os indivíduos se posicionem e expressem seus pontos de vista, podendo ser um fator positivo para a imagem das organizações, influenciando seus públicos a utilizarem esses espaços para falarem de suas experiências gratificantes com essas organizações. Assim, embora configure um intenso desafio para a comunicação organizacional, a flexibilidade e adaptabilidade a essas novas tecnologias são fundamentais. Marchiori (2008, p.234) endossa: “a empresa que sobrevive não é necessariamente a mais forte, mas a que melhor se adapta ao meio ambiente em que vive”. Com isso, infere-se a necessidade de adaptação às novas mídias, sendo elas uma realidade do cenário comunicacional. Corrêa (2016) considera que o panorama atual:

Dá uma ideia das possibilidades disponíveis para a construção de uma estratégia de comunicação nas organizações que incorpore todas as funcionalidades, ferramentas e culturas do mundo digital ao cenário da relação comunicativa das empresas com seus diferentes públicos. (CORRÊA, 2016, p.67).

Quando menciona os “diferentes públicos”, é possível inferir que a autora inclui os funcionários. Isso, porque segundo ela, é incoerente que as empresas adotem posturas diferenciadas, nas mídias sociais, para os públicos externos, mantendo internamente, estruturas comunicacionais ainda tão hierárquicas e pouco participativas. Corrêa (2016) desafia, ainda, as organizações a absorverem a comunicação no âmbito digital de forma homogênea entre todos os seus públicos, já que modelo de comunicação organizacional vem mudando acelerada e intensamente com o uso cada vez mais desenfreado das mídias sociais. Terra (2016, p.259) aponta que as organizações dependem, hoje, das interações de seus públicos, nessas plataformas, para a construção de sua imagem e que a comunicação assume um novo papel, além de informar, influenciar e convencer, mas o de “identificar e cultivar os formadores e influenciadores de opinião *on-line*”.

Diante desse contexto, compete questionar se os funcionários podem integrar o seletivo grupo de influenciadores e porta-vozes das organizações, também nas mídias sociais. Colnago (2015, p.15) acredita que sim. A autora menciona que eles estão entre os públicos de maior credibilidade, devido à inversão da pirâmide de influência, sendo considerados “confiáveis formadores de opinião”. Valsani (2006, p.211) concorda, sabendo que a comunicação interna também precisa se basear na

interatividade e que “não é mais necessária a permissão para participar, ao contrário, a finalidade desses instrumentos é facilitar e motivar a participação”. Colnago (2015) estabelece que, traçadas a estratégia de comunicação via mídias sociais, é substancial a busca pelo engajamento, tanto da alta gestão, quanto dos demais membros da organização, conforme menciona:

A conquista do apoio dos executivos da empresa é outro ponto que merece dedicação, já que se torna um caminho para que a comunicação não encontre obstáculos nas diversas áreas da organização. Note-se que também a conquista dos outros membros da organização é importante, para que todos, compreendendo os objetivos da comunicação digital, façam seu papel na busca pela construção da imagem da empresa. (COLNAGO, 2015, p.18 e 19).

Moura e Scroferneker (2008, p.140) acreditam que as organizações precisam criar espaços de diálogos e compartilhamentos no ambiente digital, assim, como nos meios *offline*. Para as autoras, “a virtualização dos processos comunicacionais [...] redefine os relacionamentos nos espaços organizacionais internos e externos”. Bueno (2015) corrobora sob o ponto de vista que a estratégia de comunicação interna, construída incorporando as mídias sociais, precisam estar articuladas às pensadas para os meios *offline*. Valsani (2006, p.215) demonstra ter receio de transpor toda a comunicação organizacional para as mídias *online*, afirmando que “o uso da Internet, por exemplo, pode facilitar enormemente sua vida, mas não caia na tentação de considerá-la sua panaceia universal”. Embora pactue dessa mesma preocupação, Argenti (2014) concorda com as autoras, mencionando que:

Uma estratégia de comunicação interna eficaz deve concentrar-se no conteúdo e no canal, reconhecendo que o uso de vários canais – alguns tradicionais, outros mais inovadores -, oferece mais potencial para o sucesso. (ARGENTI, 2014, p.232).

Ambos os autores direcionam suas expectativas para uma cultura de convergência, alertando para a legitimidade em preservar todos os tipos de mídias, na comunicação interna, a fim de garantir a adesão de todos os públicos. Para Jenkins (2009, p.30), “a convergência não ocorre por meio de aparelhos, por mais sofisticados que venham a ser. A convergência ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros”. Bem como em todo planejamento estratégico, na comunicação digital também se espera que as mensagens organizacionais sejam direcionadas de forma segmentada, visando atingir

com máxima eficiência os objetivos propostos no planejamento de comunicação. Sandi (2008, p.112) coaduna quando menciona que as ações de comunicação devem conceber o “momento certo para o público certo”. O autor garante que, para isso, é necessário conhecer o público que se deseja atingir:

Essa questão vem sendo trazida pela diversidade e complexidade dos públicos envolvidos, tendo origem nas próprias dinâmicas sociais, cada vez mais em rede, que colocam, no nível interno das organizações, desafios de reconhecimento a fundo dos mesmos. (SANDI, 2008, p.118).

O planejamento estratégico que incorpora as mídias sociais como meio de interação com o público interno requer adequação das políticas de comunicação para atender às demandas desse ambiente, que dispõem de canais abertos nos mais variados sentidos e não é tolerante a limitações e arbitrariedades. Valsani (2006) adverte que se as iniciativas de comunicação interna não estiverem bem fundamentadas, podem se tornar um problema para as organizações. Nassar (2006, p.150) aponta que a incorporação das novas mídias, no planejamento de comunicação, começa com “o estabelecimento de políticas organizacionais, a criação de planos e de posicionamentos relacionais, diante das questões do cotidiano”. Bueno (2015, p.140 e 141) evidencia que um código de conduta contribui para o sucesso das interações com o público interno, nas mídias sociais, garantindo o foco nos resultados propostos e evitando que a discussão se disperse. Para o autor, esse código precisa contemplar a “explicitação clara dos objetivos e uma dinâmica que permita o diálogo franco e produtivo, com o estímulo à participação e o respeito à divergência de ideias e opiniões”.

As novas políticas precisam, ainda, atender às exigências dos públicos que frequentam essas mídias. Bueno (2014) defende que, nas mídias sociais, não é aceitável que as organizações apenas falem de si, mas que as aproveitem para estabelecer diálogos espontâneos, tal como em uma “roda de amigos”. O autor completa:

As organizações precisam efetivamente se adaptar à etiqueta, ao código de conduta, às normas que governam o relacionamento dos que frequentam esses ambientes. [...] as mídias sociais não foram concebidas como espaços para que as organizações, de forma unilateral, divulguem seus atos, realizações, produtos ou serviços [...]. (BUENO, 2014, p.142).

É requisito, portanto, das políticas de comunicação, a tarefa de compor um processo comunicacional em sentido bilateral, considerando interações em que todos tem o mesmo poder de discurso e que eventualmente isso pode não favorecer a organização. Diante dessa possibilidade, o posicionamento corporativo, nas mídias *online*, precisa estar alinhado à conduta nos meios *offline*, a fim de garantir a “simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles”, conforme articula Terra (2016, p.270).

Tratando das discussões em torno de fatores sociais, de acordo com os conceitos de “cidadania empresarial” ou “cidadania corporativa”, apresentados por Kunsch (2007), as mídias sociais podem contribuir para a disseminação da imagem corporativa, pois nessas plataformas, as organizações tem a capacidade de estabelecer diálogos que propiciem a visibilidade requerida para essas temáticas. Com isso também, as organizações demonstram seu real engajamento e preocupação com essas questões, bem como podem promover debates acerca de assuntos polêmicos com o objetivo de conscientizar a sociedade e instituir um ambiente acolhedor, estimulando o público interno à participação e ao compartilhamento do orgulho e pertencimento, impulsionando a imagem corporativa.

4 PESQUISA E ANÁLISE DE CONTEÚDO: AS MENSAGENS EMITIDAS PELA EMPRESA DELL E SEU PÚBLICO INTERNO NAS MÍDIAS SOCIAIS

Visando atender às demandas dispostas nesta investigação, bem como atingir os objetivos propostos, é indispensável que a metodologia empregada esteja de acordo com o cenário que se propõe analisar. Para o sucesso do estudo, são estabelecidos o objeto da pesquisa, os dados coletados e as formas de analisá-los.

Diante disso, encontra-se como objeto, a empresa Dell Computadores do Brasil Ltda que, ostentando o caráter de empresa inovadora, é uma organização que afirma valorizar seu público interno, considerando e respeitando suas diferenças, bem como lutando para que a sociedade também o faça. Para a empresa, indivíduos felizes e livres para viverem como são, sem as limitações e preconceitos impostos pela sociedade, são mais produtivos e satisfeitos no ambiente de trabalho. A sondagem trata, ainda, de como se estabelecem suas interações e posicionamento, junto aos funcionários.

Os conteúdos emitidos pela empresa e por seu público interno, nas mídias sociais, fornecem subsídios a esta pesquisa, que se propõe a pensar na importância e na viabilidade da utilização dessas tecnologias na estratégia de comunicação interna das empresas instaladas no território brasileiro e centrada neste público. A análise visa confrontar esses dados com os princípios apresentados pelos principais pensadores da área, podendo contribuir para a obtenção de respostas à pergunta sobre o aspecto da comunicação organizacional, projetadas nos objetivos da pesquisa.

As informações coletadas, regidas pela pesquisa exploratória, segundo as técnicas de Malhotra (2001), passam por uma seleção de relevância, a partir de critérios de intencionalidade, que definem a viabilidade de sua aplicação a este estudo. A análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) é a metodologia eleita para sustentar a observação e contribuir para o processo de apreciação que intenta encontrar as respostas idealizadas na constituição desta pesquisa.

4.1 DELL COMPUTADORES DO BRASIL: COMUNICAÇÃO INTERNA, INOVAÇÃO E CULTURA INCLUSIVA

O objeto deste estudo é a conduta de uma organização multinacional do mercado das tecnologias da informação nos relacionamentos com seu público interno, nas mídias sociais, a Dell Computadores do Brasil Ltda. Fundada pelo americano Michael Dell, nos Estados Unidos, em 1984. A empresa, que iniciou com mil dólares, após quatro anos já contava com o valor de mercado igual a oitenta e cinco milhões de dólares. Oferecendo soluções tecnológicas de alta qualidade para pessoas e empresas, em 2016, a Dell Computadores se uniu à EMC, grande empresa de *storages*¹⁴ no cenário mundial, configurando a maior integração tecnológica da história. Dentre os princípios éticos manifestados pela empresa, em seus diversos canais de comunicação, são destacados a transparência na comunicação, a confiabilidade de suas ações, o respeito nos relacionamentos e as práticas responsáveis.

A Dell, que se define como inovadora e ética, também se posiciona como socialmente responsável e inclusiva, indo ao encontro dos princípios de Cidadania Corporativa pregados por Kunsch (2007) e visando estabelecer o melhor ambiente de trabalho, entendendo que esse fator é determinante para a felicidade de seus funcionários, influenciando em sua produtividade. Esse pensamento coaduna com o de Marchiori (2008, p.227), que afirma que o “sucesso de uma empresa está primeiramente em sua instância interna” e corrobora com o diagnóstico de uma importante empresa de produtos agrícolas, que aplicou em suas equipes brasileiras o processo de inclusão, ao que identificou um importante crescimento nos resultados, elevando a performance de média seis, para nove¹⁵, em uma escala de zero a dez. No Brasil desde 1998, a Dell garante manter suas políticas e seu código de conduta alinhados em cenário mundial, ou seja, aplicando neste país as mesmas regras de conduta que pratica em outras nacionalidades. Ainda, a Dell estabelece como prioridade em seus valores e em sua conduta ética a defesa das leis locais, assegurando que todos os seus membros as observem e as cumpram rigorosamente.

¹⁴ Dispositivos avançados de armazenamento de dados em larga escala.

¹⁵ Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/09/por-mais-inovacao-e-productividade-grandes-empresas-promovem-diversidade.html>.

Acesso em: 15 nov. 2017.

Validando seu discurso e compromisso ético e socialmente responsável, a Dell atua em várias frentes de debates acerca de temas controversos e polêmicos, assumindo que é uma de suas práticas a promoção da igualdade e respeito às diversidades, acreditando que para manter sua evolução e crescimento, é preciso incluir seus funcionários, as comunidades e o planeta nessas premissas. Nesses termos, a empresa afirma, em seus principais canais de comunicação: subsidiar financeiramente entidades assistenciais que promovam o desenvolvimento de comunidades; ser uma empregadora consciente e que oferece oportunidades iguais, refutando quaisquer tipos de desvalorização humana, preconceito ou discriminação; estimular o uso consciente e a preservação do meio ambiente, mediante práticas de reciclagem; desenvolvimento de lideranças, com a orientação e desenvolvimento de seus funcionários, gerando novos líderes; e promover a inclusão e a diversidade, buscando um ambiente acolhedor a todos os seus funcionários e uma comunidade mais inclusiva.

Sabendo que essa postura contribui, ainda, para o fortalecimento de sua marca no mercado, a Dell incentiva, entre seus membros, o voluntariado, através de seus onze¹⁶ Grupos de Recursos para Funcionários (Dell ERGs), visando atingir cada vez mais o *status* de empresa heterogênea e inclusiva, em nível global. Estudo recente, realizado pela YouGov e pelo site BabyCenter, aponta que o respeito das marcas às diversidades é um fator de relevância, na ocasião da decisão de compra, para 66% dos consumidores entrevistados¹⁷. Para tanto, os Dell ERGs são criados por funcionários Dell, que compartilham dos mesmos ideais sobre etnia, sexo, nacionalidade, raça, estilo de vida ou orientação sexual, e visam conscientizar outros membros e a sociedade acerca de temas sociais polêmicos, cujo debate é essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, mediante orientação, educação, conscientização e voluntariado¹⁸.

Cabe apresentar brevemente cada um desses Grupos e pontuar suas atribuições: Adelante é o grupo que trabalha em prol do desenvolvimento de líderes hispânicos; Asians in Motion estimula o crescimento dos profissionais de

¹⁶ Dado referente ao período pesquisado.

¹⁷ Disponível em: [http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/09/por-mais-inovacao-e-
produtividade-grandes-empresas-promovem-diversidade.html](http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/09/por-mais-inovacao-e-produtividade-grandes-empresas-promovem-diversidade.html).

Acesso em: 15 nov. 2017.

¹⁸ Disponível em: <http://www.dell.com/learn/br/pt/brcorp1/cr-diversity-employee-resource-groups>.

Acesso em: 12 out. 2017.

nacionalidade asiática. Black, por sua vez, visa capacitar membros negros para a liderança e promover seu crescimento profissional. Conexus é o grupo composto por profissionais remotos, que não trabalham em local físico específico. GenNext é o ERG que agrega os jovens que iniciaram sua carreira na Dell e cresceram dentro da empresa. Mosaic, sustentando o lema “do jeito da Dell”, trabalha em prol de todas as culturas, conectando as pessoas onde quer que elas estejam. Planet promove a cultura ecologicamente responsável, por meio de ações sustentáveis.

O Pride é o grupo que visa a conscientização da diversidade e da igualdade, promovendo a valorização e o respeito à comunidade LGBT¹⁹. True Ability contribui para o atendimento a pessoas com deficiências e necessidades especiais, conscientizando os ambientes internos e externos sobre acessibilidade e promovendo ações assistenciais. O Veterans presta suporte a militares ativos e suas famílias. E, por fim, o Wise é o ERG que encoraja e desenvolve a liderança feminina. Infere-se que esses grupos estão alocados em regiões específicas, de acordo com as necessidades encontradas no cenário em que está incluso, como por exemplo, discutir o desenvolvimento de líderes de uma determinada nacionalidade, o que não teria significação em outros territórios.

Esses grupos, dentro das suas competências, desenvolvem ações internas, visando criar o melhor ambiente para que todos os funcionários possam trabalhar felizes e satisfeitos. Um levantamento da consultoria holandesa Out Now concluiu que apenas 46% de pessoas LGBT não assumidas, no ambiente de trabalho, exercem suas potencialidades profissionais integralmente. A mesma publicação afirma que as empresas brasileiras poderiam economizar cerca de 1,4 bilhão de reais por ano, com a redução em rotatividade, se transformassem o ambiente de trabalho mais inclusivo para esse público²⁰. Os ERGs também atuam externamente, a fim de conscientizar a sociedade para a inclusão e a igualdade, visando um mundo mais humano e acolhedor, associado às perspectivas de Kunsch (2016), que acredita que as organizações não podem estar alienadas aos novos contextos sociais. As ações da empresa Dell e seus Grupos de Recursos para Funcionários podem ser percebidas como reflexos da ética e da conduta organizacional de uma empresa que defende a

¹⁹ A sigla é designada aos públicos compostos por Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros.

²⁰ Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/cheefe-sou-gay/>. Acesso em: 15 nov. 2017.

legislação e a valorização dos direitos humanos. A Dell também participa e apoia eventos referentes às temáticas abordadas pelos ERG's, tanto com incentivos financeiros, quanto com a concessão de recursos humanos e da sua própria marca.

As ações desenvolvidas pelos Grupos de Recursos para Funcionários são propagadas nas principais mídias oficiais da Dell, bem como são noticiadas em veículos de comunicação e divulgadas pelos próprios funcionários em seus perfis pessoais das mídias sociais. Em sua Política Global para Mídias Sociais, a empresa afirma incentivar o uso dessas mídias dentro e fora da empresa, tanto para fins profissionais quanto pessoais, sabendo que é uma ferramenta importante para a construção e manutenção dos relacionamentos, bem como para a propagação da sua marca. No entanto, esse documento prevê as normas que os membros da empresa devem seguir, nessas mídias, a fim de manter o comportamento ético e responsável.

Uma das maneiras mais eficientes de monitorar o que é publicado por seus funcionários nas mídias sociais, embora não haja nenhuma ordem explícita nesse sentido, é através do uso de *tags*²¹, sob a forma de *hashtags*²². Adotadas no ano de 2013 pelo Facebook²³, esses elementos agregam às mensagens emitidas pelas organizações e seus públicos, pois facilitam a busca e o acesso aos conteúdos relacionados, sendo comum às empresas utilizarem *hashtags* específicas para o seu negócio. Os membros da empresa Dell utilizam a #Iwork4Dell em suas publicações e compartilhamentos que falam da empresa, denotando o senso de responsabilidade no uso das mídias e o sentimento de orgulho ao informar, de tal maneira, que é um funcionário da empresa.

²¹ O termo, que em português, significa etiqueta, é utilizado para designar palavras-chave, possibilitando a busca de termos associados.

²² Termo utilizado para palavras precedidas pelo caractere jogo da velha (#), as quais são transformadas em *links* clicáveis, possibilitando aos usuários encontrarem outros conteúdos de tema semelhante, funcionando assim, como palavras-chave dentro das mídias sociais. Disponível em: <https://www.facebook.com/help/587836257914341>.

Acesso em: 12 out. 2017.

²³ Disponível em: <https://canaltech.com.br/marketing/4-maneiras-de-usar-as-hashtags-no-facebook-como-ferramenta-de-marketing-9681/>.

Acesso em: 12 out. 2017.

