UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO” - UNESP
CAMPUS DE BAURU
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO

JULIANA SARTORI GOMES LOPES

COMUNICAÇÃO E INTERCULTURALIDADE: A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE E DA IMAGEM DA NESTLÉ NO INSTAGRAM

BAURU - SP
2019

JULIANA SARTORI GOMES LOPES

COMUNICAÇÃO E INTERCULTURALIDADE: A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE E DA IMAGEM DA NESTLÉ NO INSTAGRAM

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista – UNESP/ Bauru, para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Roseane Andrelo.

BAURU - SP
2019

JULIANA SARTORI GOMES LOPES

COMUNICAÇÃO E INTERCULTURALIDADE: A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE E DA IMAGEM DA NESTLÉ NO INSTAGRAM

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista – UNESP/ Bauru, para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Roseane Andrelo.

Banca examinadora:

_____
Profª Drª Roseane Andrelo
Orientadora

_____
Profª Drª Maria Aparecida Ferrari

_____
Profª Drª Tamara de Souza Brandão Guaraldo

BAURU-SP
2019

RESUMO

Em um mundo globalizado como o que hoje vivemos, estudar e analisar encontros culturais torna-se muito necessário. No presente trabalho, nos propusemos a analisar como é apresentada a presença da Nestlé, uma empresa originalmente suíça, em algumas das diversas sedes que a mesma apresenta pelo mundo, através da descrição de seus funcionários locais. Essas descrições foram feitas por meio de postagens na mídia social Instagram, no perfil oficial da empresa (@nestle). O objetivo da análise é entender de que forma esses depoimentos buscam contribuir para a formação de sua identidade e imagem, além de observar a estratégia de comunicação da organização. Para isso, buscamos apoio em uma fundamentação teórica que apresenta conceitos de comunicação, interculturalidade e público interno e utilizamos análise de conteúdo para ter um olhar mais profundo sobre as postagens citadas. Analisamos qualitativamente as postagens de cinco funcionários da empresa e pudemos então observar que todos eles apresentavam postagens alinhadas ao discurso da organização e além disso, contavam a respeito de iniciativas da empresa em ações socio-ambientais locais. Logo, concluímos que a empresa utiliza do depoimento de seus funcionários para torná-los porta-voz das ações tomadas por ela em uma ação estratégica para validar seu discurso perante seu público no novo cenário comunicacional onde se encontra.

Palavras-chave: Nestlé; interculturalidade; público interno; comunicação; mídia social.

ABSTRACT

In a globalized world like the one we live in today, studying and analyzing cultural encounters is very necessary. In the present paper, we set out to analyze how the presence of Nestlé, an originally Swiss company, is presented in some of its various offices around the world, through the description of its local employees. These descriptions were made via Instagram social media posts on the official company profile (@nestle). The purpose of the analysis is to understand how these statements seek to contribute to the formation of their identity and image, and to observe the communication strategy of the organization. For this, we seek support in a theoretical foundation that presents concepts of communication, interculturality and internal audience and use content analysis to have a deeper look on the posts cited. We qualitatively analyzed the posts of five company employees and then observed that all of them had posts aligned with the organization's discourse and, moreover, related to the company's initiatives in local socio-environmental actions. Therefore, we conclude that the company uses the testimony of its employees to make them spokespersons of the actions taken by it in a strategic action to validate its speech before its audience in the new communicational scenario where it is.

Keywords: Nestlé; interculturality; internal public; Communication; social media.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões de Hofstede: Brasil, Estados Unidos e China 21
Figura 2 - Três fases da criação da transformação sociocultural 33
Figura 3 - Vendas, funcionários e fábricas por zona continental 43
Figura 4 - Fábricas presentes nas Américas 44
Figura 5 - Fábricas presentes nos continentes Ásia, Oceania e África Sub-Saariana 45
Figura 6 - Fábricas presentes na Europa, Norte da África e Oriente Médio 46
Figura 7 - Vaca mecânica em um ponto de venda de produtos Nestlé 49
Figura 8 - Postagem por gênero 52
Figura 9 - Postagens de acordo com o continente 53
Figura 10 - média da presença da Nestlé em vendas segundo a zona continental 53
Figura 11 - Postagens do continente Europeu divididas segundo seu país 54
Figura 12 - Porcentagem das postagens divididas por cargo 55
Figura 13 - Assuntos abordados na postagem de apresentação da semana 56
Figura 14 - gráfico de acordo com os assuntos tratados na postagem de abertura 57
Figura 15: Quadro geral das postagens de apresentação das semanas escolhidas para análise quantitativa 59
Figura 16: Quadro de postagens do Claudio – Europa 60
Figura 17: Quadro de postagens da Joy – África 70
Figura 18: Quadro de postagens do Miguel – America 79
Figura 19: Quadro de postagens da Sally – Oceania 91
Figura 20: Quadro de postagens da Sam – Ásia 99

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO **7**

2. INTERCULTURALIDADE E COMUNICAÇÃO **9**

2.1 INTERCULTURALIDADE E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES 16

3. A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE E DA IMAGEM ORGANIZACIONAL POR MEIO DA INTERCULTURALIDADE 25

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PÚBLICO INTERNO 35

4. METODOLOGIA 41

4.1 NESTLÉ 42

4.1.1 SUA HISTÓRIA 47

4.1.2 AÇÕES DE DESTAQUE 48

4.2 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO 49

4.3 ANÁLISE QUANTITATIVA 51

4.4 ANÁLISE QUALITATIVA 58

4.4.1 EUROPA 60

4.4.2 ÁFRICA 70

4.4.3 AMÉRICA 78

4.4.4 OCEANIA 91

4.4.5 ÁSIA 99

4.5 ANÁLISE GERAL 107

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 109

REFERÊNCIAS 111

APÊNDICE A - QUADRO GERAL DE POSTAGENS DA CAMPANHA 116

APÊNDICE B - CATEGORIAS CRIADAS PARA ANÁLISE DE CARGOS DOS FUNCIONÁRIOS 119

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo onde as tecnologias avançam e conectam quem a elas tem acesso, empresas têm se tornado cada dia mais presentes em territórios nunca antes imaginados e, assim, grandes chances de novos negócios se abrem, gerando empresas multinacionais e algumas até mesmo globalmente presentes.

É de conhecimento comum que os meios de comunicação e a internet podem transpor as barreiras de espaço e tempo, tornando assim o fluxo da informação ainda mais fluido e mais acessível àqueles que a ela têm contato, e esses meios de comunicação aliados ao fenômeno da globalização desafiam os mercados e organizações, forçando novas adaptações e novas formas de inserção nos mercados (FERRARI, 2000).

A globalização, processo que não é novo, contribui para o avanço do mundo com viagens, comércio, imigração, influências culturais e disseminação do saber e do conhecimento, incluindo a ciência e a tecnologia (SEN, 2001). Esse cenário implica contato entre nacionalidades e costumes diferentes. Pela constatação deste processo, descobriu-se a necessidade de estudar como se dava a relação entre a cultura dos funcionários de filiais localizadas em países diferentes e também do próprio país: se tais culturas dificultavam o processo do relacionamento e da comunicação, se somavam forças ou ainda se eram neutras entre si.

Frente ao exposto, o presente trabalho tem como objetivo entender de que forma a organização Nestlé apresenta, em sua conta no Instagram, a relação intercultural entre a empresa e seus funcionários nas sedes presentes em diversas nações e de que forma ela busca apresentar tudo isso, para a formação de sua identidade e em sua imagem. O estudo foi feito a partir da análise da campanha “Employee Takeover” feita pela organização, promovida na mídia social citada (@nestle), que apresenta postagens de seus funcionários ao redor do mundo, nas quais contam sobre assuntos diversos: seu dia-a-dia na organização e pessoal, seu país e costumes e ainda ações socio-ambientais locais da empresa. Buscamos ainda analisar a estratégia de comunicação da Nestlé como empresa internacional através das postagens do Instagram analisadas para a construção de sua imagem e de sua identidade.

A organização Nestlé foi escolhida para a análise pela campanha publicada em seu Instagram, que deu voz a diversos de seus colaboradores ao redor do globo. O acesso a este conteúdo possibilitou, então, o estudo do discurso da empresa e conclusões, a partir dos objetivos propostos. Essa empresa está presente em 191 países e tem mais de 320 mil

colaboradores. É a maior no ramo de alimentos e bebidas do mundo. Ela oferece ainda um amplo portfólio de produtos e serviços que conta com 2000 marcas. Sua sede fica na cidade suíça de Vevey, onde foi fundada há mais de 150 anos (NESTLÉ, 2018).

Para que o presente trabalho fosse realizado, seguimos dois caminhos no percurso metodológico. O primeiro deles foi a pesquisa bibliográfica, que nos trouxe base argumentativa para a análise dos conteúdos selecionados, com considerações a respeito de temas importantes, como comunicação, interculturalidade e de que forma ambos os temas se relacionam nas organizações, por exemplo. O segundo caminho foi a análise das postagens, com base nos conceitos da análise de conteúdo, propostos por Laurence Bardin e por Wilson Corrêa da Fonseca Junior. Esta metodologia foi utilizada pois permite a descrição e interpretação de dados, auxiliando na compreensão das mensagens em um nível além do superficial.

A estrutura do documento está dividida em cinco partes principais. 1) Introdução, onde apresentamos brevemente o trabalho; 2) e 3) dois capítulos de fundamentação teórica, chamados “Interculturalidade e comunicação” e “A construção da identidade e da imagem organizacional por meio da interculturalidade”; 4) metodologia, tópico onde comentamos a respeito da empresa, da estratégia de comunicação empregada e também analisamos quantitativa e qualitativamente as postagens da campanha, além de fazer uma análise geral das amostras utilizadas para a análise qualitativa. Depois, no tópico 5) temos as considerações finais, seguidas do referencial teórico.

Acreditamos que este trabalho contribua para o olhar das Relações Públicas e do profissional de comunicação frente a questão da interculturalidade em organizações presentes em mais de um país e que apresentam, portanto, relação entre sua cultura organizacional matriz e a cultura do país onde mantém suas filiais e também de como o público interno das organizações tem sido visto e trabalhado do ponto de vista da comunicação estratégica para ser porta-voz de suas ações socio-ambientais.

2. INTERCULTURALIDADE E COMUNICAÇÃO

Neste capítulo, trataremos a respeito de alguns temas importantes para a discussão proposta: comunicação e interculturalidade. Em um mundo cada vez mais globalizado, entender a relação entre a globalização e a multiculturalidade, e ainda observar a importância da comunicação para a interculturalidade, torna-se cada dia mais necessário. À luz de alguns autores, compreenderemos qual a importância dos assuntos e como estão conectados entre si, além de comentar a respeito de outros temas que estão contidos nos pontos acima citados, como a definição de cultura utilizada para essa análise.

Segundo Eliot (2011), ao falarmos sobre a cultura de um indivíduo, estamos analisando algo que depende diretamente da cultura de um grupo ou classe, e que a cultura do grupo ou classe depende também da cultura da sociedade a que pertence. Nesse sentido, quando nos referimos a uma cultura em específico, estamos também nos referindo a todas as subculturas e contraculturas que existem em relação a ela (FERRARI, 2015). Sem nos esquecermos, é claro, que tais grupos são por si só multiculturais, ou seja, compostos por uma multiplicidade de culturas em convívio (BARBOSA; VELOSO, 2007).

Esse convívio é a interação significativa entre dois ou mais indivíduos humanos, que não considera interações exclusivamente físicas, mas sim o que significam na sociedade (SOROKIM, 1968). A cultura constitui então “(...) tudo o que se aprende de uma forma consciente e inconsciente e que se pode transmitir e comunicar" (RAMOS, 2001, p. 153).

A cultura, portanto, não pode ser considerada isolada do grupo, ou seja, não é possível que a mesma seja abstraída. Se forma somente mediante uma superposição e partilha de interesses. Graças a participação e a apreciação mútua, é que se pode alcançar a coesão necessária à cultura (ELIOT, 2011).

Para que este processo de interação humana se dê, segundo Sorokim, é necessário que existam três componentes: os seres humanos (que pensam, agem e reagem) como sujeitos da interação; os significados, normas e valores pelos quais os indivíduos interagem e as ações externas e fenômenos materiais, pelos quais são objetivados e socializados os significados, valores e normas (SOROKIM, 1968). Sem a inclusão do elemento cultural (significados, valores e normas), não seria possível estudar as normas que regulam a interação dos indivíduos, conforme suas respectivas culturas e olhares.

Toda cultura é, então, um encontro de outras culturas. “Nenhuma cultura reproduz uma única cultura; somos todos multiculturais, mesmo no interior de nós mesmos, e reproduzimos e atuamos identidades étnicas, profissionais, sexuais, de gênero e de classe”

(FERRARI, p 50, 2015). As consequências e reações da troca, ainda, podem ser divididas em 4 categorias: aceitação, rejeição, segregação e adaptação (BURKE, 2003).

A aceitação é baseada formação de significado. Acontece, segundo Burke, quando conseguimos criar valor naquilo que agregamos de outra cultura, trazendo-a para a nossa. A rejeição ou resistência é traduzida pela defesa das fronteiras culturais. Para resistir à influências culturais indesejadas, Burke cita a educação e também a resiliência das mentalidades tradicionais. Outra hipótese possível de acontecer são movimentos de purificação, chamados de "limpeza étnica". A segregação é quando a linha divisória é criada não contra outra cultura, mas dentro dela mesma, com o foco de manter uma parcela dele livre de "contaminação por influências estrangeiras". A última possibilidade, segundo o autor, é a adaptação ou empréstimo. Um fato curioso é que as mudanças culturais, nesse caso, geralmente acontecem dos dois lados: de quem 'empresta' e de quem 'tem emprestado' parte de sua cultura (BURKE, 2003).

Esse encontro de culturas torna-se ainda intrínseco ao mundo contemporâneo, no qual por meio da globalização, vários diferentes ocupam o mesmo espaço e encontram-se, promovendo a troca entre si (BARBOSA; VELOSO, 2007). Sobre a globalização, podemos observar que:

> O conceito de globalização já passou por inúmeras definições com diferentes acepções, como as que destacavam os aspectos econômicos, os políticos, os sociais, os culturais, principalmente na década de 1980. Para os críticos mais radicais, a globalização não devia ser considerada como um fenômeno que tenha decorrido naturalmente dos avanços do modo de produção capitalista, mas que surgiu de uma política deliberada a qual vem sendo formulada e organizada por governos dos países ricos, empresas multinacionais, agências internacionais, com apoio ostensivo da mídia mundial (WANDERLEY, 2006 apud FERRARI 2015, p. 45).

O conceito de globalização não deve ser entendido com relação ao globo terrestre, mas no sentido de uma ação ou processo, que tem sua vivência simultânea em múltiplos locais do globo (ELHAJJI, 2006 apud FERRARI, 2015). Além disso, Ferrari destaca que a tecnologia foi um dos fatores impulsores do processo de globalização, à medida que a informação tornou-se mais acessível e o relacionamento entre pessoas e empresas também mudou (FERRARI, 2015).

Para ilustrar, vamos observar esse exemplo dado por Grohs: precisamos realizar uma viagem de quinhentos quilômetros de distância. Se percorrermos essa distância a pé e sem paradas, levaríamos seis dias. Se percorrermos o mesmo trajeto a cavalo (ainda sem paradas e

sem postos de troca), levaríamos três dias. Em uma caravela do século XVI, levaríamos por volta de dois dias. Em um trem a vapor, chegaríamos em dezoito horas. Com um carro do século XX, em sete horas ou menos. Se fizéssemos o mesmo trajeto com uma aeronave dos dias atuais, chegaríamos em nosso destino em menos de uma hora. Esse exemplo nos mostra que o desenvolvimento da ciência, tecnologias, comunicação e transporte foram decisivos para que a globalização fosse estabelecida em nossa sociedade. Hoje em dia, a velocidade da informação superou as fronteiras de espaço e tempo e agora podemos acompanhar em tempo real qualquer acontecimento em qualquer lugar no mundo (GROHS, 2015).

A globalização, antes relacionada aos processos de homogeneização pela visão dos pensadores, hoje é vista como impulsionadora da heterogeneidade, vinculada aos processos de hibridização, que permite mesclas culturais (FERRARI, 2015). Tal processo da troca cultural sempre aconteceu, mas por meio da globalização, foi potencializado. As preocupações e pesquisas sobre este assunto tem se tornado natural em um período como o que estamos vivendo, marcado por encontros culturais frequentes e intensos. A globalização cultural envolve a hibridização, a mistura das culturas (BURKE, 2003).

Existem ainda razões para acreditar que a hibridização não é só o emblema de uma cultura global, mas que ela é por si só uma própria cultura, no sentido de que, como dito anteriormente neste capítulo, “toda cultura é a história de encontros culturais” (GANESH, 2015, p. 28).

Segundo Ramos (2001, p. 165), “A cultura implica evolução e mudança, resultantes, quer das inovações e das transformações internas de um grupo humano, quer dos processos externos provenientes do contacto de grupos culturais diferentes, ou seja, da aculturação." A autora ainda explica que esse andamento é acompanhado de mudanças temporais ou espaciais e provoca a perda, aquisição, transformação, substituição e reinterpretação de traços culturais dos grupos (RAMOS, 2001). As identidades pessoais de cada um, inclusive, provêm frequentemente de muitas fontes ao mesmo tempo e essa capacidade de adaptação crescente das identidades culturais é reflexo da circulação mundial de pessoas, bens e informação (UNESCO, 2009).

Isso significa que nós, seres humanos, dotados das características previamente citadas por Sorokim (1968), estamos durante o tempo todo construindo e reconstruindo nossas culturas, sempre baseados na troca de conteúdo (significados, valores e normas) com outros seres humanos. A cultura pode, então, ser entendida como processo: as sociedades vão mudando de acordo com os caminhos que mais lhe parecem adequados, mostrando que ainda que se modifique, a cultura permanecerá a mesma (UNESCO, 2009).

A troca de conteúdo gera muitas mudanças na cultura das pessoas, e consequentemente, em suas relações. Segundo a Unesco,

> Hoje os processos de globalização contribuem para que se produzam encontros, importações e intercâmbios culturais de modo mais sistemático. Esses novos vínculos transculturais podem facilitar consideravelmente o diálogo intercultural. (UNESCO, 2009, p. 9)

Essas relações também acontecem no mercado de trabalho e logo, entendemos que a globalização aliada à revolução informacional (conhecida também como terceira revolução tecnológica) também influencia os ambientes organizacionais, gerando mudanças na forma a qual as organizações trabalham e funcionam, no comércio nacional e internacional, nas finanças e na esfera política (SCHAFF; 1993; LOJKINE, 1990, 1995 apud GORENDER, 1997).

O modelo de produção toyotista (organização japonesa de trabalho) foi uma das consequências do exposto acima e representa, então, um dos elementos concretos do processo de globalização capitalista (GORENDER, 1997).

Esse modelo de produção nasceu na primavera de 1950, quando o engenheiro japonês Eiji Toyoda fez uma visita de três meses às instalações da Ford, em Detroit (Michigan, EUA), a fim de compreender como o sistema de produção Fordista estadunidense funcionava, para aplicá-lo no Japão. Depois desse período, ele se reuniu com seu especialista de produção, Taiichi Ohno, e baseados em sua observação do sistema utilizado, implantado e altamente difundido nos Estados Unidos, criaram um novo modelo, que se adaptasse às necessidades e à realidade de seu país. Esse novo modelo criado ficou mundialmente conhecido por Sistema Toyota de Produção ou Produção Flexível (WOOD JR, 1992), conhecido e utilizado até dos dias de hoje.

Seu diferencial principal é o fluxo dos componentes da esteira de produção, que ficou conhecido como Just-in-Time. A ideia foi operar com a redução dos estoques, ou seja, produzir a demanda necessária somente. Portanto, cada funcionário presente no processo produtivo deveria antecipar os problemas e evitar que eles ocorressem (WOOD JR, 1992). O modelo japonês criado foi um sucesso e nos anos 80, grande parte das empresas já haviam incorporado os mesmos princípios, incluindo empresas dos Estados Unidos. Entretanto, a transferência do sistema Toyotista aos Estados Unidos não aconteceu sem conflitos e necessidade de adaptações (GORENDER, 1997).

A observação, análise, adaptação e incorporação dos processos de produção descritos só foram possibilitadas pelas novas tecnologias de computação e telecomunicação, aliadas à

globalização, que permitem que os produtos sejam resultado de processos gerados em diferentes países e continentes, vinculados em tempo real. Essa possibilidade aumentou ainda a capacidade de expansão de empresas multinacionais, permitindo uma análise ágil para localizar seu centro de operações nos locais mais vantajosos, no ponto de vista de custo e também de mercado. Essas tecnologias auxiliam ainda na simplificação das operações de fabricação e na complexificação da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), área que teve valor agregado, superior ao valor gerado para a fabricação, pois os investimentos voltaram-se aos trabalhos que criam valor, não mais para os que produzem bens materiais (GORENDER, 1997).

A partir da análise do exposto, podemos observar como a troca de informações e processos é vantajosa para as sociedades, que aprendem, analisam e sugerem melhorias à metodologias anteriormente criadas, portanto, se pensarmos no contrário, podemos concluir que a separação, distância e segregação é danosa.

Hoje em dia, existem culturas com mais ou menos contato com outras, mas a segregação é uma possibilidade apenas a curto prazo. Entendemos que a possibilidade de uma cultura chamada “independente” não existe. Nenhuma cultura é uma ilha. As tradições, portanto, podem ser consideradas como áreas de construção, sendo montadas e remontadas, mesmo que os grupos que fazem parte das mesmas não se dêem conta disto. (BURKE, 2003)

Durante o contato com outras culturas, devemos ter em mente que tudo o que fizermos afetará nossa própria cultura e/ou a de algum outro povo, lembrando que a melhoria e a transmissão de cultura não devem ser o objeto direto de nossas atividades práticas de interação (ELIOT, 2011). Devemos sempre nos lembrar de que como dito anteriormente, as culturas são constructos de outras culturas, e portanto, apenas diferentes, nunca “melhores” ou “piores”.

O contato e a comparação com o outro sempre foi, na verdade, nosso processo-guia para entender o mundo. Shiv Ganesh exemplifica ilustrando a funcionalidade do mapa de geolocalização: ele traduz onde estamos e como nos localizamos com relação a outras partes do mundo. O autor ainda faz uma comparação com a função da comunicação nesse processo: ela delineia as margens de nossas experiências e constrói um senso comparativo do mundo a nossa volta, fazendo parte, assim, de nossa ecologia cultural e, portanto, de nossa troca de experiências com outras culturas, ou seja, de nossa interculturalidade aplicada (GANESH, 2015).

Sobre isso, Shiv Ganesh apresenta a visão de Cynthia Stohl e Shiv Ganesh (2014), autores que explicam que dada a volatilidade da posição em que o indivíduo ocupa no mundo

em relação ao outro, a "competência" de comunicação mais importante que devemos desenvolver é a chamada "gestão de coerência, em que os indivíduos, as comunidades e as organizações devem navegar e dominar para tratar dos diferentes níveis de interação que compõem nosso complexo meio cultural." (GANESH, 2015, p. 40). Isso quer dizer que as pessoas devem saber administrar sua posição dentro de diversos ambientes, discursos e culturas, mediante a situação e seus diferentes interlocutores, sabendo assim apresentar seu posicionamento mediante o assunto dito de modo que seu interlocutor entenda e possa contribuir.

Nesse processo, a comunicação é fundamental, pois existe uma relação direta entre a cultura e a comunicação. A comunicação não permite que a cultura seja estática, mas instiga que ela se reafirme e se redefina a todo momento. Ao mesmo tempo em que a comunicação permite a existência da cultura, a cultura define a forma que nos comunicamos (FERRARI, 2015).

O processo da interculturalidade (ou seja, a troca de significados, valores e normas entre culturas) implica por si só em comunicação. Quando, em uma organização, duas pessoas diferentes devem trabalhar juntas, elas devem necessariamente se comunicar:

> Enquanto o conceito de multiculturalidade enfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica, o conceito de interculturalidade enfatiza o oposto: que a "comunicação" entre os diferentes que habitam um mesmo espaço 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. No caso específico das empresas transnacionais, o que está no centro da comunicação são os objetivos do negócio e a melhor forma de atingi-los. (BARBOSA; VELOSO, 2007 p. 60).

Sobre isso, Ferrari (2012, p. 188) explica ainda que a comunicação intercultural "parte da dimensão interativa e relacional da comunicação. Interativa, porque concebe ao processo comunicativo a prática dos relacionamentos; relacional, porque o peso de cada uma das relações condiciona o sentido da interação", ou seja, é um processo cíclico, retroalimentado. A cultura gera, através do processo comunicativo, novos relacionamentos e ao mesmo tempo, o peso de cada uma destas relações geradas restringe novamente o sentido da interação entre as partes relacionadas.

O contato entre as pessoas não é a única forma de influência de culturas descendente da globalização. Os meios de divulgação de informação (imprensa, os livros, o rádio, a

televisão, o cinema, a internet, para além de um amplo conjunto de dispositivos digitais) também contribuem para aumentar a visibilidade cultural e para influenciar nossos gostos, valores e concepção do mundo. É importante, também, analisar em que medida o que está presente nesses meios traduz a realidade e a dinâmica da diversidade cultural, pois se as pessoas que têm acesso a tais materiais podem ter um diálogo intercultural e permitir a expressão de vozes diferentes, as que não têm acesso a esse conteúdo continuam restritas a esse intercâmbio cultural (UNESCO, 2009).

Em processos de encontros culturais, a troca cultural também não acontece de maneira simples, e por isso, a análise da comunicação intercultural deve ser profunda. Devemos analisar sempre de que maneira ela ocorre. Podemos observar duas possibilidades: ou esperamos que um dos interlocutores se adapte ao contexto cultural do outro ou procuramos por uma comunicação que seja consensual e que satisfaça aos dois lados da interação. Esta segunda opção mostra-se mais eficaz, pois cria formas de comunicação que facilitem o contato e a compreensão mútua, além de estimular relações de confiança e diálogo para que ocorram trocas entre os interlocutores, sejam elas culturais, políticas, sociais, comerciais, etc (FERRARI, 2015).

Para que esse processo ocorra, é necessário levar em conta que ambos os lados devem estar dispostos a buscar pela compreensão um do outro. A teoria apresentada pelo alemão Axel Honneth, autor que propõe o modelo de multiculturalismo que mais se assemelha aos modelos de interculturalidade, fala sobre isso. “Reconhecer” o outro, para Honneth, é estabelecer elos de mediação baseados na solidariedade, ou naquilo que Honneth chama de “estima social”. Mais do que respeitar, para o autor, é necessário estimar a cultura do outro, a ponto de construir com ele laços de solidariedade. Sobre isso, a Unesco comenta: “O êxito do diálogo intercultural não depende tanto do conhecimento dos outros como da capacidade básica de ouvir, da flexibilidade cognitiva, da empatia, da humildade e da hospitalidade.” (UNESCO, 2009, p. 9).

Não é, portanto, apenas a “aceitação” da outra cultura, mas sim, sua “apreciação”. Essa perspectiva valoriza não só o outro mas a superação das diferenças e o estabelecimento de um elo comum, de uma relação que possa abranger tanto o “eu” quanto o “outro” (BARBOSA; VELOSO, 2007). Essa união pode ser, também, primordial para a solução de conflitos. Segundo a Unesco,

> A equação cultural que todas as sociedades multiculturais têm que resolver é a de tornar compatível o reconhecimento, a proteção e o respeito das características culturais próprias. Desse modo, a tensão entre as diferentes identidades pode converter-se em força propulsora da renovação da unidade nacional, baseada numa

> concepção da coesão social como integração da diversidade dos seus componentes culturais" (UNESCO, 2009, p 9).

Ou seja, a partir do momento em que existe o reconhecimento, proteção e respeito entre sociedades de diferentes culturas e suas características, as diferenças entre elas transformam-se em uma força propulsora para um novo olhar a respeito de problemas antes existentes ali. O olhar diverso e representado por diversas culturas traria uma nova maneira de avaliação da situação e poderia, por este motivo, auxiliar em soluções.

Neste processo de troca, é importante ressaltar ainda que os indivíduos e os grupos produzem respostas diferentes ao contato com a diferença, cada vez mais presente do dia-a-dia das pessoas e das organizações, uma vez que os próprios mecanismos da globalização expõe os indivíduos às diferenças culturais, diferentes estilos de vida e de pensamento (BARBOSA; VELOSO, 2007). Isso nos mostra que não é possível padronizar um tipo de resposta humana específica para determinada diferença cultural apresentada, até porque cada um que receber tal estímulo entenderá o mesmo a partir de sua própria cultura.

A partir daí, podemos supor que, nas organizações, objeto de estudo do presente trabalho, nem sempre é possível ter uma equipe completamente afinada e integrada de todas as suas operações, e portanto, a comunicação intercultural assume ali um papel importante para manter a compreensão e o equilíbrio entre as pessoas a respeito das diretrizes e normas da organização. (FERRARI, 2012).