4.2 DELL PRIDE BRASIL: A EMPRESA NO CENTRO DAS DISCUSSÕES SOBRE DIVERSIDADE

O recorte delimitado para fins de pesquisa refere-se às mensagens emitidas pela organização em sua página oficial sobre carreiras do Facebook (Careers at Dell). Essa *fanpage*²⁴ é destinada à divulgação dos processos internos da empresa, bem como de vagas, cursos, novidades e oportunidades disponíveis. São consideradas as publicações e os compartilhamentos da empresa, bem como as publicações e compartilhamentos de seus funcionários, em seus perfis pessoais da mesma mídia social. As interações geradas a partir dessas mensagens também integram o *corpus* da análise.

Selecionada de forma intencional, a amostragem compreende as mensagens relativas a um dos Grupos de Recursos para Funcionários, a fim de aferir o alinhamento entre o discurso inclusivo da empresa e suas práticas cotidianas e como elas são tratadas nas mídias sociais. Para este estudo elegeu-se o Pride, ERG fundado em 2007²⁵ que trata da diversidade sexual e de gêneros, tópico que ainda gera grandes polêmicas na sociedade. Sobre promover a cidadania e a igualdade, Kunsch (2016, p.43) alerta que é uma questão a ser observada pelas organizações, na intenção de proporcionar o “bem-estar humano e social das pessoas, tanto dos seus empregados quanto dos seus demais públicos”.

Diante disso, a escolha deu-se pelo fato de ser um assunto de relevância para a inclusão social e para o desenvolvimento pessoal e profissional, estando no centro de muitas discussões, inclusive de âmbito corporativo, além de ter sido o Dell ERG que mais cresceu no último ano²⁶. O intervalo de tempo analisado abrange de novembro de 2015 a setembro de 2017. Esse período foi determinado em virtude do crescimento observado no grupo, fato que, suspeita-se, se deve ao apoio da empresa à transição de uma funcionária transgênero, pois coincide com o tempo em que esse

²⁴ Nome que também é destinado às páginas utilizadas por pessoas jurídicas e de fins comerciais.

²⁵ Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-%C3%A9-trabalhar-numa-empresa-que-leva-diversidade-villela-falleiros/>.

Acesso em: 12 out. 2017.

²⁶ Disponível em: <http://www.tennessean.com/story/opinion/2017/06/23/why-supporting-lgbt-community-good-business/425034001/>.

Acesso em: 12 out. 2017.

processo começou a ser veiculado na mídia, no perfil pessoal da própria funcionária²⁷ e de colegas, além da página Careers at Dell do Facebook.

A empresa afirma em seu site e página oficial sobre carreiras no Facebook, que considera essa discussão indispensável, devido à sua relevância no bem-estar de seus profissionais e na promoção de um ambiente acolhedor e igualitário para todos, livre de preconceitos e discriminação. Por isso, além de estimular as ações de seus membros, para a conscientização tanto no ambiente interno quanto no externo, a empresa participa de fóruns de discussões sobre o assunto, juntamente com outras empresas, apoia eventos e promove um ambiente de debate e aceitação.

São úteis, para esta pesquisa, apenas os conteúdos desenvolvidos para o público brasileiro, ou seja, que se referem aos acontecimentos da empresa no Brasil ou que também estejam focados aos funcionários deste país. Isso se deve ao fato deste estudo estar centrado nos desafios encontrados pelas empresas aqui estabelecidas, de incorporar as mídias sociais no planejamento de comunicação interna, devido às práticas de controle e hierarquia na comunicação organizacional, ainda comuns neste cenário (BUENO, 2015). Assim, apenas o Facebook serve como objeto, pois as demais plataformas sociais da empresa são redigidas na língua inglesa, devido a se dirigirem aos públicos de outros países também²⁸.

A análise utiliza os conteúdos de trinta e uma postagens e compartilhamentos da Dell, em sua página oficial sobre carreiras no Facebook, e de funcionários em seus perfis pessoais, além das interações a essas mensagens. Esse material corresponde ao disponível para consulta no Facebook, não sendo possível, à pesquisadora, afirmar se há mais postagens e compartilhamentos em perfis, devido aos critérios de privacidade adotados pela plataforma, que torna os conteúdos, de perfis configurados para tal, invisíveis a membros com os quais não estejam conectados²⁹. As mensagens selecionadas estão conectadas entre si, tendo sido encontradas a partir da pesquisa às *hashtags* adotadas pelos funcionários e pela empresa. Neste caso, a busca deu-se pelas #Iwork4Dell e #DellPrideBrasil, que conferem resultados interessantes ao projeto.

²⁷ Disponível em: <https://www.facebook.com/michellebreasoares>. Acesso em: 12 out. 2017.

²⁸ Disponível em: <http://www.dell.com/learn/br/pt/brcorp1/about-dell>. Acesso em: 12 out. 2017.

²⁹ Disponível em: <https://www.facebook.com/help/393920637330807/>. Acesso em: 12 out. 2017.

4.3 CASE DELL: AS TÉCNICAS QUE SUSTENTAM O ESTUDO

Buscando atingir os objetivos indicados e encontrar as respostas para a pergunta fundante, este estudo está centrado nas perspectivas da pesquisa exploratória descrita por Malhotra (2001), a qual subsidia e fornece os dados para a posterior análise de conteúdo, segundo a proposta de Bardin (1977). Esta, por sua vez, visa inferir os conhecimentos produzidos pelas mensagens emitidas, com a finalidade de interpretar os elementos contidos na comunicação e pode ser empregada aos mais variados tipos de mensagens, adaptando o procedimento aos objetivos da pesquisa. A autora defende que “qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo”. (BARDIN, 1977, p.32).

Importante etapa no desenvolvimento deste estudo, a pesquisa exploratória busca captar as informações e, segundo Malhotra (2001, p.105), serve para “obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem”. O autor caracteriza esse processo como “flexível e não estruturado”, que – em geral – é complementado por pesquisas adicionais, de cunho conclusivo. Como o próprio nome a identifica, essa fase da pesquisa visa explorar os cenários a fim de compreendê-lo, integrando ao método, o uso de dados secundários, entrevistas com peritos e uso de outras fontes confiáveis e com propriedade no tema abordado.

A pesquisa exploratória subsidia este estudo, devido a uma investigação aprofundada dos conteúdos emitidos pela Dell, em seus diversos canais de comunicação, por seus funcionários, entrevistas, matérias e notícias veiculadas na mídia. Esses materiais permitem conhecer o posicionamento da organização em relação à comunicação interna, a atuação dos funcionários nesse processo e o *status* da imagem corporativa diante de seus *stakeholders*, em virtude dos comportamentos adotados pela organização. A partir dessa pesquisa, são coletadas e selecionadas as mensagens que servem de *corpus* para a etapa da análise.

Ainda, a pesquisa bibliográfica sustenta o estudo, confrontando a análise com os principais teóricos de comunicação organizacional, conferindo credibilidade à investigação. Como Malhotra (2001) aconselha a consulta de fontes de prestígio para agregar valor aos resultados, a literatura utilizada para fundamentar este estudo, aborda os mais reconhecidos autores e pesquisadores das áreas de: 1. Cultura e

Comunicação Organizacional: Margarida Maria Krohling Kunsch (2003, 2007 e 2016), Marlene Marchiori (2008 e 2009), Maria Lúcia Bettega (2016), Maria Ester de Freitas (1991), João José Azevedo Curvello (2012), Maria Aparecida Ferrari (2011 e 2016), Sidinéia Gomes Freitas (2006), Caroline Colpo (2012), Eliane Brum (1998 e 2005), Wilson da Costa Bueno (2014), Roberto Porto Simões (1995), James Grunig (2011), J. B. Pinho (2003), Waldyr Fortes (2003), Paul Argenti (2014), Fábio França (2006 e 2011), Flávio Valsani (2006), Waldir Ferreira (2006); 2. Comunicação Digital e mídias sociais: J. B. Pinho (2003), Margarida Maria Krohling Kunsch (2003 e 2016), Mônica Aparecida de Castro (2015), Raquel Recuero (2009), Wilson da Costa Bueno (2014 e 2015), André Quiroga Sandi (2008), Camila Colnago (2015), Penélope Santos (2015), Paulo Nassar (2006), Dominique Wolton (2003), Elizabeth Saad Corrêa (2016), Henry Jenkins (2009), Carolina Terra (2016), Cláudia Peixoto de Moura (2008), Cleusa Scroferneker (2008) e Paul Argenti (2014).

De propriedade das mensagens selecionadas na pesquisa exploratória, inicia-se o processo descritivo, proposto pela análise de conteúdo de Bardin (1977), que prevê a fragmentação da comunicação, em unidades classificadas segundo os critérios estabelecidos pela pesquisa, de acordo com os objetivos propostos. Para a autora, a descrição analítica é sistemática e objetiva, não se limitando necessariamente ao conteúdo, já que podem ser considerados os significados das mensagens. As técnicas de investigação passam pelo processo de fragmentação da comunicação, com propósito interpretativo, cujas regras, que a autora chama de “raramente aplicáveis”, devem ser homogêneas, exaustivas, exclusivas, objetivas e adequadas ao conteúdo e aos objetivos.

O processo de categorização, denominado por Bardin (1977, p.36 e 37) como análise categorial, “é o método das *categorias*, [...] que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivas, da mensagem”, ou seja, é o mecanismo de criação de classes que configurem significados para cada fragmento da mensagem de forma a padronizar esses extratos. A categorização tenciona inferir contextos acerca do conteúdo analisado. Bardin (1977, p.38) define a inferência, função da análise, como a concepção de conhecimentos que “podem ser de natureza psicológica, sociológica, histórica, económica [sic]” e que, de acordo com a professora, a partir deles podem-se depreender informações, não importando portanto, a descrição dos conteúdos, mas esses “saberes deduzidos”.

Com isso, Bardin (1977, p.41-43) sugere a importância da inferência para a análise, comportamento natural que deve ser adotado pelo pesquisador, e que a autora alega ser comum na prática científica. Sobre o processo analítico, a professora garante que tem como propósito atingir “deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração”. A análise deve, ainda, passar por um processo relacional, ou seja, após a categorização e posterior análise com as devidas inferências, o pesquisador deve confrontar as unidades de significação com o intuito de aferir os elementos que elas mantêm em comum. Bardin (1977) conclui que a análise fundamenta as “impressões e juízos intuitivos” através da aplicação de técnicas respeitadas.

Seguindo as orientações de Bardin (1977), propõe-se: a criação das categorias, com base na pesquisa bibliográfica e na sua pertinência para os objetivos deste estudo; a seleção dos conteúdos, estabelecendo-se as regras para sua aplicação; a categorização dos conteúdos selecionados e, por fim, a análise com as devidas inferências do pesquisador. A seleção das categorias se deu pela adequação dos elementos inerentes ao planejamento de comunicação interna e que também são relevantes para a comunicação nas mídias sociais. Estas representam, ainda, as necessidades dos funcionários e a cultura organizacional, aspecto determinante para a comunicação e a conduta adotadas pela empresa.

Ainda que orgulho, sentimento de pertencimento e cidadania, tão presentes nas mensagens emitidas pela Dell e seus públicos, sejam dimensões intrínsecas a um ambiente acolhedor, optou-se pela não utilização neste estudo, devido à sua acentuada frequência. Isso, visando não condicionar a análise e, por consequência, demonstrar o significado de outros aspectos igualmente relevantes para a comunicação interna. Portanto, após estudo sobre a temática, foram estabelecidas as seguintes categorias: ambiente agradável, direitos civis e padrões de comportamento.

Sob a ótica de Kunsch (2003, p.159 a 162), o exercício da cidadania e a valorização humana são valores que devem ser estimulados pela comunicação interna. Segundo a autora, “a oportunidade de se manifestar e comunicar livremente” contribui para a construção pessoal e profissional dos indivíduos. Para Kunsch (2003), existem muitos motivos para que se crie um ambiente de trabalho agradável, sobretudo o tempo que as pessoas passam dentro dele. Diante disso, a autora reforça que os funcionários podem atuar em parceria com a empresa, trabalhando pelo cumprimento da missão organizacional, desde que se sintam felizes e satisfeitos no

ambiente de trabalho. Comunicação participativa, integração, estímulo ao diálogo e à troca de informações, espaço para reivindicações, verdade, respeito às diferenças, gestão participativa e mudanças culturais são alguns dos aspectos que Kunsch (2003) assinala como fundamentais para um ambiente de trabalho agradável.

Os direitos civis, assegurados pela Constituição Federal, garantem aos cidadãos brasileiros: liberdade pessoal, liberdade de expressão, de pensamento e de crença. De acordo com Kunsch (2007), a garantia desses direitos são também responsabilidade das empresas privadas, uma vez que elas devem contribuir para o desenvolvimento das pessoas e da sociedade em que estão inseridas. Para a autora, as empresas privadas não podem mais ignorar questões como desigualdades e exclusão social. Devido às novas configurações sociais, as organizações são incitadas a se posicionarem diferentemente de outrora, devendo fazer parte das pautas corporativas, as questões sociais. Kunsch (2007) salienta que a comunicação organizacional tem a responsabilidade de promover a consciência social no âmbito corporativo, incluindo essa premissa em seus valores e princípios éticos.

Sendo a cultura organizacional elementar aos processos de comunicação organizacional, inclusive no que tange ao planejamento de comunicação interna, influenciando na conduta organizacional, os padrões de comportamento aparecem como uma importante característica no cenário comunicacional do objeto deste estudo. Marchiori (2008, p.76 a 84) estabelece que “os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso”. A autora afirma que a cultura organizacional influencia e é influenciada pelo meio em que está inserida. Dos padrões de comportamento destacados por Marchiori (2008), destacam-se as regularidades comportamentais, a essência, os costumes, os sentimentos, os hábitos, os padrões de interação, as práticas de gestão, as normas, o sistema informal de regras e o estilo.

5 A CULTURA INCLUSIVA DA EMPRESA DELL: SENTIMENTO DE ORGULHO E FORTALECIMENTO DA IMAGEM CORPORATIVA

A partir da pesquisa exploratória é possível compreender como a empresa Dell se relaciona com seu público interno nas mídias sociais, bem como definir e coletar o *corpus* para a análise. Como conteúdos de análise, são utilizadas quinze mensagens emitidas (publicações e compartilhamentos) pela empresa na sua página oficial sobre carreiras do Facebook, dezesseis mensagens emitidas (publicações e compartilhamentos) por seus funcionários, na mesma mídia social, além das interações produzidas a partir dessas mensagens. Estas se referem às reações que os públicos, tanto o interno quanto os externos, manifestam em formato de comentários às publicações selecionadas.

A regra de intencionalidade estipulada pela pesquisadora pondera apenas o uso de mensagens na língua portuguesa do Brasil ou que sejam direcionadas, também, ao público deste país. São examinadas as publicações que contenham, no mínimo, uma frase como mensagem, sendo excluídas aquelas contendo apenas *hashtags* ou *emoticons*³⁰, ou nenhuma manifestação pessoal do indivíduo. Essa restrição se deve ao fato de que o uso exclusivo de elementos não textuais, bem como a ausência de um posicionamento mais claro e explícito, pode gerar dúvidas quanto ao ponto de vista do emissor, comprometendo a fidelidade e confiabilidade da análise. Das interações pesquisadas, são utilizadas apenas aquelas com referências à empresa, objeto do estudo, tendo sido eliminadas aquelas direcionadas aos indivíduos. Empregam-se apenas interações com, no mínimo, uma frase, utilizando-se as mesmas regras ponderadas para as mensagens da empresa e dos funcionários.

Dando continuidade ao processo analítico, os conteúdos selecionados como *corpus* deste estudo são categorizados, conforme aparecem nas Tabelas 1, 2, 3 e 4, dispostas a seguir; analisados, de acordo com as deduções da pesquisadora; e, posteriormente confrontados, conforme requerido pelas técnicas de Bardin (1977). Na Tabela 1 são apresentadas as mensagens emitidas pela Dell, em sua página oficial sobre carreiras do Facebook, devidamente categorizadas. A Tabela 2 consiste em classificar as interações dos públicos interno e externos da empresa, em resposta às

³⁰ Também denominados *emojis*, esses elementos são utilizados nas mídias sociais, caracterizados por imagens variadas, as quais simbolizam situações, emoções e outras mensagens. Essas imagens representam expressões faciais humanas, animais, elementos da natureza e outros.

mensagens da Tabela 1. As Tabelas 3 e 4 apresentam, respectivamente, as classificações das mensagens emitidas pelo públicos interno da Dell, em seus perfis pessoais do Facebook, e as interações produzidas a partir delas. A fim de tornar a análise mais objetiva e acessível à compreensão do leitor, optou-se por enquadrar cada mensagem em uma única categoria. Ainda, sob a mesma justificativa, são inseridas nos quadrantes das tabelas, fragmentos das mensagens que identificam as respectivas categorias. Os conteúdos completos encontram-se na seção de anexos, disponíveis nas páginas 107 a 124, podendo ser facilmente consultados.

Tabela 1 - Classificação das mensagens emitidas pela Dell no Facebook.

Mensagens	Categorias		
	Ambiente agradável	Direitos civis	Padrões de comportamento
M1	-	“[...] nossos colaboradores do Pride Brasil [...] participaram do evento ‘The Corporate Forum for LGBT Inclusion and Diversity’. Neste fórum, as empresas falaram sobre suas melhores práticas e idéias [sic] relacionadas aos direitos humanos das pessoas LGBT. Estamos orgulhosos de ser uma empresa inclusiva!”	-
M2	-	-	“Desta forma continuamos mostrando nosso compromisso com a inclusão, assim como, fazemos dentro da companhia.”
M3	-	-	“[...] aqui na Dell também celebramos orgulhosamente este dia, [...], nós reforçamos ainda mais nossa política em prol da diversidade.”
M4	“O Kleidson é [...] um funcionário muito orgulhoso de nossa empresa. Ele faz parte do PRIDE, [...]. Veja o que ele conta sobre como se sente bem trabalhando aqui.”	-	-
M5	-	“Diversidade é um tema que nos enche de orgulho na Dell. Saber que nossos funcionários encontram aqui um ambiente seguro de expressão pessoal, nos faz transbordar de alegria! Acreditamos e valorizamos as diferenças, [...].”	-
M6	-	“[...] falaram especificamente sobre como o RH se organizou para	-

trabalhar o caso de transição de gênero de uma funcionária da Dell.”			
M7	-	-	“Na Dell, até os nossos autocarros usam o nosso orgulho como um símbolo de honra.”
M8	“[...] gostaríamos de compartilhar a história da Michelle, [...]. A Mi passou por sua transição de gênero aqui dentro da empresa e contou para a revista Marie Claire um pouco da sua trajetória.”	-	-
M9	-	“Segundo [...] Secretaria Especial de Direitos Humanos, [...], mais de cinco pessoas foram vítimas de violência homofóbica [...]. A Dell busca reforçar seu apoio à causa LGBT para que possamos buscar a valorização da diversidade e ajudar a mudar essa realidade.”	-
M10	“[...] na Dell nós convidamos você a fazer uma coisa e isso é ser você mesmo.”	-	-
M11	“Para celebrar o Mês do Orgulho LGBT, o Pride, [...], está deixando o ambiente da empresa cada vez mais colorido!”	-	-
M12	“A Dell, [...], reforça seu apoio a causa LGBT e ressalta a importância de ter diversidade dentro da companhia, encorajando todos a serem quem são.”	-	-
M13	“Ouça as histórias dos membros da nossa equipe sobre como juntar-se à Dell e ao PRIDE, [...], deu-lhes coragem para serem verdadeiramente quem eles são, no trabalho.”	-	-
M14	-	-	“Ouça os membros da nossa equipe discutirem a importância da diversidade e inclusão no trabalho e como a cultura inclusiva da Dell lhes ajudou a serem bem-sucedidos.”
M15	-	-	“A Dell está a cultivar uma cultura global inclusiva.”
Categorias			
Mensagens	Ambiente agradável	Direitos civis	Padrões de comportamento

Fonte: tabela desenvolvida pela autora.

A comunicação interna é apontada como os esforços de comunicação que visam harmonizar os interesses da empresa com os de seus funcionários, estimulando a participação, o diálogo e a troca de experiências. Para tal, de acordo com Kunsch (2003), é fundamental que as práticas organizacionais estejam alinhadas ao discurso e que os funcionários sejam respeitados como cidadãos, tendo seus direitos assegurados, garantindo ainda um ambiente de trabalho agradável, o que contribui para o desenvolvimento do profissional. Diante da análise das mensagens emitidas pela Dell em sua página oficial no Facebook, referentes à sua postura em relação aos funcionários, percebe-se que essa é uma preocupação da organização. Tal postura pode ser observada quando esta convida as pessoas a serem quem realmente são, bem como ao se envaidecer por preparar a empresa para bem receber os públicos LGBT, permitindo que a empresa fique colorida no mês em que é celebrado o orgulho LGBT.

Em sua página do Facebook, a Dell demonstra sua ufania em incentivar e valorizar a causa, inclusive convidando as pessoas a se juntarem a ela, divulgando as oportunidades disponíveis na organização. Em determinada mensagem, a empresa menciona: “Quer fazer parte de um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade? Aplique-se nas nossas vagas!”. Em outra, a empresa convida os fãs da página a compartilharem as ações realizadas em celebração ao dia do orgulho LGBT: “Veja, compartilhe e celebre conosco as ações que estamos fazendo durante esse período”. Pode-se inferir, ainda, com essas atitudes, que a Dell trabalha para integrar as mídias sociais em seu relacionamento com o público interno, uma vez que apresenta nessas plataformas, suas ações de comunicação interna, bem como as utiliza para atrair prováveis funcionários, que se identifiquem com as condutas da organização.

Acredita-se que as mídias sociais são pensadas estrategicamente pelo planejamento de comunicação organizacional da Dell, inclusive com seu público interno, comportamento que converge com as teorias de Bueno (2015). O autor acredita que essas plataformas devem gerar um espaço de relacionamento mais “competente”, oportunizando um diálogo em via de mão dupla e deixando de lado a postura centralizadora que a comunicação organizacional costuma assumir. Isso pode ser observado na conduta da empresa Dell, nas mídias sociais, quando incita uma conversa natural e espontânea e o compartilhamento, entre seus públicos, acerca de um tema tão controverso. Em suas políticas de mídias sociais, a empresa “encoraja”

seus funcionários a utilizarem as mídias sociais, reforçando a importância de seguir os princípios adotados pela organização.

Afirmando seu compromisso de criar um ambiente acolhedor para todos, a Dell vai ao encontro da teoria de Bueno (2014), sobre considerar as diversidades do público interno para compreender as formas de se relacionar e se comunicar com cada um deles, personalizando a linguagem, os veículos, os tipos de mídias e os discursos. Essa conduta pode ser percebida em suas divulgações nas mídias sociais, importante plataforma para atingir os públicos que desejam saber mais sobre as práticas internas da empresa, já que reconhece que seu público interno é mais jovem e envolvido com as novas tecnologias. Essa ilação aparece, ainda, baseada no discurso da própria empresa, quando se posiciona, em seu *site*, como uma empresa conectada e que se adapta rapidamente às mudanças do mundo.

Tal comportamento contribui com a solidificação da marca Dell no mercado, descrito pela própria empresa como um de seus objetivos. Isso coaduna com o pensamento de Marchiori (2009) que acredita que atitudes como proximidade, conexão, diálogo, relacionamento e uma nova maneira de se relacionar ajudam na construção do futuro das organizações. Assim, incentivar as pessoas a serem quem realmente são, produzindo um ambiente de trabalho propício para tal, agradável, inclusivo e acolhedor, demonstra que a Dell está canalizando seus esforços de comunicação interna no sentido de se adaptar às mudanças da sociedade. Divulgar essas ações nas mídias sociais, bem como estimular seus públicos a fazerem o mesmo, denota que a organização conhece e respeita as diversidades do seu público interno, considerando todas as plataformas em sua intenção de relacionar e comunicar com eles.

A análise das mensagens emitidas pela Dell, representadas na Tabela 1, traz à tona a discussão da responsabilidade que as empresas do setor privado tem em assegurar os direitos civis, tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo. Kunsch (2007) garante que as organizações não podem mais se eximir de buscar soluções para uma sociedade mais inclusiva, conscientizando-a acerca das desigualdades. Sendo um dever também das empresas privadas, contribuir para a disseminação e respeito aos direitos civis, a Dell afirma estar em constante busca pelo respeito à inclusão e à diversidade. Orgulhando-se dessa postura, a empresa realiza ações, participa e apoia eventos em prol desses ideais.

A Constituição Federal garante uma sociedade livre de preconceitos e quaisquer formas de discriminação. Além disso, também são garantidos os direitos iguais a todos os cidadãos, independente de sexo, raça, credo ou orientação sexual. Com seus onze grupos de recursos para funcionários, a Dell afirma que visa debater internamente essas questões de igualdades, mas vai além, transpondo suas ações para o ambiente externo, mediante o apoio e participação em eventos e de práticas que ressaltem sua pretensão de batalhar pela garantia dos direitos humanos e pela inclusão em todos os sentidos. Tendo apoiado e patrocinado eventos em prol da conscientização dos direitos da comunidade LGBT, a Dell garante estar demonstrando seu compromisso com a inclusão, “assim como fazemos dentro da companhia”, conforme afirma a publicação da empresa, em sua página oficial do Facebook. A empresa ainda reafirma esse compromisso ao dizer que transborda de alegria por saber que seus funcionários encontram na empresa “um ambiente seguro de expressão pessoal”.

Sendo uma empresa que se posiciona como inovadora e facilmente adaptável às mudanças da sociedade, a Dell reitera que estar conectada é uma necessidade para atingir seus públicos de interesse. Assim, além de incentivar ações que visem resguardar as garantias dos direitos humanos, a Dell atravessa as linhas geográficas transpostas pelas mídias sociais, pode-se inferir que, na tentativa de demonstrar aos seus públicos que suas práticas inclusivas não se restringem ao discurso. Essas atitudes são legitimadas pelos conceitos de Bueno (2014) sobre as organizações se relacionarem com cada um de seus públicos, considerando suas singularidades e expectativas. O autor, ainda, acredita que não basta que as organizações estejam presentes nas mídias sociais, mas precisam estar preparadas para um diálogo aberto, o que a Dell demonstra que está buscando fazer ao convidar: “compartilhe e celebre conosco as ações que estamos fazendo”. Isso, sobre campanhas em comemoração ao Dia Internacional do Orgulho LGBT.

Ao apoiar tão abertamente temas polêmicos como esse, presume-se que não haja apenas interações positivas e que compartilham dos mesmos propósitos, uma vez que nas mídias sociais também existem pessoas com pensamento conservador. Diante disso, a empresa mostra-se apta a assumir críticas ou ser alvo de retaliações por parte desses públicos, como já aconteceu outrora com empresas que se

arriscaram a tal³¹. Ainda, a Dell assume publicamente uma postura ética, que defende os direitos humanos previstos pela legislação e faz questão de divulgar em suas mídias sociais essa conduta, bem como de cobrá-la de seus membros e, também, incentivá-los a compactuarem dessas atitudes, compartilharem e interagirem com o que é publicado nas mídias sociais.

Os padrões de comportamento são apontados por Marchiori (2008) como um elemento que distingue a cultura organizacional. Esta, por sua vez, influencia diretamente na comunicação das organizações, em suas condutas, discursos e formas de se relacionar. Esses padrões podem ser encontrados nos hábitos da empresa Dell, em suas práticas de gestão participativa, que incentiva os funcionários a formarem equipes para atuarem em um cenário de debate e conscientização, nas formas de interagir com seus públicos, no estilo inovador, que é também a essência de sua cultura.

Marchiori (2008) garante que as organizações tanto recebem influências da sociedade em que estão inseridas quanto são influenciadas por ela. Isso pode justificar as formas como a Dell trata a inclusão, alegando promover um ambiente agradável e seguro para seus funcionários, bem como visando estabelecer uma sociedade melhor para todos. Ainda, o sentimento da empresa em relação à sua própria conduta também está associado aos padrões de comportamento. Quando a empresa diz “celebramos orgulhosamente este dia, [...], nós reforçamos ainda mais nossa política em prol da diversidade”, denota um reflexo da felicidade em ser uma empresa inclusiva, em oferecer o melhor ambiente para seu público interno e por contribuir para uma sociedade melhor para todos viverem com os mesmos direitos. A Dell mostra seu orgulho ao publicar fotos do autocarro decorado na temática, alegando ser “um símbolo de honra” defendido pela empresa.

Essa cultura inclusiva praticada pela Dell manifesta-se como um padrão de comportamento formalizado, já que aparece constantemente nos discursos, nos documentos e na conduta cotidiana da organização, que assume publicamente essa política e a cobra de seus membros. Em seu código de conduta, a empresa garante:

³¹ Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/06/comercial-de-oboticario-com-casais-gays-gera-polemica-e-chega-ao-conar.html>; <https://www.revistaforum.com.br/2017/10/25/homofobicos-prometem-boicotar-coca-cola-por-comercial-com-pablo-vittar/>; <http://tribunadoreconcavo.com/campanha-da-omo-prega-ideologia-de-genero-e-sofre-retaliacao-na-web/>.

Acesso em: 31 out. 2017.

“Para proteger a nossa reputação e a nossa marca, agimos de acordo com padrões de comportamento ético que vão além das exigências legais mínimas”. Com isso, a Dell afirma que a inclusão não somente é cobrada por ser uma exigência legal, mas por integrar uma conduta ética, celebrada na cultura organizacional.

As divulgações que realiza nas mídias sociais também denotam os padrões culturais da empresa, que declarando-se inovadora e adaptável às mudanças, reconhece essas plataformas como importantes para a difusão da luta à causa que defende. Isso pode ser observado quando a empresa convida seus públicos a conhecerem a opinião de seus funcionários acerca do tema, validando sua convicção de como “a inclusão no trabalho e como a cultura inclusiva da Dell lhes ajudou a serem bem-sucedidos”.

Cabe a este estudo observar que, ao entrecruzar temáticas como ambiente de trabalho agradável e direitos civis, é possível perceber as inúmeras semelhanças entre elas, já que são aspectos complementares (KUNSCH, 2003). A Constituição Federal garante direitos iguais aos cidadãos, segurança, o direito da liberdade de expressão e a dignidade da pessoa humana. Um ambiente de trabalho agradável também prevê essas garantias aos funcionários. Em suas políticas de conduta nas mídias sociais, a Dell orienta: “Seja agradável, divirta-se e conecte-se”, ao mesmo passo que recomenda seus funcionários a seguirem a lei e a serem responsáveis, estejam falando em nome da empresa ou não. Ou seja, a Dell aparenta ter como regra a promoção de um ambiente de trabalho agradável, feliz e acolhedor, sem descuidar das questões éticas e dos valores organizacionais, que perpassam pela garantia da igualdade e respeito às diferenças, inclusive no ambiente digital.

Em sua obra de 2003, Kunsch já fala sobre a valorização humana e o exercício da cidadania, que devem ser respeitados e considerados pelo planejamento de comunicação interna, garantindo que a liberdade de expressão contribui para o desenvolvimento profissional. A Dell parece acreditar nisso, o que pode ser aferido quando menciona em seu site que “gerenciar diversidade e defender uma cultura inclusiva é essencial para o sucesso coletivo” e mais, a empresa defende que em um local de trabalho acolhedor, pessoas diferentes se unem para realizar o seu melhor trabalho. Inclusão é um dos preceitos assegurados pelos direitos civis, pois considera-se essa questão como tratar todos os cidadãos de igual maneira, independentemente de suas opções, crenças e opiniões. Garantir um lugar onde as pessoas são felizes e

se sentem seguras e tranquilas para serem elas mesmas, é uma das maneiras mais eficientes para a preservação de um ambiente de trabalho agradável e acolhedor.

Demonstrando saber que uma postura ética e socialmente responsável é positivo para o sucesso no mercado, a Dell ainda se posiciona como uma empresa que conhece e respeita a legislação. Isso aparece de forma contundente em seu código de conduta, onde a organização afirma que seus funcionários tem o dever de fazer cumprir a lei, bem como denunciar aqueles que acreditem que não a estejam cumprindo. A Dell aconselha “sempre obedeça à lei e às políticas da Dell.” Assim, a empresa tenta garantir um ambiente realmente igualitário, tendo em vista que não admite falhas de comportamento ético e legal. Ora, se a legislação prevê que todos sejam respeitados de acordo com suas próprias escolhas, a empresa acredita que isso deve ser seguido por todos os seus membros, dentro e fora dos limites geográficos da empresa, julgando ainda, que esse é um dos princípios para se atingir um ambiente agradável, seguro e tranquilo para que cada um desenvolva seu trabalho da melhor forma. Para a Dell, “pessoas felizes trabalham melhor. Elas vão além da produtividade básica, se tornam mais inspiradas, engajadas e preparadas para o exercício da inovação”.

Mesclando conceitos acerca dos direitos civis, sob as perspectivas de Kunsch (2007) e dos padrões de comportamento estabelecidos por Marchiori (2008), é possível identificar que ambos convergem uma vez que a cultura está associada, também, às influências do ambiente, tanto interno quanto externo. Se as novas práticas sociais estão se dirigindo no sentido da inclusão e da luta em prol da diversidade, bem como constituem parte da legislação, é comum que as organizações comecem a percorrer essa jornada. A Dell, admitindo ser uma empresa inovadora e que se adapta facilmente às mudanças sociais, já vem revelando sua conduta em prol da garantia dos direitos da comunidade LGBT, bem como de outras chamadas minorias.

A partir da atuação de seus onze grupos de recursos para funcionários, a Dell visa estabelecer a garantia dos direitos humanos a todos, tanto nas práticas dentro da empresa, quanto em suas ações em busca da conscientização da sociedade como um todo. A organização acredita ser um agente importante na disseminação desses ideais, um dos motivos que a leva a apoiar publicamente eventos e assuntos polêmicos, divulgando-os ainda, em suas mídias sociais. Esses comportamentos revelam uma cultura organizacional ativa, consciente, responsável e realmente

inovadora da qual a Dell tanto se orgulha em ostentar. A empresa entende que o coletivo é importante para o sucesso, por isso orienta seus funcionários a agirem de igual forma, bem como os incentiva a produzirem essas práticas e as disseminarem. A Dell defende que essas ações “fornecem desenvolvimento pessoal e profissional por meio de orientação, voluntariado e envolvimento na comunidade”.

Com isso, a cultura organizacional acaba intervindo na comunidade por meio de contribuições da própria empresa e, também, se transformando à medida que esta se adapta às novas realidades. A empresa afirma que “está a cultivar uma cultura global inclusiva”. Estabelecida em todo o cenário mundial, a Dell busca seguir no Brasil, a mesma conduta já praticada em outras nações, onde a diversidade, embora ainda seja considerada um tabu, é mais aceita e respeitada. Esse contexto é apontado na discussão sobre transexualidade, à qual a empresa apoia, sobretudo no ambiente interno. Recentemente a Dell está suportando a transição de uma funcionária, a primeira do Brasil, mas a empresa já possui experiências nessa questão em outros países³². Diante disso, é possível verificar que abordar e garantir os direitos civis no cenário corporativo integra os padrões de comportamento das organizações, como uma manifestação cultural.

A empresa parece certificar-se de disseminar essas práticas, usando suas mídias sociais como um importante canal para o engajamento de seus públicos, contando ainda, com o compartilhamento de seus funcionários que, orgulhosos, o fazem espontaneamente. Com isso, a empresa encaminha-se aos ensinamentos de Castro (2015) que afirma que quando a empresa conversa com os funcionários nas mídias sociais, ela passa a fazer parte dos relacionamentos destes, participando mais da vida e conhecendo melhor os interesses de seus empregados. Esse comportamento ainda proporciona maior visibilidade à organização e uma imagem cada vez mais positiva junto a seus públicos de interesse.

Por fim, cabe relacionar os padrões de comportamento adotados pela organização e os critérios que delimitam um ambiente de trabalho como agradável. Sabendo que a cultura organizacional influencia diretamente na comunicação das empresas e as formas como elas se relacionam com seus públicos, é factível que garantir um ambiente de trabalho agradável perpassa as questões culturais. Afinal,

³² Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/jornal-do-almoco/videos/t/edicoes/v/novela-a-forca-do-querer-levanta-discussao-sobre-identidade-de-genero/5917923/>. Acesso em: 02 nov. 2017.

uma empresa somente adota o hábito de valorizar seus funcionários e garantir a eles o melhor e mais acolhedor ambiente, se esse padrão integrar culturalmente as práticas organizacionais.

A comunicação interna, como afirma Kunsch (2003), deve fazer parte da comunicação integrada de comunicação, sendo assumida por todos os níveis hierárquicos, a fim de obter sucesso em sua execução. É preciso, entretanto, que essa forma de compreender a comunicação seja validada pela cultura organizacional. Nota-se nos discursos e nas atitudes da Dell que a comunicação interna é uma prioridade em seus esforços de comunicação, pois declara-se constantemente preocupada com o ambiente que está a produzir para seus funcionários. A empresa demonstra realmente acreditar na importância da segurança, da satisfação pessoal para o desenvolvimento de seus profissionais. Interessa evidenciar que um ambiente agradável é construído, também, pela forma como a organização interage com seu público interno. Portanto é possível inferir o sucesso da Dell em incluir as mídias sociais em seu planejamento de comunicação interna, a fim de contribuir para que essas interações sejam ricas em trocas e colaboração, coadunando com o pensamento de Castro (2015) que reitera a validade de uma comunicação “sem barreiras para o compartilhamento”.

A Dell faz questão de divulgar seu “compromisso em relação a um ambiente de trabalho diversificado”, ressaltando a importância de estimular seus membros a serem quem realmente são e de valorizar a diversidade. Em seu código de conduta, a empresa instrui seus funcionários a utilizarem “os valores e os princípios éticos como filtros de decisão”. Considerando o ponto de vista de Marchiori (2008), que admite a comunicação interna como um processo de conhecimento da organização e de transmissão de significados, não há como contradizer que essa conduta é um padrão de comportamento estabelecido na cultura organizacional da Dell. Tendo em vista uma sociedade ainda veladamente preconceituosa e conservadora, a Dell demonstra que a inovação é realmente um ponto marcante em sua cultura, estando ainda, preparada para enfrentar quaisquer controvérsias que essa postura lhe causar.