2.1 INTERCULTURALIDADE E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O choque entre culturas (significados, normas e valores) das pessoas é inevitável. Como já foi exposto anteriormente, a cultura é diariamente construída e reconstruída em cada pessoa e assim, esse choque acontece primeiramente, dentro de nós mesmos e depois entre os indivíduos. Uma vez que é impossível que a organização seja imune às consequências do ambiente ao qual ela está inserida, este pode ser um fator de preocupação para as organizações, uma vez que segundo Ferrari (2009, p. 128), "Na sociedade contemporânea, a organização é um ator importante no contexto mais amplo, o qual ela afeta, mas também é afetada pelo ambiente".

As organizações são geridas de acordo com o plano de negócios aos quais são submetidas. A gestão da diversidade, como o próprio nome descreve, foi desenvolvida para gerir, ou seja, medir e controlar os desdobramentos da diversidade no ambiente de trabalho, uma vez que este possa vir a ameaçar a ordem pré-estipulada dos processos e das relações

entre as pessoas. A ideia é que as empresas possam utilizar a diferença, que será neutralizada pela gestão e possa transformá-la em vantagem competitiva e depois em recurso, para ser utilizado (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Essa gestão faz-se necessária para preparar os funcionários a fim de que o encontro de suas diferenças aconteça de maneira positiva, evitando assim, o conflito. Para que a estratégia da gestão da diversidade seja verdadeiramente legitimada nas empresas, é necessário que a existência da discriminação seja reconhecida por todos os membros da organização, pois sem o reconhecimento do mesmo, não há base para se construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho e de valorização cultural. Caso esse reconhecimento não aconteça, podemos nos voltar, então, para um quadro comum: o ceticismo dos funcionários das empresas em relação aos programas e a efetividade dos mesmos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Portanto, criar estratégias de promoção e gerenciamento da diversidade na organização é necessário para auxiliar na mediação do convívio entre os colaboradores. Além disso, é também um fator decisivo para o sucesso dos negócios, uma vez que as políticas de diversidade incrementam a competitividade, por possibilitarem o uso de repertórios culturais diferentes dos funcionários, montando equipes mais criativas e inovadoras, prontas para atender às demandas de distintos grupos da sociedade multicultural (COELHO JÚNIOR, 2015).

Essas equipes poderão refletir a diversidade e as mudanças que ocorreram e continuam ocorrendo com seus clientes, no mercado, uma vez que a mão-de-obra diversificada tem melhores condições de oferecer um serviço que se adapte a seu cliente, seja ele quem for. Um exemplo é o Banco Montreal, que aumentou seus negócios dentro da comunidade chinesa em 40%, entre os anos de 1990 e 1995, depois de terem contratado funcionários da língua chinesa (ETHOS, 2000), o que não quer dizer que essa adaptação não possa ter gerado problemas entre os funcionários.

No contexto de internacionalização dos mercados e de seus produtos, a prática do contato intercultural, do aproveitamento dos recursos que ela oferece e do enfrentamento que os desafios da diversidade cultural propõem, tornaram-se um fator primordial do êxito econômico para as empresas. Podemos aqui citar qualquer uma das etapas da organização: sua imagem internacional como empresa, a imagem de seu produto, a criação de estratégias para a comunicação, a organização da empresa, as políticas de emprego, etc, tornou-se fator essencial para a sobrevivência da empresa em operações comerciais exteriores (UNESCO, 2009). Isso acontece uma vez que um mesmo produto (ou empresa), para ser bem aceito em

sociedades diferentes, deve sofrer mudanças e se adaptar ao novo ambiente, a fim de que esteja em conformidade com os costumes e normas bem aceitos ali, para que seja bem aceito e sobreviva no mercado, afinal, o futuro tornou-se o resultado de situações desconhecidas e por vezes inesperadas, que dependem de muitas variáveis diferentes. Diante dessa falta de certezas, as organizações precisam substituir o pensamento linear comum e confortável pelo pensamento estratégico, que procura por novas dinâmicas de raciocínio, a fim de manter sua sobrevivência (FERRARI, 2009).

As empresas multinacionais são conscientes das vantagens que obtém em lançar seus produtos adaptados para entrar em novos mercados e responder às expectativas dos consumidores locais. Os produtos podem ser lançados com nomes diferentes e referências locais, com a única função de promover a incursão de sua marca de uma forma genérica (UNESCO, 2009).

O relacionamento entre culturas distintas e, portanto, entre pessoas, não é fácil. Tendemos a pensar em um mundo "monocultural", no qual nossa visão, costumes e normas são a regra e aqueles que fogem disso, a exceção, mas a partir do momento em que existe um olhar sinérgico do indivíduo para outras culturas e práticas, o processo de relacionamento e entendimento de outras culturas torna-se um pouco mais compreensível. Para minimizar os danos dos atritos frutos desse contato e para que realmente exista a convivência e o contato diverso e plural, o respeito, a diversidade e o reconhecimento do outro devem ser aceitos, portanto, apenas uma mudança de visão de mundo do indivíduo de "monocultural" para intercultural o ajudará a se estabelecer neste novo relacionamento (FERRARI, 2015).

No ambiente organizacional, este desenrolar torna-se um pouco mais complexo, pois ali, os sujeitos devem tomar decisões o tempo todo. Levando em conta que o processo comunicacional é fluído e é a base dos relacionamentos, podemos observar que a cada nível de relação que ocorre, um "outro" é incorporado à equação. Este outro também carrega em si sua cultura e contribui também para esta troca, e assim, através do diálogo, essa teia vai sendo formada. Nela, todos os interlocutores têm a responsabilidade de entender e se fazer entendido em um contexto desafiador para todos. Quanto mais adaptados ao ambiente intercultural, ou seja, quanto mais claros em seus discursos e processos de discussão, mais facilitada se tornará a comunicação (MARCHIORI, 2015).

Outro elemento importante a ser considerado quando falamos a respeito de empresas presentes em mais de um país, e portanto, empresas que devem promover a interculturalidade para o seu bom funcionamento e relacionamento com seus funcionários é sua cultura organizacional. Ela pode ser referência para o desenvolvimento das competências

interculturais, que transforma a todos os envolvidos, inclusive ela mesma. Essas competências estão relacionadas à melhora na leitura de cenários organizacionais e de negócios, ultrapassar a visão preconceituosa de outras culturas, criação e execução de estratégias globais, considerando as capacidades e limitações dos envolvidos e ainda compreensão e aceitação das diferentes formas de perceber as atividades do cotidiano de trabalho (BUENO; FREITAS, 2015). A cultura organizacional também deve se adaptar ao local onde está inserida e promover a mediação entre seus valores e os valores do ambiente onde está presente.

Para entender um pouco mais de como a cultura organizacional e a cultura do país onde a organização está localizada influenciam os trabalhadores, Geert Hofstede fez um estudo com a empresa IBM e suas subsidiárias em diferentes países (HOFSTEDE; MCCRAE, 2004 apud LACERDA, 2010). Para Hofstede, citado por Grohs (2015), os valores de um ambiente organizacional são influenciados pela cultura nacional e utilizando-se de uma amostra equivalente entre às várias sedes, o estudo foi capaz de isolar a variável da cultura nacional.

A pesquisa foi realizada entre 1967 e 1973, em 71 países onde a IBM estava presente e ao todo, 117 mil questionários foram coletados e os resultados encontrados foram agrupados em dimensões culturais que apontam diferentes valores culturais entre as culturas nacionais (LACERDA, 2010). Os resultados agrupados foram divididos em categorias que descrevem diferentes valores entre as culturas nacionais. São elas: distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, controle da incerteza, longo prazo versus curto prazo e indulgência versus restrição.

A distância do poder diz respeito à distribuição desigual de poder. As sociedades com alto grau de distância do poder aceitam mais facilmente a ordem hierarquizada enquanto as sociedades com baixa distância do poder lutam por relações mais equilibradas (FERRARI, 2009).

A categoria de individualismo versus coletivismo diz respeito às sociedades onde o indivíduo pertence a um grupo. Essas pessoas são geralmente mais orientadas à coletividade, enquanto pessoas que em sociedades individualistas, a orientação é mais voltada à performance individual (FERRARI, 2009).

“Masculinidade versus feminilidade” diz respeito aos valores dominantes. Se os valores dominantes estiverem relacionados ao sucesso e às conquistas, a sociedade é considerada mais masculina. Se os valores dominantes forem mais ligados à qualidade de vida, relacionamento e solidariedade, são consideradas mais femininas (FERRARI, 2009).

A categoria “controle da incerteza” é formulada a medida em que as pessoas se sentem ameaçadas pelas incertezas e ambiguidades. Seu alto grau indica uma sociedade avessa às mudanças, enquanto seu baixo grau indica uma sociedade mais flexível, que tolera com mais naturalidade as incertezas (GROHS, 2015).

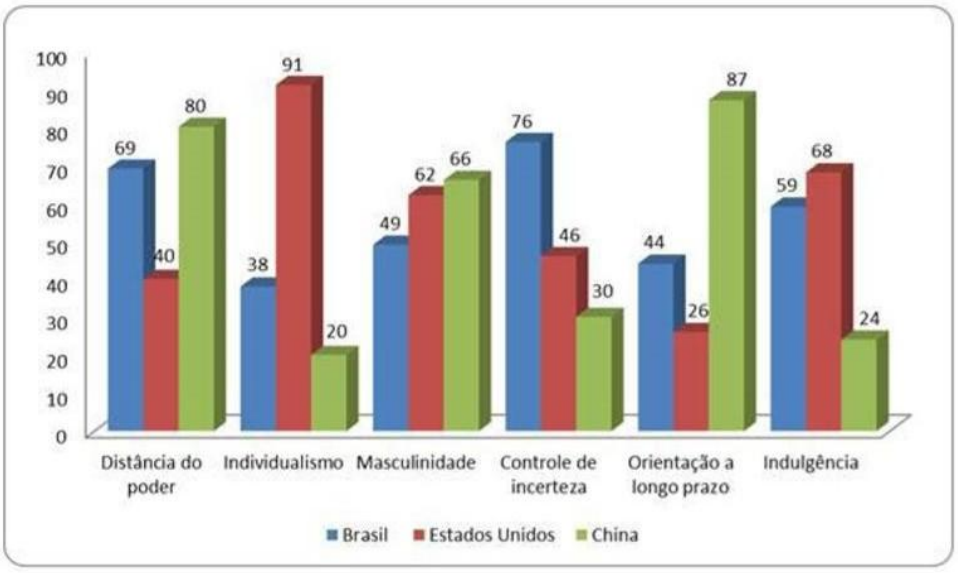
“Curto prazo versus longo prazo” fala sobre a perspectiva de futuro das pessoas, se é orientada a longo prazo ou a curto prazo. Sociedades orientadas a longo prazo dão valor a perseverança, enquanto as orientadas a curto prazo esperam por resultados imediatos (FERRARI, 2009).

A última categoria trata de uma sociedade que permite a gratificação livre, sem muitas normas sociais para alcançá-la. A restrição está ligada a uma sociedade que não possui gratificação como uma necessidade e procura regulá-la por normas sociais (GROHS, 2015). Sobre as categorias, Grohs esclarece ainda que as quatro primeiras dimensões do quadro (distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade e ainda controle da incerteza) foram identificadas na primeira pesquisa feita por Hofstede, na década de 1970. Sobre as outras categorias, ele aponta:

> Em 1991, com base em pesquisa realizada em 23 países por Michael Harris Bond e com o apoio de Hofstede, foi incluída a dimensão longo prazo versus curto prazo, baseada no pensamento de Confúcio. No ano 2010, uma nova dimensão foi incluída (indulgência versus restrição) a partir dos estudos de Michael Minkov com dados em uma nova pesquisa de 93 países (Hofstede, 2014 apud GROHS, 2015).

O experimento possibilitou ainda a comparação dos dados baseados na cultura e Grohs (2015) comparou os valores para os países Brasil, Estados Unidos e China (os dois últimos apresentam respectivamente a primeira e a segunda maior economia do mundo, conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1 - Dimensões de Hofstede: Brasil, Estados Unidos e China



Fonte: Dados do portal The Hofstede Centre, 2014.

Os dados da pesquisa foram transformados em porcentagem para que fosse possível analisar a tabela. Pela análise, podemos observar que em relação à distribuição de poder, a China é o país mais desigual (80 pontos), seguida do Brasil (69 pontos) e dos Estados Unidos (40 pontos). O individualismo é mais presente nos Estados Unidos (91 pontos) e o país mais orientado à coletividade é a China (20 pontos). O Brasil fica entre ambos (38 pontos). Os valores Chineses foram os mais voltados à masculinidade (66 pontos), e os valores mais voltados a feminilidade e cuidado do outro, segundo a análise de Hofstede, foram brasileiros (49). Entre eles, os Estados Unidos (62 pontos). O controle de incerteza mostrou-se menor na China (30 pontos) do que nos Estados Unidos (46 pontos) e no Brasil (76 pontos). A orientação a longo prazo mostrou-se mais presente na China (87 pontos), seguida do Brasil (44 pontos) e dos Estados Unidos (26 pontos). A indulgência, ou seja, a gratificação como uma necessidade, mostrou-se mais presente nos Estados Unidos (68 pontos), seguida do Brasil (59 pontos) e por último, a China (24 pontos).

O baixo índice de controle de incerteza da China mostra a tolerância a opiniões divergentes e a situações que necessitam de adaptabilidade. Se observarmos que tanto o Brasil quanto a China são considerados países emergentes e a China representa a segunda maior economia do mundo enquanto o Brasil ocupa a sétima posição na economia mundial (posições referentes ao ano de 2012 a 2017, segundo o World Economic Outlook Database, 2014), podemos concluir que a capacidade de adaptação e de manejo de mudanças pode

contribuir significativamente para o desenvolvimento de uma sociedade. É possível também ligar que a aceitação da gratificação e valorização nos Estados Unidos está relacionada com o individualismo, presente no país e indicado na figura 1 (GROHS, 2015).

O estudo transnacional de Hofstede é um dos mais utilizados para entender a dinâmica do impacto que a cultura nacional proporcionou nas atitudes e também nos valores em relação ao trabalho na organização estudada. Foi possível, por meio dele, observar significativas mudanças no comportamento e também nas atitudes dos empregados e dos gerentes da mesma empresa em várias localidades diferentes, mostrando que todos funcionários influenciavam nos negócios de acordo com as características dos locais aos quais pertenciam (FERRARI, 2009), o que nos permite concluir que o mapeamento das características culturais de cada país pode ser muito útil para que uma organização multinacional possa organizar-se e preparar-se para começar suas operações, preparando os funcionários e adaptando a cultura da empresa para desenvolver-se no novo ambiente, amenizando possíveis choques culturais (GROHS, 2015).

É necessário, então, que as empresas analisem muito bem os locais nos quais irão inserir seus produtos, serviços ou até mesmo filiais, para que possam se desenvolver de maneira bem-sucedida, respeitando os limites e os valores da cultura que os está recebendo e analisando se sua cultura organizacional está de acordo ou adaptável ao novo ambiente.

A influência da cultura nacional e social (ou seja, da cultura pessoal) no ambiente organizacional ainda não é consenso entre os autores. Existem dois enfoques principais sobre a gestão internacional: a convergente ou *culture-free* e a divergente. (TANURE E DUARTE 2006 apud GROHS, 2015).

A teoria da convergência defende uma forma universal de administração das organizações. Ela defende que a independente da experiência cultural de uma sociedade, a racionalidade estrutural seria encontrada. A crítica dessa corrente se dá pelo fato dela simplificar as demandas culturais, estabelecendo seu foco nas regras de eficiência da organização. A corrente divergente destaca as diferenças culturais dos modelos de gestão entre regiões e nações e estuda seu impacto nas organizações. Essa segunda vertente vem crescendo e ganhando adesão dos pesquisadores. Existe ainda uma terceira vertente, que propõe a coexistência das duas teorias anteriores. Ela diz que nas áreas organizacionais mais influenciadas pelos valores, as diferenças entre países e regiões mostram-se mais evidentes. Já às dimensões mais estruturais da empresa estariam menos vulneráveis a mudanças dependentes da cultura do país e seriam mais dispostas à práticas universais (TANURE E DUARTE 2006 apud GROHS, 2015).

Para nosso estudo, vamos considerar que não é possível dissociar a ideia da cultura local influenciar a cultura da empresa, como foi apresentado no estudo da IBM, uma vez que entendemos que a organização deve ser analisada como um sistema complexo e em constante interação com seu meio, e se mantém viva por sua competência de interpretação do mundo para sobreviver a ele, ao passo que sua cultura organizacional seja sua maneira de expressão de seus objetivos e metas, estando relacionada aos valores compartilhados por seus membros. Tudo isso está em constante troca e construção com a cultura da sociedade, que molda o ambiente e mostra-se presente em cada um dos colaboradores da empresa (FERRARI, 2009).

Num mundo globalizado e dinâmico como o nosso, culturas muito diferentes se veem ligadas por contatos profissionais por parcerias, fusões etc. Desta maneira, os gestores tornaram-se cada vez mais conscientes da necessidade de levar em conta os fatores culturais a fim de otimizar o rendimento da empresa e evitar, como dito anteriormente, problemas, mal entendidos e choques de cultura. A cultura das empresas, por sua vez, tem colocado em foco a valorização dos funcionários pelos colegas, a fim de reforçar a integração em todos os níveis hierárquicos dali. Observando a necessidade de trabalhar em todos os níveis de gestão a integração para atuar em contextos culturais distintos, foram criadas, em muitas empresas cargos responsáveis por gerir a diversidade e evitar conflitos que possam ser nocivos para o grupo como um todo (UNESCO, 2009). A ideia da criação de tais cargos é gerar condições para que seus administradores possam se antecipar aos conflitos e limitar sua existência (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

O resultado do aumento da promoção em lidar com diferentes culturas é o aumento da convivência intercultural, que pode significar um aumento das capacidades de lidar com situações diversas e a diminuição de choques culturais negativos entre os colaboradores. Mas ainda sim é válido lembrar: se tal postura não faz parte da cultura da empresa ainda, as diferenças prevalecerão num primeiro momento e o potencial para conflitos é alto (BUENO; FREITAS, 2015).

O cenário da interculturalidade nas empresas pode ainda se dar de outra forma: pelo envio e acompanhamento dos profissionais a outros países. Este é o caso, por exemplo, do nosso objeto de estudo: a Nestlé envia funcionários de uma sede da empresa a outra, em outro país. Os objetivos desta ação serão discutidos posteriormente. Por hora, vamos nos ater a comentar a respeito de como se dá a preparação desses funcionários para esta ação.

Muitas organizações investem em treinamento intercultural, não só para preparar os profissionais para os novos costumes e normas com as quais entrarão em contato mas também a fim de desenvolver capacidades de convivência com tais costumes e liderança de

equipes interculturais. A adaptação, porém, depende muito dos participantes, tanto estrangeiros quanto locais, no processo. Isso se dá pois à medida em que uma nova rotina de trabalho é estabelecida, as novas relações entre as pessoas vão se construindo e as barreiras culturais e também de aprendizagem são superadas (BUENO; FREITAS, 2015).

Além das vantagens competitivas e da visão estratégica para o mercado internacional, existe também outro motivo de incentivo para que as organizações trabalhem com muitas culturas: sua imagem. Segundo o instituto Ethos (2000, p.25), "Também é crescente a tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social".

Notamos, então, a necessidade de praticar a valorização da diversidade internamente, dentro das organizações. O tema da diversidade tem tido atenção constante não só por exemplos positivos, mas especialmente quando acontecem episódios de racismo ou discriminação sexual nas empresas. A publicidade de uma prática discriminatória pode ser bem negativa para a organização e afetar sua imagem pública junto a todos os seus públicos de interesse: consumidores, opinião pública, investidores e colaboradores. Por outro lado, se a empresa tornar-se conhecida por sua diversidade e interculturalidade, ela será vista como um ambiente aberto e inclusivo, um bom lugar para trabalhar e, assim, irá agregar qualidades positivas para sua imagem (ETHOS, 2000).

Para que a organização e seus colaboradores estejam adaptados ao contexto cultural ao qual estão inseridos, torna-se então necessário desenvolver conhecimentos e novas competências, como o relacionamento intercultural, a fim de evitar situações desagradáveis, tanto para a interação humana quanto para os negócios (FERRARI, 2012). É exatamente esse conceito relacional que poderá servir de "pontes entre culturas, disciplinas e teorias, porque a interculturalidade é um olhar que busca o cruzamento com outras culturas, disciplinas e teorias" (ALSINA 2008, p. 131 apud FERRARI, 2015, p. 53).

Neste capítulo, vimos que o processo do contato entre a empresa e a cultura local, de cada funcionário e ainda a cultura da organização é permeado de comunicação. No próximo capítulo, discutiremos a respeito da construção da identidade e da imagem organizacional por meio da interculturalidade e de como essa construção acontece.

3. A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE E DA IMAGEM ORGANIZACIONAL POR MEIO DA INTERCULTURALIDADE

O cenário econômico atual apresenta fortes demandas relacionadas à produtividade e à competitividade, mas também é acompanhado por expectativas em relação ao caráter ético e legal da atuação das empresas. Diante de todos os recursos e tecnologias que se apresentam cada dia mais a todos, que buscam diminuir as diferenças gigantescas do mercado (a internet por exemplo acabou com a restrição logística das empresas menores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017)) a vantagem competitiva das empresas é determinada em grande medida pela qualidade das relações que a mesma mantém com as pessoas, seja ela interna ou externamente. Qualidade essa que encontra-se intimamente ligada com a variável da inclusão ou exclusão de diferentes grupos sociais, com suas múltiplas culturas, visões de mundo e estilos de trabalho (ETHOS, 2000).

Dada a conectividade em que vivemos hoje em dia, o peso da conformidade social está crescendo cada dia mais. Os consumidores importam-se cada vez mais com as opiniões uns dos outros, além de compartilharem e compilarem suas avaliações nas redes, em acervos. Assim, ajudam a pintar o quadro das empresas e das marcas, que muitas vezes é bem diferente da imagem que a empresa procura projetar. A internet e sobretudo a mídia social facilitou tal mudança, fornecendo as ferramentas e as plataformas. Os consumidores, então, não são mais alvos passivos e estão, a cada dia, se tornando mídias ativas de comunicação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Para que possamos nos aprofundar um pouco mais nessa discussão, vamos apresentar as principais definições que cercam as empresas, mediante a essa nova dinâmica de relacionamento e influências do cliente, no mundo conectado: a imagem, a identidade e a reputação da empresa.

Segundo Iasbeck (2007), a imagem é a configuração mental e afetiva que o receptor gera baseado na relação do discurso que ele recebe e de suas experiências anteriores, visões de mundo, necessidades etc. A imagem das organizações na mente de seus públicos tende a ser efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem (humores, condições de tempo, ambientes e contextos, relações extratextuais etc). Ela também não tem fim em si mesma, mas ainda sim, é imprescindível no processo dinâmico da gestão da identidade, cuja finalidade (comercial) é obter o maior grau possível de empatia por parte de seus públicos de interesse. Podemos concluir, então, que a imagem não é algo controlável, pois se desenvolve na mente de cada um, mediante um estímulo (CARVALHO; HAUBRICH, 2010).

Ainda que não possamos deter a imagem, as pesquisas a respeito da mesma devem abranger sua instabilidade e ser, portanto, constantes, a fim de contemplar suas oscilações de qualidade em tempo e espaço (IASBECK, 2007).

A identidade corporativa, por sua vez, está ligada à estratégia, ou seja, às bases norteadoras para a tomada de decisão da organização em suas diversas instâncias, perpassando as definições de planejamento estratégico (missão, visão, valores, políticas etc) e a cultura, que pode se manifestar em peças gráficas, por exemplo, ou ainda em uma situação de atendimento ao cliente, ou seja, toda ação tomada pela empresa implicará na projeção de sua identidade (CARVALHO; HAUBRICH, 2010). Portanto, esse conceito se forma da relação entre a empresa e seus públicos e administrá-la corresponde à produção, reprodução e reformulação de seu discurso a partir dos dados obtidos pela pesquisa de sua imagem (IASBECK, 2007).

Podemos ainda dizer que as identidades organizacionais são de qualidade híbridas, pois pressupõem processos dialógicos, dialéticos e recursivos que articulam de diferentes maneiras as identidades de dois ou mais sujeitos da relação públicos-empresa. Cada uma das identidades individuais compreende uma multiplicidade de identificações que, tensionadas no processo permanente de construção de identidade organizacional, resulta em algo diferente (e mais complexo) da identidade por ela apresentada anteriormente, sem negá-la, mas tendo nela acrescentado. Esse processo se dá em empresas públicas e também privadas. As organizações pressupõem diversas transações/negociações de natureza política, econômica, social e cultural com os públicos procedentes de diversos grupos (BALDISSERA, 2007).

A identidade é, portanto, um processo que recebe influência não só de membros da organização, mas de todos os seus outros grupos de relacionamento, distinguindo-se assim da cultura organizacional, pois essa recebe uma maior influência interna. No entanto, a cultura recebe influência direta da identidade e se essa muda, aquela também poderá mudar. A questão torna-se delicada se considerarmos que as organizações vivem em um mundo dominado por alterações e terá o foco direcionado para como manter o equilíbrio entre o que é estável e o que é fluído. A organização deve saber lidar com a mudança, mantendo as características que determinam o centro de sua identidade (ALMEIDA, A. 2013).

Baldissera atenta principalmente para a participação principal do receptor no processo da comunicação da identidade, pois será com base em sua significação que será expressa a percepção acerca do objeto (organização). Assim, o processo que envolve a imagem-conceito no imaginário do outro e busca nesse imaginário fatos anteriores ligados ao objeto em questão é que é avaliado pelas formas de expressão da identidade, sem considerar unicamente

um momento específico. É um processo de caráter apreciativo, feito pela alteridade. Assim, o receptor (cliente, por exemplo) recebe a mensagem, gera percepção e envia até o emissor uma resposta e este muda novamente seu discurso levando em conta aquilo que o outro lhe mostrou (BALDISSERA, 2007 apud CARVALHO; HAUBRICH, 2010).

Um dos maiores desafios da comunicação moderna é compatibilizar a imagem da organização com sua identidade. Torquato (1992, p. 241) diz que a visibilidade (imagem) é "o conjunto das manifestações externas que tornam uma empresa visível e perceptível aos olhos e sentimentos da opinião pública" e a identidade é a "personalidade da empresa", expressa na cultura organizacional, linha de produtos, tradição, história e quadro de funcionários. O que acontece é um distanciamento entre a imagem e a identidade das empresas, o que gera confusão e distorção na imagem que os públicos têm da organização. Esse *gap* pode ser descrito quando as pessoas conhecem o discurso da empresa mas não seu produto, quando a empresa é conhecida por apenas uma das marcas que a compõem ou ainda seu discurso não ser compatível com aquilo que as pessoas vêem.

O último dos três tópicos citados para explanar nossa discussão é a reputação, formada por juízos de caráter lógico e fundamentada em argumentos, opiniões, convicções e crenças consolidadas do receptor (IASBECK, 2007).

Esse conceito, por sua vez, trata da consolidação das diversas imagens da organização ao longo dos anos, mostrando-se uma representação coletiva das ações e resultados da mesma. Através de sua reputação, sua habilidade de gerar valor para seus públicos de interesse é descrita. Ela, ainda, tem tido grande valor na relação das organizações com a sociedade, sendo considerada um diferencial competitivo diante do novo cenário global de sua concorrência (ALMEIDA, A. 2013).

A reputação é um ativo, um patrimônio e é necessário portanto trabalhar permanentemente para que o mesmo se mantenha positivo, inclusive para que possa servir de lastro ou reserva na eventualidade de uma crise. Está, portanto, muito além da mera vaidade. Significa manter a coerência entre uma imagem e seus valores professados e praticados, zelar por essa pureza e zelar para que seja percebida com coerência (ROSA, 2007).

É importante também ressaltar as diferenças entre avaliação de imagem e de reputação uma vez que os contornos da imagem pública de uma empresa oscilam a todo momento e as pesquisas e sondagens de caráter científico (matemático e estatístico) que congelam um instante possível e limitado da percepção humana sobre a empresa não devem ser entendidas como definitivas e absolutamente válidas, como se fossem "espelhos da realidade na qual se pretende atuar", num espaço de tempo maior do que o tempo em que foi

medida, pois a imagem instável não pode ser analisada como a reputação durável (IASBECK, 2007).

Hoje em dia, muitas das organizações já entenderam a necessidade de manter um canal de diálogo aberto com seus consumidores para reforçar a confiança dos mesmos em seus produtos, abrindo-se para a sociedade e estando presente em atividades e programas que possam criar simpatia e respeito para com os mesmos (TORQUATO, 1992). Como consequência, interessadas em conhecer seus clientes e construir sua reputação de maneira assertiva, promovem pesquisas e demandam metodologias para descobrir desde os sonhos de seu consumidor até suas necessidades diárias. (IASBECK, 2007). Além disso, reputação e confiança são parceiras inseparáveis e para que se estabeleçam, precisam ser planejadas e conquistadas como tais. Sua importância não se dá apenas quando tratamos de aquisição de bens ou serviços, mas quando é necessário averiguar se uma divulgação é ou não verdadeira também (CARVALHO; HAUBRICH, 2010).

Para gerir seu relacionamento com os públicos, a organização deve estar em constante observação do contexto ao qual está inserida. Ela, atualmente, assim como a sociedade, sofre os impactos provocados pela era digital. Consequentemente, o modo de produzir e veicular as mensagens organizacionais passa por grandes transformações. O surgimento das novas mídias promove convergência no ambiente digital, o que coloca em xeque a visão e classificação tradicional de públicos. Além disso, as relações com os públicos estratégicos ultrapassa agora as barreiras de tempo, espaço e geográficas, a partir das redes sociais criadas no ciberespaço. Elas podem provocar mudanças comportamentais em tempo real, criando novas formas de atuação para profissionais e gestores da comunicação nas organizações e todas essas informações afetam diretamente as relações interpessoais dentro do ambiente organizacional (KUNSCH, 2010).

É preciso lembrar ainda que em tempos de convergência, globalização e tecnologia, não basta apenas entender e afirmar que a empresa vê seus clientes, mas também compreender que o contrário também é verdade: os clientes vêem a empresa e estão mais perto dela, sobretudo, de seus erros, que estão públicos e portanto, mais próximos e visíveis para o mundo inteiro. Somos todos agora pessoas públicas e toda vez que ignoramos ou desconhecemos essa nova realidade, reputações ficam na berlinda, pelo motivo de que as reputações estão agora muito mais expostas, sobretudo a polêmicas e arranhões (ROSA, 2007).

Com as novas tecnologias, os consumidores não são mais indivíduos isolados e estão conectados uns aos outros. Os sites de redes sociais, por exemplo, permitem a partilha

instantânea de ideias e assim, qualificam a associação dos novos membros, que tendem a se sentir ligados com causas e/ou valores expressos nesses sites (MARTELETO, 2001 apud SILVA, 2018). Esses ambientes digitais promovem então a interação, o contato e a troca entre os atores sociais, que criam ali novas redes sociais (RECUERO, 2010). Por outro lado, vale ponderar que ao se inserirem nas redes sociais e ambientes virtuais, as organizações talvez busquem legitimidade social e proximidade com seus públicos, o que pressupõe sua visibilidade. É possível que desejem este espaço para apresentação e representação de sua missão, visão e valores e ainda, o ativar o despertar dos sentidos que buscam diante das sociedade e de outros sujeitos (SILVA, 2018).

Os consumidores têm então suas decisões fundamentadas em informações as quais têm acesso e tornam-se cada vez mais ativos no processo de construção da comunicação, oferecendo um feedback útil às empresas. Essa conectividade permite também aos consumidores romper as barreiras geográficas e demográficas conectando-se assim, com diversas pessoas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Com isso, o conceito de confiança do consumidor não é mais vertical como era antigamente, ou seja, não são mais facilmente influenciados por campanhas de marketing, nem buscam por autoridades e especialistas. A confiança do consumidor agora segue o conceito da verticalidade: confiam mais nos amigos e seguidores das redes sociais do que nas comunicações das organizações (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Essa união dos consumidores marca um novo período para as empresas, uma vez que mentiras e fraudes nas mídias são rapidamente expostos pela comunidade. Não há chance de sobrevivência de marcas sem autenticidade, pois o boca a boca se tornou o novo meio de propaganda (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Antes, as empresas costumavam ter controle sobre as comunicações de marketing e estavam habituadas a lidar com as reclamações de clientes de maneira individual. Se o conteúdo, porém, é gerado por uma comunidade e é público, as empresas não têm controle sobre a conversa. Além disso, censurar o conteúdo reduziria a credibilidade. É necessário portanto estar preparada para uma forte reação social dos públicos quando algo sair errado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Podemos ainda afirmar que:

> (...) Dito isso, empresas e marcas com reputações fortes e alegações honestas sobre seus produtos não deveriam ter motivo para se preocupar. No entanto, aquelas que fazem alegações falsas e têm produtos ruins não sobreviverão. É praticamente impossível esconder falhas ou isolar reclamações de clientes em um mundo transparente e digital (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 29).

Podemos ainda observar que existem crises que se iniciam fora do ambiente digital e das mídias sociais, mas ganham forças nesses espaços. Há ainda outras que surgem nas próprias mídias sociais, motivadas por pessoas que sabem do potencial do alcance dos fatos ali publicados, que podem ser de interesse público e de algum modo, mobilizar a opinião pública. Diante desses fatos, Silva (2018) afirma que a segunda alternativa vem se intensificando e gerando desafios às organizações que procuram construir uma "imagem-conceito" positiva, favorável e atrativa.

Isso nos mostra que a escala do erro mudou. O que era um erro pequeno uma década atrás pode ser hoje uma grande contradição, apenas porque hoje é possível captá-lo e difundi-lo numa escala sem precedentes. Estamos mais próximos uns dos outros e quando tudo está mais próximo, fica maior, inclusive as transgressões, que encontram-se mais expostas do que jamais estiveram. Isso significa que gerir reputação nos dias de hoje é compreender, em primeiro lugar, o ecossistema digital no qual estamos inseridos e com base nessa compreensão, agir preventivamente. Levar em conta tais variáveis e entender que a tecnologia produziu uma mudança na balança do poder da reputação é a resposta para romper com os antigos condicionamentos da imagem e da reputação (ROSA, 2007).

É preciso observar então que as organizações necessitam da simpatia dos públicos, ou seja, da sua identificação, para que possa ela se desenvolver na adversidade de um mercado cada vez mais exigente e global. A tendência agora é, portanto, procurar atender suas necessidades particularidades e seus desejos. Nessa direção, é possível observar práticas cada vez mais comuns de "customização" de produtos e serviços. As organizações, então, incorporam informações referentes às identidades de seus públicos e constroem sistemas de representações para que a medida em que se politizam, os processos possam ser dialógicos e recursivos, com articulações que relacionam forças mutuamente influenciáveis e influenciadoras (BALDISSERA, 2007).

No mundo da internet, podemos ainda considerar o fator social: os consumidores podem se tornar seguidores, fãs e amigos. Quando estes se comprometem com uma marca, podem transformar-se em advogados dela, em oposição a quem a odeia. Às vezes inertes, tornam-se ativos para defender sua marca favorita contra *haters* ou *cyberbullies.* Os advogados da marca são também divulgadores de suas marcas por suas redes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

É nesse contexto que conhecer a imagem e a reputação da organização pode otimizar e potencializar seus recursos de comunicação, tornando-a competente e competitiva num mercado novo de possibilidades (IASBECK, 2007). Devemos considerar que a escala do erro

mudou, portanto, é necessário inspirar confiança também em atitudes pequenas (ROSA, 2007).

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan, a nova era da comunicação empresarial (era do Marketing 3,0) é conhecida como a era voltada para os valores. Essa nova proposta trata as pessoas não simplesmente como consumidoras, mas como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Os consumidores estão cada vez mais em busca de soluções para satisfazer seu desejo de transformar o mundo globalizado em um mundo melhor. Em um mundo confuso e cada dia mais rápido, eles buscam empresas que abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Os consumidores e clientes buscam satisfação funcional, emocional e espiritual nos produtos e serviços que escolhem para si. Em suma, essa era é aquela em que as práticas do marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e atitudes do consumidor. Isso se dá pois a onda de tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública e permite ainda que os consumidores colaborem para a criação de valor. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Nesse novo contexto social, o respeito aos parâmetros éticos que se levantam deixa de ser um discurso politicamente correto para se transformar em uma necessidade competitiva. Essa questão pode ainda ser interpretada de duas maneiras distintas: adotar práticas eticamente corretas por considerar que o mundo funcione melhor sob determinados valores com orientação à coletividade ou ainda pela lógica da oferta e da procura - se há maior demanda social por ética, é preciso atendê-la, sob o risco de que o concorrente o faça (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), pois a adoção de uma conduta baseada em princípios morais que respeitem os valores da comunidade envolvida e o ambiente é uma exigência incontornável da sociedade contemporânea que não pode ser ignorada pelas organizações (ALMEIDA, F. 2007).

A prática empresarial deve ainda ser interpretada no seu contexto, como parte de seu comportamento ético, que o reflete. Além disso, para ser considerada ética, a empresa deve ter sua conduta socialmente valorizada e suas políticas devem mostrar-se ligadas com a moral vigente, mantendo suas ações, atividades e estratégias subordinadas a uma reflexão prévia e agindo posteriormente de maneira responsável (ALMEIDA, F. 2007). Sobre isso, Sour (1994) afirma que a empresa capitalista - mesmo inserida em um ambiente social composto por códigos morais - apenas se comporta de maneira ética e socialmente responsável quando seus interesses estão sob risco e a gestão empresarial moldada pela ética é resultado da

relação de forças entre os diversos atores ligados à organização (SOUR, 1994 apud CARRIERI; BITTENCOURT, 2005, p 16).

O fato objetivo é que o resultado de pesquisas feitas ao redor do mundo mostram que uma boa reputação oferece diversas vantagens competitivas (ROSA, 2007). Um estudo internacional do ano de 2017 encomendado pela Unilever e realizado pela Europanel mostrou que, atualmente, 33% dos consumidores preferem marcas que impactem positivamente a sociedade ou o meio ambiente. No Reino Unido, 53% dos consumidores afirma se sentir melhor quando compra produtos fabricados de maneira sustentável. Nos EUA, a taxa sobe para 78% e a porcentagem aumenta para 88% na Índia e para 85% no Brasil e na Turquia. Para a pesquisa, foram entrevistadas 20 mil pessoas em cinco países - Brasil, Índia, Reino Unido, EUA e Turquia (site ENVOLVERDE, 2017). Em 2016, um estudo global realizado pela Goldman Sachs e divulgado pela Tetra Pak mostrou que a nova geração de 20 a 35 anos, os *Millennials*, buscam ser mais sustentáveis, com 53% afirmando que gostariam de fazer mais pelo meio ambiente. Esse desejo se transforma em ação no ato da compra, uma vez que um atributos-chave para decisão de compra é se o produto é sustentável (TETRA PACK, 2016). As empresas estão cientes desse fato, pois reconhecem que seus funcionários, consumidores e grande parte do público baseia sua visão da empresa não apenas na qualidade dos produtos mas também em seu nível de responsabilidade social (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Mas como definir que tipo de ação social e ética promover? Os profissionais da comunicação e do marketing precisam então identificar as ansiedades e desejos dos consumidores para então conquistar suas mentes, corações e espíritos. No paradoxo da globalização, a ansiedade e o desejo genéricos dos consumidores consistem em transformar a sociedade e o mundo como um todo em um lugar melhor para se viver. Portanto, as empresas que pretendem ser ícones e manter-se na mente de seus consumidores como favoritas, devem compartilhar do mesmo sonho com os consumidores e fazer a diferença, trabalhando para tal. Para isso, elas devem identificar os desafios socioculturais que podem estar conectadas à ela, entender quais os públicos envolvidos e oferecer soluções transformadoras, como mostra a figura 2.

Figura 2 - Três fases da criação da transformação sociocultural

Fonte: Marketing 3.0, KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 147.

Os desafios socioculturais são as questões as quais a empresa ou os públicos de interesse dela podem estar envolvidos. Esses desafios devem ser escolhidos com base na relevância dos mesmos para sua missão, visão e valores, impacto nos negócios e impacto social. Alguns dos temas podem ainda ter vários desdobramentos. O bem-estar, por exemplo, abrange desnutrição, alimentação balanceada, obesidade e sedentarismo. Outros temas podem tratar ainda de doenças, desastres naturais, refugiados, segurança pessoal e no trabalho, educação, privacidade, justiça social, entre outros.

Os públicos a serem envolvidos (clientes, empregados, fornecedores etc) podem ser divididos em três categorias: sexo e faixa etária (mulheres, jovens idosos, etc), integrantes da classe média (não são pessoas pobres, porém apresentam recursos limitados. São o maior mercado consumidor) e ainda o terceiro grupo, as minorias (inclui raças, crenças e deficientes, por exemplo).

O último passo é oferecer uma solução transformadora que tem como finalidade melhorar a qualidade de vida do grupo a quem a empresa decidiu se conectar por meio da causa que resolveu apoiar. Uma pesquisa realizada pela McKinsey em 2007, chamada "*Assessing the Impact of Societal Issues: A McKinsey Global Survey*", revelou que as empresas esperam resolver os desafios sociais criando empregos (65%), desenvolvendo inovações (43%) e produtos ou serviços que ofereçam soluções para os problemas (41%). (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

A inclusão social é hoje uma das principais estratégias adotadas pelas empresas para que possamos atingir a melhora da sociedade, tornando assim, o mundo um lugar melhor. É

importante destacar, no entanto, que muitas vezes, o discurso das empresas pode ser apenas discurso. Neste caso, é possível constatar que sua fala não é compatível com aquilo que a empresa faz (TORQUATO, 1992). A inclusão social está acontecendo não apenas on-line, mas também off-line. Ela pode manifestar-se através da forma de comércio justo, diversidade no emprego e ainda empoderamento das mulheres. Essas práticas abrigam as diferenças humanas de gênero, etnia e status econômico, promovendo valores como apoio ao comércio comunitário e programas que incentivem o fim da violência doméstica, por exemplo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

A ideia é que as empresas possam direcionar sua energia e não somente seu dinheiro para a causa, colaborando com outras empresas, também, na busca criativa de solucionar problemas que existem há anos, e por isso, não se espera que a empresa consiga resolvê-los subitamente. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

O contato com a causa e com os públicos envolvidos nela, além do contato com os espectadores, gera então a articulação das estratégias e metas promovidas pelos seus públicos no processo institucional de referência identitária. Baldissera (2007) explica que para esse processo, as informações são transformadas em estratégias de comunicação a fim de fazer com que os públicos se identifiquem e reconheçam a organização como identidade-referência. Para isso, selecionam os sentidos que serão inseridos na cadeia comunicacional, observando sempre a capacidade de semiótica (a capacidade de ler o mundo) e os traços de identidade apresentados pelo público para o qual a mensagem se destina.

É importante ainda destacar que os públicos constroem a identidade da organização com base em todas as informações que têm sobre ela, sejam essas oficiais ou não. Daí que o modo como a reconhecem e representam influencia fortemente o processo de reputação e de identificação entre público-organização e alcançando bons níveis de simpatia, a organização torna-se uma forte fonte de significação para os públicos e seu discurso sutura os fragmentos da imagem e do discurso, gerando linearidade aos processos e instituindo-se como mediadora nos mais diversos níveis comunicativos. Além disso, marca, simbolicamente seus produtos, diferenciando-se socialmente dos demais grupos e de seus concorrentes que não fazem o mesmo (BALDISSERA, 2007). Gera, ainda, abertura para que os públicos estejam dispostos a ouvir aquilo que as empresas têm a dizer, uma vez que a simpatia pode ser entendida como boa reputação.

Como consequência de tal processo, aumenta no mundo empresarial o reconhecimento de que a empresa deve fazer mais ações do que atualmente tem realizado na sociedade, para comprometer-se com determinados valores e corrigir-se de consequências

maléficas do industrialismo, como por exemplo poluição ambiental, negligência com o consumidor e até mesmo fabricação de produtos com qualidade inferior. A amplitude e a importância do papel social das organizações tem sido defendida, porém com fortes resistências dos segmentos de gestão empresarial envolvidos com problemas de caixa, por exemplo, defensores do lucro imediato. Apesar disso, outras áreas qualificadas vêm criteriosamente definindo suas posições e ganhando terreno a partir da proposta de fazer com que as empresas se aliem às leis sociais da mesma forma que se sujeitam à leis fiscais (TORQUATO, 1992).

Tão importante quanto reconhecer sua responsabilidade social e realizar ações que tenham relação com a causa é comunicar aos públicos os passos dados em direção à solução ou diminuição do problema posto em foco pelo reconhecimento da responsabilidade social da empresa para com aquilo. Para isso, é necessário que todos os públicos da empresa estejam cientes das ações tomadas. Isso só será possível a partir da perspectiva da comunicação integrada, que direciona a convergência das áreas e que formam em conjunto a comunicação organizacional, permitindo uma atuação sinérgica. Nesse processo, é importante destacar a comunicação interna, que, em sintonia com o sistema social mais amplo, poderá proporcionar mecanismos de crescimento organizacional (KUNSCH, 2003), além da coerência discursiva da organização para com outros públicos.

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PÚBLICO INTERNO

As organizações são locais de troca de informação. Ao interagir com outras pessoas, os grupos e organizações procuram definir as próprias identidades, ao mesmo tempo que novas identidades surgem desse processo de troca. Se tal ciclo se interrompe ou deixa de existir, esses ambientes não conseguem exercer sua funcionalidade de maneira adaptável e completa (CARRIERI; SILVA, 2013), (IASBECK, 2013), para sua evolução.

Nesse ciclo, a comunicação organizacional assume cada vez mais uma função estratégica e abrangente, pois envolve os processos comunicativos, seus elementos e sentidos em diferentes momentos e contextos. Nesse espaço complexo, é necessário ver a comunicação nos processos simbólicos com foco nos significados formados nos agentes envolvidos nos relacionamentos interpessoais e grupais, ultrapassando a barreira da organização e valorizando as práticas e as interações de comunicação nas mais diversas formas de manifestação e construção social. É necessário, então, pensar na comunicação de

maneira integrada, a partir de um olhar holístico, compreendendo a comunicação institucional, mercadológica e administrativa (KUNSCH, 2010).

Para que este ciclo comunicacional aconteça, as empresas investem em muitos recursos de energia na administração de fluxos informacionais e relacionamento com grupos sociais de seu interesse (interno, clientes, vizinhos e comunidades imprensa, etc) e mantém, com estes públicos, trocas cotidianas de informação, gerenciadas por estruturas administrativas, como assessoria de comunicação, gerências, núcleos e coordenações ligados a diversas áreas, o que envolve muitas pessoas e recursos. No dia a dia da gestão organizacional, este fenômeno é desenvolvido por uma articulação permanente de estratégias, técnicas e linguagens específicas da comunicação em sua dimensão prática, como a atividade da publicidade e propaganda, *lobby*, promoção, relacionamento com a imprensa, internet, identidade visual, etc. Tudo o que é criado de materiais e estratégias surge a partir desse contato, da leitura do mundo pela conexão, captação e interpretação de informações de toda ordem, natureza e complexidade e também de pôr em prática arquiteturas discursivas, por meio de mensagens objetivas e simbólicas que procuram criar significações específicas no interlocutor, orientadas pelo desejo das organizações de serem vistas, percebidas e interpretadas de maneira específica por seus públicos de interesse (CAVALCANTE, 2010).

Nesse processo de comunicação envolto por trocas, quando a organização quer ser entendida de uma forma específica, deve transmitir conceitos que levem os públicos a perceber isso, gerando e mantendo confiança e credibilidade entre as partes. Para que isso aconteça, é de extrema importância que os funcionários (de todos os níveis), responsáveis por tudo o que é produzido e também pelos serviços prestados, conheçam e vivenciem o que é projetado e desejado pela organização pelo sucesso das duas partes, uma vez que o funcionário terá orgulho por ter parte no sucesso da organização (CARVALHO; HAUBRICH, 2010). Tal recomendação gera alinhamento entre os funcionários, os valores da empresa e a imagem da mesma.

A participação dos funcionários torna-se especialmente relevante na formação da imagem e da reputação da organização se nos lembrarmos de que “no mundo horizontal, as pessoas gostam de conferir autonomia a figuras menos conhecidas. Veem a figura como um símbolo de si mesmas: os consumidores com menos poder entre os gigantes corporativos (...)” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.70), ou seja, as pessoas mostram-se mais dispostas a ouvir aquilo que outras pessoas tem a dizer a respeito da organização do que aquilo que a própria organização está dizendo sobre ela. O público interno das organizações é então um importante formador de opinião e tem grande impacto na disseminação da

informação para todos os interlocutores. Depois de formar sua opinião a respeito das organizações, podem contribuir positivamente ou negativamente para a reputação das empresas, a partir de seu contato com família, convívio pessoal, profissional e social, tornando-se assim, um multiplicador de sentenças. (SOARES, 2013).

Além disso, hoje em dia podemos observar a quebra de fronteiras entre as áreas consideradas internas e externas nas organizações e suas relações. Se antes, as áreas de marketing, compras, relações públicas e planejamento estratégico cuidavam das relações externas enquanto engenharia de produção, contabilidade e recursos humanos tratavam de assuntos internos, hoje os parâmetros são outros. As parcerias, internacionalização da empresa e clientes internos são alguns dos fatores que contribuíram para que as atividades ligadas à área externa se tornasse comum a todos. Dessa forma, este fenômeno faz com que muitos membros da organização sejam ao mesmo tempo empregados (insiders) e consumidores, integrantes da comunidade, grupos de interesse etc (ALMEIDA, A. 2013).

Os membros da organização não existem, portanto, em isolamento, mas estão o tempo todo em relação e comunicação com as redes que permeiam diversos públicos de interesse. As tecnologias e o livre acesso às redes sociais nelas presentes também contribuíram para a necessidade de repensarmos o processo de comunicação nas organizações e considerarmos todos estes aspectos (SOARES, 2013). É importante então que todos, numa organização, tenham consciência de que portam seu discurso (IASBECK, 2013), uma vez que esse colapso de fronteiras internas e externas tem implicações na cultura organizacional, na identidade e também na reputação (ALMEIDA, A. 2013).

Podemos constatar então que os empregados são, na verdade, os consumidores mais próximos da empresa e precisam, portanto, ser fortalecidos com valores autênticos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Aqueles que ocupam uma função de direção ou gerência nas organizações inclinam-se a agir estrategicamente de modo a comunicar e fazer reconhecer os objetivos organizacionais como sendo os objetivos que realmente importam. Esse agir estratégico tem como premissa que tais gestores conhecem o comportamento humano em sua cotidianidade organizacional e, portanto, têm ciência das relações que os sujeitos estabelecem com a organização (amor/ódio e liberdade/dependência). Assim, tendem a fazer crer que os sujeitos são movidos pelos mesmos objetivos das organizações e estes, portanto, devem estar destaque, em vez de seus objetivos particulares, estimulando que todos assumam para si os objetivos da empresa (BALDISSERA, 2010).

Sobre isso, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), é preciso usar com os empregados a mesma abordagem de contar histórias utilizada com os consumidores, pois o

uso das metáforas que falam ao espírito humano também funciona com eles. No entanto, contar histórias aos funcionários torna-se mais complicado, pois significa encenar experiências de trabalho autênticas e coerentes. Uma atitude que não se encaixe com os valores da empresa irá danificar toda a construção da história. Se consideramos que os consumidores detectam facilmente quando uma missão não é autêntica, podemos observar que os empregados percebem com uma facilidade ainda maior os falsos valores nas práticas da organização.

Precisamos nos atentar ainda de que no processo de comunicação entre o emissor, aqui representado como funcionário da organização, e seu interlocutor, é o colaborador quem produz o discurso e o faz segundo suas intenções (sejam elas positivas ou negativas), valores, princípios, paradigmas que definem em "textos" sua cultura, seu lugar social e seu modo de ser. Esse discurso se dá pelas linguagens, presentes em qualquer ato de comunicação, que modelam o que vem do emissor e adaptam o discurso ao formato do meio em que são transmitidas (IASBECK, 2013). Por isso, conhecer e zelar pela imagem da empresa com os públicos internos é extremamente importante. Se eles são disseminadores confiáveis por parte do público externo sobre assuntos relacionados à empresa, é necessário que a empresa procure que seus colaboradores tenham sempre uma mensagem positiva a respeito dela para divulgar.

Porém, existem outros fatores além do discurso que podem, ainda, influenciar a opinião do interlocutor. Iasbeck (2013) afirma que no processo de comunicação, nem toda intenção de um discurso pode caber integralmente ou ser plenamente eficiente quando traduzida na linguagem utilizada. Há sempre *gaps* (nesse caso, trata-se da ausência de algumas informações) a serem preenchidos e dá ao intérprete a possibilidade de preenchê-lo com suas inferências e suas expectativas. A intencionalidade desse discurso é, portanto, limitada às possibilidades de expressão e da mídia, que também possui limitações e peculiaridades de linguagem próprias. Podemos observar, então, que a formação de sentido é dependente não só do discurso dito, mas também de toda a bagagem interpretativa do interlocutor, que agrega diversos valores à mensagem recebida.

Assim, mesmo que os funcionários disseminem em seus discursos os valores da organização, é necessário também que consideremos o interlocutor (em seu momento de receptor) quando a análise do discurso for realizada, para análise da interpretação e criação de sentido e que levemos em conta tal interpretação até mesmo para que o emissor procure antecipar as representações de seu receptor e de acordo com essa proposta de imaginário do outro, possa moldar as estratégias de seu discurso, que também encontra-se subordinado ao

seu lugar social, dependente de quem fala (SCHWAAB, 2013). Além disso, ao receber informações, é possível fazer uma audição seletiva, que bloqueará informações que contrariam as percepções preconcebidas, cridas como verdadeiras a partir de crenças e valores pessoais (KUNSCH, 2003).

Quem discursa pode então fazer uso de estratégias discursivas com base em análises e com propósito de exercer influência, não apenas para o exercício do controle, mas pode também ter como premissa a busca do entendimento. Segundo Conceição (2013), sendo o discurso uma palavra para o outro, ele pode ser gerado também como ação estratégica, já que busca efeitos e os gera de uma forma racionalizada ou não. Diante da incerteza da concorrência, tal prática vem se tornando comum e cada vez mais as organizações e os indivíduos buscam garantir a eficácia e a efetividade de seus discursos nos espaços sociais.

Todas essas constatações nos permitem concluir que a comunicação e a influência do público interno é extremamente importante para a organização. Como já dito, o público interno é um multiplicador. Ele trabalha como um porta-voz confiável da organização para suas redes de contato, sejam elas positivas e negativas, tudo depende de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. Se a comunicação interna cumprir seu papel, ela permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe as respostas para suas necessidades e expectativas, o que auxiliará na mediação de conflitos e busca por soluções preventivas. O funcionário estará bem-informado e estará envolto nos assuntos da organização, trabalhando em parceria com ela e em sintonia com a realidade social vigente (KUNSCH, 2003).

É necessário, portanto alinhar os valores compartilhados pela empresa ao comportamento e discurso de seus funcionários. Devemos ainda manter um espaço de diálogo constante com os mesmos, para que a cultura corporativa seja colaborativa, cultural e criativa, a fim de que quem ali trabalha tenha o poder de transformação. Ao construir a integridade da marca, a organização pode competir pelos melhores talentos do mercado, aumentar a produtividade, melhorar seu diálogo com o consumidor e administrar as diferenças (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Devemos ainda considerar a capacidade interpretativa dos públicos que recebem mensagens a respeito da empresa e buscar sempre por medir e analisar os resultados das ações organizacionais em sua imagem, reputação e suas consequências para sua identidade.

Em um mundo onde estamos todos próximos de todos (sobretudo dos erros), podemos observar mais vigilância dos públicos e qualquer contradição, por menor que possa parecer, pode adquirir uma exposição global. Estamos a todo tempo recebendo diversas informações e

as reputações, cada vez mais expostas, estão sujeitas a um sentimento geral de desconfiança (ROSA, 2007). As organizações devem buscar, portanto, a todo momento o diálogo e prezar pela construção de sua reputação.

Diante da necessidade de diálogo entre organização e públicos, é importante destacar que essas mediações são função primária de relações públicas, que a promovem através da comunicação, vital e imprescindível para promover relacionamentos organizacionais com a diversidade de públicos, opinião pública e sociedade em geral. Para este trabalho, é preciso usar de estratégias que permitam conhecer as propostas e realizações dos públicos, assim como é necessário que estes reconheçam os esforços de integração da empresa para com eles, uma vez que não pode existir interação entre os indivíduos sem intercâmbio de informações. A comunicação entre organizações e públicos deve, então, se estabelecer com troca, reciprocidade e comunhão de ideias, a fim de proporcionar o diálogo (KUNSCH, 2003).

4. METODOLOGIA

O percurso metodológico do presente trabalho seguiu dois caminhos. O primeiro foi pesquisa bibliográfica, na qual tratamos sobre temas importantes para a discussão proposta: comunicação, interculturalidade, como os dois assuntos se relacionam dentro das organizações, o processo de construção da identidade e da imagem organizacional por meio da interculturalidade e ainda qual o papel do público interno e da comunicação organizacional neste processo, fundamental para a construção da fundamentação teórica. O segundo, visando compreender como a Nestlé trabalha a interculturalidade da empresa e dos funcionários para a construção de sua imagem e sua identidade através da rede social Instagram, pautou-se na análise das postagens do Instagram, à luz da análise de conteúdo, utilizando por base os conceitos de diversos autores, entre eles, Laurence Bardin e o capítulo de Análise de Conteúdo de Wilson Corrêa da Fonseca Junior, do livro Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.

A análise de conteúdo foi escolhida por suas características fundamentais: orientação fundamentalmente empírica, exploratória e vinculada a fenômenos reais, transcendência das noções de conteúdo normais, envolvendo mensagem, canal, comunicação e sistema e ainda metodologia própria, que nos permite avaliar e comunicar criticamente a pesquisa (KRIPPENDORFF, 1990 apud FONSECA JÚNIOR, 2009). A análise de conteúdo pode ser usada então na descrição e interpretação de conteúdos, auxiliando na compreensão das mensagens para além do nível comum.