Ainda, vale ressaltar que a empresa tem a consciência de que suas práticas de comunicação interna, que visam a valorização humana e a garantia dos direitos igualitários são uma prática cultural, pois em diversas mensagens, a empresa refere-se a esse comportamento como “cultura inclusiva” e como “política em prol da diversidade”. Em uma publicação, em sua página oficial no Facebook, a Dell menciona

funcionários que contam como se sentem bem trabalhando na empresa, devido a essa postura. A empresa aponta: “Acreditamos e valorizamos as diferenças” e isso faz do ambiente de trabalho da Dell um local agradável para que seus funcionários se sintam respeitados e valorizados, produzindo assim com mais comprometimento aos objetivos organizacionais.

A Tabela 2 pretende analisar como acontecem as interações dos públicos de interesse da Dell, tanto interno quanto externos, em reação às suas práticas divulgadas nas mídias sociais. Cabe salientar que, nesta etapa, podem ser avaliados os resultados referentes à imagem corporativa, devido aos comentários dos diversos públicos da organização, em relação à sua conduta inclusiva.

Tabela 2 - Classificação das interações às mensagens emitidas pela Dell no Facebook.

Interações	Categorias		
	Ambiente agradável	Direitos civis	Padrões de comportamento
I1	“Orgulho de trabalhar nessa empresa!”	-	-
I2	“Super parabéns para a empresa. Uma das marcas amada por todos!”	-	-
I3	“Não posso ser mais realizado que trabalhar numa empresa como essa!”	-	-
I4	-	-	“Que orgulho [...] de ter liderado esse grupo maravilhoso!”
I5	-	-	“Parabéns a todo time da DELL que atua todos os dias quebrando barreiras invisíveis sem esmorecer!!!”
I6	-	“Parabéns pela iniciativa da Dell, [...]”	-
I7	“Dell mostrando porque é uma das melhores empresas para se trabalhar no RS!”	-	-
I8	-	-	“[...] olha que legal essa história na Dell!”
I9	“Muito orgulho da nossa empresa.”	-	-
I10	-	-	“[...] linda a atitude da Dell, mas principalmente das pessoas que trabalham com ela que acolheram e ajudaram nesse momento”
I11	“alguém pode me informar email que possa enviar curriculum...”	-	-

I12	“[...] olha que bacana o que eles fizeram”	-	-
I13	-	-	“[...] coisa linda esse vídeo, parabéns à todos!!”
I14	“Aiii que linda!”	-	-
Categorias			
Interações	Ambiente agradável	Direitos civis	Padrões de comportamento

Fonte: tabela desenvolvida pela autora.

Com base nos conceitos estudados sobre comunicação interna e a importância de estabelecer um ambiente de trabalho agradável para o sucesso dos objetivos organizacionais, é possível compreender que a Dell é uma empresa que pretende seguir esses princípios. A Tabela 1 apresenta o discurso da empresa acerca de como ela se posiciona e como se orgulha em preparar um ambiente igualitário onde seus funcionários podem se sentir livres para serem eles mesmos. À mesma medida, as interações a essas mensagens, apresentadas na Tabela 2, produzidas tanto por funcionários Dell, quanto por públicos externos, mostram os resultados de práticas coerentes com o discurso, o que é percebido pelas pessoas que se relacionam com a empresa.

Assim, é possível inferir que a Dell preocupa-se em alinhar suas práticas aos valores propagados em seus documentos de ética e em suas políticas de conduta. Contudo, nesse contexto, as mídias sociais são importantes ferramentas na disseminação dessa conduta. Nota-se que a empresa tem o conhecimento da validade em usar essas plataformas a fim de externar as ações realizadas em prol do bem estar, sobretudo para promover uma imagem corporativa cada vez mais sólida e positiva junto aos públicos de interesse. A empresa afirma encorajar seus funcionários a usarem essas mídias, sabendo de sua importância para se estabelecer conexões, mas salienta que esse uso deve ser feito de forma orientada e consciente. Essa prática concorda com a concepção de Bueno (2015, p.140) acerca dos relacionamentos mediados pelas mídias sociais, os quais o autor julga que podem ser “espaços saudáveis de relacionamento”. Diversos comentários como “orgulho em trabalhar em uma empresa como essa” revelam a satisfação e a felicidade que os funcionários sentem em fazer parte da empresa e acima disso, em compartilhar esse sentimento de orgulho e pertencimento.

Tratando da relevância em utilizar as mídias sociais no planejamento de comunicação interna, a Dell mostra ser uma empresa realmente moderna e arrojada, considerando que já possui políticas de conduta estabelecidas para essas plataformas desde dois mil e onze, quando se preocupou em orientar seus funcionários sobre como se comportarem nessas mídias. Para Bueno (2014, p.126) esse documento tem validade, sobretudo, para tornar conhecidos e uniformes os “valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas” organizacionais, assim como orientar as ações e os relacionamentos com os públicos. Esse cenário expressa que a empresa já considera as mídias sociais como ferramentas de comunicação interna e as insere no planejamento desde, pelo menos, o referido ano.

Os comentários dos funcionários e outros públicos acerca da conduta Dell contribuem para a imagem positiva da empresa que fica ainda mais conhecida no mercado, reforçando o título recebido anualmente, de uma das melhores empresas para se trabalhar³³, tendo sido inclusive apontado nas interações. Ser uma das melhores empresas para se trabalhar tem muitas vantagens, dentre as quais pode-se destacar visibilidade, credibilidade e a garantia de profissionais de excelência, o que faz com que a empresa seja ainda mais forte no mercado, corroborando com a afirmação de Brum (1998, p.63) de que “as melhores empresas para se trabalhar são as que têm [sic] mais sucesso”.

Sabendo desse título e da conduta organizacional, algumas interações de funcionários podem ser evidenciadas, tais como: “Dell mostrando porque é uma das empresas para se trabalhar”, o que comprova que as pessoas legitimam essa reputação a partir da conduta da organização. Ainda, um comentário como “alguém pode me informar email que possa enviar curriculum” corrobora com as teorias que recomendam o uso das mídias sociais no planejamento de comunicação interna, pois mostrar aos demais públicos as ações da empresa em prol de um ambiente acolhedor para seus funcionários, atrai mão de obra e garante um cenário interno mais competitivo, estimulando assim o crescimento da organização como um todo.

Por fim, quando um funcionário comenta que não poderia ser mais realizado com o fato de trabalhar na Dell, em virtude da sua postura de, entre outras, valorizar a diversidade e impulsionar atitudes que batalhem pela igualdade, denota um verdadeiro depoimento de como a empresa de fato atua no sentido de promover um

³³ Disponível em: <https://www.gptw.com.br/ranking/brasil-2017-grandes.htm>. Acesso em: 05 nov. 2017.

ambiente agradável, acolhedor e igualitário para todos. Kunsch (2016) julga ser necessário que as empresas trabalhem pelas demandas sociais, movimentando-se em benefício da sociedade, indo além de pagar impostos e gerar posições de emprego. Dessarte, a Dell mostra-se comprometida com esses preceitos ao respeitar e valorizar as diferenças, bem como cobrar de todos os seus membros para que façam o mesmo interna e externamente, a fim de conscientizar a sociedade sobre o assunto.

Interessante observar que as interações pouco mencionam ou comemoram o fato de que a Dell respeita e trabalha em prol da garantia dos direitos humanos. Isso possivelmente se deve ao fato de que as pessoas, em geral, não estão acostumadas a presenciar esse comportamento por parte das empresas que são vistas no mercado como organismos que se interessam apenas com os lucros e que não se importam com o bem estar dos funcionários³⁴. Entretanto, uma pessoa parabeniza a Dell pela iniciativa de apoiar a transição de uma funcionária transexual, a qual é divulgada em sua página oficial do Facebook. Provavelmente esse comentário represente um reconhecimento dos esforços que a Dell faz em garantir os direitos previstos pela Constituição Federal.

É possível que diversos comentários orgulhosos por essa postura indiquem, mesmo que inconscientemente, a convicção da conduta organizacional no sentido de atender às exigências legais. Muito embora as pessoas compreendam que possuem direitos iguais garantidos pela Constituição, possivelmente a maioria desconheça que essa também deve ser uma responsabilidade das empresas privadas, conforme afirma Kunsch (2007). A motivação e a felicidade em pertencer a uma empresa que o faz são perceptíveis, assim como a admiração daqueles que não são membros do público interno da organização, o que pode ser identificado pelos seguintes comentários: “olha que bacana o que eles fizeram” e “aiii que linda”, quando a empresa divulga em sua página oficial do Facebook, um vídeo em comemoração ao Dia Internacional do Orgulho Gay, em que aparece um dos prédios da Dell iluminado por luzes coloridas. Nessa mesma publicação, uma outra interação reverencia a ação e parabeniza a empresa.

³⁴ Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Livro/5787/empresas-nao-valorizam-funcionarios-adverte-professor-da-fei.html>.

Acesso em: 02 nov. 2017.

Diante disso, a imagem corporativa é positivamente afetada, somada aos esforços de inserir as mídias sociais nas estratégias de comunicação interna. Isso porque a conduta socialmente responsável e ética da Dell, em prol da garantia dos direitos humanos, causam a admiração dos públicos de interesse da organização, que é beneficiada pelos compartilhamentos espontâneos de seus funcionários orgulhosos, estendendo as ações organizacionais aos públicos externos. Essa vantagem se dá especialmente porque as pessoas estão mais exigentes em seus relacionamentos. De acordo com Kunsch (2016), os públicos tem cobrado das organizações com que se relacionam, uma postura mais ética e responsabilidade social.

Decorre desta análise, no entanto, o questionamento sobre por que algumas pessoas não acreditam que a atitude de respeitar os direitos civis deve ser contemplado pela ética organizacional, não apenas como discurso, mas em seu comportamento cotidiano, tanto para com seu público interno, quanto no trabalho com a sociedade, em prol da conscientização. Logo, cabe salientar a importância da função social da Dell nesse cenário, no intuito de atuar como um exemplo para outras organizações assumirem igualmente uma conduta ética em prol da garantia dos direitos humanos.

A valorização da cultura inclusiva da Dell pode ser percebida nos comentários às suas publicações no Facebook. As pessoas sentem-se orgulhosas em compartilhar dos mesmos padrões de comportamento adotados pela organização, mesmo que não sejam seus membros. A liderança participativa aparece como um sentimento de honra para os funcionários da empresa que exaltam as práticas e fazem questão de demonstrá-las aos outros públicos. Marchiori (2008) sustenta que a identificação e satisfação viabilizam o comprometimento e que a credibilidade de uma organização é favorecida com os testemunhos de seus funcionários.

Feliz por ter liderado o grupo da diversidade, enquanto trabalhou na Dell, um ex-funcionário exalta essa atuação, afirmando saber da importância dos legados deixados por ele na organização. Em resposta a uma ex-colega que menciona sua participação na trajetória do Pride, comentando em uma publicação da Dell em sua página oficial do Facebook, o referido ex-funcionário aparenta seguir compartilhando da mesma cultura e dos mesmos costumes da empresa, mesmo após seu desligamento, relatando inclusive que contribui “da mesma forma” no novo local de trabalho. Tal episódio define a força da cultura organizacional da empresa Dell, que permanece incutida até mesmo em ex-funcionários que ainda se orgulham de suas

performances passadas. Essa situação pode descrever o que Marchiori (2009, p.294) define como a “personalidade da organização”, caracterizando a forma de agir de um determinado grupo que se relaciona entre si.

Um comentário ufanista parabeniza a empresa por atuar “todos os dias quebrando barreiras invisíveis sem esmorecer”, frase que segue acompanhada pela #proudtowork4Dell, que significa “orgulho por trabalhar na Dell”. Essa interação revela os costumes da empresa, que consegue transmitir ao público interno sua batalha pelos direitos iguais e pela diversidade, conquistando a admiração de funcionários e de outros públicos. O estilo, a essência e os padrões de interação também podem ser aqui percebidos, mediante a atitude inovadora praticada pela empresa, no sentido de tentar transformar a sociedade, adequando-a às novas configurações. A cultura pode ser identificada pela documentação em que são descritas as práticas e os valores organizacionais. Em seu código de conduta, a Dell apresenta seus critérios e regras de convivência, com as quais exige que seus membros estejam em concordância.

Ainda, chamando atenção para a “história” contada pela Dell, em sua página oficial do Facebook, um comentário a qualifica como “legal”. Provavelmente sem ter uma percepção clara a respeito, a internauta admira a cultura da Dell, que em sua postagem sobre a transição de gênero da funcionária à qual apoiou, compartilha seus hábitos de valorizar a inclusão e a diversidade e sua essência de promover o melhor ambiente para seus funcionários. Interessante perceber o quanto as formas de interação, importante elemento cultural, aparecem nos relacionamentos que a Dell estabelece, uma vez que utiliza as mídias sociais para se comunicar com seus públicos, criando um ambiente colaborativo e estimulando um diálogo aberto em prol da diversidade.

As noções de ambiente de trabalho agradável e a promoção dos direitos civis estão intimamente relacionadas, já que a Constituição Federal prevê justamente um ambiente saudável de convivência entre todos os cidadãos, garantindo-lhes direitos iguais. Isso, por sua vez, aplicado ao ambiente corporativo, assegura ao público interno, a satisfação e o sentimento de acolhimento, conceitos tão incitados pela comunicação organizacional.

Quando se fala em consciência social no âmbito corporativo, é importante ter claro que não se refere apenas ao espaço geográfico. Kunsch (2007, p.175) propõe que à comunicação organizacional também cabe o dever de promover a igualdade nas “redes sociais criadas no ciberespaço”. Para a autora, isso se deve ao fato dessas

plataformas ocasionarem mudanças comportamentais. Assim, mais uma vez, a Dell se mostra como protagonista de um cenário vanguardista, pois aplica suas políticas igualitárias também na comunicação que tece nas mídias sociais. Em suas políticas de conduta, a empresa orienta seus funcionários a agirem de acordo com o código de conduta organizacional, associando seu comportamento às leis locais e ao regulamento de uso da plataforma em questão. Com isso, a Dell mostra-se preocupada com as práticas de seus membros, os quais são norteados a cuidar e preservar os direitos civis, os seus, de seus colegas e de outrem.

O respeito ao outro e às diversidades é uma constante nos discursos organizacionais da Dell, o que também é assegurado pela constituição. Desse modo, observa-se o estreito elo entre essas importantes premissas, sobretudo tratando-se do convívio no ambiente de trabalho, lugar onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo (KUNSCH, 2003). No entanto, vale ressaltar a importância do planejamento nesse processo, sem o qual o sucesso não é uma certeza. O aparente êxito no trabalho desenvolvido pela Dell, infere-se, é resultado de ações de comunicação estrategicamente planejadas, uma vez que todos os sujeitos envolvidos, sobretudo os próprios funcionários da organização, carregam consigo a certeza de estar agindo corretamente, bem como o sentimento de orgulho e pertencimento disseminados por eles nas mídias sociais. Esses efeitos corroboram com Valsani (2006), que afirma que os esforços de comunicação podem se tornar um problema para as empresas, caso não sejam comunicados adequadamente. O autor, ainda, acredita que as pessoas devem ser as principais norteadoras das ações de comunicação interna, uma vez que as suas motivações podem gerar expectativas e transformar comportamentos. Parece que a Dell apropriou-se dessa diretriz, pois assume para si as batalhas de seus membros, tais como o direito à igualdade.

Os direitos civis, associados a uma conduta cultural, aparecem nesta análise como um sentimento de ceticismo, pois as pessoas ainda não estão acostumadas a serem bem tratadas pelas empresas, sobretudo aquelas para as quais trabalham. Mais do que isso, as pessoas não estão acostumadas a verem empresas batalhando pelos direitos dos seus funcionários. O Brasil é um país onde, em geral, os empregados se sentem oprimidos e desrespeitados, segundo estatísticas que apontam essas como as principais motivações da quantidade exorbitante de

processos trabalhistas³⁵ existentes no país. Pode-se sugerir que esse é um comportamento ainda culturalmente enraizado na conduta das empresas brasileiras, em geral, acostumadas a atuar em regime totalitário.

Admitindo ser um processo cultural, é natural que as empresas que rompem essas barreiras e mudam esses comportamentos, conquistem a admiração de seus públicos, tanto o interno, que sente feliz por integrar uma das ainda poucas empresas que valorizam os funcionários, como os externos que passam a estimá-las devido a essa conduta. Isso pode ser observado no comentário que diz: “Parabéns pela iniciativa da Dell”, em resposta à publicação em que a própria empresa fala abertamente sobre o processo de transição de gênero de uma funcionária, à qual apoiou.

Em um país onde as pessoas ainda tem receio de se assumirem homossexuais no seu local de trabalho³⁶, é comum se surpreender quando uma empresa auxilia no processo de transição de gênero de uma funcionária transexual. Argenti (2014) afirma que as empresas podem se adaptar às mudanças sociais sem negligenciar seus valores e sua ética, o que, parece, é realizado pela Dell, já que o respeito às diversidades faz parte do seu código de conduta, sendo uma característica peculiar da sua cultura organizacional, já que a empresa enaltece tão frequentemente sua “cultura inclusiva”, conduta igualmente exaltada pelos membros da organização.

Ao qualificar a história da Michelle como “legal”, a internauta interage de forma positiva com a organização, nas mídias sociais, e demonstra partilhar do mesmo sentimento de felicidade em valorizar as diferenças e apoiar as pessoas em suas escolhas, contribuindo assim, para que se sintam seguras e confortáveis para desempenharem suas atividades. Ainda, um comentário parabeniza a empresa e seus membros por quebrarem “barreiras invisíveis”, essas provavelmente sejam as do preconceito, da desvalorização e desrespeito às diferenças.

As mensagens de interação assinaladas na Tabela 2 demonstram também o orgulho e a felicidade que a cultura inclusiva da Dell produz em seus funcionários, que mencionam o orgulho em pertencer ou ter pertencido à organização e por fazer parte de um contexto que contribui para o bem-estar de todos, no ambiente de trabalho.

³⁵ Disponível em: <https://www.anamatra.org.br/artigos/25327-por-que-tantas-acoes-trabalhistas>. Acesso em: 09 nov. 2017.

³⁶ Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/cheefe-sou-gay/>. Acesso em: 09 nov. 2017.

Interessante perceber que essa satisfação, sobretudo dos funcionários que sentem-se acolhidos pela empresa, independente de sua orientação sexual, transpõe os limites geográficos, já que no cenário atual, todas as atitudes são vangloriadas ou condenadas pelas mídias sociais. Devidamente preparada para tal, munida de um código de conduta sólido e políticas para essas mídias já estabelecidas há um tempo significativo, a Dell parece conseguir criar um ambiente de estímulo ao diálogo, à participação e ao compartilhamento sem barreiras, conforme Castro (2015) aponta ser essencial na comunicação permeada pelas mídias sociais.

Cabe destacar que as formas de interação fazem parte de padrões culturais de comportamento, o que demonstra a cultura inovadora da empresa, que busca estimular diálogos com seus funcionários, também nas mídias sociais. Diante disso, é possível que a empresa tenha aspectos positivos em sua imagem corporativa, já que possui como principal porta-voz seu público interno (KUNSCH, 2003), que compartilham a conduta organizacional e afirmam seu orgulho em fazer parte de uma organização que valoriza as pessoas e que produz para elas um ambiente acolhedor, saudável e tranquilo, onde podem realizar suas atividades seguros diante de suas escolhas pessoais. Segundo Kunsch (2003), o nível de engajamento dos funcionários faz deles multiplicadores da imagem corporativa, o que é possível perceber nos relacionamentos entre a Dell e seu público interno.