O presente trabalho foi desenvolvido da seguinte maneira: num primeiro momento, uma análise quantitativa do quadro geral das postagens da rede social Instagram da marca Nestlé, no período de 3 de julho de 2017 (criação do perfil no Instagram) a 28 de janeiro de 2019 (período de início da análise). Foram tabulados quantos posts foram feitos da campanha dos funcionários apresentando a Nestlé. A análise abrangeu apenas postagens nas quais era explícito o continente ou país no qual o funcionário estava presente e que faziam parte da campanha principal, caracterizada pela apresentação da semana do funcionário da empresa de acordo com seus próprios critérios, majoritariamente identificada com a hashtag *#employeetakeover*.

Na análise geral, é possível observar qual o número de postagens feitas por mulheres e qual o número de postagens feitas por homens, quantas postagens foram feitas por continente, quantas postagens foram feitas por país, quais os cargos dos funcionários que fizeram parte da campanha, quais os principais assuntos abordados e quantas mencionam em

seus posts outras culturas, a fim de construir um panorama geral de análise do cenário. É importante destacar que para a construção deste quadro, as postagens analisadas foram prioritariamente as de abertura da participação do funcionário naquela semana na rede social.

A segunda análise foi qualitativa. O recorte e as postagens dessa análise compõem o corpus de análise. Foram analisadas 44 postagens que compõem 5 semanas de apresentação de 5 funcionários diferentes. O recorte seguiu os seguintes critérios: 1) uma semana de postagens (ou seja, uma semana de apresentação de um funcionário) por continente; 2) a semana deve necessariamente abordar um contato ou interação com outra cultura; 3) caso esse contato não ocorra, deverá ser escolhido uma semana de postagens que aborde em seu conteúdo descrições de seu país; 4) se entre esses critérios existir algum empate, a postagem com maior número de curtidas será utilizada. Esse será apenas um critério para desempate, as curtidas e os comentários não serão analisados.

É importante ainda destacar que algumas postagens, inseridas dentro da semana dos funcionários e que não estavam previstas no post de apresentação, apesar de abordarem pontualmente outros locais (citava outros países, cidades ou continentes), não apresentavam interação com moradores ou cultura do local de destino e portanto, não foram consideradas pelo filtro do segundo critério.

Inicialmente, será feita uma breve apresentação da Nestlé com foco na campanha em análise, a fim de que possamos relacionar as postagens analisadas e seu conteúdo à sua origem e história como empresa. A análise, portanto, pretende relacionar os dados não só com conclusões baseadas na fundamentação teórica, mas também em outros dados da empresa.

4.1 NESTLÉ

Segundo uma matéria realizada pela Forbes em maio deste ano, a Nestlé é a maior empresa de alimentos e bebidas do mundo (FORBES ONLINE, 2019). Seu propósito é descrito como “melhorar a qualidade de vida e contribuir para um futuro mais saudável” e seu desempenho como empresa é impulsionado pela estratégia em Nutrição, Saúde e Bem-Estar. Para isso, a empresa oferece um amplo portfólio de produtos e serviços para cada etapa da vida das pessoas e também para seus animais de estimação.

Sua atuação abrange os seguintes segmentos de mercado: achocolatados, biscoitos, cafés, cereais, cereais matinais, águas, chocolates, culinários, lácteos, refrigerados, sorvetes, nutrição infantil (fórmulas infantis, cereais infantis e papinhas prontas para o consumo),

nutrição clínica, produtos à base de soja, alimentos para animais de estimação e serviços para empresas e profissionais da área de alimentação fora do lar.

Ela possui mais de 2000 marcas, que variam de sucessos globais, como Nescafé ou Nespresso aos favoritos locais como Ninho. Outras marcas que também fazem parte deste portfólio são KitKat, Maggi, Moça e Molico, por exemplo. Sua sede é localizada em Vevey, na Suíça, onde foi fundada a mais de 150 anos. Hoje, a empresa conta com 328 mil colaboradores em suas fábricas e escritórios, ao redor do mundo.

A empresa atua em 83 países, dos cinco continentes - África, América, Ásia, Europa e Oceania. Seus produtos, no entanto, estão presentes em 191 países, conforme os dados retirados do site da Nestlé (2019).

É possível ainda encontrar a quantidade de vendas, funcionários e fábricas divididos segundo as zonas continentais. Essas zonas são separadas e representadas pelas siglas AMS (Américas), EMENA (Europa, Oriente Médio e Norte da África) e AOA (Ásia, Oceania e África Sub-saariana). Confira na figura 3:

Figura 3 - Vendas, funcionários e fábricas por zona continental

Sales, employees and factories by geographic area

	Sales		Employees		Factories	
	2017 *	2018	2017	2018	2017	2018
AMS	45.3%	44.9%	33.5%	33.9%	158	159
EMENA [a]	29.1%	29.4%	33.9%	34.1%	146	146
AOA	25.6%	25.7%	32.6%	32.0%	109	108

fonte: Annual Review 2018 - Nestlé.

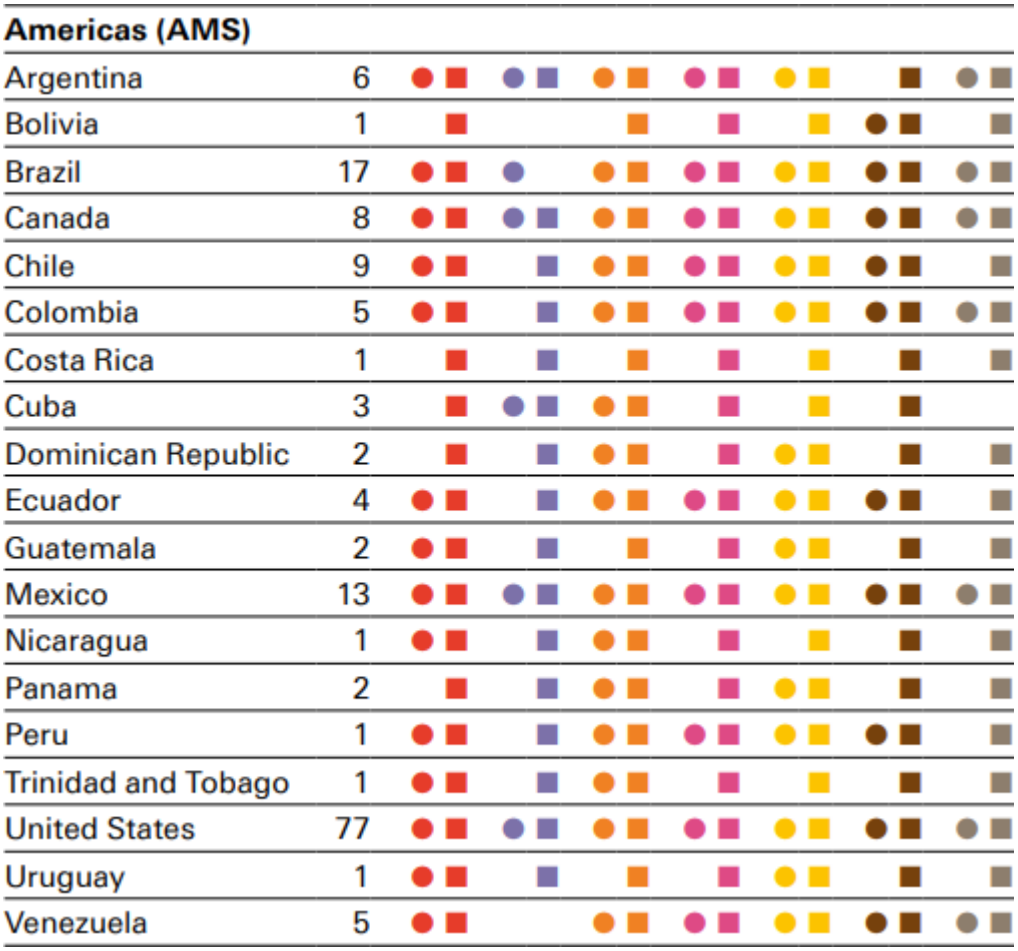
Se considerarmos a figura 3, podemos observar que os números referentes à quantidade de funcionários é bem balanceada entre as três zonas. Se analisarmos a porcentagem de vendas, por sua vez, veremos que a Zona das Américas é o principal mercado consumidor da empresa, tanto em 2017 quanto em 2018. Podemos ainda observar o número de fábricas presentes em cada uma das zonas e mais uma vez, a Zona das Américas apresenta relevância importante, seguida pela Zona EMENA e por último, a Zona AOA.

Nas figuras 4, 5 e 6, é possível acompanhar quais os países presentes nas zonas continentais utilizadas para a divisão, o número de fábricas presentes, os produtos produzidos por elas e ainda se são de fabricação própria no país ou se tem bens importados.

Para a análise das mesmas, é importante destacar que segundo o Annual Review 2018 Nestlé, os números dali representam a quantidade de fábricas presentes no país. O círculo preto representa que é de produção local (pode representar a produção em muitas do número total de fábricas) e o quadrado representa importação (pode, em alguns casos particulares,

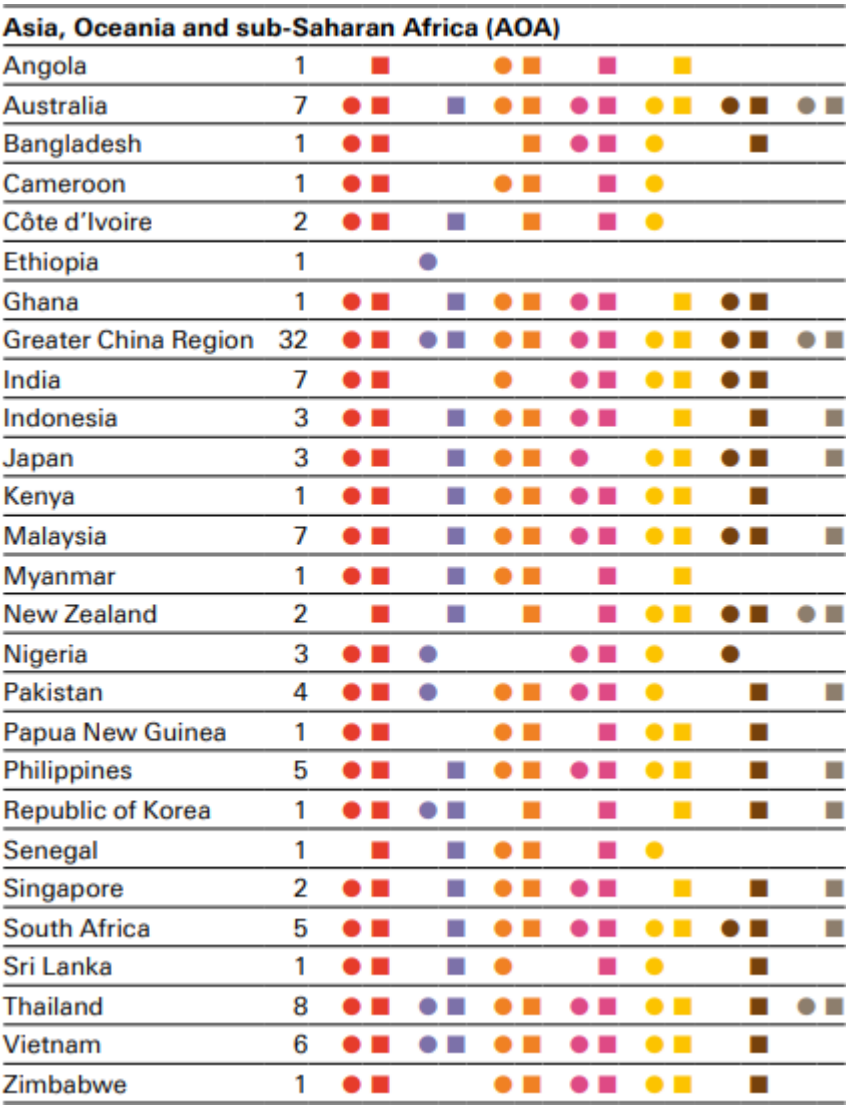
representar compras de terceiros no mercado em causa). As cores, por sua vez, falam sobre quais os produtos. Vermelho: bebidas em pó e líquidas; lilás: água; laranja: produtos de leite e sorvete; rosa: nutrição e ciência da saúde; amarelo: preparo de pratos e auxiliares de cozinha; marrom: confeitaria e cinza: cuidados para pets.

Figura 4 - Fábricas presentes nas Américas



fonte: Annual Review 2018 - Nestlé

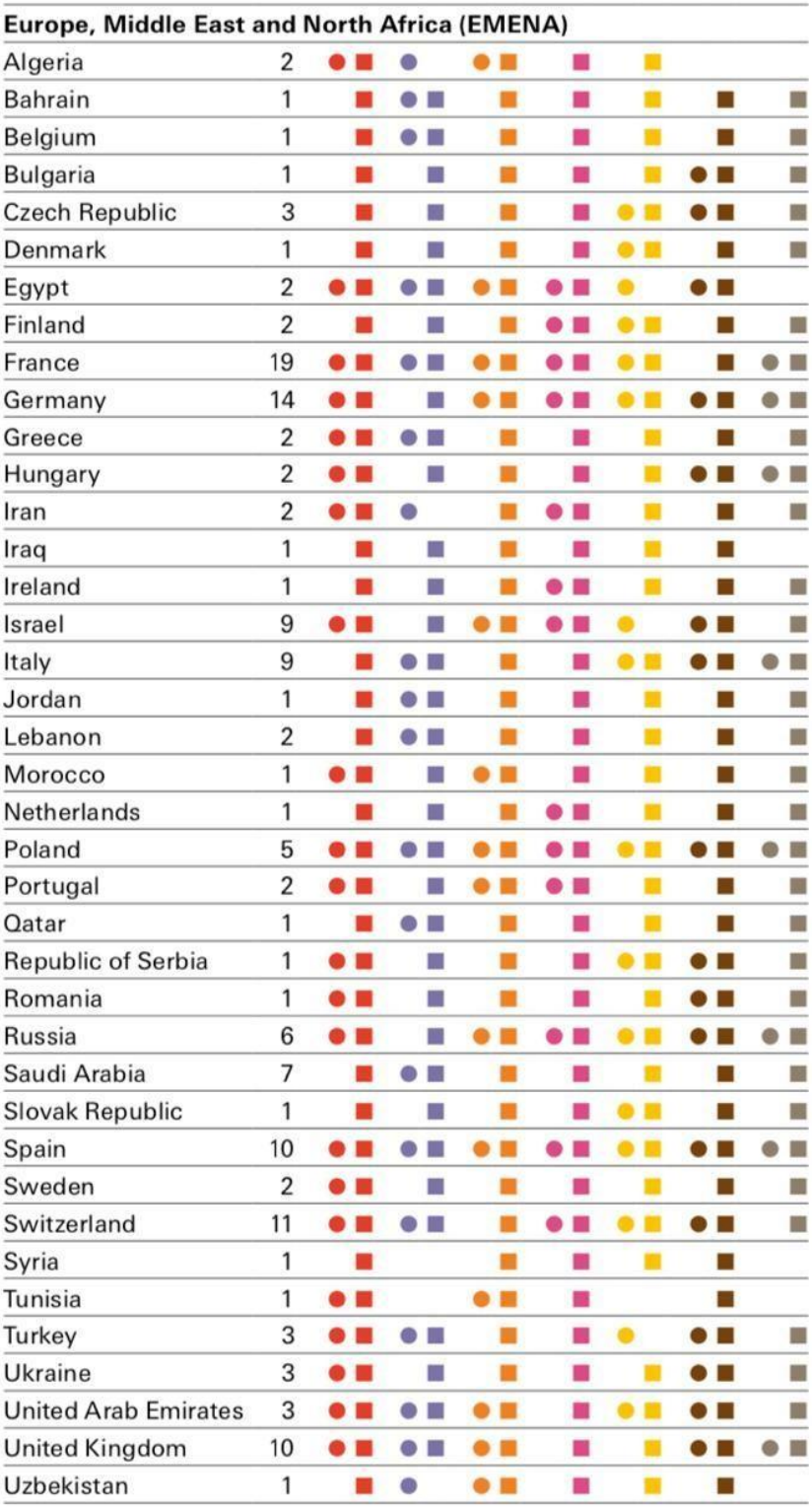
Figura 5 - Fábricas presentes nos continentes Ásia, Oceania e África Sub-Saariana



Asia, Oceania and sub-Saharan Africa (AOA)	
Angola	1
Australia	7
Bangladesh	1
Cameroon	1
Côte d'Ivoire	2
Ethiopia	1
Ghana	1
Greater China Region	32
India	7
Indonesia	3
Japan	3
Kenya	1
Malaysia	7
Myanmar	1
New Zealand	2
Nigeria	3
Pakistan	4
Papua New Guinea	1
Philippines	5
Republic of Korea	1
Senegal	1
Singapore	2
South Africa	5
Sri Lanka	1
Thailand	8
Vietnam	6
Zimbabwe	1

fonte: Annual Review 2018 - Nestlé.

Figura 6 - Fábricas presentes na Europa, Norte da África e Oriente Médio



Europe, Middle East and North Africa (EMENA)	
Algeria	2
Bahrain	1
Belgium	1
Bulgaria	1
Czech Republic	3
Denmark	1
Egypt	2
Finland	2
France	19
Germany	14
Greece	2
Hungary	2
Iran	2
Iraq	1
Ireland	1
Israel	9
Italy	9
Jordan	1
Lebanon	2
Morocco	1
Netherlands	1
Poland	5
Portugal	2
Qatar	1
Republic of Serbia	1
Romania	1
Russia	6
Saudi Arabia	7
Slovak Republic	1
Spain	10
Sweden	2
Switzerland	11
Syria	1
Tunisia	1
Turkey	3
Ukraine	3
United Arab Emirates	3
United Kingdom	10
Uzbekistan	1

fonte: Annual Review 2018 - Nestlé

Os quadros nos mostram que dentro das zonas, a quantidade de fábricas e, consequentemente, de empregos gerados da Nestlé variam bastante. Nas Américas (AMS),

por exemplo, as 159 fábricas estão distribuídas em 19 países. Os Estados Unidos lideram o ranking com um número de 77 fábricas da marca em seu país, seguido pelo Brasil, com 17 e do México, com 13. Os países Bolivia, Nicaragua, Costa Rica, Peru, Trinidad e Tobago e Uruguai, por sua vez, possuem apenas uma fábrica em seu território.

Na região da Ásia, Oceania e África Sub-saariana (AOA), as 108 fábricas estão divididas em 27 países. Grande parte da China lidera o ranking do número de fábricas, com 32 unidades. É seguida pela Tailândia, que apresenta apenas 8 e pela Austrália, Índia e Malásia, com 7 fábricas cada uma.

A Europa, Oriente Médio e Norte da África (EMENA) apresentam números de fábrica menores em países individuais, se os quadros entre essa e as outras zonas forem comparadas. Apesar disso, são 146 fábricas divididas em 39 países. Ali, o país que apresenta o número maior de fábricas Nestlé é a França, com 19 fábricas, seguida pela Alemanha, com 14 e pela Suíça, com 11.

São, ao todo, 413 fábricas divididas em 3 zonas continentais, somando ao todo, presença fabril e geração de empregos em 85 países.

4.1.1 SUA HISTÓRIA

A Nestlé nasceu no ano de 1866, quando Henri Nestlé, químico, criou a Farinha Láctea Nestlé, que combinava leite de vaca, farinha de trigo e açúcar. Ele pretendia colaborar no combate às altas taxas de mortalidade infantil da época.

Paralelamente, outro produto importante era lançado na indústria. Em 1860, Os americanos Charles e George Page abrem a empresa Anglo-Swiss Condensed Milk Co. em Cham, na Suíça, onde fabricavam o leite condensado Milkmaid, uma alternativa segura e de longa duração em relação ao leite fresco.

Em 1905, houve a fusão de Nestlé e Anglo-Swiss Condensed Milk Co., que originou o hoje conhecido Grupo Nestlé.

A primeira fábrica no Brasil foi instalada em 1921, em Araras (SP) e produzia, inicialmente, leite condensado. Com o passar dos anos e o nascimento de novas marcas, começou a fabricar outros produtos já lançados pela empresa, como leite desnatado em pó, chocolate branco, etc.

Além de suas marcas, a empresa trabalhou, também, desde cedo com projetos sociais. Em 1981, lançou a Ação Comunitária, o mais antigo programa social da Nestlé. Esse programa era promovido pelos colaboradores da empresa, com o intuito de apoiar instituições

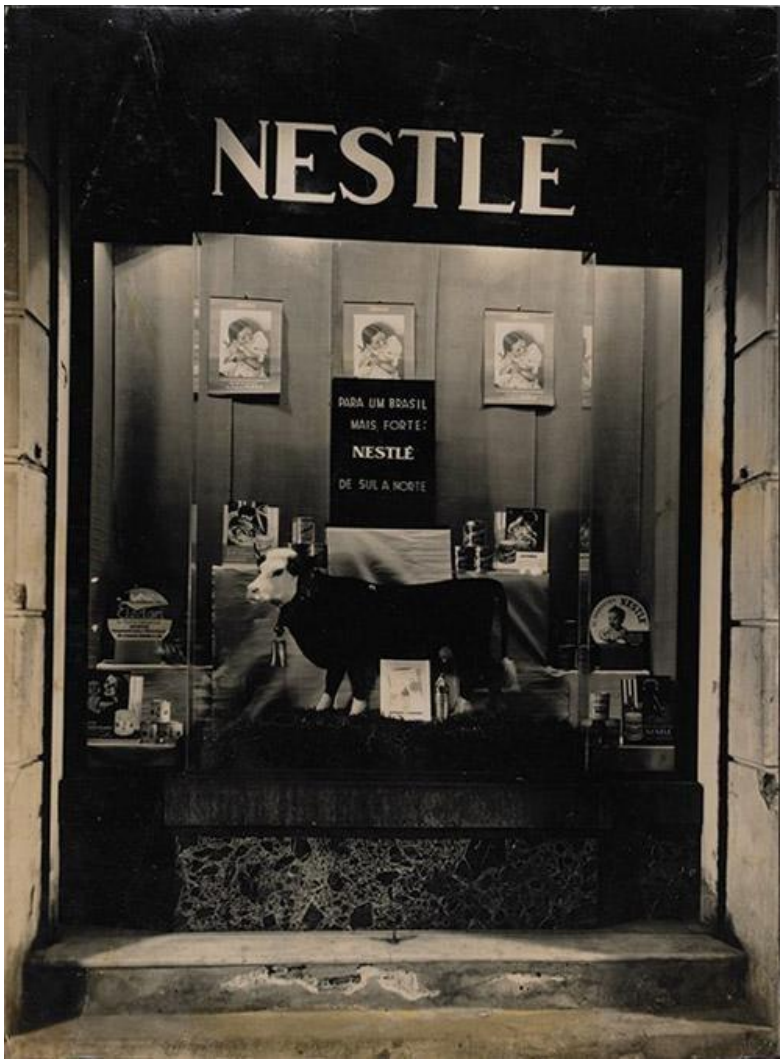
de assistência à infância. Em 1987, ainda, houve a criação da Fundação Nestlé de Cultura, responsável pelas ações sociais e culturais da organização. A partir de 2006, o programa passou a se chamar Fundação Nestlé Brasil. Em seu site, é possível ainda acompanhar outras diversas ações da empresa em apoio ao bem-estar, desenvolvimento humano e preservação ambiental.

Podemos encontrar ainda os relatórios de sustentabilidade global dos últimos 2 anos no site, na aba "propósito". Em 2016, a empresa de forma global atuou em um conjunto de 41 compromissos socioambientais, alinhando-os com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. A Nestlé busca cumprir seu papel nesse compromisso até o ano de 2030.

4.1.2 AÇÕES DE DESTAQUE

Durante a análise e estudo a respeito da empresa, encontramos campanhas de marketing e estratégias de divulgação de produtos que aliam o produto da empresa com informações importantes para o público ao qual aquela marca se dirigia. Em 1928, por exemplo, foi desenvolvida e distribuída uma Cartilha de Farinha Láctea. Com distribuição gratuita, a cartilha utilizava da Farinha Láctea Nestlé como tema para ensinar o abecedário. Já em 1916, época em que o Leite Moça começou a ser distribuído no mercado brasileiro, parte da comunicação era feita por meio das "Folhinhas do LEITE MOÇA®", que apresentavam anúncios, dicas de beleza, fotos de outros países, jogos, piadas e também o calendário. A empresa ainda utilizou vacas mecânicas em lojas vitrines de mercearias e farmácias, onde os produtos da marca eram vendidos, como instrumento de publicidade. As vacas piscavam os olhos, balançavam o rabo e mugiam e assim, faziam sucesso, especialmente com as crianças (Figura 7).

Figura 7 - Vaca mecânica em um ponto de venda de produtos Nestlé



fonte: site Nestlé (16/09/2019).

A empresa, portanto, apresentava diversas campanhas de cunho informacional e social, mostrando-se assim pioneira em campanhas do gênero para aquela época e teve, portanto, vantagem ao comunicar-se de tal maneira com seus públicos de interesse, fixando suas marcas, dicas, propagandas e ações na mente de seus consumidores.

4.2 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Ao observar o Instagram da Nestlé (@nestle), pudemos perceber que na campanha escolhida para análise, os colaboradores da empresa tinham certa liberdade para contar, durante uma semana, sobre seu dia-a-dia e algumas experiências na sede da empresa e também no país ao qual a sede dita está localizada. Dentre esses colaboradores, alguns

fizeram relatos a respeito de sua experiência em outra sede da empresa, localizada geralmente em outro país. Para que pudesse fazer esse relato, o colaborador compartilhava nas redes algumas das lembranças e registros da experiência, descrevendo-a e relatando também o contato com outra cultura e com as pessoas locais.

As postagens da campanha não apresentavam claramente muitas regras. Os funcionários falavam muitas vezes sobre eles mesmos, sobre sua vida pessoal, sobre seu país, sobre experiências em outras sedes da Nestlé e até mesmo sobre a empresa, geralmente comentando sobre mais de um dos temas descritos. Muitas delas, como descrito anteriormente, faziam uso da hashtag *#employeetakeover*, uma expressão utilizada na rede social analisada Instagram para anunciar que quem irá falar em nome da empresa é o funcionário.

Estes relatos geram a oportunidade da empresa Nestlé firmar-se como intercultural e promotora da interculturalidade, pois através das viagens a trabalho, era ela quem promovia o contato entre pessoas de diferentes culturas unidas por algo em comum: seu trabalho.

É importante ressaltar que contato intercultural no contexto de internacionalização de mercados e produtos e o aproveitamento dos recursos que ela oferece é, segundo a UNESCO (2009), fator primordial de êxito econômico para as empresas, uma vez que um mesmo produto ou empresa deve sofrer mudanças e adaptar-se ao novo ambiente para ser aceito em uma sociedade diferente, a fim de que esteja de acordo com os costumes e normas locais e possa, assim, sobreviver ao mercado, sempre em busca de novas dinâmicas de raciocínio para manter sua sobrevivência (FERRARI, 2009).

O contato entre culturas diferentes nas quais a mesma empresa está inserida é extremamente importante para que possa existir a adaptabilidade de seus produtos, de acordo com o novo mercado. Tal processo só é possível uma vez que, como disse Ferrari (2009), a organização entende ser uma peça importante de um contexto mais amplo, no qual estabelece uma relação de troca com o ambiente: afeta e também é afetada.

Além disso, como disse Baldissera (2007), é preciso observar então que as organizações necessitam da simpatia dos públicos, ou seja, da sua identificação, para que possa ela se desenvolver na adversidade de um mercado cada vez mais exigente e global. As empresas procuram, então, incorporar informações referentes às identidades de seus públicos e criam sistemas de representações, para que a medida em que eles se politizam, a

comunicação possa ser dialógica e recursiva, com articulações que transformam os atores em influenciadores e influenciados, ao mesmo tempo. Nesse contexto, conhecer a imagem e a reputação da organização nesses diversos ambientes pode otimizar e potencializar sua comunicação com os públicos, tornando-a competente e competitiva em um novo mercado de possibilidades (IASBECK, 2007).

Firmar-se como empresa intercultural que respeita e agrega em si valores de diversas culturas é, além de benéfico para a própria sobrevivência da organização, importante para sua reputação local e global.