A seguir, na Tabela 3, são classificadas as mensagens que os funcionários Dell emitem em seus perfis pessoais do Facebook. Em formato de publicações e compartilhamentos, o público interno expressa seus sentimentos em relação à cultura inclusiva da organização, expondo ainda, o seu próprio julgamento a respeito dessas práticas.

Tabela 3 - Classificação das mensagens emitidas pelos funcionários no Facebook.

Mensagens	Categorias		
	Ambiente agradável	Direitos civis	Padrões de comportamento
M1	-	-	“Parabéns meu amigo querido Marcelo Oliveira pela liderança”
M2	-	“Lutar pela igualdade [...] um mundo de igualdade não é feito de pessoas iguais, mas sim de pessoas com direitos iguais para serem diferentes.”	-

M3	“Orgulho de fazer parte desta empresa”	-	-
M4	-	“Somos todos iguais!”	-
M5	-	“Por um mundo mais humano e acolhedor!”	-
M6	-	-	“Nós temos orgulho de promover a Diversidade!”
M7	“Seja você mesmo, seja o melhor de você”	-	-
M8	“Queria agradecer a Dell por me acolher durante o processo de transição [...]”	-	-
M9	-	-	“Orgulho de trabalhar em uma empresa que valoriza a diversidade.”
M10	“[...] muito legal ver o quanto uma empresa (e as pessoas por trás dela) podem fazer uma diferença na vida de alguém.”	-	-
M11	-	“Agradeço [...] a DELL por me permitir ser eu mesma.”	-
M12	“Eu a cada dia agradeço por estar nessa empresa que me aceita como sou [...]. Obrigada a Dell, sem a empresa eu ainda estaria vivendo uma realidade que não era a minha.”	-	-
M13	-	-	“Olha a Michelle no JA!!! Que orgulho!”
M14	“Vou pintar um arco-íris de energia, pra deixar o mundo cheio de alegria...”	-	-
M15	-	-	“A diversidade é a força que nos une, com ela rompemos barreiras, superamos nossos limites, conquistamos novos amigos, novos sonhos e objetivos!!”
M16	-	-	“Com a diversidade podemos ir além da nossa visão de mundo, compreendendo e aprendendo a visão do outro.”

Mensagens	Categorias		
	Ambiente agradável	Direitos civis	Padrões de comportamento

Fonte: tabela desenvolvida pela autora.

Ambiente agradável é aquele onde as pessoas realmente se sentem bem, acolhidas e felizes. Um ambiente de trabalho agradável é um local onde os funcionários sentem-se livres, satisfeitos, orgulhosos de pertencerem e, principalmente, acreditam que é o local onde realmente desejam estar. A empresa que de fato estabelece um ambiente acolhedor para seus funcionários é representada por eles mesmos. A comunicação interna, segundo Kunsch (2003), não pode apenas ser produzida por discursos, mas com atitudes reais, proporcionando espaços de diálogos e livres manifestações. As mensagens emitidas pelos membros Dell, analisadas a partir da Tabela 3, demonstram que o ambiente criado pela empresa atende e, aparentemente, até supera as expectativas de seus funcionários.

Ao publicar em seu perfil do Facebook, um trecho da música “Arco-Íris”, da Xuxa, acompanhado de uma foto em que aparece com alguns colegas, sentado em uma escada da empresa, cujos degraus estão pintados em cores diferentes, representando assim o arco-íris, símbolo da diversidade³⁷, o funcionário mostra-se realmente satisfeito em pertencer àquele ambiente inclusivo, pois lhe agrada compartilhar esse sentimento com outros amigos que não dividem o mesmo local de trabalho. Para o membro da organização, é um orgulho utilizar em seu perfil pessoal no Facebook, as *hashtags* propostas pela empresa, tais como #iwork4Dell e #dellpridebrasil, pois ele demonstra compactuar dos mesmos ideais da organização em que atua. Brum (2005) sustenta que em um ambiente onde as pessoas sentem segurança, carinho, confiança e compreensão, elas são mais felizes e reforça que às lideranças cabe o papel de disseminar esses sentimentos nos relacionamentos com suas equipes.

O caso da transição de uma funcionária transexual, apoiada pela empresa, colocou a Dell no centro da discussão. A empresa, entretanto, não se exime de discutir abertamente sobre o assunto. A Michelle, nome social³⁸ adotado pela referida funcionária, em diversas mensagens emitidas em seu perfil pessoal no Facebook, demonstra-se feliz, agradecida e acolhida pela empresa, sem a qual ela afirma: “eu ainda estaria vivendo uma realidade que não era a minha”. Tornando-se nacionalmente conhecida pelo fato, a Michelle participa de eventos sobre a temática

³⁷ Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/internacional-36558396>. Acesso em: 02 nov. 2017.

³⁸ Nome pelo qual os transgêneros desejam ser chamados e reconhecidos perante a sociedade, em discordância com o nome de registro, concedido de acordo com o gênero de nascimento.

LGBT, além de conceder entrevistas, sempre com o consentimento da Dell em utilizar sua marca, ao que a funcionária sempre faz questão de referenciar, demonstrando assim, sua satisfação em levar o nome da empresa como testemunho do orgulho em pertencer à organização.

Ainda, cabe ressaltar aqueles colegas que compartilham do mesmo sentimento da Michelle, apenas por presenciarem essa transição e a forma como foi conduzida pela organização. Muitos publicam em seus perfis a frase “orgulho em fazer parte desta empresa” acompanhada das *hashtags* (extra)oficiais da Dell. Valsani (2006) admite que enfrentar as mudanças da sociedade tendem a causar grandes frustrações para as organizações, mas que – dependendo de sua habilidade em lidar com essas transformações – podem ser um “desafio fascinante”. Vale ressaltar que transpor a estratégia de comunicação interna para as mídias sociais denota um cenário de transformações, apontado pelo autor, cujas habilidades aparecem nas políticas de comunicação e nas mensagens emitidas pela própria Dell e por seus funcionários nessas plataformas.

Os funcionários Dell são orientados sobre a ética da empresa e como devem se comportar para que estejam de acordo com ela: o código de conduta é uma ferramenta oficial e pública, que apresentada a todos os integrantes, tanto quando ingressam na organização, quanto ao participarem de treinamentos anuais sobre o tema. Diante disso, os funcionários estão cientes de que a conduta da empresa segue os critérios propostos pela Constituição Federal no sentido de garantir que todos os cidadãos partilhem de direitos iguais. Kunsch (2007) defende que tratar de direitos civis e igualdade é uma questão de cidadania, o que – para a autora – também é uma responsabilidade das empresas privadas. A empresa demonstra esforçar-se para isso, tanto em suas dependências, quanto conscientizando a sociedade para tal. Os membros Dell, dividindo esses mesmos princípios, assumem para si os discursos em prol da igualdade e da garantia da diversidade.

“Lutar pela igualdade”, pedindo por “um mundo mais humano e acolhedor” são mensagens emitidas pelos próprios funcionários Dell que, dentro da empresa, aprendem a cada dia a importância de criar um mundo inclusivo e que aceita e respeita a todos como são. Entretanto igualdade não é apenas um discurso, é uma ideologia pregada pela organização com base nos direitos civis, que a Constituição Federal garante aos cidadãos brasileiros. O documento certifica que são “objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil promover o bem de todos, sem

preconceitos [...]”. Esse cenário vai ao encontro da tese defendida por Simões (1995), quando diz que a ética perpassa os limites dos direitos dos públicos. Com isso, a voz uníssonas da Dell, brada que “somos todos iguais”, refletindo também nas publicações pessoais de seus funcionários, que acreditam que a empresa está trabalhando por um mundo melhor e mais justo e que, para o sucesso dessa empreitada, devem contribuir para isso também.

Os membros da empresa não somente são incentivados a praticarem uma conduta ética em prol da garantia dos direitos civis, mas demonstram saber da importância disso para o sucesso de todos: organização, profissionais e sociedade. A Michelle, em sua batalha pela transição e por se sentir segura com suas escolhas, agradece à empresa por poder ser ela mesma, já que, segundo afirma em entrevista³⁹, nasceu novamente no ambiente de trabalho, mesmo após ter perdido amigos e familiares, devido à sua condição transgênero. A funcionária afirma não sofrer preconceitos no ambiente corporativo e, ainda, conta que foi apoiada pela empresa, a qual tomou todas as providências para que ela pudesse assumir seu nome social. Segundo Brum (2005), a vida afetiva dos funcionários é uma demanda da sociedade atual e não pode ser ignorada como outrora, quando misturar emoção com trabalho era sinônimo de falta de profissionalismo.

Com tantos casos de transgêneros, a legislação vigente no Brasil está buscando se adequar para garantir os direitos iguais às pessoas que decidem realizar a transição⁴⁰. Diante disso, uma empresa que sustenta a adaptabilidade e inovação como suas principais características, o esperado é que esteja preparada para apoiar essas mudanças dentro da empresa, tal como notou-se que está sendo feito. Brum (1998) defende que o ambiente de trabalho também é construído fora dos limites geográficos da empresa e do horário de expediente, assim as mídias sociais podem ser consideradas um ambiente para trocas, diálogos e, sobretudo, seguir erguendo a bandeira dos direitos assegurados e salvaguardados pela Dell.

³⁹ Disponível em: <http://revistamarieclaire.globo.com/EuLeitora/noticia/2017/03/eu-leitora-perdi-familia-e-amigos-por-ser-trans-mas-nasci-de-novo-no-ambiente-de-trabalho.html>
Acesso em: 02 nov. 2017.

⁴⁰ Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/07/receita-passa-permitir-nome-social-alem-do-nome-de-registro-no-cpf.html>
Acesso em: 02 nov. 2017.

As práticas de gestão e liderança são elementos culturais traduzidos no dia a dia das organizações. Além de estarem enraizadas na conduta organizacional, são questões que também tendem a ser absorvidas pelo público interno, já que a cultura organizacional é pactuada por todos os membros de uma empresa. Marchiori (2009) afirma que a cultura é assumida como a personalidade da organização e que ela se desenvolve a partir das formas de agir dos grupos que vão sendo incorporados e entendidos como comportamentos a serem seguidos pelos membros dessa organização. Quando incentiva seus funcionários a se organizarem em equipes auto gerenciáveis, as quais devem discutir os mais variados e polêmicos temas, a Dell demonstra estar preparada para assumir todos os tipos de riscos, bem como arcar com suas consequências. Entretanto, seus funcionários já habituados a trabalharem sob essas regras, esforçam-se para planejarem suas atividades a fim de minimizarem possíveis ameaças. Esse comportamento ao que parece é resultado de uma cultura amplamente estabelecida e comunicada.

Além disso, quando a cultura organizacional é considerada no planejamento de comunicação, percebe-se que é incorporada pelos membros da empresa, pois eles a compreendem como aspecto fundamental ao crescimento e desenvolvimento de todos. Ao compartilhar uma notícia da mídia sobre o apoio que a empresa concedeu à parada Gay⁴¹ de Porto Alegre, uma funcionária parabeniza o colega, então gestor do Pride, grupo que discute as questões LGBT, na empresa, pela liderança. Isso, porque a funcionária reconhece que, embora o apoio leve a marca Dell, a liderança do colega é fundamental nesse processo. Esse pensamento se dá pela cultura de uma gestão participativa, praticada pela empresa, que admite a importância de que todos trabalhem juntos pelo sucesso comum. Brum (2005) afirma que a liderança tem papel fundamental nas ações de comunicação interna.

Ainda sobre os padrões de comportamento, o orgulho em promover a diversidade é uma questão que a Dell assumiu em sua cultura e incentiva que todos os seus membros assumam também. Diversas mensagens emitidas por funcionários demonstram isso: uns afirmam ter “orgulho em trabalhar em uma empresa que valoriza a diversidade”, outros garantem: “com a diversidade podemos ir além da nossa visão de mundo, compreendendo e aprendendo a visão do outro”. Essa é uma mensagem que demonstra claramente que o discurso que a Dell sustenta sobre a

⁴¹ Evento realizado anualmente pelo público LGBT, em comemoração ao orgulho gay.

importância da diversidade está tão consolidado em sua cultura que os membros, de forma geral, o assumem para si e demonstram seu orgulho em compartilhar entre seus meios sociais. Marchiori (2009, p.295) reconhece que a cultura compartilhada “estabelece identificação dos membros” e garante o comprometimento com os valores, influenciando diretamente no sucesso organizacional.

O mais interessante é perceber que os funcionários Dell publicam seu orgulho em trabalhar em uma empresa que defende a inclusão de pessoas LGBT, não parecendo sentirem-se constrangidos ou amedrontados por declararem sua opinião. Além disso, vale ressaltar que fica visível que não o fazem sentindo-se obrigados a tal, mas porque de fato o desejaram fazer. Nesse sentido, as mídias sociais tem um papel crucial para a promoção da imagem corporativa da empresa Dell, já que seus funcionários contribuem, mediante o uso dessas plataformas, para a disseminação das práticas organizacionais, demonstrando assim, que não ficam apenas em seus discursos.

As pessoas demonstram a satisfação com o ambiente de trabalho produzido pela Dell, considerando ainda, as garantias aos seus direitos como cidadãos importantes nesse contexto. Quando se sentem livres para serem quem de fato são, porque a empresa os aceita e aceita a seus colegas, independente de sua orientação sexual ou mesmo enquanto transgênero, esses funcionários reconhecem que o ambiente de trabalho é acolhedor por uma escolha da empresa, mas além disso, porque a empresa optou por atender às leis deste país e, nelas, o direito à igualdade está assegurado. Quando um funcionário publicou em sua mídia social que pode lutar pela igualdade, porque sabe que tem esse direito, finalizando sua mensagem com uma das *hashtags* oficiais da empresa, ele demonstra ter essa ciência. O funcionário sabe que enquanto cidadão ele pode ser livre e deve ter acesso aos mesmos direitos de todos, mas ao mencionar a marca Dell em sua publicação, ele sabe também que pode contar com a empresa para isso.

O funcionário Dell sabe que, além de sentir-se respeitado em suas escolhas dentro da empresa, ele tem assegurado um ambiente de trabalho tranquilo, seguro e acolhedor para vivenciar essas escolhas, como menciona a Michelle, funcionária transgênero que está realizando sua transição com apoio da empresa, em suas mensagens no Facebook: “Querida agradecer a Dell por me acolher durante o processo de transição” e, mais, agradece porque a empresa lhe permite ser ela mesma. Brum (1998) defende que a felicidade no ambiente de trabalho aumenta a produtividade e

reduz a rotatividade de pessoal. Concordando com isso, Michelle provavelmente tem a consciência de que, embora tenha o direito à escolha da transição, possivelmente outras empresas não a apoiariam de tal forma e não a aceitariam após essa mudança. Assim, ela se manifesta de forma satisfatória em relação à Dell, expressando seu orgulho em fazer parte da organização e desejando mostrar a todos em seu círculo social o quanto é respeitada pela empresa como cidadã e como funcionária.

Ao pedir “por um mundo mais humano e acolhedor”, ao mesmo tempo em que divulga uma ação realizada pela empresa em prol da diversidade e da inclusão LGBT e utiliza as *hashtags* que identificam a Dell, infere-se que o funcionário afirma que aquele lugar é um mundo mais humano e acolhedor e é como ele deseja que seja toda a sociedade: um lugar seguro, agradável e que respeita as diferenças, garantindo direitos iguais para todos. Sobre isso, Marchiori (2009) argumenta que cabe à comunicação organizacional criar novos cenários, gerando novos comportamentos e construindo um outro futuro e uma outra realidade para a organização, ao que Kunsch (2007) completa que também deve-se estender à sociedade como um todo. Diante disso, ainda, revela-se a importância da plataforma social, notável aliada no processo de disseminação da imagem corporativa, uma vez que compartilhadas as ações e a postura organizacionais pelos próprios funcionários, a marca Dell torna-se cada vez mais fortalecida diante dos demais públicos de interesse.

Esta análise ressalta o nível de comprometimento que os membros da empresa possuem em relação à cultura organizacional da Dell. Todos parecem conhecê-la bem, respeitá-la e, sobretudo, valorizá-la. As interações dos membros da empresa demonstram que eles sabem que a empresa é tão eficiente e conquistou o sucesso do mercado justamente por sua postura inovadora e adaptável às mudanças sociais. Diante disso demonstram saber que essas características também garantem o seu próprio sucesso pessoal e profissional. Brum (1998) salienta que a cultura é o elemento que define se uma empresa atingirá seus objetivos e como deve agir para atingi-los. Considerando isso, é perceptível que a cultura inclusiva da Dell está garantindo essa posição de destaque e o sucesso da empresa no mercado.

Os membros da empresa parecem ter a certeza de que, assim como a Dell batalha pela ideologia LGBT, ela vai lutar também por outras causas que lhe sejam valiosas, como a inclusão de pessoas com deficiência, a garantia dos direitos iguais entre os gêneros, a batalha contra as discriminações raciais, entre outros. A partir dessa consciência, todos demonstram assumir os mesmos discursos da empresa, em

benefício da manutenção de sua cultura inclusiva e participativa. “Nós temos orgulho de promover a Diversidade” é um discurso compartilhado, já que as ações são incentivadas pela Dell, mas praticadas por todos. A aplicação do plural “nós” em uma publicação pessoal, nas mídias sociais, denota a cultura organizacional, ao passo que a promoção da diversidade determina a consciência social, a convicção da importância de garantir direitos iguais para todos.

Escrevendo em inglês, prática comum entre os funcionários Dell, já que utilizam muito essa língua em seu cotidiano, uma funcionária diz para seus amigos do Facebook: “Seja você mesmo, seja o seu melhor”. Com isso, infere-se que a funcionária compreende que o direito à igualdade torna as pessoas melhores. Kunsch (2007) ressalta a importância do exercício da cidadania para o sucesso organizacional. Na mensagem da funcionária, em seu *post* do Facebook, o uso de diversas *hashtags* que caracterizam o orgulho em fazer parte de uma empresa inclusiva, torna possível a percepção de que ela compactua desta cultura difundida pela Dell. A funcionária finaliza sua publicação com a *#orgulhodefazerpartedessaempresa*.

Michelle, importante persona neste contexto, tendo em vista sua trajetória na empresa, agradece frequentemente à postura da Dell em relação à sua transição de gênero. A funcionária afirma saber que sem o apoio da empresa, ela ainda estaria vivendo uma realidade que não era sua. Ora, a garantia dos direitos igualitários previstos pela Constituição Federal é contemplada pela cultura organizacional da Dell e compartilhada por seus membros, tanto os que dela se beneficiam, quanto por aqueles que unicamente a admiram. Portanto, a batalha pela garantia dos direitos civis é um hábito que pode ser considerado como um dos padrões de comportamento tipificados por Marchiori (2008), já que a autora classifica a cultura como um produto das interações entre a sociedade e as organizações.

É notório que os funcionários da Dell se orgulham das práticas da empresa em relação à inclusão. Percebe-se que eles também acreditam que um ambiente acolhedor torna as pessoas mais felizes. Considerando as organizações como fenômenos sociais, Marchiori (2009) acredita que a cultura organizacional é produto das atitudes das pessoas. Assim, é possível observar como o público interno da Dell se sente bem num ambiente mais colorido, em virtude das ações em prol da diversidade, e compartilham esse sentimento com orgulho, fortalecendo assim a cultura e a imagem da organização.

Em publicação no seu perfil pessoal do Facebook, uma funcionária pondera: “A diversidade é a força que nos une, com ela rompemos barreiras, superamos nossos limites”. Parece plausível afirmar que essa filosofia é resultado de um comportamento cultural padronizado e comunicado internamente com eficiência. A mesma postagem é finalizada pela conclusão de que a diversidade permite conquistar “novos amigos, novos sonhos e objetivos”. Essa mensagem deixa subentendida a satisfação com o ambiente de trabalho, considerado acolhedor também pelas práticas inclusivas. Em outro *post* de funcionário, aparece um trecho da música “Arco-Íris”, da Xuxa. Aparentando estar muito tranquilo em associar a marca da Dell a um ambiente colorido pela diversidade, deduz-se a alegria do funcionário em estar naquele local, em poder contar para todos que a empresa em que ele trabalha apoia a causa abertamente e está preparada culturalmente para sustentar esse apoio.

O contexto inclusivo também é constituído por membros que proclamam o orgulho em ver a diferença que a conduta da empresa faz na vida de seus funcionários. Em seu perfil pessoal do Facebook, uma funcionária compartilha a história da Michelle e declara seu “orgulho por trabalhar em uma empresa que valoriza a diversidade”. Diante da mesma narrativa, outra colega menciona como é legal ver quanta diferença uma empresa pode fazer na vida das pessoas, demonstrando-se orgulhosa desse fato. Essas mensagens possivelmente contribuem para uma imagem corporativa favorável à Dell, em consonância com a afirmação de Brum (2005) que assume os funcionários como um público formador de opinião e que seus depoimentos acerca da empresa em que trabalham colaboram para a disseminação da imagem corporativa, seja positiva ou negativamente.

A análise das mensagens de funcionários Dell, em seus perfis pessoais do Facebook, sobre sua conduta e cultura inclusiva, retrata o sentimento de orgulho desses membros e dá a entender como esse comportamento pode se refletir externamente, já que essas pessoas divulgam positivamente o nome da empresa diante de seus amigos e seguidores nas mídias sociais. Assim, infere-se que estar em um ambiente culturalmente inclusivo e que se preocupa com o bem estar e a satisfação dos seus funcionários, é um critério de promoção da imagem corporativa, pois a conduta empresarial é transposta para fora dos limites geográficos pelos próprios membros da empresa, comprovando que não são apenas sustentados os discursos, mas que as práticas da ética empresarial estão em acordo com as mensagens emitidas. Acredita-se que empresa se preocupa em divulgar as ações

realizadas, mas também ocupa-se em orientar seus funcionários a fazerem o mesmo, alegando cumprir assim, com seu compromisso social de promover a inclusão.

Por fim, são analisadas, na Tabela 4, as interações produzidas a partir das mensagens que os funcionários manifestam em seus perfis pessoais do Facebook. Neste contexto, é possível observar um aspecto relevante: tanto as mensagens dos funcionários, quanto as reações que elas suscitam nos demais públicos, podem ser conceituadas como autênticas, visto não ter qualquer interferência da empresa.

Tabela 4 - Classificação das interações às mensagens emitidas pelos funcionários no Facebook.

Interações	Categorias		
	Ambiente agradável	Direitos civis	Padrões de comportamento
I1	-	-	“Somos reflexo da nossa líder”
I2	-	-	“[...] isso pra que auxilie a outras pessoas e corporações a entenderem e aceitarem as pessoas trans”
I3	-	“Parabéns à Dell e aos colegas pela postura de inclusão [...]”	-
I4	“Baita empresa”	-	-

Fonte: tabela desenvolvida pela autora.

Quando os próprios funcionários compartilham as histórias que vivenciam ou presenciam dentro da empresa, acontece uma espécie de certificação do discurso organizacional. São as próprias pessoas validando que a empresa de fato age conforme a ética e os valores que dissemina. No caso da Dell é possível perceber que esse é um episódio frequente. Ver os funcionários contando suas experiências e dando seus depoimentos de quão felizes e satisfeitos são em trabalharem nessa empresa, demonstram que essa é uma realidade na postura cotidiana da organização. Esse cenário transposto às mídias sociais, conferem, ainda, um *status* de empresa comprometida com a ética e com os valores propostos pela estratégia de comunicação, desde que isso seja encaminhado conforme as premissas adequadas a essas plataformas: com a criação de um ambiente de trocas, participação e o estímulo de uma atitude mais ativa dos públicos (CASTRO, 2015).

O comentário “baita empresa” em outra situação, pode ser que não reportasse a uma questão relevante, mas na publicação de um amigo que, em seu próprio perfil

do Facebook, divulga uma ação interna sobre inclusão, incentivada pela empresa, com uma legenda que mostra o sentimento de compreender a importância disso para o convívio com outras pessoas, associada à #VempraDell, espelha a valorização do ambiente criado pela organização, admirado tanto pelo público interno, quanto pelos externos. Em geral, as pessoas tem a tendência de seguir propagando a imagem de que gozam em relação às corporações com que se relacionam de alguma forma, mesmo que apenas de forma rasa, como acontece ao visualizar uma postagem no perfil de um amigo e interagir com ela.

Indo mais além, nota-se que a Dell conserva uma postura motivadora e diplomática ao incentivar que o ambiente seja pintado nas cores do arco-íris em comemoração e conscientização à diversidade. Isso porque provavelmente tem a confiança de que tal atitude de fato toma proporções maiores, excedendo os limites geográficos da empresa, como aconteceu ao ser divulgada nas mídias sociais. Ainda, cabe mencionar que a participação dos integrantes do grupo em criar e desenvolver tal ação denotam uma comunicação participativa, integradora, que respeita as diferenças e as mudanças culturais e, ainda, que estimula o diálogo e a verdade, em consonância com o que defende Kunsch (2003), ao mencionar o que caracteriza um ambiente de trabalho agradável e acolhedor.

Certamente outras interações, ora excluídas desta análise em virtude dos critérios de seleção de conteúdo estabelecidos, também traduzem o sentimento de orgulho em conviver e contribuir com uma cultura inclusiva, tais como a utilização de algumas *hashtags* com o sentimento de orgulho, felicidade e admiração à empresa (#orgulhoemfazerparte, #orgulhoemtrabalharnestaempresa, #proudtowork4Dell, #somostodosiguais, etc) ou mesmo, apenas alguns *emoticons*, que simbolizem o amor e a gratidão (carinhas com corações, mãozinhas em sentido de gratidão, mãozinhas batendo palmas, etc). Esse fato corrobora com as considerações de Brum (1998), sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho, fator que tem sido cada vez mais agraciado nas políticas de comunicação, uma vez que produzem efeitos positivos no cenário organizacional.

Das interações selecionadas, apenas uma menciona a importância de garantir os direitos civis previstos pela Constituição Federal. Ao ver o compartilhamento de uma funcionária Dell sobre a história de transição da colega transgênero, a qual foi amplamente apoiada pela empresa, um comentário parabeniza a “postura de inclusão” da organização. Com a frase “parabéns à Dell e aos colegas pela postura

de inclusão que tanto ajudaram à Michelle”, a internauta demonstra saber o quanto essa conduta contribui com o desenvolvimento pessoal e profissional. Citando a postura dos colegas, embora acredite ser uma atitude pessoal, é possível constatar a cultura organizacional como plano de fundo desse cenário.

É verdade que os direitos civis garantem as mesmas condições para todos os cidadãos independente de suas escolhas, entretanto para que uma empresa assuma para si essa responsabilidade, é necessário que a consciência social esteja incutida na essência e cultura organizacional. Além disso, os princípios e valores organizacionais precisam estar em consonância com as questões de cidadania e democracia, como o são os da empresa Dell, conforme divulgado em seu código de conduta, onde garante ser uma empresa responsável, ética, que valoriza e respeita a todos. Para Kunsch (2003, p.157 e 158), as mudanças que a sociedade vem enfrentando atingem diretamente as organizações, que – conscientes de suas responsabilidades com a cidadania e com a garantia dos direitos democráticos – são impulsionadas a “novas atitudes e reações”.

A Constituição Federal garante a todo cidadão brasileiro o direito à liberdade de expressão, de pensamento e de crença. Além disso, de acordo com Kunsch (2007), as empresas não podem ignorar questões como desigualdades e exclusão social. Assim, os valores praticados pela empresa, quando se apropria do compromisso de garantir o respeito à diversidade, dentro e fora da empresa, aparentam ser percebidos tanto pelo público interno, quanto pelos externos da Dell, que admiram e se orgulham da sua conduta organizacional ética e responsável. Assim, pode-se inferir que, além de exercer seus deveres com a cidadania e promover o bem estar de seus funcionários, garantindo os direitos civis e contribuindo para que a sociedade também o faça, a Dell é beneficiada em sua imagem, uma vez que esta é promovida por seus próprios funcionários, que a disseminam em seus meios sociais, mediante postagens nas mídias sociais, indo ao encontro das premissas defendidas por Brum (1998), em relação à visibilidade que as organizações obtêm quando atuam de forma socialmente responsável.

Afirmar que a equipe é o reflexo de seu líder está tão enraizado nas práticas da Dell que, verifica-se, é matéria trabalhada pela comunicação organizacional da Dell, que visa garantir dos funcionários a mesma conduta praticada por ela. Os hábitos da organização, que iniciam pela liderança, denotam os padrões de comportamento de uma empresa acostumada a exercer uma política de colaboração e gestão

participativa, que reflete em toda a equipe quando coloca no plural a honra pelas práticas organizacionais: “Nós temos orgulho de promover a Diversidade!”. A publicação não cita o brio da empresa partilhado por seus membros, mas o orgulho de todos, como se fossem um único organismo. Em resposta à publicação de uma colega que celebra a promoção da diversidade dentro da empresa, um comentário afirma que a equipe é o reflexo da sua líder, o que representa claramente os conceitos sobre liderança apresentados por Brum (2005), que ressaltam que a liderança tem papel fundamental no sucesso organizacional, sobretudo quando implicam amor e transparência no processo de repasse de informações, contribuindo diretamente na comunicação interna.

Quando realiza um *post* em seu perfil pessoal no Facebook contendo uma foto da equipe celebrando a diversidade incentivada pela empresa, a funcionária convida: “seja a mudança que você quer ver no mundo”. Essa é uma sentença comum no discurso Dell, que parece acreditar que a mudança começa dentro de cada um, ao encorajar todos os seus membros a batalharem pela igualdade. Kunsch (2003, p.159-161) reitera que a comunicação interna deve contribuir para o “exercício da cidadania e para a valorização” humana e que os gestores tem papel essencial nesse processo, valorizando com isso a cultura organizacional. Assim, infere-se que a cultura é trabalhada cotidianamente pela comunicação interna da empresa, já que seus membros passam a partilhar dos mesmos ideais inclusivos pregados nos discursos organizacionais.

A cultura organizacional Dell, sólida e sancionada no mercado revela-se, ainda, quando um comentário agradece à funcionária por compartilhar sua história de transição de gênero dentro da empresa, e afirma que essa atitude pode servir para que outras companhias também possam entender e aceitar pessoas trans. Isso, porque ainda que instintivamente, as pessoas compreendem a cultura como um fenômeno que influencia o meio, assim como sofre influência deste, conceitos difundidos por Marchiori (2008). Portanto, a internauta acredita que, tornando a história da Dell cada vez mais popular, outras empresas possam ter a mesma conduta, aceitando e promovendo a diversidade, respeitando as diferenças e estimulando seus públicos a se comportarem de forma semelhante.

Ao ver uma foto divulgada nas mídias sociais, de pessoas aparentemente felizes, seria possível afirmar que se trata de uma montagem realizada pela empresa para alguma propaganda institucional. Entretanto, quando essa imagem integra a

publicação do próprio funcionário e tem como interação o comentário “baita empresa”, acredita-se que se refere ao ambiente feliz produzido por uma empresa que se preocupa com o bem-estar de seu públicos interno, assegurando que seus direitos conferidos pela lei sejam respeitados e valorizados. Brum (2005) salienta que os funcionários são importantes formadores de opinião, ao que Kunsch (2003, p.159) chama de “porta-voz”, o que garantirá uma imagem favorável à organização, de acordo com o seu nível de satisfação em relação a ela.

As políticas de comunicação da Dell afirmam que é esperado dos membros da organização que estes respeitem a legislação local, bem como estejam certos de que as práticas de outrem também estejam em acordo com as questões legais, inclusive os estimulando a recusar ordens superiores e denunciá-las, caso acreditem que não estejam de acordo com a lei e com os princípios éticos da empresa. Essa atitude confere tranquilidade e segurança ao ambiente de trabalho, pois o funcionário pode trabalhar com a convicção de que seus direitos jamais serão feridos e estarão sempre resguardados pela empresa. Assim, a empresa valida a prescrição de Bueno (2014) que argumenta que as políticas de comunicação estabelecem o melhor relacionamento entre a organização e seus *stakeholders*.

Interessante notar que a preocupação da empresa com a preservação da cidadania e garantia dos direitos se transpõe às mídias sociais, para as quais a Dell possui uma política específica e onde ela orienta seus funcionários a manterem uma postura ética e consonante com a ética organizacional também nessas mídias. Esses cuidados estão em conformidade com as orientações de Moura e Scroferneker (2008), que salientam a importância do planejamento para os relacionamentos mediados pelas plataformas sociais, o que foi efetivado pela Dell, quando estabeleceu previamente as políticas para mídias sociais já no ano de 2011. Com isso, a empresa garante que o ambiente agradável, acolhedor e seguro pelo qual preza em suas dependências físicas também se reportem às mídias sociais, evitando assim, que o pseudoanonimato produzido por essas mídias permitissem qualquer tipo de desvalorização da diversidade, contrariando os valores éticos organizacionais e abalando o clima interno.

Considerando que as práticas socialmente responsáveis também são processos culturais, uma vez que são reflexos das mudanças da sociedade, a empresa Dell, inovadora em sua essência, de acordo com a própria organização, produz a esperança de que sua conduta em relação à promoção da diversidade e dos

direitos civis, observado em um comentário que suscita outras empresas a agirem da mesma forma, seguindo a Dell como exemplo, sugerindo que a divulgação das suas ações em prol da diversidade e da promoção da igualdade, dentro e fora dos limites geográficos da empresa, podem contribuir com esse processo. Mais uma vez é possível observar que a postura ética e responsável garante à Dell uma imagem positiva frente aos seus públicos de interesse.

Vale esclarecer que as políticas de comunicação orientam esse processo e garantem que os membros da organização incorporem essa cultura inclusiva em sua essência. Bueno (2014) atesta que esses documentos estão intimamente vinculados com a cultura organizacional, dependendo ainda, dos processos de gestão. A liderança é ressaltada amplamente nesse cenário, uma vez que os grupos de funcionários que trabalham em prol das diversidades são incentivados a atuarem de forma participativa. Sendo considerado um elemento de identificação da cultura organizacional, a liderança tem importante papel, sendo indispensável de acordo com Brum (2005), que afirma que as pessoas gostam e precisam ser lideradas e que estas assumem um importante papel no bem-estar e no desenvolvimento dos integrantes das suas equipes.

Em seu código de conduta, a Dell determina que o mínimo que se espera de seus membros é que eles obedeçam à lei e às políticas organizacionais. Assumindo, ainda, a cultura como um processo que pode sofrer transformações, de acordo com as necessidades sociais, pode-se dizer que a garantia dos direitos previstos pela Constituição Brasileira, os quais a Dell faz questão de salvaguardar, são um processo inerente à cultura da empresa, pois esta foi impactada pelas novas configurações sociais, que produzem novos desafios e reivindicam novos comportamentos (KUNSCH, 2007).

Se a liderança é determinante para a promoção do bem-estar e do desenvolvimento das pessoas (BRUM, 2005) e, está posto, é inerente aos processos culturais, cabe ressaltar que a análise da Tabela 4 depara-se com esses elementos integralmente expressos no cotidiano da Dell e introduzidos nos comportamentos de seus membros, transpostos aos demais públicos como um sentimento de orgulho. Um comentário salienta a importância da líder na conduta, no sucesso e na satisfação de sua equipe, denotando os conceitos relacionados.

A partir do estudo das mensagens emitidas pela empresa com as quais seus públicos de interesse se envolvem, é possível inferir que os esforços de comunicação

interna da empresa Dell coadunam com os conceitos dos autores consultados para a construção desta pesquisa, uma vez que identificou-se que a conduta aparenta estar alinhada ao discurso organizacional, contribuindo assim, para um ambiente agradável, sob os aspectos estudados, bem como a promoção dos direitos humanos, como concepção de uma cultura sólida e estável, comunicada eficientemente. Brum (1998, p.20) afirma que a cultura “define o que a empresa considera importante”, ressaltando as práticas éticas e a contundente defesa à igualdade e às diversidades.

Se para uma pessoa sentir-se feliz e segura no ambiente de trabalho é importante que ela seja quem realmente acredita ser, além de ser este o seu direito, garantido pela Constituição Federal, está explícito nos discursos e na conduta da empresa Dell que estes são resguardados. Esta certeza está inferida a partir da compreensão das mensagens dos funcionários e dos demais públicos da empresa, que legitimam sua conduta. As mensagens de “parabéns” pela postura e a incitação à mudança de outras empresas a partir do exemplo da Dell possibilitam essas conclusões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conceitos acerca da cultura organizacional levam a compreender o quanto esse processo está enraizado nos comportamentos das organizações, que empregam em suas práticas e em seus relacionamentos, sua carga cultural. Entende-se ainda, que os indivíduos compactuam com as rotinas organizacionais à medida em que compactuam das mesmas significações, criando vínculos em virtude do sentimento de pertencimento às organizações com que se relacionam.

Nessas simbologias, encontram-se os elementos que identificam a cultura organizacional, tanto os tangíveis quanto os intangíveis e inconscientes. Podem ser destacados os ritos, heróis, manuais, ferramentas de comunicação, noções de ética e valores, comportamentos padronizados, entre outros. Neste estudo são perceptíveis esses aspectos nas práticas da empresa Dell, objeto de análise, que demonstra nutrir uma cultura consolidada e valorizada por seus membros, que aparentam o sentimento de pertencimento à organização, tornando-se portanto, importantes porta-vozes da organização.

Tratando do emprego das mídias sociais nos relacionamentos corporativos, sobretudo com o público interno, as quais ainda representam uma ameaça às organizações inseridas no cenário corporativo brasileiro, devido às suas particularidades, relativas à ausência de barreiras, a intolerância à hierarquização e controle da comunicação por parte da organização, este estudo reflete a relevância e a viabilidade do uso dessas plataformas na comunicação interna. De modo geral, as empresas nesse contexto ainda experimentam diversas incertezas acerca das mídias sociais no ambiente de trabalho e, como consequência, as tornam proibidas ou as aceitam de forma contida e ainda tentando manter-se no controle, o que torna-se, muitas vezes, um obstáculo para a comunicação organizacional.