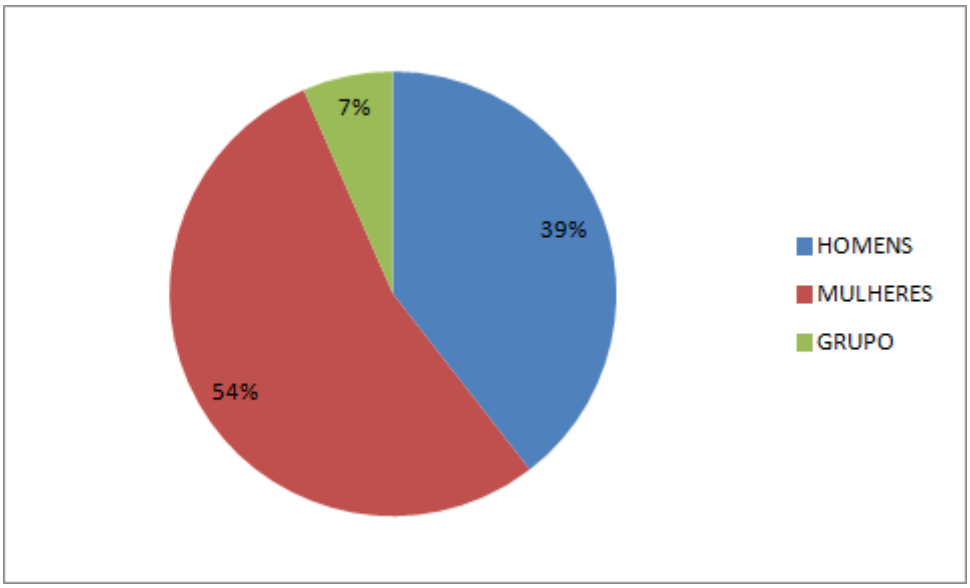
Nossa análise busca, então, observar e destacar alguns pontos-chave das postagens: como o contato entre o relator e as pessoas do destino da viagem se deu? A viagem cumpriu seu objetivo? As postagens de semanas descritivas e que não apresentavam em seu conteúdo encontros interculturais ainda podem ser considerados interculturais, se forem considerados os seguidores do perfil e suas respectivas culturas? A Nestlé pode realmente obter vantagens desse encontro de culturas? Quais vantagens são essas?

4.3 ANÁLISE QUANTITATIVA

A análise quantitativa mostrou que no período da análise (de 3 de julho de 2017 a 28 de janeiro de 2019), 76 funcionários fizeram postagens no perfil da empresa, apresentando um pouco de seu trabalho na Nestlé, dentro dos formatos propostos anteriormente (condução do Instagram da marca Nestlé durante uma semana). Desses 76 funcionários, 41 deles trabalham em sedes da Nestlé localizadas na Europa, 16 na América, 1 na Oceania, 13 na Ásia e 6 na África (um dos funcionários, o Bermal, trabalha na Turquia. Este é o único país no mundo presente em dois continentes simultaneamente. Consideramos então para todas as análises continentais a postagem de Bermal duas vezes: uma para a Ásia e uma para a Europa. A soma dos países em tais análises será, portanto, 77). Dessas postagens, também foi observado que 13 delas citavam ou falavam sobre outras culturas de outros continentes. É importante destacar que apenas as postagens desta campanha foram analisadas. As demais campanhas e posts de outros temas, não. O Apêndice A traz o quadro geral das postagens.

A partir da análise geral, podemos observar na Figura 8 a porcentagem de homens e a porcentagem de mulheres do número total de funcionários escolhidos para a campanha, durante o tempo de análise:

Figura 8 - Postagem por gênero



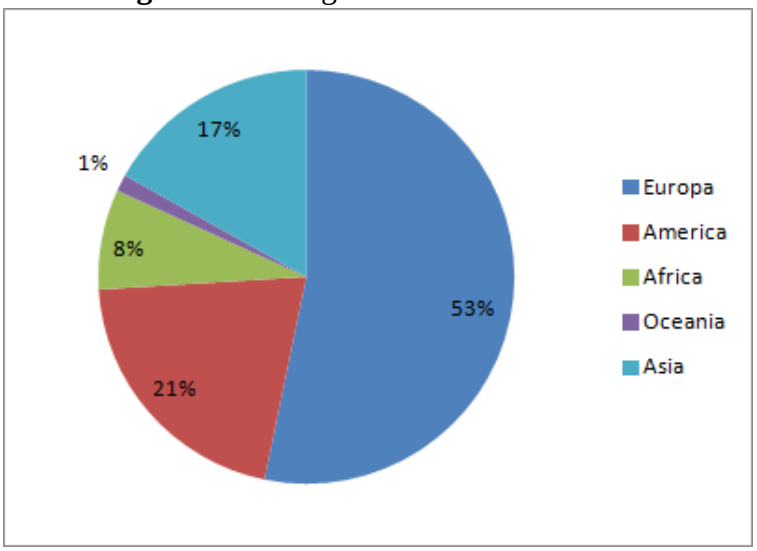
fonte: própria, 2019

Do total das 76 semanas de postagens, 41 delas foram conduzidas por mulheres, 30 delas por homens e 5 delas conduzidas por grupos mistos. Os 7% representam postagens em grupos mistos, compostos por homens e mulheres. Nesses 7%, estão inclusas 4 semanas de postagens de atividades em grupo, e também uma semana que foi apresentada por 3 cachorros, que apresentaram durante esse tempo a empresa como se trabalhassem ali.

A proporção entre gêneros nas postagens e representação da empresa na rede social Instagram é um pouco maior da apresentada na liderança das sedes Nestlé nos dados do Relatório de Sustentabilidade de 2018, os quais apontam que nesse ano, a porcentagem global de mulheres na posição de gestoras era de 43,2%. Nos cargos de liderança sênior, as mulheres compreendem uma taxa de 31,8%, número que, segundo o relatório, está em crescimento, uma vez que a empresa está comprometida no desenvolvimento de mulheres líderes em seus negócios. A taxa majoritariamente feminina nas postagens pode ser, então, uma representação daquilo que a empresa se propõe a alcançar.

Podemos ainda separar os dados de acordo com sua origem continental, como mostra a figura 9:

Figura 9 - Postagens de acordo com o continente



fonte: própria, 2019.

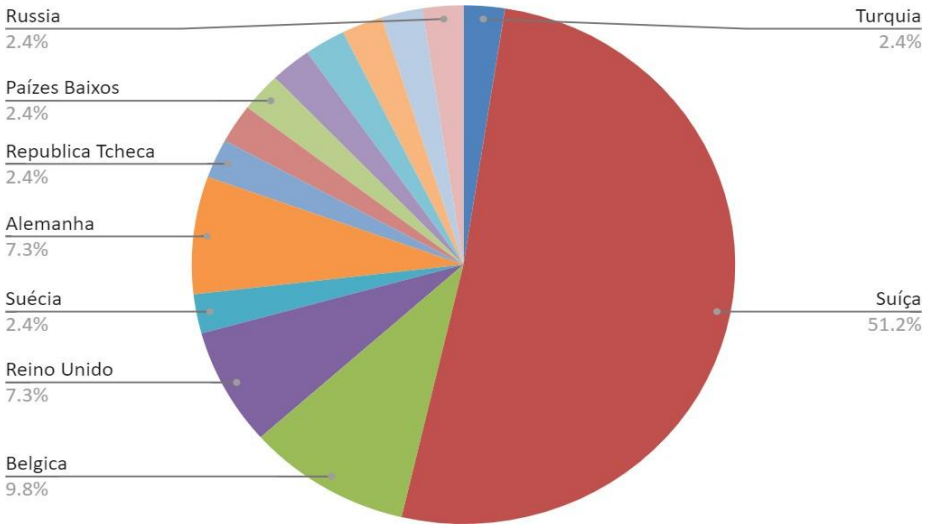
A análise de acordo com o continente nos mostra uma presença majoritariamente Européia da origem das postagens. Se compararmos com a figura 10, que representa a média dos últimos anos em vendas da Nestlé de acordo com zona continental ou ainda, compararmos com a presença dos funcionários segundo a figura 3, veremos que os números não são representativos, uma vez que, segundo a figura 10, o continente onde a empresa mais vende é a América, e, segundo a figura 3, os funcionários estão bem distribuídos entre as três zonas divididas. Além disso, ainda segundo a figura 3, as fábricas estão em maior quantidade na zona das Américas.

Figura 10 - média da presença da Nestlé em vendas segundo a zona continental

fonte: Annual Review 2018 - Nestlé

Ao que se deve, então, essa presença majoritariamente Européia nas postagens? Podemos atribuir tal fato à origem da empresa ser Suiça e sua sede principal localizar-se ali. Segundo o Relatório Annual Review 2018 da Nestlé, a empresa é uma companhia global, que combina estratégias globais com engajamento local. Podemos então inferir que a estratégia inicial de Employee Takeover nasceu na Suíça e difundiu-se para seus outros escritórios e fábricas. Tal visão é ainda mais fortalecida quando analisamos o gráfico específico de postagens Européias e observamos os países que mais se repetem (Figura 11):

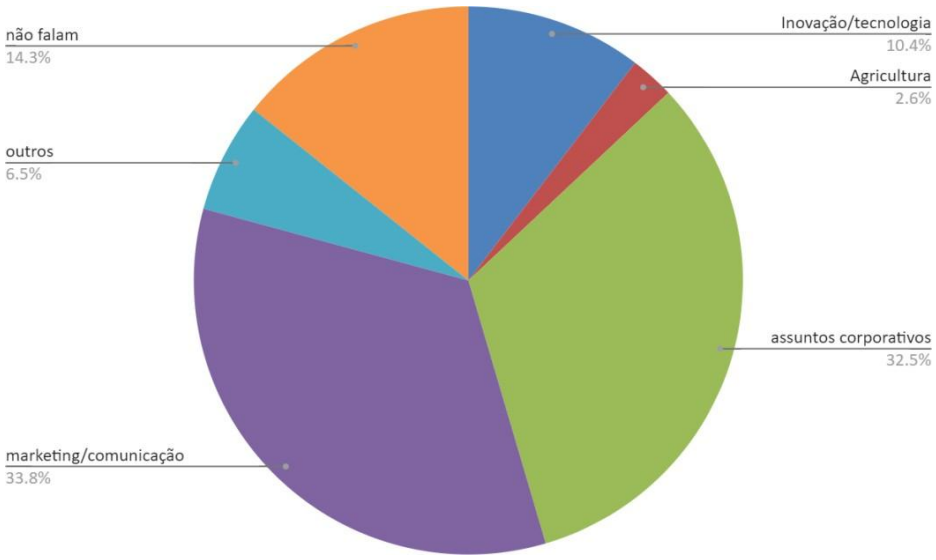
Figura 11 - Postagens do continente Europeu divididas segundo seu país



Fonte: própria, 2019.

A partir dos dados coletados, podemos também observar os cargos dos funcionários escolhidos para serem responsáveis pela conta do Instagram da marca (Figura 12). Nos posts de apresentação, os primeiros da semana de cada funcionário, a grande maioria deles dizia também qual era sua função na empresa. Para que a análise pudesse ser visual, todas as funções exercidas pelos funcionários foram divididas em categorias maiores: Inovação/tecnologia, Assuntos Corporativos, Marketing/Comunicação, Agricultura, Outros e ainda os que não falam sobre a função que exercem. Os nomes de cada cargo que estão dentro das categorias criadas para a análise podem ser encontradas no Apêndice B.

Figura 12 - Porcentagem das postagens divididas por cargo



Fonte: própria, 2019

O gráfico mostra que grande parte dos participantes da ação proposta fazem parte da equipe de comunicação e também dos assuntos corporativos da empresa. Poucas pessoas relacionadas à agricultura, por exemplo, se manifestaram através da campanha e aqueles que fizeram eram os responsáveis pelo acompanhamento do plantio e desenvolvimento das matérias-primas, como por exemplo o funcionário Fatih, do continente Africano (vide Apêndice A).

Isso nos mostra que a empresa preocupa-se não só em usar a voz do funcionário para dar validade ao discurso da empresa perante os públicos, como explicam anteriormente Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), mas também em dar voz a membros de cargos de direção e gerência, que segundo Baldissera (2010), estão inclinados a agir estrategicamente, a fim de comunicar e fazer reconhecer por parte dos públicos que os objetivos organizacionais são aqueles que realmente importam. Esse "agir estratégico" é voltado num primeiro momento, segundo o autor, para influenciar os outros membros da organização, mas é aplicado, neste caso, para influência de todos os públicos. Ele leva como premissa a ciência das relações que os sujeitos podem vir a estabelecer com a organização.

É importante ainda destacar que a maior porcentagem de funcionários porta-voz utilizados compõem as equipes de comunicação locais, regionais e globais de linhas de produtos Nestlé. Estes profissionais são, além de parte do time corporativo, profissionais capacitados para comunicar de maneira clara e eficiente aquilo que a empresa deseja.

A partir do quadro geral (Apêndice A), foi possível separar, ainda, as postagens de acordo com os assuntos citados na postagem de abertura da semana de cada um dos funcionários segundo o período analisado. Na figura 13, os assuntos estão divididos de acordo com o continente. É importante ainda destacar que a maioria das postagens se encaixou em mais de uma categoria ao mesmo tempo, ou seja, o funcionário pode ter falado a respeito de si mesmo, de sua trajetória na empresa e ainda de um evento, ao mesmo tempo, por exemplo.

Figura 13 - Assuntos abordados na postagem de apresentação da semana

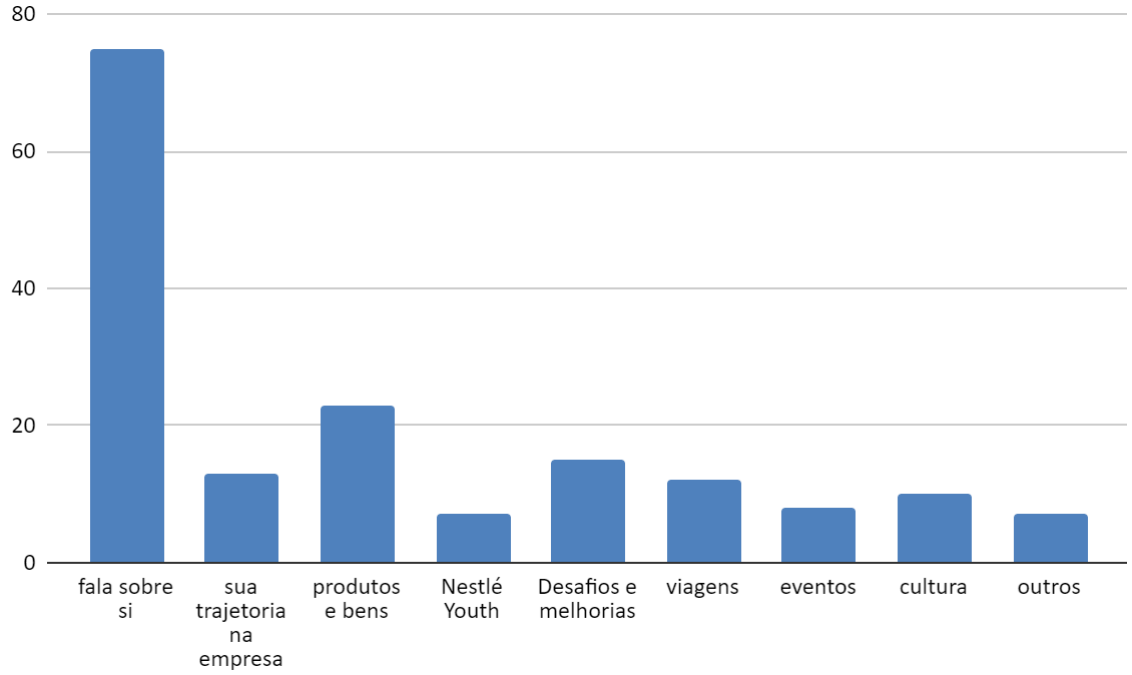
continente	fala sobre si	sua trajetória na empresa	produtos e bens	Nestlé Youth	desafios e melhorias	viagens	eventos	cultura	outros
Europa	40	4	9	3	11	10	5	5	4
América	16	4	3	3	1		2	3	1
Asia	13	4	9		2	2	1	1	1
Oceania	1								
Africa	5	1	2	1	1			1	1
Soma por assunto:	75	13	23	7	15	12	8	10	7

fonte: própria, 2019.

Ainda sobre as categorias, é importante destacar: em “produtos e bens”, estão inclusas áreas como Nestlé Waters, café (plantio e também o produto Nespresso), Purina, chocolates em geral; em “desafios e melhorias”, encontram-se os desafios globais e cuidado com a plantação, processos e produtos; em “viagens”, às viagens e também todo tipo de contato com outros países e continentes e em “cultura”, a apresentação ou expressão de um fragmento da cultura local ou da cultura do local de destino.

A figura 14 apresenta a união dos assuntos por continentes, a fim de apresentar apenas a porcentagem por tema.

Figura 14 - gráfico de acordo com os assuntos tratados na postagem de abertura



Fonte: própria, 2019.

Para nossa análise do quadro de assuntos, é necessário lembrar que, segundo Iasbeck (2013), o enunciador do discurso o faz segundo suas intenções, valores, princípios. São eles quem definem os "textos" segundo sua cultura, lugar social e modo de ser. Ou seja, os assuntos abordados, a maneira a qual tudo é dito e colocado não se dá por acaso, mas possui intencionalidade.

A figura 14 nos mostra que a grande maioria das postagens de abertura de apresentação da semana dos funcionários (75 de 77) tem uma apresentação sobre si mesmos. Essa apresentação pode ter sido descrita de maneira breve (com apenas nome e cargo) ou ainda comntar com uma descrição de seus principais hobbies, de seus momentos de lazer, daquilo que gosta etc. Esse dado apresenta uma estratégia voltada para a ideia de humanização do funcionário, mostrando-o como ser humano e gerando identificação com o interlocutor.

Os outros dois temas mais recorrentes são os produtos e bens, presentes em 23 dos 77 posts e os desafios e melhorias, apresentados em 15 dos 77 posts. Podemos então analisar que o reforço à presença dos produtos Nestlé nas postagens traz a fortificação das marcas citadas no imaginário do interlocutor, constituindo assim, a imagem dos mesmos, de acordo com os parâmetros apresentados por Iasbeck (2007): efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem,

mas ainda sim, constitutiva do processo de reputação, que segundo Almeida A. (2013), trata da consolidação das diversas imagens da organização ao longo dos anos, mostrando-se uma representação coletiva das ações e resultados da mesma.

Sobre a abordagem dos desafios e melhorias presentes em 15 dos 77 posts, nos quais são citados os desafios globais, cuidados com a plantação, processos e produtos, podemos observar que a empresa apresenta cuidado com seus públicos, ambiente e processos de produção e olha, principalmente, para seu impacto como empresa e meio de produção na sociedade.

Assim, a empresa enquadra-se no que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) comentaram: nesse novo contexto social, o respeito aos parâmetros éticos que se levantam deixa de ser um discurso politicamente correto para se transformar em uma necessidade competitiva, pois como dito por Almeida F. (2007), a adoção da conduta baseada em princípios morais que respeitem os valores e o ambiente da comunidade envolvida é agora uma exigência da sociedade contemporânea.

Segundo os três autores (2010), a prática do marketing e ação das empresas está atualmente voltada para as mudanças no comportamento e atitudes do consumidor, que orienta-se para os valores e busca por empresas que abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Isso se dá, segundo Baldissera (2007), pois as organizações necessitam da simpatia dos públicos, ou seja, da sua identificação, para que possa ela se desenvolver na adversidade de um mercado cada vez mais exigente e global.

A Nestlé faz, então, uso dos sites de redes sociais para a divulgação de suas ações e estratégias pois elas permitem a partilha instantânea de ideias e assim, qualificam a associação dos novos membros, que tendem a se sentir ligados com causas e/ou valores expressos nesses sites (MARTELETO, 2001 apud SILVA, 2018).

A partir da análise geral, seguindo os critérios de seleção acima descritos, partimos então para a análise qualitativa das postagens pertencentes a campanha.

4.4 ANÁLISE QUALITATIVA

Esta etapa da pesquisa busca avaliar, por meio da amostra selecionada, a percepção dos envolvidos sobre o contato intercultural apresentado durante a campanha descrita, na qual

os funcionários usam as redes sociais da Nestlé para apresentar, durante uma semana, a sede e/ou a localidade na qual trabalham.

Como foi dito anteriormente, analisamos 44 postagens que compõem cinco semanas de apresentação de cinco funcionários diferentes. Para que pudéssemos realizar tal recorte, seguimos quatro critérios: 1) uma semana de postagens (ou seja, uma semana de apresentação de um funcionário) por continente; 2) a semana deverá necessariamente abordar um contato ou interação com outra cultura; 3) caso esse contato não ocorra, deverá ser escolhida uma semana de postagens que aborde em seu conteúdo descrições de seu país; 4) se entre esses critérios existir algum empate, a postagem com maior número de curtidas será utilizada. Vale ressaltar ainda que esse será apenas um critério de desempate e as curtidas e comentários não serão avaliados.

Segundo estes critérios, as semanas de postagens selecionadas (de 2019 a 2017) foram: Cláudio (Suíça - Europa), Joy (África do Sul - África), Miguel (Peru - América), Sally (Austrália - Oceania) e Sam (Sri Lanka - Asia) (Figura 15).

As postagens selecionadas serão analisadas segundo três principais eixos de análise: 1) como a pessoa se apresenta pessoalmente (quais suas preferências pessoais, como é seu dia-a-dia, o que diz sobre sua família), 2) como se apresenta profissionalmente (o que diz de seu trabalho, seus colegas e do espaço da Nestlé que tem contato) e 3) como apresenta o espaço geográfico onde ela está, seja este seu local de trabalho ou onde está em viagem (cidade, bairro ou país). Estes três eixos mostram-se centrais para nossa análise uma vez que podem nos trazer luz à questão de nossa pesquisa: de que forma a construção das postagens interculturais dos funcionários auxilia a construção da imagem e da identidade da Nestlé através da rede social Instagram. A figura 15 apresenta os dados das postagens de apresentação:

Figura 15: Quadro geral das postagens de apresentação das semanas escolhidas para análise quantitativa

continente	Europa	África	América	Oceania	Ásia
País	Suíça	África do Sul	Peru	Austrália	Sri Lanka

imagem de apresentação					

fonte: própria, 2019.

4.4.1 EUROPA

A semana de postagens escolhida segundo os parâmetros anteriormente descritos para representação do continente Europeu foi a do Cláudio. As postagens dele fazem parte da campanha, representam a Europa e abordam interação com outra cultura. Os três parâmetros aplicados mostraram que outros posts de outras semanas de funcionários Europeus também se encaixam nestes critérios. Usamos o critério das curtidas e a semana do Claudio foi, então, a selecionada. O Cláudio trabalha como Gerente de Produção de Café, na Nespresso, no escritório em Lausanne, Suíça, mas viaja o mundo todo em busca de novidades no setor do café. Em seu post de apresentação, ele conta também que irá viajar para Caquetá, na Colômbia. Seu primeiro post foi feito no dia 22 de outubro de 2018 e seu ultimo post foi feito no dia 26 de outubro de 2018. Durante esse período, ele fez 12 postagens, com assuntos sobre seu trabalho na empresa e também sobre sua viagem.

Figura 16: Quadro de postagens do Claudio - Europa

data e foto da postagem	**legenda da postagem (traduzida para o português)**	**assuntos e observações**
22/10/2018 1: 	Meu nome é Claudio e sou um grande fã de café, o que é perfeito para o meu trabalho como gerente de produtos de café na @Nespresso. Estou em Lausanne, na Suíça, mas meu trabalho me leva ao mundo inteiro na busca de cafés novos e raros para levar aos fãs da Nespresso. No final desta semana, viajarei para Caquetá, na Colômbia, onde a Nespresso está trabalhando para revitalizar a produção de café em uma região isolada do mundo exterior por muitos anos devido a conflitos. Estou ansioso para fornecer uma visão interna do que acontece na Nespresso e ler todas as suas perguntas e comentários sobre a	Cláudio fala um pouco sobre si, sobre a função que desempenha na empresa, a área na qual trabalha e a viagem que irá fazer. Sobre esta última, destacou o fato da região ser isolada e ter passado por conflitos.

	marca. Nespresso Coffee lovem job #Coffeelover #Cafe #Sustentabilidade #GoodLife #EmployeeTakeover	
22/10/2018 2: 	#HappyMonday people! É o começo de uma nova semana e estou empolgado em assumir o Instagram da Nestlé para dar uma olhada nos bastidores @nespresso E deixar você entrar no mundo do #sustainablecoffee. Como está sua segunda-feira? #Nespresso #butfirstcoffee #Coffeelover #mondaymotivation #Instawork #Trabalho	Claudio fala com uma linguagem pessoal a respeito do início da semana no comando da conta da Nestlé no instagram e fala também sobre Nespresso e cita o café sustentável.
22/10/2018 3 (vídeo): 	Você deve ter notado alguém voltando às telonas na semana passada em nossa mais recente campanha publicitária! Desta vez, George volta como cavaleiro em busca da xícara de café perfeita. O que é que vocês acham? #Nespresso #georgeclooney #george #Knight #nataliedormer #thequest #commercial #campaign #whatelse #coffeelover	Cláudio fala nesse post sobre campanha publicitária Nespresso com o ator George Clooney.
23/10/2018 4 (vídeo): 	Está frio e escuro lá fora, então estou começando minha manhã com algo escuro e quente. Um rico @Nespresso Master Origins Colômbia para começar bem o dia! Qual é o seu café da manhã favorito? #Nespresso #coffee #espresso #coffeelover #masterorigin #colombia #creatista #tuesdayvibes #earlybird #autumnishere	Neste vídeo do dia 23, Claudio fala sobre seu dia e também, mais uma vez, sobre Nespresso, fazendo uma propaganda oportuna para o momento que ele descreve.
23/10/2018	Você sabia que as cápsulas da Nespresso são completamente recicláveis? Nós até	Este post trata exclusivamente do

5: 	usamos a borra de café para fazer fertilizantes e biocombustíveis! Reciclar suas cápsulas não poderia ser mais fácil, aqui na Suíça o carteiro coletará sua bolsa de reciclagem em qualquer dia da semana. Solicite um saco de reciclagem na próxima vez que estiver em uma boutique ou solicite um com seu pedido on-line #Nespresso #Recyclewithnespresso #recycle #recycling #aluminium #collection #sustainability #sustainableliving #zerowaste #circulareconomy #gogreen	Nespresso e mostra como ele é reciclável, agregando valor ao produto.
23/10/2018 6: (frase da imagem: “uma vez eu fui uma capsula…” em inglês)	Estou trabalhando duro... verdade! Mas, falando sério, esta caneta da caran dache foi feita com alumínio de cápsulas Nespresso recicladas É ótimo ver onde termina a sua reciclagem e saber que pequenas ações de todos nós somam uma grande diferença! #Recyclewithnespresso #carandache #ecofriendly #recycling #recycle #aluminium #sustainableliving #Sustentabilidade #economia circular #zerowaste #EmployeeTakeover #work #Instawork	Neste post, Cláudio mostra que a caneta reciclada utilizada por ele foi feita de cápsulas Nespresso.
24/10/2018 7: 	Aqui está um pequeno #sneakpeak da nossa degustação de café! Nem todos os #coffee são criados iguais. O terroir onde é cultivado, a variedade de plantas e a forma como os grãos são colhidos fazem uma enorme diferença no perfil de sabor e aroma. Levamos a sério a degustação de café na @Nespresso, e muitos de nossos funcionários são verdadeiros conhecedores! Realizamos até um concurso todos os anos para encontrar o melhor provador de café da empresa. Qual café eu estou provando? Você terá que esperar e ver Qual é o seu café Nespresso favorito? #nespresso #workperks #coffeetasting	Aqui, Cláudio explica um pouco sobre como funciona a degustação de café Nespresso

	#EmployeeTakeover #connoisseur #coffeecupping #factory #instacoffee #coffeelover #coffeelife #coffeeaddict	
24/10/2018 8 (vídeo): 	Muitas vezes me perguntam e me desafiam sobre o desperdício de café de porção única. Mas um sistema de consumo de precisão como o @Nespresso usa apenas a quantidade exata de café, água e energia necessária para fazer uma xícara, para reduzir o desperdício de recursos Ao pensar no desperdício, também devemos pensar nos recursos que não podemos ver E as cápsulas de alumínio da Nespresso são totalmente recicláveis, de modo que os 'resíduos' no final ganham nova vida! #nespresso #coffee #sobremesa sustentável #Sustentabilidade #Reciclagem com café expresso #reciclagem #ecofriendly #energyefficiency #zerowaste #aluminium #coffeegrounds #reuse #circulareconomy #gogreen #EmployeeTakeover	A legenda fala sobre desperdício e bom uso de café e energia, além de falar sobre a reciclagem das cápsulas Nespresso.
24/10/2018 9: 	Passaporte – check Câmera – check Protetor solar – check. Estou pronto para minha viagem a Caquetá - uma região na Colômbia onde a @Nespresso está trabalhando com agricultores para revitalizar a produção de café depois de ter sido praticamente isolada do mundo por décadas de conflito. Sou meio suíço, meio colombiano e adoro visitar o país de onde minha mãe é. As pessoas são incríveis e sempre me recebem de volta como uma família. O que é uma sorte, porque não há hotéis para onde eu vou - vou ficar com os agricultores em suas casas. Traga a *bandeja paisa*! Qual é o seu destino de viagem favorito? #nespresso #coffee #coffeelife #travel #thehappynow #businesstrip #passporttotheworld #instatravel #ilovemywork #wanderlust #revivalcoffee #colombia #caqueta	Esta postagem fala um pouco mais sobre Claudio e sobre sua viagem a Colômbia.

	#EmployeeTakeover	
25/10/2018 10: a: b: 	Finalmente no aeroporto e olhando pelo telefone algumas das fotos que tirei na minha última visita ao #Caqueta. É um lugar realmente incrível, e eu realmente sinto que vou voltar para ver velhos amigos, incluindo Diego aqui (o burro) Na @Nespresso, trabalhamos a longo prazo com os agricultores, comprando café da mesma forma. fazendas ano após ano, para que possamos construir um relacionamento adequado com elas. Isso significa que podemos ajudá-los a cultivar café de qualidade de uma maneira sustentável, e eles têm a garantia de ter um parceiro comercial de longo prazo. De qualquer forma, tenho um longo voo pela frente - voltarei online amanhã! #tbt #throwbackthursday #colombia #jetlaghereIcome #nespresso #coffeeaddict #coffeelife #EmployeeTakeover #sustainability #seeyoutomorrow #ilovemywork	Claudio conta um pouco sobre seu contato com os agricultores e como funciona o relacionamento da Nestlé com eles, além de explicar como é o cultivo local.
26/10/2018 11: 	Finalmente cheguei ao #Caqueta na #Colômbia. Depois de um vôo muito longo, é hora de #reabastecer e me preparar para a verdadeira aventura começar! Décadas de conflito significaram que muitos lugares nesta região não foram desenvolvidos adequadamente e há muitas áreas que não têm estradas adequadas. Para chegar ao meu destino, eu tenho uma viagem de carro de 4 horas, seguida de uma caminhada pesada de três horas na montanha (se tiver sorte, posso pegar uma carona em um burro, talvez eu me reencontre com Diego!) . O café no final faz valer a pena o esforço! #nespresso #coffee #roadtrip #hike #butfirstcoffee #nespressomoment #desajuno # café da manhã	Claudio conta sobre sua viagem e conta um pouco sobre a história de seu destino.
26/10/2018	Minha casa pelos próximos dias. Até o	Claudio mostra

12: a: b: c: 	acordo de paz, essa parte da #Colômbia era praticamente isolada do mundo exterior, para que os agricultores não pudessem ganhar a vida vendendo café. Hoje, estamos trabalhando para revitalizar a indústria cafeeira nesta região, para que os agricultores se beneficiem e os fãs da @Nespresso experimentem um dos cafés mais bonitos e mais raros do mundo - uma situação em que todos saem ganhando ☺ Estou tão empolgado por nós para trazer este café incrível para todos vocês. É tão bonito e tranquilo aqui em cima, mas o lado negativo: também não há internet! Então terei que me desconectar... Obrigado por me seguir e tenham todos um ótimo final de semana! #EmployeeTakeover #happyweekend #weekend #thankyou #coffee #butfirstcoffee #mountainair #Sustentabilidade #café #café #caqueta # pacífica #ilovemywork #instatravel	como são as casas dos agricultores locais e como funciona o trabalho da Nestlé ali.

fonte: produzido pela autora a partir do material disponível no Instagram.

As postagens de Claudio, de modo geral, misturam 3 aspectos principais: Seu dia-a-dia como funcionário, divulgações sobre ações da organização (sejam campanhas de marketing ou campanhas de responsabilidade social) e ainda o contato com a cultura colombiana, destino de sua viagem, da qual ele comenta um pouco mais em seus últimos posts. Sempre terminando os posts com alguma pergunta ou interação com o leitor, Claudio chama o mesmo a tornar-se seu interlocutor, através dos comentários.

As fotos e vídeos de Claudio contrastam entre três momentos principais: 1) os momentos em que ele mostra sua realidade; 2) os momentos em que mostra a realidade de Caquetá, na Colômbia e 3) as propagandas que ele compartilha.

As fotos que mostram o dia-a-dia de Claudio e seus momentos são bem elaboradas e compostas, sempre ligadas a suas legendas (vide fotos 1, 2, vídeo 4, 5, 6, 7, 9, 10 a, 11). As fotos que mostram a realidade do país em que visita são também ligadas às legendas, porém são simples e sua função principal é retratar um pouco da realidade local (vide fotos 10 b, 12). As propagandas compartilhadas por ele são bem montadas e foram provavelmente criadas pela equipe de marketing para outros fins, sendo reaproveitados durante essa semana (vide vídeos 3 e 8).

Para observações aprofundadas das postagens, analisaremos as legendas segundo os três eixos de análise descritos anteriormente: forma de apresentação pessoal, forma de apresentação profissional e de que maneira apresenta o espaço geográfico onde se encontra.

Cláudio se apresenta pessoalmente como um grande fã de café em sua primeira postagem e mostra um pouco de suas preferências no café quando conta, em sua quarta postagem, que tomará "Um rico @Nespresso Master Origins Colômbia para começar bem o dia!", como ele próprio escreve. Embora não fale muito sobre sua vida pessoal, o tom da fala é pessoal e intimista, o que ajuda a humanizar as postagens e, consequentemente, esta ação de comunicação da Nestlé. Com isso, os leitores mostram-se mais receptivos a ouvir aquilo que ele tem a dizer.

Na postagem de número 9, Claudio mostra seu checklist para a viagem que fará até Caquetá, na Colômbia, e conta que ele adora viajar para o país de onde sua mãe é. Ele ainda explica que é meio Suíço e meio Colombiano e as pessoas dali sempre o recebem de volta como família.

Se analisarmos as postagens de Claudio pela ótica de como ele se apresenta como funcionário e como fala da empresa, podemos observar que ele trabalha como gerente de produtos de café na Nespresso, uma das marcas do grupo Nestlé. Ele conta, ainda no primeiro post, que trabalha em Lausanne, na Suíça, mas seu trabalho o leva ao mundo inteiro, em busca de novos cafés. Na segunda postagem, Claudio fala sobre o início da semana e também sobre o café de Nespresso, dando foco para seu lado sustentável.

Na 5ª e na 6ª postagem, Claudio fala sobre a reciclagem das cápsulas Nespresso e explica ainda para o interlocutor como funciona o processo na Suíça, caso ele também queira reciclar. Na postagem 7, ele conta um pouco sobre como funcionam os sabores de café e as degustações na empresa. Conta ainda, na postagem 8, que muitas pessoas o questionam sobre

o desperdício do café e ele explica que as máquinas Nespresso têm um sistema de consumo de precisão e usam apenas a quantidade exata dos bens de consumo para fazer o café.

Na décima postagem, Cláudio conta que a Nespresso trabalha a longo prazo com os agricultores, ano após ano, a fim de estabelecer relacionamento com os cafeicultores, para ajudá-los a cultivar café de qualidade e de maneira sustentável, além de dar a eles a certeza de um parceiro comercial a longo prazo. Na última postagem de Claudio, ele conta que hoje a Nestlé está trabalhando para revitalizar a indústria cafeeira da região.

Ter Claudio explicando os processos e ações que a Nestlé tem tomado para manter a produção do Nespresso sustentável em diversos níveis é muito importante, pois apesar de ser veiculado pela conta da marca na rede social, não é como se quem estivesse falando fosse ela, mas sim Claudio, uma pessoa comum, como quem está lendo a postagem. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), as pessoas mostram-se mais dispostas a ouvir aquilo que outras pessoas têm a dizer sobre a organização do que aquilo que a empresa tem a dizer a respeito dela mesma, pois reconhecem as pessoas como símbolo de si mesmas: consumidores com menos poder entre os gigantes corporativos.

Este fato torna extremamente importante que os funcionários (de todos os níveis da organização) conheçam e vivenciem tudo o que é planejado e desejado pela organização (CARVALHO; HAUBRICH, 2010), a fim de saber explicar quais as ações tomadas e de que maneira a empresa busca chegar em seus objetivos.

As postagens podem ainda ser analisadas pelo eixo de análise do espaço geográfico, no caso, a cidade de Caquetá, na Colômbia. Logo no primeiro post, Claudio apresenta o local como "uma região isolada do mundo exterior por muitos anos devido a conflitos". No nono post, ele volta a descrever o local de acordo com o contato entre a Nespresso e os produtores locais: "a Nespresso está trabalhando com agricultores para revitalizar a produção de café depois de ter sido praticamente isolada do mundo por décadas de conflito". Claudio diz ainda que adora visitar o país, pois é de onde sua mãe é. Ele ainda explica que ficará na casa dos agricultores pois não há hotéis locais ali.

Na décima postagem, Claudio comenta que acha o lugar incrível e que ele sente que irá voltar ao local para ver velhos amigos.

Ao chegar em Caquetá, ele comenta que “é hora de se preparar para a verdadeira aventura começar” e explica que: "Décadas de conflito significaram que muitos lugares nesta região não foram desenvolvidos adequadamente e há muitas áreas que não têm estradas adequadas". Para chegar ao seu destino, ele fará uma viagem de 4 horas, seguida de uma caminhada pesada de 3 horas na montanha.

Na décima segunda postagem, Claudio conta um pouco mais sobre o conflito que assolava o local anteriormente: "Até o acordo de paz, essa parte da #Colômbia era praticamente isolada do mundo exterior, para que os agricultores não pudessem ganhar a vida vendendo café". Ele ainda acrescenta que "ali em cima", é bonito e tranquilo, mas não há internet e por isso, ele irá se desconectar.

A análise sob o enfoque do olhar de Claudio a respeito do local nos permite afirmar que ele mantém uma ligação afetiva com a Colômbia, por suas experiências anteriores do local e também por sua mãe ser colombiana. Além de aparentar se relacionar bem com os moradores locais ("As pessoas são incríveis e sempre me recebem de volta como uma família. O que é uma sorte, porque não há hotéis para onde eu vou - vou ficar com os agricultores em suas casas." extraído da legenda de Claudio, no post 9), ele mostra ter bastante conhecimento histórico de Caquetá, região a qual ele visita e conta um pouco mais de como a Nespresso tem auxiliado no desenvolvimento local e de como se dá esse contato com os agricultores. Ele, embora com cautela, foca nos problemas do local (falta de estrutura para plantio e conflitos anteriores, por exemplo) e traz a empresa como um ator social que ajuda a resolver as questões apresentadas.

Uma vez que é impossível que a organização seja imune às consequências do ambiente ao qual ela está inserida, a presença e estudo sobre a região (física e cultural) por parte da empresa faz-se extremamente necessária, pois como afirma Ferrari (2009), a organização é um ator importante em um contexto mais amplo, ao qual está inserida. Ela afeta e também é afetada pelo ambiente.

Nestes processos de encontros culturais, podemos observar, como destacado anteriormente, duas possibilidades: ou um dos interlocutores se adapta ao contexto intercultural do outro ou procuramos por uma comunicação consensual e que satisfaça os dois lados da interação. A segunda opção mostra-se mais eficaz, pois promove formas de comunicação que facilitam a compreensão mútua, além de estimular a confiança e o diálogo para que possam ser promovidas relações de confiança e diálogo, a fim de promover a troca cultural, política, social, comercial etc (FERRARI, 2015).

Para que esse processo ocorra, é necessário levar em conta que ambos os lados devem estar dispostos a buscar pela compreensão um do outro. O autor Axel Honneth, em sua teoria, comenta sobre isso: "reconhecer" o outro, para ele, é estabelecer elos de mediação, baseado na "estima social". Isso quer dizer que mais do que respeitar, para o autor, é necessário estimar a cultura do outro, a ponto de construírem juntos laços de solidariedade. Sobre isso, a UNESCO (2009) afirma que o sucesso do diálogo intercultural não depende tanto do

conhecimento, mas da capacidade básica de ouvir, da flexibilidade cognitiva, empatia, humildade e hospitalidade.

Apesar não termos acesso a textos e falas dos moradores de Caquetá, na Colômbia, temos indícios de que a segunda possibilidade apresentada por Ferrari aconteceu durante a visita de Claudio, pois existem trechos das legendas que mostram que existe estima por parte dos moradores para com ele e por parte dele para com os moradores. São os trechos do post 9 e do post 10, respectivamente: "(...) Sou meio suíço, meio colombiano e adoro visitar o país de onde minha mãe é. As pessoas são incríveis e sempre me recebem de volta como uma família. O que é uma sorte, porque não há hotéis para onde eu vou - vou ficar com os agricultores em suas casas. (...)" e "(...) É um lugar realmente incrível, e eu realmente sinto que vou voltar para ver velhos amigos, incluindo Diego aqui (o burro) (...)".

Estas falas nos mostram que não se trata apenas da "aceitação" da outra cultura, mas sim, da "apreciação". Barboza e Veloso (2007), ao comentarem sobre, afirmaram que essa perspectiva não só valoriza o outro mas auxilia no estabelecimento de um elo em comum, para uma relação que possa abranger tanto o "eu" quanto o "outro".

Tudo isso se faz presente no contexto da relação entre Claudio e os moradores de Caquetá por meio da internacionalização da produção do Nescafé, que promoveu tal contato intercultural. Esse contato, segundo a Unesco (2019), promove o aproveitamento dos recursos e enfrentamento dos desafios da diversidade cultural, tornando-se um fator primordial do sucesso econômico para as empresas.

É importante ainda destacar que Claudio foca nos problemas do local (na falta de estrutura, nos conflitos anteriores etc) com cautela, pois não cita questões políticas nem quem impediu o desenvolvimento da região, e apresenta a empresa como um ator social que ajuda a resolver muitas dessas questões. Isso nos mostra que a empresa está trabalhando para o desenvolvimento e bem-estar daquela comunidade, não sem pensar, principalmente, nas vantagens que esta ação pode trazer para si. Além das vantagens agrícolas que a organização deve obter com o plantio da matéria prima naquele local, ela provavelmente sabe que esta nova era da comunicação, como disseram Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), é voltadas para os valores e mostrar-se como uma empresa alinhada com as preocupações do consumidor em tornar o mundo o lugar melhor pode lhe conferir vantagem competitiva frente a seus concorrentes, no momento de escolha de seus consumidores. O respeito a parâmetros éticos e criação de ações sociais deixa de ser um discurso politicamente correto e torna-se uma necessidade competitiva, pois, segundo Almeida (2007), a adoção de princípios morais

que respeitem a comunidade e o ambiente envolvidos é uma exigência incontornável da sociedade e não pode mais ser ignorada pelas organizações.

Vamos, agora, analisar as postagens selecionadas do próximo continente, a África.

4.4.2 ÁFRICA

A semana de postagens adequada para análise segundo os parâmetros anteriormente descritos para representação do continente Africano foi a da Joy.

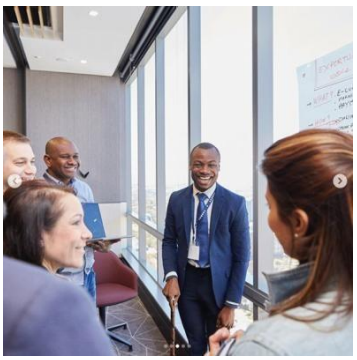
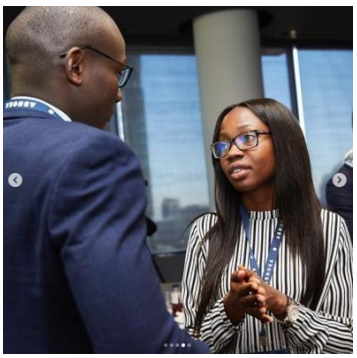
As postagens dela fazem parte da campanha e representam a África. Nem ela nem nenhum dos outros funcionários do continente africano apresentou contato com outro país, região ou pessoas de outra nacionalidade e, portanto, aplicamos o critério de postagens que abordem em seu conteúdo descrições de seu país. Entre as semanas de postagens que cumpriram com o solicitado, a mais curtida foi a postagem de apresentação de Joy, que trabalha como generalista de RH para serviços compartilhados com sede em Bryanston, África do Sul.

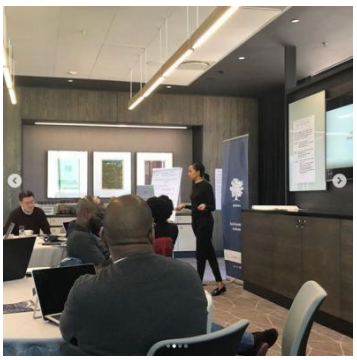
Seu primeiro post foi feito no dia 10 de setembro de 2018 e seu ultimo post foi feito no dia 15 de setembro de 2018. Durante esse período, ela fez 8 postagens, com assuntos sobre seu trabalho e eventos na empresa, além de citar produtos e iniciativas da organização. Na figura 17, podemos observar cada uma delas.

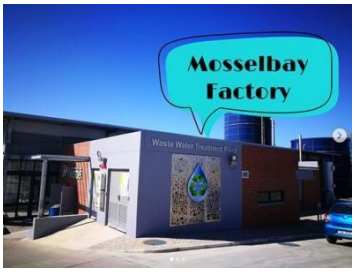
Figura 17: Quadro de postagens da Joy - África

data e foto da postagem	**legenda da postagem (traduzida para o português)**	**assuntos e observações**
10/09/2018 1: 	Olá! Meu nome é Joy Sibanyoni, sou generalista de RH para serviços compartilhados com sede em Bryanston, África do Sul. Minha incrível jornada com a Nestlé começou no programa de pós-graduação Nestlé Future Talent, onde tive a oportunidade de aprender sobre o mundo da Nestlé através dos olhos da função de Recursos Humanos. Adoro ler, viajar e assistir palestras inspiradoras de Ted para me animar. Também sou muito apaixonada por apoiar atividades de desenvolvimento de jovens, e é por isso que ajudo a impulsionar oportunidades e conversas	Joy se apresenta e conta um pouco sobre sua trajetória na empresa, além de apresentar também algumas de suas preferências. nota: a Ashoka é, segundo o site da Nestlé, uma comunidade global que incentiva e apoia ações de

	da Iniciativa Juvenil em nosso mercado. Nesta semana, também participarei da sessão de abertura do Programa Acelerador de Investimento Social, juntamente com a Nestlé e a Ashoka. Estou animada para compartilhar um vislumbre da minha vida na Nestlé através da aquisição de funcionários! Vai ser uma coisa boa, então fique ligado!#HumanResources#NestleNeedYouth#Inovação#Empreendedores#Empreendedor#Startup#EmployeeTakeover#GoodLife	transformação, com foco em empreendedorismo social.
11/09/2018 2: a: b: c:	Alguns destaques do Programa Acelerador de Investimento Social, animada por fazer parte de uma organização que dedica tempo para capacitar jovens empreendedores sociais - nos unimos à #Ashoka para orientar 12 #empreendedoressociais com ideias brilhantes para ajudá-los a se tornarem #capacitadosparainvestimentos. O primeiro dia foi tão inspirador! Todos estão prontos para o segundo dia do programa Boot Camp. Lembre-se de seguir a história completa em nossas contas do Twitter @NestleSA @Nestle #empreendedoressociais #Supportingyouth #Empreendedorismo #Pitching #Mentorship #Empreendedores #Inovação #Inspired #NestleNeedsYouth #EmployeeTakeover #GoodLife	Joy conta neste post um pouco mais sobre o evento que ela cita na primeira postagem, o Programa Acelerador de Investimento Social.

 d:  e: 		
11/09/2018 3 a(vídeo): b:	O Programa Acelerador de Investimento Social com #Ashoka continuou no dia 2, hoje, cheio de energia e motivação O bootcamp foi uma experiência impactante e emocionante para todos os nossos participantes. Confira alguns destaques das sessões de hoje deslizando #socialentrepreneurs #supportingyouth # nestléneedsyouth #mentorship	Neste post, Joy conta um pouco mais sobre o segundo dia do Programa Acelerador de Investimento.

 c: d: 		
12/09/2018 4: 	Uma das muitas vantagens de fazer parte da equipe da Nestlé é conseguir ser embaixadora de consumidores e marcas de nossos produtos orgulhosamente sul-africanos. Adoro ver como produtos inovadores como o novo Cremona Frothy são feitos especificamente para encantar consumidores como eu. Pessoalmente, gosto de fazer uma pequena pausa em uma de nossas áreas de pausa durante o dia para tomar uma ótima xícara de café... e agora, com a nova Cremora Espumosa, meus intervalos para café são muito melhores	Neste post, Joy fala um pouco sobre o novo produto sul-africano, o Cremona Frothy.

	#Cremora #SouthAfrican #Innovation #Boodfood # Goodlife #EmployeeTakeover	
12/09/2018 5: 	Polegares para cima por fazer um pouco de exercício no ginásio do escritório depois de um dia agitado no trabalho! Na Nestlé, queremos melhorar a qualidade de vida. Uma das maneiras de fazer isso é criar programas divertidos de bem-estar para o nosso pessoal - como o nosso Desafio do Bem-Estar da Primavera. É incrível ter instalações, programas e amigos / colegas de academia incríveis para incentivar você a ficar em forma e saudável! Há algo para todos! #SpringChallenge #HealthandWellness #FitnessGoals #Wellnessalltheway #Greatday #Boa Vida #EmpregadoTakeover	Joy conta um pouco sobre o Desafio do Bem-Estar da Primavera, que tem como finalidade a melhora na qualidade de vida dos funcionários.
13/09/2018 6: a:  b: c:	Feliz quinta-feira a todos! Hoje, minha postagem será um #TBT especial para um dos destaques deste ano - nossa fábrica de Mosselbay lançou a estação de tratamento Zero Water . Para mim, este foi um exemplo excepcional de como a Nestlé é progressiva e intencional em demonstrar comprometimento com a inovação e fazer a diferença em nossas comunidades. O lançamento também chegou pessoalmente perto de casa por eu ter tido a oportunidade, durante meu programa de pós-graduação, de viver e trabalhar na bela comunidade de Mosselbay. #Innovation #MakeADifference #Sustentabilidade #Water #ThowbackThursday #GoodLife #WaterStewardship #EmployeeTakeover	Nesta postagem, Joy faz um #tbt, uma campanha típica feita no Instagram que usa as quintas-feiras para relembrar momentos antigos. Ela relembra um dos destaques daquele ano, a fábrica de Mosselbay que lançou a estação de tratamento Zero Agua.

15/09/2018 7: 	Na África do Sul, durante o mês de setembro, comemoramos orgulhosamente o mês da Herança, mostrando nosso orgulho nacional do arco-íris com estilo, talento e #Ubuntu. Diariamente, fico impressionada com a sorte de viver em um país rico em história e diversidade. Além disso, gosto de trabalhar para uma organização que realmente valoriza a diversidade e a singularidade de suas pessoas! Hoje, estou compartilhando algumas fotos de algumas de nossa equipe que parecem fantásticas hoje em seu orgulho de herança! #EmployeeTakeover #Team #Heritagemonth #ProudlySouthAfrican	Nesta postagem, Joy se refere a comemoração do Dia do Patrimônio Cultural (Heritage Day), comemorado oficialmente no dia 24 de setembro. Este é um dos feriados mais importantes do país e é um dia para celebrar a diversidade de culturas, crenças e tradições presentes na nação do arco-íris, apelido dado por Desmont Tutu. As comemorações geralmente ocorrem durante todo o mês de setembro. (SITE POR DENTRO DA AFRICA)
15/09/2018 8: 	Adeus tão cedo... Então, chegamos ao final da minha #EmployeeTakeover com um toque de sabor da África do Sul! Obrigado por ficar atento e compartilhar essa experiência comigo, que foi uma semana cheia e maravilhosa, compartilhando um pouco do que eu aprendo ! Foi muito divertido aprender sobre o emocionante Programa Acelerador de Investimento Social e compartilhar algumas coisas excelentes sobre a Nestlé. Continue seguindo @nestle para ver histórias e pessoas ainda mais incríveis.	Joy se despede e retoma alguns assuntos, temas das postagens anteriores.

	Aproveitem todos o fim de semana onde quer você que esteja no mundo ! #EmployeeTakeover #SouthAfrica #Makeitcount # Goodlife #Waterstewardship #Empreendedores #NestleNeedsYouth	

fonte: produzido pela autora a partir do material disponível no Instagram.

As postagens de Joy abordam temas diferentes mas todas elas têm pontos em comum: em primeiro lugar, todas as postagens falam sobre a Nestlé, suas iniciativas ou seus produtos, e, em segundo lugar, Joy usa diversos adjetivos positivos e valorativos em todas as postagens (incrível, extraordinário, brilhante, impactante, emocionante, fantástica, maravilhosa etc). A partir da análise inicial, podemos observar as postagens de acordo com os eixos anteriormente descritos: apresentação pessoal, apresentação profissional e, neste caso, o que diz e como diz a respeito da cultura de seu país.

Joy se apresenta como alguém que ama ler, viajar e assistir Ted Talks para se sentir energizada. Ela também se descreve como apaixonada por apoiar o desenvolvimento de atividades de jovens e é por isso que ela ajuda a impulsionar oportunidades e conversas da Iniciativa Juvenil no mercado. Em seu quarto post, Joy comenta a respeito do novo produto, o Cremona Frothy, dizendo que adora ver como produtos inovadores como este "são feitos especificamente para encantar consumidores" como ela. Ela conta ainda que gosta de fazer uma pequena pausa durante o dia para tomar uma xícara de café e que agora, com o novo produto, seus intervalos são melhores.

Em suas postagens, principalmente na primeira e na quarta, Joy mostra estar satisfeita pela empresa ter ações voltadas aos jovens e também valorizar um produto "orgulhosamente sul-africano", como descreve. Além disso, na sexta postagem, Joy relembra a respeito do lançamento da fábrica em Mosselbay e trata da situação com orgulho, apontando o lançamento como exemplo de "como a Nestlé é progressiva e intencional em demonstrar comprometimento com a inovação e fazer a diferença em nossas comunidades". Jo ainda conta, na segunda postagem, que se sente "animada por fazer parte de uma organização que dedica tempo para capacitar jovens empreendedores sociais", referindo-se ao Programa Acelerador de Investimento Social, do qual era irá participar durante a semana.

Podemos observar, então, que seus valores pessoais estão de acordo com o posicionamento que a empresa toma frente a estes assuntos. Neste sentido, Joy encaixa-se naquilo que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) descreveram quando disseram que os

empregados são os consumidores mais próximos da empresa e devem estar alinhados com os valores autênticos da mesma, uma vez que todos os funcionários portam o discurso da organização (IASBECK, 2013) e que estes compõem o público interno e externo, ao mesmo tempo, e portanto, o que dizem e fazem tem implicações na cultura organizacional, na identidade e também na reputação (ALMEIDA, 2013).

O segundo eixo de análise nos permite analisar de que maneira a funcionária se apresenta profissionalmente. Joy conta, em seu post de apresentação, que ela trabalha como generalista de RH para serviços compartilhados com sede em Bryanston, África do Sul e conta que sua trajetória na Nestlé começou no programa de pós-graduação Nestlé Future Talent, onde ela pôde aprender sobre o mundo da Nestlé através dos olhos da função de Recursos Humanos. Ela conta ainda a respeito do Programa Acelerador de Investimento Social, juntamente com a Nestlé e a Ashoka (a Ashoka é, segundo o site da Nestlé, uma comunidade global que incentiva e apoia ações de transformação, com foco em empreendedorismo social). Nas postagens 2 e 3, ela compartilha alguns momentos do evento. Na quinta postagem, conta um pouco sobre o Desafio do Bem-Estar da Primavera, que é uma maneira de promover a qualidade de vida com "programas divertidos de bem-estar" para o pessoal dali.

Essas postagens mostram um pouco do dia-a-dia profissional de Joy, bem como divulgam duas iniciativas importantes para a Nestlé: apoio aos jovens empreendedores e contribuição para a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários. Considerando que segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), os consumidores estão cada vez mais em busca de soluções para satisfazer seu desejo de transformar o mundo globalizado em um mundo melhor, a Nestlé obteve vantagem dupla ao contar com uma funcionária para falar sobre tais iniciativas nas mídias sociais da empresa. Isso porque, ainda segundo tais autores, as pessoas mostram-se mais dispostas a ouvir o que outras pessoas têm a dizer sobre a empresa do que o que a própria organização tem a dizer sobre ela e, com a divulgação deste conteúdo em uma mídia social, as barreiras de tempo, espaço e geográficas são quebradas e a informação está bem mais próxima dos públicos estratégicos da empresa (KUNSCH, 2010), ao alcance de um número gigantesco de consumidores.

No terceiro eixo de análise, temos a sétima postagem da moça, que conta um pouco a respeito da comemoração do Heritage Month, o mês da Herança. Segundo o site "Por Dentro da África", o Dia do Patrimônio Cultural (Heritage Day), é comemorado oficialmente no dia 24 de setembro. Este é um dos feriados mais importantes do país e é um dia para celebrar a

diversidade de culturas, crenças e tradições presentes na nação do arco-íris, apelido dado por Desmont Tutu. As comemorações geralmente ocorrem durante todo o mês de setembro.

Na postagem, Joy trabalha bastante com a ideia de orgulho. Ela cita o orgulho pela comemoração nacional e o orgulho pela nação diversa. Também diz ficar impressionada pela sorte de viver em um país rico em história e diversidade, além de dizer que gosta de "trabalhar para uma organização que realmente valoriza a diversidade e a singularidade de suas pessoas". A imagem que acompanha o post é uma montagem com várias fotos. Todas elas são fotos de pessoas em trajes típicos, em comemoração ao Heritage Month.