As referências consultadas esclarecem a importância dessas mídias no cenário atual, em virtude das suas propriedades, que vão desde possibilidades de segmentação, mensuração e monitoramento, até à facilidade de aproximação dos públicos de interesse, a compreensão das expectativas e preferências desses *stakeholders* e a abertura de um canal de livre expressão, trocas e diálogo de via dupla. Todos esses elementos são apontados como essenciais para o sucesso da comunicação organizacional, concordando ainda, com os preceitos da comunicação

dirigida. Para a comunicação interna, sobretudo, conhecer e estar próximo do público, favorece o engajamento.

Embora seja possível encontrar estudos sobre o uso das mídias sociais na comunicação organizacional, notou-se certa carência de bibliografias que abordem a importância das mídias sociais no planejamento de comunicação interna, como estratégia de relacionamento e promoção da imagem corporativa. Cabe mencionar que até mesmo os autores que criticam a escassez de estudos que tratem desse tema, o fazem de forma ainda superficial. Assim, a presente pesquisa tem a pretensão de contribuir para a área, servindo de referência para futuras investigações.

Analisando a condução dos relacionamentos da empresa Dell com seu público interno nessas mídias, bem como conhecendo suas políticas e código de conduta, a sondagem obteve respostas para a pergunta que deu origem a esta investigação e que sustentou a curiosidade na busca por conhecimentos específicos sobre o tema. A partir da pesquisa a teorias consolidadas e da análise de mensagens emitidas pela empresa e seus públicas nas mídias sociais, ressalta-se a importância e viabilidade para que as empresas, voltadas para os públicos brasileiros, considerem o uso dessas plataformas no planejamento de comunicação interna.

É possível observar os efeitos produzidos pela comunicação da Dell com seu público interno nas mídias sociais, sobretudo para sua imagem, possibilitando afirmar que, além de possível, é importante que as empresas sigam esse novo modelo de comunicação, visando o fortalecimento da marca. Isso, porque os funcionários, uma vez satisfeitos em seu ambiente de trabalho e partilhando das significações culturais da empresa, tornam-se importantes porta-vozes da organização, sendo ainda, influenciadores em seu meio social. Verifica-se que o engajamento dos funcionários Dell se dá de forma positiva, solidificando cada vez mais a imagem da empresa.

Considerando que a imagem é formada pelo imaginário do público, de acordo com suas experiências em relação à organização, infere-se que a cultura inclusiva da empresa Dell é um importante elemento no comportamento padronizado da organização e contribui para o sentimento de pertencimento, aceito e compartilhado por seus membros, já que essa questão reflete um posicionamento admirado pelos públicos da organização. A pesquisa levou a saber que a satisfação no ambiente de trabalho é um componente que estabelece vínculos e torna o público interno um multiplicador. A Dell afirma que busca estabelecer um ambiente seguro e acolhedor

para que seus funcionários sejam quem realmente são, livres de qualquer forma de preconceito, acreditando que isso melhora a produtividade.

Assim, percebe-se que valorizar a diversidade e promover ações que propõem a conscientização, tanto interna quanto externamente, são comportamentos aceitos e partilhados pelos membros da empresa que, sentindo-se satisfeitos e percebendo o alinhamento entre os discursos e as práticas organizacionais, alavancam a imagem corporativa. Entretanto, possivelmente esse sucesso é balizado por um planejamento de comunicação embasado na cultura organizacional, atendendo à proposta de Kunsch (2003) e corroborando que essa é uma ferramenta para a redução dos riscos e aumento da possibilidade de êxito.

O planejamento de comunicação interna pautado nas mídias sociais, implantado pela Dell, figura-se consistente, o que pode ser observado a partir da divulgação da sua Política Global de Mídias Sociais, divulgada no ano de 2011, e do seu Código de Conduta, publicado em 2012, o qual também aborda a comunicação nesses meios. O contexto coaduna com as premissas de Bueno (2014) que expõe as políticas de comunicação como importantes documentos para manter os relacionamentos organizacionais estabelecidos, de acordo com os objetivos da empresa e das expectativas de seus funcionários. Em suas políticas para as mídias sociais, a empresa afirma conhecer a importância dessas plataformas para os relacionamentos e esclarece os princípios que devem ser atendidos por seus membros. Através desse documento, a Dell encoraja seus funcionários a utilizarem as mídias sociais tanto para uso profissional, quanto pessoal, porém de forma adequada, responsável e atendendo à ética e aos valores organizacionais, bem como às leis locais.

Embora estimule o compartilhamento de conteúdos organizacionais, reconhecendo que essa é mais uma forma de fortalecer sua marca no mercado, a Dell admite a possibilidade de aplicar sanções, podendo até mesmo ser uma rescisão contratual no caso do não cumprimento de algum item por parte dos funcionários. Com isso, tem-se claro que a empresa estabelece regras, estimula a utilização das mídias sociais e o compartilhamento de informações relativas à empresa, desde que atendam aos requisitos de segurança da informação.

O contexto apresentado atende aos objetivos fundantes deste estudo. Permeando a pesquisa, foi designado como objetivo geral, estudar a importância e a viabilidade do uso das mídias sociais na estratégia de comunicação interna em

empresas no mercado brasileiro, ao que obteve-se a uma confirmação, em razão tanto das pesquisas bibliográficas que incentivam as organizações a utilizarem essas mídias na comunicação interna, ressaltando todos os benefícios desse trabalho, quanto dos resultados percebidos a partir da análise das mensagens produzidas pela Dell e por seus públicos nessas plataformas. Além disso, os objetivos específicos que propunham analisar a comunicação interna para o fortalecimento da imagem corporativa, bem como refletir sobre as políticas de comunicação e o sentimento de orgulho e pertencimento compartilhado nas mídias sociais, sugerem a consecução dos objetivos específicos, identificados a partir dos resultados observados com a análise.

Estudou-se que à comunicação interna cabe a responsabilidade de produzir um ambiente de trabalho agradável, que vise estabelecer objetivos comuns tanto à organização, quanto ao seu público interno, sobretudo assegurando-lhes os direitos civis previstos pela Constituição Brasileira. Segundo Kunsch (2003), quando se sentem felizes, satisfeitos e respeitados como cidadãos, que possuem seus próprios objetivos, anseios e escolhas, os funcionários atuam como importantes porta-vozes, testemunhando a favor da empresa e compartilhando as práticas e os valores corporativos. Esse comportamento pode ser verificado nas mensagens emitidas pelos funcionários Dell em seus perfis pessoais do Facebook. Com isso, sugere-se que a comunicação interna, permeada pelas mídias sociais, é uma importante ferramenta para o fortalecimento da imagem corporativa, desde que alinhada às premissas propostas por essa esfera da comunicação.

Tanto as políticas para mídias sociais, quanto o código de conduta da Dell expressam os princípios mencionados pelas referências utilizadas nesta sondagem, tais como Bueno (2014), Bueno (2015) e Brum (2005), que afirmam que as políticas de comunicação devem ser documentadas, produzidas com base na cultura organizacional e estabelecer diretrizes, a fim de conceber relacionamentos transparentes e duradouros entre a organização e seus públicos. Diante das mensagens analisadas, as quais em sua totalidade se posicionam de acordo com as normas constituídas pela empresa para essas plataformas, pode-se depreender que as políticas são de irrefutável importância para influenciar os comportamentos e os relacionamentos com o público interno nas mídias sociais.

Por fim, em relação aos objetivos propostos, é possível compreender que as políticas para as mídias sociais e o código de conduta da Dell, associados a uma

postura adequada da empresa, possibilita a promoção do compartilhamento dos conteúdos organizacionais, como sentimento de orgulho e pertencimento, favorecendo assim a imagem corporativa. A conduta da empresa Dell mostra que criar, nessas mídias, espaços de diálogos realmente abertos e de estímulo à liberdade de expressão, demonstrando-se preparada para uma comunicação horizontal, sem barreiras nem hierarquia, bem como pronta a lidar com quaisquer divergências que essa postura venha a lhe causar, assumindo ainda, uma conduta condizente com os discursos organizacionais, contribui para esses comportamentos por parte do público interno.

Diante do desfecho apresentado, este estudo propõe a reflexão de que as empresas, enquanto no contexto brasileiro, ao rejeitarem o uso das mídias sociais na sua estratégia de comunicação interna, bem como ao coibir seu uso no ambiente de trabalho, desperdiçam valiosas oportunidades de produzir relacionamentos mais próximos e eficientes com seus funcionários, a quem podem compreender com mais precisão sobre suas realidades, já que essas plataformas possibilitam conhecer profundamente os indivíduos, podendo assim elaborar ações de comunicação interna mais assertivas e que garantam o engajamento desse público.

Assim, considerando as premissas de comunicação interna e de sua relevância para o sucesso organizacional, conservar interações mais próximas e diálogos mais abertos com os funcionários, o que é proposto pelas mídias sociais, vai ao encontro dos estudos relativos à promoção de um ambiente mais acolhedor e agradável para se trabalhar, garantindo ainda as condições previstas pela legislação. Dessa forma, esta pesquisa fia-se na importante mudança de comportamento a ser ponderado pelas organizações inseridas no cenário corporativo brasileiro no sentido de atingir um relacionamento com o público interno cada vez mais favorável e que contribua para a formação de porta-vozes da imagem corporativa.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Lda, 1977.

BETTEGA, Maria Lúcia. **Rituais corporativos como Comunicação e suas relações com cultura organizacional: um estudo no centro corporativo das empresas Randon**. 2016. 200 f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Comunicação Social, Porto Alegre, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>.

Acesso em: 12 nov. 2017.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2014.

BUENO, Wilson da Costa; BUENO, Wilson da Costa (org.). **Estratégias de Comunicação nas mídias sociais**. Barueri: Manole, 2015.

CASTRO, Mônica Aparecida de; BUENO, Wilson da Costa (org.). **Estratégias de Comunicação nas mídias sociais**. Barueri: Manole, 2015.

COLNAGO, Camila Khroling; BUENO, Wilson da Costa (org.). **Estratégias de Comunicação nas mídias sociais**. Barueri: Manole, 2015.

COLPO, Caroline Delevati. **A Comunicação organizacional e as relações de trabalho em cooperativas de economia solidária: a cultura simbólica tecendo a identidade e o imaginário dos cooperativos**. 2012. 233 f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Comunicação Social, Porto Alegre, 2012

CORRÊA, Elizabeth Saad; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. 1.ed. São Paulo: Summus, 2016.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2.ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DELL. Careers at Dell. Disponível em:
<<https://www.facebook.com/pg/CareersAtDell/about/>>. Acesso em: 15 out. 2017.

DELL. Código de Conduta. jul. 2012. Disponível em:
<http://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/corp-comm/pt/Documents/Dell_Code_of_Conduct_Portuguese.pdf>.
Acesso em: 16 nov. 2017.

DELL. Informações da empresa. Disponível em:
<<http://www.dell.com/learn/br/pt/brcorp1/about-dell>>. Acesso em: 15 out. 2017.

DELL. Política Global de Mídias Sociais. 15 ago. 2011. Disponível em:
<<http://www.dell.com/learn/br/pt/brcorp1/corp-comm/social-media-policy>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

FERRARI, Maria Aparecida. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

FERRARI, Maria Aparecida; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. 1.ed. São Paulo: Summus, 2016.

FERREIRA, Waldir; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 3.ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FRANÇA, Fábio. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em nova visão estratégica. 3.ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1991.

FREITAS, Sidinéia Gomes; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GRUNIG, James. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. KUNSCH, Waldemar Luiz (org.). **Relações Públicas Comunitárias: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. 1.ed. São Paulo: Summus, 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2.ed. São Caetano: Difusão, 2008.

MARCHIORI, Marlene Regina; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.

MOURA, Cláudia Peixoto de; SCROFERNECKER, Cleusa Maria Andrade. In: MOREIRA, Elizabeth Huber; PONS, Mônica (org.). **Perspectivas em Relações Públicas**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008.

NASSAR, Paulo; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PINHO, J. B. **Relações Públicas na Internet: Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de internet**. 1.ed. São Paulo: Summus, 2003.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SANDI, André Quiroga. In: MOREIRA, Elizabeth Huber; PONS, Mônica (org.). **Perspectivas em Relações Públicas**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008.

SANTOS, Penélope da Silva Almeida. **Redes Sociais Digitais e a Comunicação Interna: Manual de Conduta como ferramenta estratégica para as organizações**. 2015. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2015.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 4.ed. São Paulo: Summus, 1995.

TERRA, Carolina Frazon; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. 1.ed. São Paulo: Summus, 2016.

VALSANI, Flávio; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

WOLTON, **Dominique**. **Internet, e depois?** uma teoria crítica das novas mídias.
Porto Alegre: Sulina, 2003.

ANEXO A – Mensagens emitidas pela Dell no Facebook

Mensagem 1

Careers at Dell
@CareersAtDell

Página inicial
Publicações
Fotos
Avaliações
Vídeos
Sobre
#LifeAtDell
Support
Twitter
Pinterest

Curtiu Seguindo Recomendar

Careers at Dell
27 de novembro de 2015

Ontem em São Paulo, nossos colaboradores do Pride Brasil - grupo dedicado a inclusão e melhoria do ambiente de trabalho LGBT acompanhados de nosso VP de Vendas para LATAM Luis Gonçalves, participaram do evento "The Corporate Forum for LGBT Inclusion and Diversity". Neste fórum, as empresas falaram sobre as suas melhores práticas e idéias relacionadas aos direitos humanos das pessoas LGBT. Estamos orgulhosos de ser uma empresa inclusiva! <http://del.ly/6184Bz3pM>

Mensagem 2

Careers at Dell
@CareersAtDell

Página inicial
Publicações
Fotos
Avaliações
Vídeos
Sobre
#LifeAtDell
Support
Twitter
Pinterest
Vídeos (YouTube)
Dell Events

Curtiu Seguindo Recomendar

Careers at Dell
6 de novembro de 2015

Parabéns para nosso grupo de diversidade e inclusão "Pride" por sua participação apoiando a Parada Livre LGBT de Porto Alegre, que aconteceu nesse domingo 8 de Novembro. Não é a primeira participação da Dell em eventos do gênero. Em Agosto deste ano a empresa foi convidada para a LGBT Summit na PUCRS e também foi patrocinadora da segunda edição da Expo Business LGBT Mercosul em 2012. Desta forma continuamos mostrando nosso compromisso com a inclusão, assim como, fazemos dentro da companhia. Saiba mais aqui: <http://del.ly/6185BPvRH>

Mensagem 3

Careers at Dell
@CareersAtDell

Página inicial
Publicações
Fotos
Avaliações
Vídeos
Sobre
#LifeAtDell
Support
Twitter
Pinterest
Vídeos (YouTube)
Dell Events
Livestream
Eventos
Comunidade
Criar uma Página
Página inicial

Curtiu Seguindo Recomendar

Careers at Dell
28 de junho de 2016

Em 28 de junho é celebrado o Dia Internacional do Orgulho LGBT+! Aqui na Dell também celebramos orgulhosamente este dia, com trabalhos realizados durante todo o mês de junho, nós reforçamos ainda mais nossa política em prol da diversidade. Veja, compartilhe e celebre conosco as ações que estamos fazendo durante esse período. 🌈
Credito ao vídeo: Gabriel Falleiros

Mensagem 4



Mensagem 5



Mensagem 6



Mensagem 7



Curtir Seguir Recomendar ...

compartilhamos

Escreva um comentário...

Careers at Dell
22 de março

Na Dell, até os nossos autocarros usam o nosso orgulho como um símbolo de honra. 🏳️‍🌈
Saiba mais sobre o nosso compromisso com o enriquecimento da comunidade LGBT aqui: <http://del.ly/618482NWs>

Ver original Classifique essa tradução

Mensagem 8



Curtir Seguir Recomendar ...

Careers at Dell
31 de março

Hoje, no Dia Internacional da Visibilidade Trans, gostaríamos de compartilhar a história da Michelle, nossa Analista Sênior de Banco de Dados. A Mi passou por sua transição de gênero aqui dentro da empresa e contou para a revista Marie Claire um pouco da sua trajetória. #transpride

Eu, leitora: "Perdi família e amigos por ser trans, mas nasci de novo no ambiente de trabalho"

Ex-policial, a gaúcha Michelle Brea Soares de Castro, de 36 anos, conta como foi se tornar uma mulher trans dentro de um ambiente corporativo acolhedor, depois de...
REVISTAMARIECLAIRE.GLOBO.COM

Mensagem 9



Curtir Seguir Recomendar ...

Escreva um comentário...

Careers at Dell
17 de maio

Segundo relatos informados à Secretaria Especial de Direitos Humanos, em 2013, mais de cinco pessoas foram vítimas de violência homofóbica por dia no Brasil. Hoje, no Dia Internacional contra a Homofobia, a Dell busca reforçar o seu apoio à causa LGBT para que possamos buscar a valorização da diversidade e ajudar a mudar essa realidade.
#DellPrideBrasil #IovelsLove

Mensagem 10



Careers at Dell
@CareersAtDell

- Página inicial
- Publicações
- Fotos
- Avaliações
- Videos
- Sobre
- #LifeAtDell
- Support
- Twitter
- Pinterest
- Videos (YouTube)

Curtir
Seguir
Recomendar
...

Careers at Dell
7 de junho

June marks the start of LGBT month & at Dell we invite you to do one thing and that's to be yourself.
Learn more about our commitment towards a diverse work environment: <http://del.ly/61868IVSa>

Junho marca o início do mês LGBT & Na Dell nós convidamos você a fazer uma coisa e isso é ser você mesmo.
Saiba mais sobre o nosso compromisso em relação a um ambiente de trabalho diversificado: <http://del.ly/61868IVSa>

[Classifique essa tradução](#)



Mensagem 11

Careers at Dell
@CareersAtDell

- Página inicial
- Publicações
- Fotos
- Avaliações
- Videos
- Sobre
- #LifeAtDell
- Support
- Twitter
- Pinterest
- Videos (YouTube)
- Dell Events
- Livestream
- Eventos
- Comunidade

Criar uma Página

Curtir
Seguir
Recomendar
...

Escreva um comentário...

Careers at Dell
22 de junho

Para celebrar o Mês do Orgulho LGBT, o Pride, grupo de diversidade da Dell, está deixando o ambiente da empresa cada vez mais colorido!
#LovesLove #DellPrideBrasil

Quer fazer parte da Dell também? Inscreva-se nas nossas vagas: jobs.dell.com



Mensagem 12

Careers at Dell
@CareersAtDell

- Página inicial
- Publicações
- Fotos
- Avaliações
- Videos
- Sobre
- #LifeAtDell
- Support
- Twitter
- Pinterest
- Videos (YouTube)
- Dell Events
- Livestream
- Eventos
- Comunidade

Curtir
Seguir
Recomendar
...

Escreva um comentário...

Careers at Dell
28 de junho

A Dell, no Dia Internacional do Orgulho Gay, reforça seu apoio a causa LGBT e ressalta a importância de ter diversidade dentro da companhia, encorajando todos a serem quem são. #DellPrideBrasil #LovesLove

Quer fazer parte de um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade? Aplique-se nas nossas vagas! <http://del.ly/61808oJRq>



Mensagem 13

Careers at Dell @CareersAtDell

28 de junho

"Before joining Dell, I wasn't 100% out but Dell gave me confidence to be true to myself."