Pela sua legenda, podemos entender que sua equipe comemorou o Heritage Day dentro e fora das dependências da empresa que, segundo ela, valoriza a diversidade e unicidade de cada um. Nenhuma das postagens, no entanto, apresenta uma programação oficial da empresa voltada para esta comemoração.

Considerando que a Nestlé é uma empresa originalmente Suíça, com sedes estabelecidas em diversos lugares, podemos inferir que existem trocas culturais entre suas localidades, facilitadas pelos processos de globalização (UNESCO, 2009). A globalização, por sua vez, aliada a revolução tecnológica, também influencia o ambiente organizacional e gera mudanças na forma com a qual trabalham e funcionam, no comércio, finanças e política (SCHAFF; 1993; LOJKINE, 1990, 1995 apud GORENDER, 1997). Logo, concluímos que a Nestlé-Suíça segue em um processo de trocas culturais com a Nestlé Sul-Africana, sem perder sua identidade original, mas constantemente em contato com outras culturas, afetando e sendo afetada por elas.

A seguir, vamos analisar as postagens selecionadas do terceiro continente, a América.

4.4.3 AMÉRICA

Para representar o continente Americano, segundo os parâmetros descritos anteriormente, selecionamos a semana de postagens do Miguel. Suas postagens fazem parte da campanha analisada e não apresentam contato com outra cultura, porém, descreve um pouco do país onde vive. Outras semanas de postagens de outros funcionários do continente americano encontravam-se na mesma situação, então usamos o filtro das curtidas e o post de apresentação mais curtido foi o de Miguel.

Ele trabalha no setor de Marketing da Nestlé Purina e em seu post de apresentação, conta um pouco de sua trajetória na empresa. Seu primeiro post foi feito no dia 12 de fevereiro de 2018 e seu ultimo post foi feito no dia 19 de fevereiro de 2018.

Figura 18: Quadro de postagens do Miguel - América

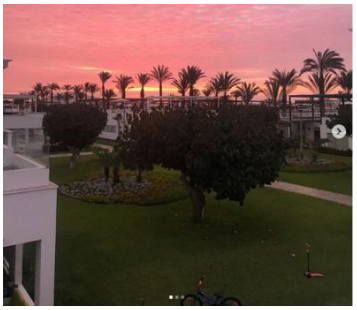
data e foto da postagem	legenda da postagem (traduzida para o português)	assuntos e observações
12/02/2018 1: 	Olá a todos!! Eu sou o Miguel e seja bem-vindo ao Peru! Estou muito empolgado por esta semana de #EmployeeTakeover e por poder compartilhar um pouco sobre minha vida e trabalho na #NestléPeru Comecei minha carreira na Nestlé no setor de laticínios e, desde 15 de novembro, aproveitei a oportunidade de trabalhar em marketing para a #NestléPurina, o que é incrível, pois acredito que os animais de estimação melhoram nossa vida. #Boavida Junte-se a mim esta semana para explorar a #LandOfTheIncas e os principais #CulinaryDestination ✌	Nesta primeira postagem Miguel se apresenta e conta brevemente sobre sua trajetória na Nestlé.
12/02/2018 2: a: b: c: d:	Conheça as pessoas por trás da magia de # NestléPeru ✌ . É realmente ótimo trabalhar com uma equipe tão eclética. Todos desejam propor coisas novas, desafiar o status quo e trazer algo diferente para a mesa. . Este é o resumo de uma segunda-feira cheia de energia e otimismo . #GoodLife #EmployeeTakeover # NestléPurina #ProPlan #DogChow #Nescafé #DolceGusto #MiloRTD #Milo #DigitalTeam #CorporateAffairs #MondayHappiness	Miguel apresenta a equipe com a qual trabalha na Nestlé Peru. Nas fotos, podemos ver membros da equipe e alguns momentos do dia de Miguel.

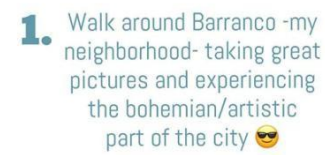
 e: f: 		
13/02/2018 3: a: b: 	Precisa de um impulso de energia no meio da tarde? #itallstartswithaNescafé . De vez em quando, uma pequena pausa pode tornar seu dia ainda mais produtivo Cheers, companheiro !! . #GoodLife #EmployeeTakeover #Nescafé #CoffeeTime	Nesta postagem, Miguel fala sobre seu momento de pausa com Nescafé.
13/02/2018 4:	Conheça Frida , uma linda gata que adotei há quase 4 anos. Ela se tornou minha colega de quarto desde então, e eu	Miguel apresenta, nesta quarta postagem, Frida,

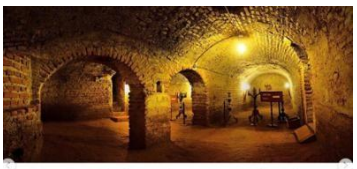
a: b: 	tenho que dizer que ela é muito boa: amorosa, doce, engraçada, arrumada e bem comportada . Ela mudou minha vida e eu não poderia estar mais feliz com isso. Ela me tornou uma pessoa mais responsável, muito mais tolerante e confiável . Em # NestléPurina, acreditamos que os animais de estimação definitivamente melhoram nossas vidas . você tem algum animal de estimação? Qual a sua história? Me fale sobre isso . #GoodLife #ExployeeTakeover #PetLover #CatLover # NestléPeru #FancyFeast #MomentosFrida	sua gata. Ele conta que ela mudou sua vida para melhor e relaciona este fato à filosofia de Nestlé Purina.
15/02/2018 5: a: b: c:	Como hoje é quinta-feira, eu queria fazer um #TBT e compartilhar com você algumas fotos de uma bela cidade no Peru chamada Cajamarca. É um lugar incrível, uma paisagem muito bonita, ar puro e pessoas amigáveis. Eu recomendo visitá-la! (especialmente em fevereiro para a temporada de carnaval) . Continue lendo se quiser saber sobre a iniciativa "Fomento Ganadero", nosso programa de Desenvolvimento Rural para a região. . Uma das coisas que mais gosto na Nestlé é o foco no #CreatingSharedValue, que significa ter um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente . Em Cajamarca, temos um programa de desenvolvimento rural chamado "Fomento Ganadero", que trabalha diretamente com mais de 50 agricultores, beneficiando-os, suas famílias e toda a comunidade. Os objetivos da iniciativa são melhorar a qualidade do leite fresco,	Nesta postagem, Miguel fala sobre a cidade de Cajamarca e conta sobre a iniciativa “Fomento Granero” da Nestlé.

 d: e: 	promovendo o desenvolvimento na região e melhorando a qualidade de vida de seu povo. Não podia estar mais orgulhoso disso . #TBT #ThrowBackThursday #Cajamarca # NestléPeru #LandOfTheIncas #GoodLife #EmployeeTakeover # NestléIDEAL	
16/02/2018 6: a: b:	Hoje é um dia lindo em Lima-Peru e com o espírito de desfrutar do benefício "sextas-feiras de verão", quero mostrar-lhe um dos meus lugares favoritos da cidade: Avenida Miraflores . É um ótimo lugar onde as pessoas podem desfrutar de uma vista incrível do Pacífico e muitos restaurantes, cafés e sorveterias . Alguns dos meus favoritos são: • 'Beso Francés', onde você pode tomar uma boa xícara de café e um delicioso crepe com uma vista inesquecível do mar	Miguel apresenta, neste post, um de seus lugares favoritos na cidade de Lima, Avenida Miraflores.

 c: d: e: f: g:	• "Curich", onde você pode saborear algumas das mais deliciosas bebidas geladas de frutas que você já encontrou • 'Sanguchería La Lucha', que eu pessoalmente acho que tem alguns dos melhores sanduíches da cidade, sendo meus favoritos o sanduíche de porco e o cheeseburger . Tem até uma pequena réplica dos murais coloridos do BCN Park Güell no nosso #LovePark ("Parque del Amor"), com uma das melhores vistas do pôr-do-sol. Aproveite!! . * Às sextas-feiras, de janeiro a fevereiro, trabalhamos até as 14h para podermos sair e aproveitar a temporada de verão . #GoodLife #EmployeeTakeover #SummerFridays #HappyTimes #RockOn	

 h: i: 		
17/02/2018 7: a:  b: 	Assistindo a um pôr do sol espetacular semfiltro seguido por uma xícara de café, chocolates e uma ótima conversa com minha mãe . #itallstartswithanescafe #nothingsbetterthanthis #GoodLife #EmployeeTakeover #SaturdayModeOn #Sunset #RelaxingTime #CoffeeTime #Nescafe #Sublime #Princesa	Na sétima postagem, Miguel mostra um momento dele com sua mãe.

c: 		
19/02/2018 8: a: b:  c: d:	Olá pessoal . Este é o último dia desta semana de #EmployeeTakeover (#PeruvianEdition) e eu não queria me despedir sem compartilhar minhas 08 melhores coisas divertidas para fazer em Lima . Para que, quando você vier ao Peru, para visitar todos esses lugares incríveis, como Machu Picchu, cidade de Cusco, Linhas de Nazca, Arequipa, Kuelap e muitos outros, economize pelo menos algumas noites para aproveitar nossa capital. . Agora, sem mais delongas, aqui estão minhas # TOP8ThingsToDoInLIMA . #GoodLife #EmployeeTakeover #PeruvianFlake #LandOfTheIncas #PeruvianCuisine #foodie #FoodieModeOn # LimasTop8 #happytimes	Miguel apresenta, em seu post de despedida, uma programação com 8 atividades para fazer em Lima.



3. Explore the catacombs of San Francisco at City Center. I know it sounds a little creepy but it is a very interesting historical venue. Plus right after that you can walk around "Plaza de Armas de Lima" 💀🏛️

e:

4. Take some time to visit Surquillo's Market. It is a traditional marketplace where you can find amazing fresh fruit, nuts and different tchotchkes 🍉🍋🍇🥖

f:

5. Enjoy amazing sunsets at Miraflores Boulevard, like I mentioned before. And if you enjoy the adrenaline of extreme sports, don't hesitate to experience paragliding over the Pacific Ocean 🏄‍♂️👌

g:

6. Take the time to visit the Inca Markets in Miraflores and buy two "Toritos de Pucará" for protection 🙏. Once you're back home remember not to put them facing your front door, the protection spell won't work

h:

 i: j: 		
19/02/2018 9: 	Foi realmente uma semana incrível. Este é meu último post oficial da #EmployeeTakeover (Edição Peruana) ✌ . Fique atento a todas as surpresas futuras na conta do Instagram @nestle. . Se você quiser manter contato, não hesite em me seguir no @ migzu11 e me informe se você tem planos de visitar Lima. Eu posso ter algumas dicas extras . Tenha uma ótima semana! .	Em seu ultimo post, Miguel se despede e coloca-se a disposição para auxiliar com mais curiosidades aqueles que forem viajar para Lima.

	#GoodLife #LandOfTheIncas #DestinationCulinary #happydays #foodie #EmployeeTakeover #PeruvianEdition # NestléPeru # NestléPurina	

fonte: produzido pela autora a partir do material disponível no Instagram.

As postagens de Miguel podem ser divididas em três temas principais: momentos pessoais, momentos relacionados à Nestlé e turismo na região de Lima, cidade na qual ele se encontra. Sempre com linguagem informal, ele busca trazer quem lê as postagens para dentro do momento que está apresentando e, por isso, usa bastante do recurso da descrição dos locais e dos momentos. As imagens são bem coloridas e alegres e trazem um tom diferente das de Claudio, por exemplo, pois mostram Miguel sempre sorrindo. A linguagem escrita, então, polida porém informal, encaixa-se bem com as imagens, linguagem visual.

Segundo o primeiro eixo de análise, o eixo da apresentação pessoal, podemos observar que no post de apresentação, esse funcionário apresenta um pouco de sua trajetória profissional e conta que trabalhar para Nestlé Purina é incrível, uma vez que acredita que os animais de estimação melhoram a vida das pessoas. Em seu quarto post, apresenta Frida, a gata que adotou, na época da postagem, há quase 4 anos. Depois de descrevê-la, ele diz que a gata mudou sua vida e o tornou uma pessoa mais responsável, tolerante e confiável e ele está muito feliz com isso. Em seguida, faz uma relação com Nestlé Purina e diz que ali, eles acreditam que os animais definitivamente melhoram suas vidas.

No post de número sete, Miguel conta estar assistindo a um pôr do sol com sua mãe, enquanto conversam, tomam café e comem chocolates. Nas postagens oito e nove, o funcionário apresenta seu top 8 atividades para fazer em Lima, com suas preferências, além de se colocar à disposição para dar dicas extras caso o leitor da postagem tiver planos para visitar Lima.

As postagens ligadas ao eixo de apresentação e momentos pessoais de Miguel estão sempre entrelaçadas com os outros dois eixos. Quando fala sobre ele mesmo, suas preferências e valores, mostra-se muito ligado àquilo que Nestlé Purina também acredita, além de compartilhar também dos valores de criação de impacto positivo na sociedade e meio ambiente, promovidos pela empresa em Cajamarca pela iniciativa "Fomento Granadero". O alinhamento dos valores compartilhados por Miguel e pela Nestlé são muito importantes, pois assim, é mais provável que exista o interesse genuíno por parte do funcionário em conhecer e colaborar com ações para fomento dos mesmos. Sobre isso, é importante destacar, como

disseram Carvalho e Haubrich (2010), que é muito importante que os funcionários conheçam e vivenciem o que é projetado e realizado pela organização, mantendo um discurso alinhado entre as duas partes, para que a comunicação com seus públicos mantenha-se homogênea e coerente.

No segundo eixo, podemos destacar sua apresentação no primeiro post. Ele conta que começou sua carreira na empresa no setor de laticínios e aproveitou a oportunidade de trabalhar em marketing para Nestlé Purina mais tarde, alinhando, como já foi dito, aquilo que ele acredita com o que a empresa acredita. Na segunda postagem, ele apresenta sua equipe e destaca que a mesma é eclética, propondo coisas novas, diferentes e desafiando o *status quo*. Ele mostra ainda, na terceira postagem, um momento de pausa do trabalho para tomar Nescafé.

Na postagem de número cinco, Miguel apresenta Cajamarca e conta sobre a iniciativa local Nestlé, "Fomento Granero". Ele conta do que se trata a ação, diz estar orgulhoso e mostra-se, mais um vez, alinhado com os valores da empresa, quando conta, como dito anteriormente, que uma das coisas que ele mais gosta na empresa é o foco na Criação de Valor Compartilhado.

O terceiro eixo para análise é o eixo da análise de como se dá a apresentação da cultura e de seu país. Novamente, vamos analisar o post de apresentação, onde o colaborador diz: "[...] Junte-se a mim esta semana para explorar a #LandOfTheIncas (ilha dos Incas) e os principais #CulinaryDestination (destinos culinários)". Essa breve apresentação inicial indicou que os próximos posts da semana irão tratar a respeito de curiosidades e da culinária local.

Na quinta postagem, Miguel conta a respeito da iniciativa "Fomento Ganadero", promovida pela Nestlé, mas a apresentação e a abordagem inicial que ele faz ao local são bem diferentes e não estão ligadas diretamente com a empresa. Ele apresenta a cidade de Cajamarca, no Peru, como uma "bela cidade": "um lugar incrível, uma paisagem muito bonita, ar puro e pessoas amigáveis". Ele, inclusive, recomenda que quem lê o post visite o local, especialmente na temporada de carnaval, em fevereiro. Depois de apresentar uma breve contextualização do local, Miguel diz: "Continue lendo se quiser saber sobre a iniciativa 'Fomento Ganadero', nosso programa de Desenvolvimento Rural para a região." Isso indica que explicar a respeito da iniciativa e da ação empresarial no local está em segundo plano, para quem se interessar em continuar a leitura. A informação principal para ser passada, segundo o que acreditamos ser a ideia de Miguel, era a descrição local.

Na sequência, Miguel explica que o programa trabalha diretamente com mais de 50 agricultores, beneficiando a eles, suas famílias e toda a comunidade na qual estão inseridos. Os objetivos da iniciativa são melhorar a qualidade do leite e assim promover o desenvolvimento na região e melhorar a qualidade de vida das pessoas ali. Miguel ainda acrescenta que ele "Não podia estar mais orgulhoso disso".

É importante ainda destacar que a busca da empresa pela melhora no leite afeta positivamente não só os moradores locais, mas também a qualidade dos produtos Nestlé, em uma relação de benefício mútuo. Assim, entra em acordo com o que disse Sour (1994), quando afirmou que mesmo em um ambiente composto por códigos morais, a empresa capitalista se comporta de maneira ética e socialmente responsável quando seus interesses estão em jogo. Além disso, a gestão empresarial baseada na ética é resultado da relação de forças entre os atores envolvidos com a organização.

Na sequência, a postagem 6 de Miguel nos mostra um de seus lugares favoritos na cidade: A Avenida Miraflores. Nesta postagem, o narrador nos apresenta a muitos restaurantes e cafés, descrevendo um pouco do que poderemos encontrar ali. O foco da postagem, no entanto, deve ser dado na observação que ele faz no fim da legenda: "Às sextas-feiras, de janeiro a fevereiro, trabalhamos até as 14h para podermos sair e aproveitar a temporada de verão".

Neste trecho, podemos analisar a relação feita entre a cultura da Nestlé Suíça e a cultura da Nestlé do Peru. Pela fala dada, podemos inferir que este não é o horário estipulado para o trabalho, normalmente, mas que foi adaptado segundo a condição cultural e climática local dos meses de janeiro e fevereiro. Por ser uma empresa transnacional, a Nestlé tem encontros culturais recorrentes, mesclando e adaptando constantemente sua cultura organizacional. Este encontro de culturas, segundo Barbosa e Veloso (2007), é intrínseco ao mundo contemporâneo, pois por meio da globalização, vários diferentes se encontram e promovem a troca entre si. A globalização, por sua vez, antes relacionada aos processos de homogeneização é hoje em dia reconhecida como impulsionadora da heterogeneidade, vinculada aos processos de hibridização, que permitem as mesclas culturais (FERRARI, 2015).

Quando falamos em empresas presentes em mais de um país, e portanto, empresas que promovem a interculturalidade, devemos dar atenção especial à cultura organizacional. É ela que pode transformar o contato entre culturas proveitoso, transformando aos envolvidos e também ela mesma, com o desenvolvimento de competências relacionadas à leitura de cenários organizacionais e de negócios, ultrapassar a visão preconceituosa de outras culturas,

criação e execução de estratégias globais, sempre considerando as capacidades e limitações dos envolvidos e ainda a compreensão e aceitação das diferentes formas de perceber as atividades do cotidiano de trabalho. A cultura organizacional deve estar também aberta a se adaptar e promover e mediação entre seus valores e os valores do ambiente onde está presente (BUENO; FREITAS, 2015).

Para dar sequência a análise, vamos agora observar as postagens selecionadas do continente oceânico.

4.4.4 OCEANIA

Para representar o continente Oceânico, temos a semana de postagens de Sally. Esta é a única semana de postagens desse continente. Diversas postagens eram de países presentes em mais de um continente ao mesmo tempo, então, buscamos conhecer em que cidade a postagem era feita, e portanto, a qual continente ela realmente pertencia. A postagem de Sally, da Austrália, foi a única que se encaixou neste parâmetro.

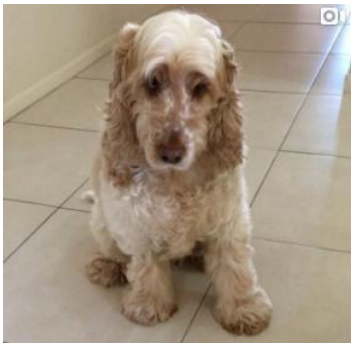
Sally, diferentemente dos outros, não diz em quê, especificamente, ela trabalha. Em seus posts, porém, ela comenta sobre o escritório Nestlé Purina e comenta ainda sobre chocolates Allen's, também da Nestlé. Em sua semana de postagens, ela produz um total de 14 posts. O primeiro foi feito dia 30 de julho de 2017 e o último, dia 6 de agosto de 2017.

Figura 19: Quadro de postagens da Sally - Oceania

data e foto da postagem	**legenda da postagem (traduzida para o português)**	**assuntos e observações**
30/07/2017 1: 	Olá de Sydney, Austrália ! Sou Sally, iniciando uma semana de #EmployeeTakeover. Sou mãe de uma criança ativa de 2 anos e meu bebê de peles, Woofgang, um cocker spaniel inglês. Sou nadadora e corredora afiada (ok ... atleta persistente), o que ajuda a equilibrar meu gosto por doces! #GoodLife #EmployeeTakeover	Sally se apresenta, conta um pouco sobre sua família e sobre suas preferências.
31/07/2017 2:	Não existe tristeza de segunda-feira por aqui. Conheça Moon e Júpiter, apenas alguns dos filhotes que visitam	Sally conta que filhotes de cachorros visitam

	regularmente nosso escritório Purina. Um carinho rapidinho faz um maravilhoso começo de semana # petsatwork #bettertogether #PurinaAustrália #dogsofinstagram #GoodLife #EmpregadaTakeover	regularmente o escritório Purina.
31/07/2017 3: 	Gosto de cozinhar, especialmente quando é uma receita infalível como o muesli Bircher e usa a aveia favorita de longa data, a Tio Tobys. Todo garoto australiano cresce com o tio Tobys e agora trabalhando com a marca, e sabendo como ajudamos no suporte aos agricultores australianos, isso torna meu Bircher ainda mais delicioso! #yumyum # café da manhã # aveia # Boa vida # EmpregadaTakeover	Nesta postagem, Sally comenta a respeito da aveia Tio Tobys.
1/08/2017 4: 	"The Sydney Opera House", da minha filha de 2 anos Talvez uma artista ou engenheira em produção ?! #toddlersofinstagram #GoodLife #EmployeeTakeover	Sally mostra a representação do Sydney Opera House, feita por sua filha
2/08/2017 5: 	Conheça a equipe de comunicação da Nestlé Oceania! Sendo um novato em relação à Nestlé, aprender com um grupo de pessoas tão talentoso e apaixonado é um verdadeiro privilégio. #GoodLife #EmployeeTakeover	Sally apresenta a equipe de comunicação da Nestlé Oceania.
2/08/2017 6:	Quando você é solicitado a participar do negócio sério de fazer um teste de sabor de chocolate. Uma garota tem que	Sally participa da prova de chocolate

	fazer, o que uma garota tem que fazer! # nomnom # Boa Vida # EmpregadoTakeover	
3/08/2017 7: a: b: c: d:	#TBT na época em que eu era a criança na confeitaria ... ou, nesse caso, na fábrica! Tive a chance de visitar a fábrica de Allen para ver onde são feitos os pirulitos favoritos da Austrália. Você sabia que fazemos 2 milhões de cobras por dia ?! #sweettooth #Allens # Boa Vida # EmpregadoTakeover	Sally visita a fábrica de doce Allen's

 e: 		
3/08/2017 8: 	#tbt Meu pai era o 'rei das crianças' no dia dos avós na creche da minha filha #família #GoodLife #EmployeeTakeover	Sally relembra de quando seu pai foi a creche de sua filha.
3/08/2017 9: 	Olá sexta-feira! Woofgang está pronto para entrar no fim de semana O sol está brilhando aqui em Sydney e estamos ansiosos pelo céu azul durante todo o fim de semana. Woofgang sabe que isso significa uma coisa: DOG PARK! #ogsofinstagram #cockerspaniel #friyay #GoodLife #EmployeeTakeover	Sally fala sobre seu cachorro e seus planos para o fim de semana.
4/08/2017 10:	O Natal é uma das minhas épocas favoritas do ano. Pode demorar alguns meses (143 dias, de fato!), Mas já está começando a parecer Natal em nosso escritório, pois a equipe da Bakers 'Choice está ocupada fazendo alguns	Sally comenta que os preparativos para o Natal começaram no escritório.

	deleites deliciosos. #yumyum #Natal #cookies # cozimento #Boa Vida #EmpregadaTakeover	
4/08/2017 11: 	As noites de sexta-feira são noite de cinema em nossa casa. E que noite de cinema estaria completa sem pipoca ?! Esperar a pipoca estourar é o teste final da paciência da criança #GoodLife #EmployeeTakeover	Sally comenta sobre a programação de sexta-feira com sua filha.
4/08/2017 12: 	Ginástica. Brigando. Câncer. Que maneira de começar um sábado! Tenho orgulho de treinar com @cantoorunswim - eles fornecem treinamento profissional e, em troca, angariamos fundos para a pesquisa do câncer. Vantajoso para as duas partes. Hoje, alguns de nosso grupo correram o mais longe possível. Surpreendente!! #thisiscantoo #cancerresearch #run #hustle #GoodLife #EmpregadoTakeover	Sally conta sobre sua ginástica de sábado.
5/08/2017 13: 	Nada melhor do que sair e aproveitar um domingo com a fam e apreciando o céu azul e um pouco de sol de inverno Yep, meio do inverno aqui em Sydney e meu marido de shorts #whatwinter #sundayfunday #family #GoodLife #EmployeeTakeover	Nesta postagem, Sally mostra seu domingo em família.
6/08/2017 14:	Faz quase sete anos desde que me mudei para Sydney e, toda vez que vejo essa visão, tenho que me beliscar para acreditar que moro nesta cidade incrível Obrigado por se juntar a mim em	Sally se despede e conta que gosta muito de Sydney.

	uma semana de #EmployeeTakeover, é hora de dizer adeus da Down Sob [Richard Brogan, um talentoso colega da Nestlé - @ youhavegot2bjoking] #ydney #harbourbridge #downunder #GoodLife #EmpregadoTakeover	

fonte: produzido pela autora a partir do material disponível no Instagram.

As postagens de Sally tem, como tema predominante, suas preferências, suas experiências e a descrição de seus momentos. Oito de seus posts falam sobre sua rotina, sua família e sobre ela. Seis de seus posts estão de alguma maneira ligados à Nestlé. Suas 14 postagens são elaboradas de modo a mostrar para quem lê as postagens um pouco de seu dia-a-dia e daquilo que é importante para ela. A partir dessa primeira análise, vamos observar as postagens de acordo com os três eixos pré-definidos.

Sally se apresenta, logo no primeiro post, como mãe de uma criança de dois anos e de seu cachorro, um cocker spaniel inglês. Ela conta que é nadadora e corredora persistente e que gosta muito de doces. Em sua décima postagem, ela conta ainda que adora o Natal e mostra, na postagem doze, um pouco de seu treino de ginástica. Sally não conta detalhes sobre o cargo que ocupa na Nestlé, mas no quinto post de sua semana, mostra-se como "novata" na empresa. Sua família também é bastante retratada em suas postagens. No quarto post, ela mostra uma arte feita por sua filha e mostra-se orgulhosa. Ela ainda apresenta o avô da menina, relembrando, em um #tbt o dia em que ele foi até a creche dela. Sobre sua rotina, Sally comenta que toda sexta-feira é dia de filme e que "não existe nada melhor do que sair e aproveitar um domingo com a família, apreciando o céu azul e o sol de inverno".

Sua apresentação pessoal tende a gerar maior empatia por parte dos públicos, abrindo espaço para que possam realmente ouvir o que ela tem a dizer. É mais provável que assim, ela seja reconhecida e tratada como uma pessoa, e não como representante de uma marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Ela conta ainda, na terceira postagem, que gosta muito de cozinhar e que usa sua aveia favorita, Uncle Tobys, uma marca que "todo garoto australiano cresce com" e mostra também em um #tbt que ela relembra de quando era criança e ia até a confeitaria e aproveita esse momento para contar a respeito de sua visita à fábrica Allen's. Esses dois momentos, em especial, mostram como essas duas marcas fazem parte da história de Sally. Quando ela cita a marca Uncle Tob s como uma marca que “todo garoto cresce com”, fica claro ali a forte presença da marca no dia-a-dia dos australianos. Esse contato entre as pessoas e a marca

molda a identidade da segunda, pois tal conceito se forma a partir da relação entre a empresa e seus públicos. Os dados obtidos através de sua imagem auxiliam a organização na reformulação do discurso (IASBECK, 2007).

Para este momento de contato, é importante destacar a participação principal do receptor (que são, neste exemplo, as crianças australianas, que compravam doces Allen's e consumiam aveia Uncle Tobys) no processo da comunicação da identidade, pois será com base na significação que farão acerca do objeto (marcas) que será expressa a comunicação da identidade. Deste modo, o processo se dá da seguinte forma: as pessoas recebem a mensagem e geram percepções sobre ela, com base no que recebeu e em memórias anteriores que têm sobre a marca. Enviam, em seguida, uma resposta e assim, as marcas mudam novamente seu discurso, levando em consideração aquilo que lhe foi apontado (BALDISSERA, 2007 apud CARVALHO; HAUBRICH, 2010).

Através da análise das postagens de Sally, podemos inferir que as marcas citadas têm presença forte nas lembranças e recordações da infância dos adultos australianos de hoje, e são, portanto, tomadas como parte constitutiva do processo de desenvolvimento delas, pois o consumo dos produtos está atrelado às fases vividas, o que aumenta a possibilidade de afeição das pessoas pelas marcas.