Hear our team members' stories on how joining Dell and the PRIDE employee resource group gave them to courage to be true to who they are at work. #LoveWins

"Antes de entrar para a dell, não estava a 100 % mas dell deu-me confiança para ser fiel a mim mesmo."

Ouvir as histórias dos membros da nossa equipa sobre como juntar-se à dell e ao grupo de recursos do grupo do orgulho, deu-lhes coragem para serem fiéis a quem estão a trabalhar. #Oamorvence



Mensagem 14

Careers at Dell @CareersAtDell

26 de julho

"Diversity allows for fresh ideas and perspectives." Listen to our team members discuss the importance of Diversity & Inclusive at work and how Dell's inclusive culture helped them be successful. Learn more about our commitment to diversity and inclusion at <http://del.ly/61838svtU> #DiversityAtDell

"a diversidade permite novas ideias e perspectivas." ouvir os membros da nossa equipa discutir a importância da diversidade e inclusivo no trabalho e como a cultura inclusiva da Dell ajudou-os a ser bem-sucedidos. Saiba mais sobre o nosso compromisso com a diversidade e inclusão em <http://del.ly/61838svtU> #diversityatdell



Mensagem 15

Careers at Dell @CareersAtDell

4 de outubro às 14:49

A Dell está a cultivar uma cultura global inclusiva. Veja como o grupo de recursos de funcionários LGBT da Dell, pride, está fazendo incursões, abrindo diálogo. <http://dell.to/2xW0yO8>



Cultivating a Global Inclusive Culture, With Pride - #LegacyofGood

BLOG.DELL.COM

ANEXO B – Interações às mensagens emitidas pela Dell no Facebook

Interações 1, 2 e 3

Careers at Dell
@CareersAtDell

28 de junho de 2016 · 🌐

Em 28 de junho é celebrado o Dia Internacional do Orgulho LGBTQ+. Aqui na Dell também celebramos orgulhosamente este dia, com trabalhos realizados durante todo o mês de junho, nós reforçamos ainda mais nossa política em prol da diversidade. Veja, compartilhe e celebre conosco as ações que estamos fazendo durante esse período. 🌈

Credito ao vídeo: Gabriel Falleiros

2,1 mil visualizações

108 Curtir · 3 Comentar · 3 Compartilhar

30 compartilhamentos

- Rod Netto Orgulho de trabalhar nessa empresa!
Curtir · Responder · 3 · 28 de junho de 2016 às 17:39
- Natany Domiciano Ederson Santos
Curtir · Responder · 3 · 28 de junho de 2016 às 17:41
- Ederson Santos Super parabéns para a empresa. Uma das marcas amada por todos!
Curtir · Responder · 2 · 28 de junho de 2016 às 17:52
- Edna Batista
Curtir · Responder · 3 · 28 de junho de 2016 às 22:28
- Ric Zmp
Curtir · Responder · 4 · 28 de junho de 2016 às 22:31
- Gabriel Villela Não posso ser mais realizado que trabalhar numa empresa como essa!
Curtir · Responder · 1 · 29 de junho de 2016 às 08:07

Interação 4

Careers at Dell
@CareersAtDell

5 de setembro de 2016 · 🌐

O Kleudson é Operador de Produção aqui na Dell e um funcionário muito orgulhoso de nossa empresa. Ele faz parte do PRIDE, nosso grupo de diversidade relacionado à temática LGBTQ+. Veja o que ele conta sobre como se sente bem trabalhando aqui. 🌈

Saiba mais sobre diversidade e inclusão aqui na Dell em: bit.ly/DiversidadeDell

#Diversidade #Inclusão #Dell... Ver mais

3,5 mil visualizações

64 compartilhamentos

- Edna Batista Demais, super deprimido!
Curtir · Responder · 3 · 5 de setembro de 2016 às 16:45
- Gi Joca Lima Kleudson Souza
Curtir · Responder · 4 · 5 de setembro de 2016 às 16:45
- Edna Batista Olha, Anderson Fraga, tu fez parte disso! 🌈
Curtir · Responder · 3 · 5 de setembro de 2016 às 16:45
- Anderson Fraga Que orgulho minha amiga de ter liderado esse grupo maravilhoso! Hoje aqui no Ally da Accenture também contribuo da mesma forma. Isso mostra o quanto nosso legado é importante para as pessoas que ficam onde já passamos! Dell ❤️ Accenture ❤️ LGBTQ
Curtir · Responder · 3 · 5 de setembro de 2016 às 17:41
- Kleudson Luis
Curtir · Responder · 4 · 5 de setembro de 2016 às 21:51
- Kleudson Luis Lane Silva
Curtir · Responder · 2 · 5 de setembro de 2016 às 22:42

Interações 5 e 6

Careers at Dell
@CareersAtDell

Diversidade é um tema que nos enche de orgulho na Dell. Saber que os nossos funcionários encontram aqui um ambiente seguro de expressão pessoal, nos faz transbordar de alegria! Acreditamos e valorizamos as diferenças, e para celebrar o dia da Visibilidade Trans (29/Jan), convidamos nossa querida Michelle para compartilhar um pouco da sua experiência por aqui. Gostou? Aplique-se em: <http://del.ly/61848r/hy>

6,5 mil visualizações

Comentários:

- Rodrigo Silva e outras 293 pessoas
- Jota Martins Lindo video! Amei! (4 - 3 de fevereiro às 12:51)
- Juli Anna Ruzzarin baia ideia (4 - 3 de fevereiro às 13:07)
- William Pinheiro Dale Michelle Brea Soares de Castro, que orgulho! (4 - 3 de fevereiro às 13:34)
- Laura Sica Que amor (2 - 3 de fevereiro às 14:30)
- Denise Cervellin Lisiane da Silveira Fabiana Rossignolo Londero Silvana Porto Alegre Schmidt Patricia Rabello (3 - 3 de fevereiro às 17:07 - Editado)
- Patricia Rabello Denise Bonato, Carolina Vidal, Ana Paula Petz Landi, Vivian Rockenbach, Thais Rauber, Karen Bersano, Deize Novello, Gabriela Marins! (3 - 3 de fevereiro às 18:21)
- Eric Fabio Giffoni Parabéns a todo time da DELL que atua todos os dias quebrando as barreiras invisíveis sem esmorecer!!!! Parabéns a super Michelle pelo depoimento!!!! (5 - 3 de fevereiro às 20:49)
- Márcia Mormi GOOD BYE (1 - 5 de fevereiro às 09:31)
- Claudia Garcia de Garcia Parabéns pela iniciativa da Dell, trabalho que tive oportunidade de vivenciar no PROTIG. (3 - 5 de fevereiro às 10:18)
- Angelo Rosa (2 - 9 de fevereiro às 17:45)
- Marcelo Wolcizek Hortle Parabéns Michelle!! Lacrou!! (1 - 10 de fevereiro às 00:39)

Interação 7

Careers at Dell
@CareersAtDell

No dia 19 de Janeiro, a Dell participou do Congresso de Diversidade e Inclusão Corporativa. O Will e os xarás Marcelos falaram especificamente sobre como o RH se organizou para trabalhar o caso de transição de gênero de uma funcionária da Dell. #transpride #diversity

43 compartilhamentos

Comentários:

- Edna Batista William Pinheiro (2 - 23 de fevereiro às 13:36)
- Edna Batista Marcelo Oliveira (2 - 23 de fevereiro às 13:36)
- Angelo Rosa (23 de fevereiro às 18:38)
- Tassia Borochedes Dell mostrando porque é umas melhores empresas para se trabalhar no RS! (2 - 23 de fevereiro às 18:48)

Interações 8, 9 e 10

Careers at Dell @CareersAtDell

31 de março

Hoje, no Dia Internacional da Visibilidade Trans, gostaríamos de compartilhar a história da Michelle, nossa Analista Sênior de Banco de Dados. A Mi passou por sua transição de gênero aqui dentro da empresa e contou para a revista Marie Claire um pouco da sua trajetória. #transpride

Eu, leitora: "Perdi família e amigos por ser trans, mas nasci de novo" no ambiente de trabalho"

Ex-policial, a gaúcha Michelle Brea Soares de Castro, de 36 anos, conta como foi se tornar uma mulher trans dentro de um ambiente corporativo acolhedor, depois de...
REVISTAMARIECLAIRE.GLOBO.COM

22 compartilhamentos

- Monica Carvalho Leticia Casavella otha que legal essa história na Dell!
Curtir Responder 3 - 31 de março às 19:27
- Maria Fernanda Rosa Muito orgulho da nossa empresa. Parabéns Michele por dividir essa super história! Muito inspiradora!!
Curtir Responder 2 - 31 de março às 22:19
- Bruna Descovi Lindo depoimento e linda a atitude da Dell, mas principalmente das pessoas que trabalham com ela que acolheram e ajudaram nesse momento 🥰
Curtir Responder 2 - 31 de março às 23:56
- Roberta Bonaspetti Michelle Brea Soares de Castro
Curtir Responder 1 - 1 de abril às 17:31

Interação 11

Careers at Dell @CareersAtDell

22 de junho

Para celebrar o Mês do Orgulho LGBTQ, o Pride, grupo de diversidade da Dell, está deixando o ambiente da empresa cada vez mais colorido! #LovesLove #DellPrideBrasil 🌈🌈🌈

Quer fazer parte da Dell também? Inscreva-se nas nossas vagas: jobs.dell.com

13 compartilhamentos

- Leidiane Nogueira Michael Guimarães
Curtir Responder 1 - 22 de junho às 14:24
- Maria Paes Raissa Cardozo
Curtir Responder 22 de junho às 21:49
- Katia R. Malavazzi alguém pode me informar email que possa enviar curriculum ... por que site nao ta funcionando
Curtir Responder 23 de junho às 13:01
- Fernanda Schietti Kessler Amel 🍷🍷🍷🍷🍷
Curtir Responder 25 de junho às 09:41

Interações 12, 13 e 14

Careers at Dell
@CareersAtDell

Página inicial

- Publicações
- Fotos
- Avaliações
- Vídeos
- Sobre
- #LifeAtDell
- Support
- Twitter
- Pinterest
- Vídeos (YouTube)
- Dell Events
- Livestream
- Eventos
- Comunidade

Pinterest

Vídeos (YouTube)

Dell Events

Livestream

Curir Seguir Recomendar

Escreva um comentário...

Careers at Dell
28 de junho · 12

A Dell, no Dia Internacional do Orgulho Gay, reforça seu apoio a causa LGBT e ressalta a importância de ter diversidade dentro da companhia, encorajando todos a serem quem são. #DellPrideBrasil #LoveIsLove

Quer fazer parte de um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade? Aplique-se nas nossas vagas! <http://del.ly/61808jRtq>



4.1 mil visualizações

Curir Comentar Compartilhar

Denise Souza Castaman e outras 178 pessoas

Ordem cronológica

39 compartilhamentos

Ver mais 11 comentários

Edna Batista #loveislove
Curir · Responder · 2 · 28 de junho às 12:19

Rod Netto #proud #Iwork4Dell
Curir · Responder · 2 · 28 de junho às 12:37

Gabriela Dutra #LoveWins
Curir · Responder · 3 · 28 de junho às 13:11

Lid Castro Michael Guimarães
Curir · Responder · 28 de junho às 13:36

Paty Tk Lele Behn
Curir · Responder · 28 de junho às 14:01

Angelo Rosa #Orgulho #Iwork4Dell
Curir · Responder · 1 · 28 de junho às 14:34

Jussara Silva Linda!
Curir · Responder · 28 de junho às 15:40

Alessandra Maia Cintia Leitao olha que bacana o que eles fizeram 🥰
Curir · Responder · 3 · 28 de junho às 21:37

1 resposta

Marcelo Wolczek Hórrile Marcelo, cadê tua foto abraçando o ônibus? 🤔🤔
coisa linda esse vídeo, parabéns à todos!! Bjs
Curir · Responder · 3 · 28 de junho às 21:37

Paula F da Silva Aiii que linda ❤️! 🥰🥰🥰🥰🥰
Curir · Responder · 1 · 30 de junho às 21:01

Vanessa Munhoz Rodrigues Andressa Lazzari
Curir · Responder · 5 de julho às 13:55

Laura Flach Gustavo Ravison aplica aiii pra gente trabalhar junto 😊
Curir · Responder · 1 · 10 de julho às 17:09

Gustavo Ravison Mas só se for agora!
Curir · Responder · 1 · 10 de julho às 17:27

ANEXO C – Mensagens emitidas pelos funcionários no Facebook

Mensagem 1



Mensagem 2



Mensagem 3



Mensagem 4



Mensagem 5



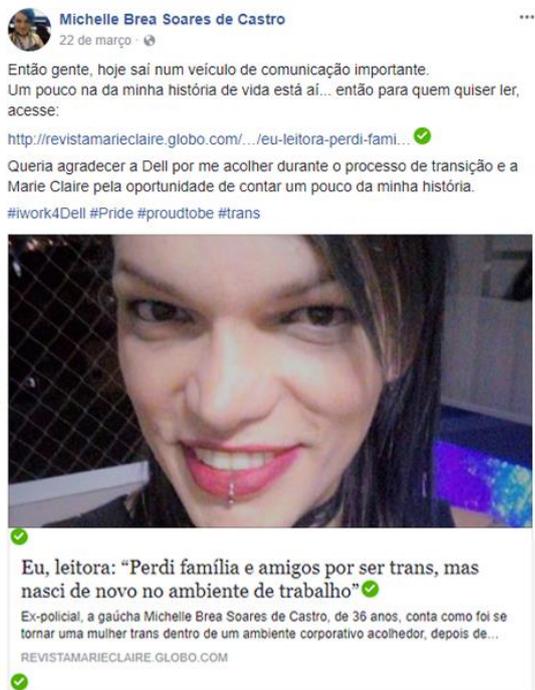
Mensagem 6



Mensagem 7



Mensagem 8



Mensagem 9

Jussara Dutra compartilhou a publicação de Michelle Brea Soares de Castro. 22 de março · 🌐

#iwork4dell #pride. Orgulho por trabalhar em uma empresa que valoriza a diversidade.

Michelle Brea Soares de Castro
22 de março · 🌐

Então gente, hoje sai num veículo de comunicação importante. Um pouco na da minha história de vida está aí... então para quem quiser ler, acesse:

<http://revista...>

Ver mais



Eu, leitora: “Perdi família e amigos por ser trans, mas nasci de novo no ambiente de trabalho”

Ex-policia, a gaúcha Michelle Brea Soares de Castro, de 36 anos, conta como foi se tornar uma mulher trans dentro de um ambiente corporativo acolhedor,...

REVISTAMARIECLAIRE.GLOBO.COM

Mensagem 10

Laura Sica compartilhou a publicação de Michelle Brea Soares de Castro. 22 de março · 🌐

O grande mérito dessa história é da Michelle, mas é tb muito legal ver o quanto uma empresa (e as pessoas por trás dela) podem fazer uma diferença na vida de alguém. #iwork4dell #DellPride #DellBrasil

Michelle Brea Soares de Castro
22 de março · 🌐

Então gente, hoje sai num veículo de comunicação importante. Um pouco na da minha história de vida está aí... então para quem quiser ler, acesse:

<http://revista...>

Ver mais



Eu, leitora: “Perdi família e amigos por ser trans, mas nasci de novo no ambiente de trabalho”

Ex-policia, a gaúcha Michelle Brea Soares de Castro, de 36 anos, conta como foi se tornar uma mulher trans dentro de um ambiente corporativo acolhedor,...

REVISTAMARIECLAIRE.GLOBO.COM

Mensagem 11

Michelle Brea Soares de Castro 17 de maio · YouTube  

Minha participação no programa Lugar de Mulher da TV UFRGS. Agradeço a UFRGS pelo convite e a DELL por me permitir ser eu mesma. [#iwork4Dell](#) [#Proudtobe](#) [#trans](#)



 Lugar de Mulher - Michelle Soares 

Mensagem 12

Michelle Brea Soares de Castro está  se sentindo orgulhosa. 19 de maio · Eldorado do Sul 

Olha quem chegou 

Eu a cada dia agradeço por estar nessa empresa que me aceita como sou e que me deu e dá inúmeras oportunidades pra me desenvolver como pessoa e profissional. Já se foram 6 anos aqui (teve estágio antes) e desejo que muitos mais anos passem com essa relação. Obrigada a todes meus colegas, vocês me fazem ter muito orgulho de estar aqui. Obrigada a Dell, sem a empresa eu ainda estaria vivendo uma realidade que não era a minha. [#iwork4Dell](#) [#5years](#) [#Dellemployee](#) [#Proudtobe](#) [#trans](#) [#dba](#)



Mensagem 13

Drika Bruzza estava  comemorando a diversidade com **Michelle Brea Soares de Castro**. 5 de junho 

Olha a Michelle no JA!!! Que orgulho!  [#Pride](#) [#Iwork4Dell](#)

Mensagem 14



Mensagem 15



Mensagem 16



ANEXO D – Interações às mensagens emitidas pelos funcionários no Facebook

Interação 1



Interação 2



Interação 3

Laura Sica compartilhou a publicação de Michelle Brea Soares de Castro

22 de março

O grande mérito dessa história é da Michelle, mas é tb muito legal ver o quanto uma empresa (e as pessoas por trás dela) podem fazer uma diferença na vida de alguém. #Work4Dell #DellPride #DellBrasil

Michelle Brea Soares de Castro

22 de março

Então gente, hoje sai num veículo de comunicação importante. Um pouco na da minha história de vida está aí... então para quem quiser ler, acesse:

<http://revista...>

Ver mais



Eu, leitora: "Perdi família e amigos por ser trans, mas nasci de novo no ambiente de trabalho"

Ex-policia, a gaúcha Michelle Brea Soares de Castro, de 36 anos, conta como foi se tornar uma mulher trans dentro de um ambiente corporativo acolhedor,...

REVISTAMARIECLAIRE.GLOBO.COM

30 3 comentários

Curtir Comentar Compartilhar

Luciana Manenti Saraiva Bah caíram vários cisos no olho aqui. Triste, emocionante, mas principalmente muito motivadora a transformação da Michelle. Espero que muito em breve isso seja cada vez mais comum e mais pessoas tenham a coragem de fazer as mudanças que julgam necessárias pra se sentirem felizes!

Curtir Responder 1 · 22 de março às 16:29

Laura Sica Verdade! Tomara que essa história sirva de inspiração para mais pessoas buscarem a sua felicidade! ❤️

Curtir Responder 2 · 22 de março às 16:54

Escreva uma resposta...

Victória Zara Mercio Michelle rocks! 🙌🏻💕

Ver tradução

Curtir Responder 2 · 22 de março às 18:42

Denise Ehlers Que história de vida! Parabéns à Dell e aos colegas pela postura de inclusão que tanto ajudaram à Michelle! 🙌🏻💕

Curtir Responder 2 · 22 de março às 19:47

Interação 4

Marinés Carmozine está com Rodrigo Lüders e outras 3 pessoas

20 de julho

Com a diversidade podemos ir além da nossa visão de mundo, compreendendo e aprendendo a visão do outro.

#DellPrideBrasil
#VempraDell.



38 1 comentário

Curtir Comentar Compartilhar

Vinicius Benedito Baita empresa!

Curtir Responder 1 · 20 de julho às 18:44