O segundo eixo de análise olha para como a colaboradora se apresenta profissionalmente e também a maneira como trata seu trabalho e a Nestlé. No segundo post, ela apresenta a segunda-feira no escritório Purina e mostra que ali, os funcionários recebem visitas regulares de alguns filhotes e que essas visitas alegram as semanas no escritório. Na quinta postagem, aponta a equipe de comunicação da Nestlé Oceania e comenta que aprender com um grupo de pessoas talentoso e apaixonado como esse é um privilégio. Ela mostra ainda, de forma divertida, que foi solicitada a participar de um teste de sabor de chocolate e conta, em um #tbt, que visitou a fábrica onde são produzidos os pirulitos e guloseimas Allen. Além disso, o post número três traz a informação de que a Uncle Tobys ajuda no suporte aos agricultores australianos e isso torna sua sobremesa (que leva a aveia da marca na receita) ainda mais deliciosa para a funcionária, indicando que Sally apoia a iniciativa.

Todas as postagens desse continente a respeito da empresa tem cunho muito positivo, destacando as ações diferenciadas, como a descrita no segundo post e destacando também a qualidade da equipe, da produção e do trabalho. Ao pensar em como as pessoas mostram-se mais dispostas a ouvir aquilo que outras pessoas têm a dizer a respeito da organização do que aquilo que a própria organização está dizendo sobre ela (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), recordamos que o público interno é um importante formador de opinião,

como já foi dito (SOARES, 2013). Ao utilizar depoimentos de funcionários em suas mídias sociais, a Nestlé apresenta não só as iniciativas para cuidado socio-ambiental, mas também as qualidades do dia-a-dia da empresa e de seus funcionários de uma maneira que procura fazer com que os públicos estejam mais dispostos a ouvi-la.

O terceiro eixo nos permite analisar o aspecto cultural local em que a narradora se encontra e se apresenta por meio de suas postagens. A primeira referência local usada em suas postagens é no terceiro post, em que ela apresenta o prato muesli Bircher. Ela comenta que usa sua aveia favorita de longa data, a Tio Tobys e acrescenta que "todo garoto australiano cresce com Tio Tobys". Essa afirmação nos permite concluir que, segundo Sally, as crianças australianas consomem essa marca de aveia durante toda a sua infância. É importante ainda destacar que a construção da frase foi feita a partir da contraposição entre as crianças especificadas pela narradora (australianas) e as outras crianças do mundo.

Essa comparação com o outro, Segundo Shiv Ganesh (2015), sempre foi nosso processo-guia para entender o mundo. Como exemplo, temos o mapa de geolocalização, que mostra onde estamos com relação à outras partes do mundo. Isso nos mostra que definimos melhor quem somos a partir do contato com o outro, ou seja, se Sally não colocasse as crianças australianas contrapostas com outras crianças que não consomem a aveia Uncle Tobys, ela não poderia concluir que são as crianças australianas que consomem essa aveia. Esse processo de contraposição para caracterização é feito na postagem 7 novamente, quando Sally conta que visitou a fábrica Allen's, "para ver onde são feitos os pirulitos favoritos da Austrália".

Em outras postagens, como na 6, 9 e 13, comenta sobre seu dia-a-dia e sobre seu trabalho, citando, em ambos os casos, a cidade ou o continente. Nestes casos, ela não apresenta características que poderiam ser consideradas típicas do local, mas utiliza sua localização como característica para o assunto de sua postagem.

Em seu último post, se despede contando que fazem quase sete anos que ela se mudou para Sydney e sempre que ela vê a Ponte da Baía de Sydney (foto da postagem 14), ela tem que se beliscar para acreditar que mora nesta cidade, que segundo ela, é incrível. Nesta postagem, podemos inferir que Sally apresenta afeição pela cidade apresentada por ela.

Vamos, agora, para a análise das postagens da campanha do último continente, o asiático.

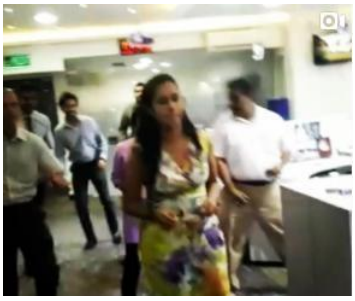
4.4.5 ÁSIA

A semana de postagens escolhida para representação da Ásia, segundo os parâmetros previamente definidos e citados, é a semana de Sam. Sua postagem faz parte da campanha e apresenta algumas das características locais de onde a funcionária se encontra.

Ela trabalha na Comunicação Corporativa da Nestlé no Sri Lanka e seus posts mostram um pouco de sua vida pessoal, alguns momentos de sua vida profissional e ainda, apresentam alguns aspectos culturais locais. Em sua semana de Employee Takeover, ela fez 12 postagens. A primeira foi feita dia 24 de julho de 2017 e a última no dia 30 de julho de 2017.

Figura 20: Quadro de postagens da Sam - Ásia

data e foto da postagem	**legenda da postagem (traduzida para o português)**	**assuntos e observações**
24/07/2017 1: 	Ayubowan Esta semana você vai sair comigo e ter um vislumbre da vida na ilha na Ásia tropical Eu sou uma nova mãe, amante de praia e fã de comida, obcecada por saltos altos, cores vivas e brincos enormes Trabalho na Comunicação Corporativa da Nestlé no Sri Lanka # GoodLife #EmployeeTakeover #SriLanka	Sam se apresenta neste primeiro post. Num primeiro momento, o destaque fica no que ela fala sobre a ilha e sobre ela. Depois, ela comenta sobre sua função na empresa.
24/07/2017 2: 	O recente cozimento de Watalappan da Leite Moça (Milkmaid) me deixou com muita vontade dessa sobremesa, e finalmente estou conseguindo ela hoje. Pense em uma versão cingalesa de creme de caramelo Pudim feito com leite condensado, açúcar mascavo, castanha de caju e diversas especiarias. A Wikipedia diz que "a sobremesa é popular durante casamentos, festivais religiosos e outras funções e celebrações sociais". Ha! Mal sabem eles os lankanos não precisam de uma desculpa para comer Wattalapan	Sam apresenta um prato típico de Sri Lanka.
24/07/2017	Essa senhora é uma inspiração Em	Sam apresenta

3: 	uma visita de campo, hoje conhecemos Bandara Menike, fazendeira da Nestlé há mais de 30 anos. Ela é a única ganhadora de pão da sua família e diz que ser mulher em um setor predominantemente masculino nunca a deteve.	uma fazendeira da Nestlé que conheceu em uma visita de campo.
25/07/2017 4: 	De volta ao escritório para a hora da Zumba! Nossa equipe de bem-estar acaba de lançar um "Desafio Diário de 10.000 Passos". Eles têm alguns instrutores de Zumba super divertidos para nos ajudar a atingir nosso objetivo. Quem disse que o exercício não pode ser divertido? Não esqueça de aumentar o volume enquanto assiste a esse vídeo. #Zumba #GetMoving #ActiveLiving #DanceFitness #WorkFun #GoodLife #SriLanka #EmployeeTakeover	Sam conta a respeito da zumba na empresa e do desafio saudável lançado por eles.
26/07/2017 5: 	O café da manhã favorito do meu bebezinho (ou para comer a qualquer momento realmente) é purê de manga. Ela parecia tão fofa esta manhã que eu apenas tive que tirar uma foto Eu saio do escritório duas horas mais cedo todos os dias, até que ela faça 1 ano, mas eu ainda estou contando os minutos até a ver novamente #BabyGirl # 9MonthsOld # BlessedToBeAMom #WorkingMom #MangoMadness # Felicidade # Boa Vida #SriLanka # EmpregadoTakeover	Sam conta sobre sua filha e conta também sobre sua condição especial até que a bebê atinja um ano.
26/07/2017 6:	Confira as sacolas de pano reutilizáveis que recebemos para compras em nossa Loja de funcionários Faz parte da campanha "Sem polietileno" no escritório. Estou usando-os também em casa e vou presentear alguns deles para minha família esta semana #NoPolytheneBags #ClothBags #SustainableLiving #GoodLife #SriLanka #EmployeeTakeover	Sam mostra a sacola de pano reutilizável que foi distribuída aos funcionários pela Nestlé.

	#Hyperlapse	
27/07/2017 7: a: b: c: d:	#TBT às comemorações de Avurudu no escritório! Deslize para a esquerda para ver mais cores incríveis Avurudu é o tradicional ano novo lunar do povo cingalês e tâmil e é comemorado pela maioria dos cingaleses. Como qualquer ano novo, é caracterizado por cerimônias tradicionais música , jogos , comidas cores auspiciosas (este ano foi azul) e diversão; montes e montes de diversão!	Sam faz um #tbt para contar a respeito do ano novo (Avurudu) no escritório.

 e: f: g: 		
27/07/2017 8:	Chocolates Nescafé As vantagens de ter um Chocolatier como pai? Ele está disposto a experimentar seus produtos favoritos + #Chocolate #ChocolateTherapy #Nescafé #GoodLife #SriLanka #EmployeeTakeover	Sam mostra o Chocolate Nescafé e fala também sobre seu pai, que gosta muito de chocolate.

28/07/2017 9: 	Essas pequenas gracinhas estavam cheias de emoção no evento de atletismo da Nestlé Healthy Kids hoje Tão orgulhosa de ajudar as crianças a serem mais ativas fisicamente #NestleHealthyKids #GoodLife #ActiveLiving #GetMoving #SriLanka #EmployeeTakeover	Sam conta sobre o evento Nestlé Healthy Kids, promovido pela Nestlé.
28/07/2017 10: 	Feliz sexta-feira para todos! Aqui está um pouco de amor e boas vibrações para o fim de semana na Nestlé Sri Lan a	Sam faz um vídeo animado montando a sigla “TGIF” (Thank God It's Friday - graças a Deus é sexta) com produtos Nestlé
29/07/2017 11: 	Estou tomando um dos meus cafés da manhã favoritos - Milk Rice (ou Kiribath, como chamamos) É um prato tradicional do Sri Lanka feito cozinhando o arroz com leite de coco (leite de coco Nestlé, neste caso, é claro!). É comido com uma mistura de sambols picantes (ou mesmo com banana e açúcar mascavo). Eu como dos dois jeitos	Sam conta sobre seu café da manhã favorito
30/07/2017 12:	Quando o sol se põe no belo Sri Lan a, é hora de me despedir. Obrigado por fazer parte da minha vida esta semana. Adorei cada minuto! Amanhã vamos levá-lo para a Nestlé em outro belo continente, então faça o check-in. Lembre-se de continuar compartilhando e comemorando aqueles momentos de #BoaVida	Sam se despede e convida as pessoas a acompanharem a próxima semana de postagens.

fonte: produzido pela autora a partir do material disponível no Instagram.

Sam, assim como Miguel, traz para muitas das postagens a cultura e geografia locais. Logo na primeira postagem, ela comenta que durante a semana, o observador terá "um vislumbre da vida na ilha na Ásia tropical". É importante destacar que Sam utiliza com frequência nos posts onde comenta sobre sua cultura a ferramenta da descrição, explicando os pratos e os momentos citados para quem os lê. Outro tema recorrente em suas postagens é seu dia-a-dia no trabalho.

Se observarmos as postagens segundo a ótica do primeiro eixo de análise, o eixo da apresentação pessoal, veremos que Sam é nova mãe, amante de praia e fã de comida. Gosta muito de saltos altos, cores vivas e brincos grandes. Ela conta ainda que o recente cozimento de Watalappan da Leite Moça (Milkmaid) despertou nela a vontade de consumir a sobremesa novamente.

A moça apresenta, no quinto post, sua filha. Ela comenta que o café da manhã (e lanche de qualquer horário) favorito de sua filha é purê de manga e conta ainda que até que a filha faça 1 ano, ela sai do escritório duas horas mais cedo todos os dias.

Na sexta postagem, comenta sobre sacolas de pano reutilizáveis que os funcionários recebem para compras na loja deles e conta que além de usá-los, ela irá presentear sua família com algumas dessas sacolas e, na nona postagem, ela comenta que sente-se orgulhosa por ajudar as crianças a serem mais ativas fisicamente, referindo-se ao evento de atletismo da Nestlé Healthy Kids. Mais uma vez, os funcionários da Nestlé mostram-se alinhados com as práticas da organização.

Ela fala, na oitava postagem, que seu pai é um "Chocolatier", apaixonado por chocolate. Sendo assim, ele está sempre disposto a experimentar os produtos que ela mais gosta. Neste caso, os Chocolates Nescafé.

Na décima primeira postagem, Sam comenta sobre seu café da manhã favorito, o Milk Rice, prato tradicional do Sri Lanka. Em seguida, se despede no décimo segundo post e

chama quem vê sua postagem a continuar conectado ao Instagram da Nestlé para conhecer outro continente.

O segundo eixo de análise nos permite observar as postagens segundo a ótica profissional, olhando para Sam como funcionária. Ela conta que trabalha na Comunicação Corporativa da Nestlé no Sri Lanka e explica ainda que ela pode sair do escritório duas horas antes do fim do expediente até que sua filha faça um ano de idade. Conta ainda que no escritório, a equipe de bem-estar lançou um "Desafio Diário de 10.000 Passos" e os instrutores de zumba os ajudam a atingir seu objetivo. A campanha "Sem Polietileno" do escritório também é apresentada pela funcionária, em seu sexto post, e ela explica, então, que as sacolas de pano reutilizáveis são distribuídas entre os funcionários.

Além das campanhas apresentadas, são mostradas outras duas iniciativas que acontecem fora do escritório: o evento de atletismo Nestlé Healthy Kids e também as visitas de campo, feitas aos fazendeiros da empresa.

Em todas as postagens, Sam mostra-se orgulhosa e conivente com as ações e iniciativas tomadas pela Nestlé: Quando fala sobre a zumba ela comenta sobre os instrutores e o exercício: "(...) eles têm alguns instrutores de Zumba super divertidos para nos ajudar a atingir nosso objetivo. Quem disse que o exercício não pode ser divertido? (...)". Sobre a campanha "Sem polietileno", fala sobre as sacolas de pano reutilizáveis e comenta: "(...) Estou usando-os também em casa e vou presentear alguns deles para minha família esta semana (...)" e ainda ao contar sobre o evento de atletismo da Nestlé Healthy Kids, ela comenta "(...) Tão orgulhosa de ajudar as crianças a serem mais ativas fisicamente (...)".

As ações e iniciativas citadas por Sam em suas postagens mostram que a Nestlé tem buscado por agir, nesses casos, de acordo com a ética e com aquilo que venha a ser positivo para seus funcionários e para seus consumidores e consumidores em potencial. Segundo o que diz Almeida (2007), a prática empresarial deve ser interpretada em seu contexto e ter sua conduta socialmente valorizada, além de agir de maneira responsável. As atividades descritas pela funcionária buscam diminuir o impacto negativo que os produtos produzidos pela empresa causam e assim, ela mostra-se como socialmente responsável.

As campanhas “Nestlé Health Kids” e “Sem Polietileno” buscam gerar qualidade de vida para o público consumidor de seus produtos, a fim de que continuem comprando e procuram por diminuir a quantidade de polietileno produzida pela empresa, respectivamente. Essas atitudes mostram que, como disse Sour, as empresas capitalistas apenas comportam-se de maneira ética quando seus interesses estão sob risco (SOUR, 1994 apud CARRIERI; BITTENCOURT, 2005, p 16).

Outro ponto importante para destaque é reforçar novamente que a funcionária está alinhada com a empresa: não só conhece e sabe explicar sobre os projetos que apresentou da Nestlé como também os apoia. Isso, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), é resultado do uso de estratégias de comunicação para falar ao espírito humanos dos mesmos, tratando-os como consumidores (que também são) e porta-vozes da empresa.

Vamos analisar as postagens também de acordo com seus aspectos culturais e como são apresentadas. Já na primeira postagem, Sam apresenta sua semana e conta que seu espectador terá "um vislumbre da vida na ilha na Ásia tropical". Na segunda postagem, por sua vez, apresenta a sobremesa Watalappan. Ela o descreve como uma "versão cingalesa de creme de caramelo" e ainda explica que trata-se de um pudim com leite condensado, açúcar mascavo, castanha de caju e diversas especiarias. Ainda conta que a definição da Wikipedia para esse doce é a seguinte: "a sobremesa é popular durante casamentos, festivais religiosos e outras funções e celebrações sociais" e comenta que na verdade, os lankanos não esperam a estes eventos para saborear essa sobremesa.

Outra postagem importante para a análise do aspecto cultural de suas postagens é o post sete. Nele, ela relembra as comemorações de Avurudu e explica: "(...) Avurudu é o tradicional ano novo lunar do povo cingalês e tâmil e é comemorado pela maioria dos cingaleses. Como qualquer ano novo, é caracterizado por cerimônias tradicionais, música, jogos, comidas e cores auspiciosas (este ano foi azul) e diversão (...)". Nas fotos, ainda, é possível observar alguns momentos da celebração, comida e dos trajes típicos utilizados. A foto "f" da postagem mostra ainda, em segundo plano, um totem que apresenta o logo da Nestlé. Esse totem pode indicar que entre as comemorações de Avurudu, houve um evento sediado pela própria empresa.

Deste modo, ao considerar que a Nestlé é originalmente uma empresa Suíça e tem as bases sua cultura organizacional em seu país de origem, podemos ver o que disse Ferrari (2008) de modo aplicado: na sociedade de hoje, organização e ambiente estão em relacionamento constante, afetando um ao outro e assim, mais uma vez, nos voltamos ao que disseram Bueno e Freitas (2015) sobre a cultura organizacional: ela deve se adaptar ao local onde está e promover a mediação entre seus valores e os valores do ambiente onde se encontra. Logo, podemos concluir que o enfoque principal da gestão internacional aplicado e explicitado pelas postagens de Sam é a corrente convergente, apresentada por Tanure e Duarte e trazida para este trabalho por Grohs (2015). Essa corrente afirma que o ambiente influencia a cultura organizacional da empresa, uma vez que, como dito anteriormente por Ferrari (2009), a organização deve ser analisada como um sistema complexo e em constante

interação com seu meio. A organização se mantém viva por sua competência de ler o mundo e sobreviver a ele, de modo que sua cultura organizacional seja seu modo de expressão de objetivos e metas, relacionada com os valores compartilhados pelos membros. Tudo isso em constante troca com a sociedade, que molda o ambiente e está presente em cada um dos colaboradores da empresa.

A partir das análises qualitativas das postagens apresentadas, vamos fazer uma análise geral e apresentar algumas conclusões que as mesmas nos permitiram alcançar.

4.5 ANÁLISE GERAL

Neste tópico de nosso trabalho, apresentaremos algumas observações feitas a partir das análises específicas das semanas dos funcionários escolhidas e descritas no tópico anterior. Embora não seja possível afirmar com certeza aquilo que foi pedido para que os funcionários apresentassem em suas postagens, pudemos analisar muitos pontos em comum nas semanas analisadas.

O primeiro tópico em comum que observamos é que todas as postagens foram feitas em inglês. A Nestlé é uma empresa Suíça, que tem também uma pequena parte de suas raízes americanas. Apesar deste fato, podemos inferir que a linguagem oficial das postagens foi definida a partir da ideia de que o inglês é a língua universal e para unir os funcionários e clientes das diversas nacionalidades e dos diversos continentes que estão presentes no dia-a-dia e no instagram da Nestlé, a linguagem mais democrática e que poderia possibilitar o maior acesso possível a todos é o inglês.

Outro ponto em comum sobre as semanas apresentadas é que todas elas, em algum momento, apresentam uma ação social ou ambiental da Nestlé. Claudio, por exemplo, mostra como as cápsulas Nespresso podem ser recicladas e como a empresa trabalha para manter o relacionamento com os produtores de uma região antes isolada da Colômbia, a cidade de Caquetá. Joy conta, em um #tbt, sobre a fábrica em Mosselbay, que conseguiu chegar ao "Zero Water", ou seja, utiliza água 100% reutilizada para a sua produção. Miguel, por sua vez, fala sobre a iniciativa "Fomento Granadero", em Cajamarca, no Peru. A iniciativa tem foco no desenvolvimento rural da região, trabalhando com mais de 50 fazendeiros. Sally, quando comenta sobre o doce Bircher muesli, fala brevemente que a empresa ajuda no suporte aos fazendeiros australianos e Sam comenta ainda sobre a campanha "No polythene" feita no escritório, que incentiva o uso de sacolas de pano ao invés das plásticas e também sobre o evento de atletismo promovido pela Nestlé Healthy Kids.

Como dito anteriormente, é de extrema importância que a empresa escolha uma causa social de acordo com seu contexto e ambiente para apoiar e mantenha seus funcionários atualizados sobre suas ações da organização, a fim de que estes sejam seus porta-vozes, cargo de extrema importância, uma vez que as pessoas mostram-se mais dispostas a ouvir outras pessoas do que empresas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Para isso, é comum que a empresa aplique estratégias de comunicação que mostrem aos funcionários de maneira positiva, as ações tomadas pela empresa e assim, esses depoimentos dados por eles são sempre acompanhados de adjetivos favoráveis à organização e às iniciativas tomadas por ela.

Outro destaque é que as postagens não têm um padrão a respeito de como apresentam sua cultura ou a cultura do local onde visitam. Alguns usam, em suas postagens, um tom turístico, mostrando programações, dicas e curiosidades locais. Outros, um tom explicativo, que descreve, para o observador, o que é citado como parte constitutiva da cultura local. Muitos ainda apenas citam o local onde estão e apresentam apenas algumas características locais, de maneira geral. Claudio conta brevemente sobre a história de Caquetá, na Colômbia. Joy apresenta como foi o Heritage Day de seu time, na empresa. Sally apresenta um prato australiano típico e mostra um pouco de seu fim de semana em Sidney. As postagens mais descritivas foram feitas por Miguel e Sam, que apresentam, respectivamente, pontos turísticos de alguns locais de Lima, no Peru, e a descrição do Avurutu (ano novo lunar do povo cingalês e tâmil), além de apresentar e descrever pratos típicos locais.

Podemos concluir que as postagens dos dois últimos funcionários citados se preocuparam mais em explicar e detalhar os locais e experiências de seu país para quem os lesse, pois não só definem e apresentam como explicam os termos e um pouco dos costumes locais. Eles apresentam, portanto, seu país para aqueles que não conhecem, naturalmente, sua cultura local. Desse modo, a partir das explicações descritivas, Sam e Miguel pensaram no outro e naquilo que seria importante para o outro conhecer a respeito de Sri Lanka e do Peru, respectivamente.

Devemos ainda destacar que a apresentação de todos os funcionários a respeito dos diferentes locais para os seguidores do Instagram da Nestlé não se trata de de um momento intercultural pois por mais que seja possível que o interlocutor responda à postagem no campo dos comentários, não podemos considerar que exista contato entre as culturas para ambas as partes. Trata-se então de uma apresentação multicultural dos locais, costumes e hábitos de onde a Nestlé está presente.

Todas as postagens foram compartilhadas pela mídia social da empresa, em sua conta no Instagram (@nestle) e, por tanto, mostram uma empresa adaptada aos impactos causados pela era digital e inserida nesse ambiente (KUSCH, 2010). É possível inferir que todos os funcionários que tiveram suas postagens analisadas no tópico anterior são familiarizados com as linguagens utilizadas nessa rede social, uma vez que todos eles fizeram uso de hashtags (exemplo: #employeetakeover) e também do #tbt, que como explicado anteriormente, significa "throwback Thursday" e é uma tendência popular da internet (usado principalmente no Twitter, Facebook e Instagram) para relembrar situações e momentos antigos.

Podemos então concluir que a conta da organização no Instagram foi confiada a funcionários já habituados com a mídia social, que conheciam e apoiam as causas da organização. Todos eles, também, apresentaram um pouco de seu dia-a-dia na organização, contando alguma experiência vivida no escritório. Cada um deles, em sua medida, apresentou-se e apresentou um pouco de seu país ou do local que visitou, de acordo com seus parâmetros pessoais de escolha e descrição, uma vez que alguns deles fizeram uma descrição mais pessoal e detalhada, enquanto outros evitavam uma apresentação mais profunda. Uns detalharam as características do local onde vivem e outros não. Assim, de maneiras diferentes e pessoais, todos eles passavam, em alguns momentos, pelos mesmos temas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a elaboração do presente trabalho, pudemos observar que desde sua criação e formação, a Nestlé investe em Marketing e estratégias de comunicação para ter laços estreitos com seu público. Na era digital, que coloca em xeque a visão tradicional de públicos e transpõe barreiras de tempo, espaço e geográficas (KUNSCH, 2010), não seria diferente. Através de sua página no Instagram, a empresa busca por comunicar, através do depoimento de seus funcionários ao redor do mundo, suas ações e projetos socio-ambientais e locais, utilizando das semanas de Employee Takeover para promover tais ações, trabalhando a interculturalidade da empresa em um segundo plano.

Deste modo, a percepção que tivemos a partir da campanha publicada, fundamentada em um elaborado trabalho de comunicação da empresa, foi que a organização mostrou-se consciente de que a adoção de uma conduta baseada em princípios que respeitem o ambiente e os valores da comunidade envolvida são uma exigência incontornável e não pode ser ignorada pelas organizações (ALMEIDA, 2007), pois seus consumidores estão mais atentos aos seus atos de consumo e as consequências que trazem à sociedade, e portanto, a suas ações

devem apresentar-se como eticamente coerentes, sob o risco de que seu concorrente o faça.

Logo, podemos concluir que a Nestlé trabalha a presença da empresa em diversos países para a construção da imagem e da identidade intercultural da mesma através da rede social Instagram pelo uso dos depoimentos de seus funcionários em suas diversas sedes, ao redor do mundo, com foco, especialmente, nas ações sociais e ambientais relacionadas a seus produtos, que a empresa desempenha. O foco da campanha seria então utilizar as falas dos funcionários para validar os discursos da empresa perante os públicos, uma vez que as pessoas estão mais dispostas a ouvir o que outras pessoas têm a dizer a respeito de uma empresa ao invés do que a organização tem a dizer sobre ela (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Além disso, é importante destacar que todos os funcionários apresentados tinham consciência das ações e do discurso da organização. Constatação importante, uma vez que o encontro entre os discursos que cercam a empresa (de funcionários, gerência e públicos externos) tem consequências na cultura organizacional, identidade e reputação (ALMEIDA, 2013).

Descobrimos ainda, pela análise das postagens, que a organização apresenta adaptações ao ambiente onde está inserida, uma vez que a sociedade e a empresa, como disse Ferrari (2009), estão em constante troca, afetando uma a outra. Essa troca representa, assim, a mediação entre seus valores e os valores do ambiente onde se encontra (BUENO; FREITAS, 2015). A Nestlé apresenta aderência à troca pois possivelmente entende que as organizações se mantêm vivas por sua competência de ler seu ambiente e se adaptar a ele, de maneira que sua cultura organizacional seja sua maneira de expressar seus objetivos e metas, sempre ligada aos valores compartilhados por seus membros, em constante troca com a sociedade, presente e expressa não só no ambiente como como também em cada um dos colaboradores da empresa (FERRARI, 2009).

Assim, a Nestlé apresenta-se, pelos depoimentos das postagens, como apoiadora das culturas e do ambiente onde está inserida, transformando-se e sendo transformada com esse contato, apoiando iniciativas locais e promovendo espaços de expressão cultural entre a empresa, funcionários e ambiente e apresentando, sempre que possível, essas ações aos seu público consumidor, utilizando de tais momentos como diferencial competitivo no mercado de alimentos e bebidas, onde está inserido.

REFERÊNCIAS

A empresa Nestlé. Corporativo NESTLÉ, 2018. Disponível em: <https://corporativo.nestle.com.br/aboutus/empresanestle>. Acesso em: 6 de junho de 2018.

ÁFRICA do sul: Dia do Patrimônio Cultural comemora diversidade. Por Dentro da África. Disponível em: <http://www.pordentrodaafrica.com/cultura/africa-do-sul-dia-do-patrimonio-cultural-comemora-diversidade>. Acesso em 7/10/2019.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre "quem somos" e "como somos vistos". In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Estudos organizacionais em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013. p. 53 - 70.

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e Desempenho Social das Organizaçőes: um Modelo Teórico de Análise dos Fatores Culturais e Contextuais. **RAC**, v. 11, n. 3, p. 105-125, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n3/a06v11n3.pdf>. Acesso em: 15 de agosto de 2019.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf>. Acesso em: 3 de set de 2019.

ANNUAL Review 2018. Nestlé. Disponível em: <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2018-annual-review-en.pdf>. Acesso em 25/09/2019.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010. p. 61-76.

BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Organicom,** v. 4, n. 7, p. 228-243, 2007. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954/134302>. Acesso em: 30 de ago de 2019.

BARBOSA, Lívia. e VELOSO, Letícia. **Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transacionais**. Revista de Ciências Sociais – CIVITAS, PUCRS. Porto Alegre, Jan/Jun., vol. 7 – 001 – 2007, P. 59 – 85.

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

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **RAE,** v. 45, edição especial minas gerais, p. 10 - 22, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45nspe/v45nspea01.pdf > Acesso em: 5 de set de 2019.

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. Representações sociais e ambiente intercultural nas organizações. In: FERRARI, Maria Aparecida (Org); MOURA, Cláudia Peixoto de (Org); **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade.** Porto Alegre: ediPUCRS, 2015. p. 193 - 212. Disponível em: <http://editora.pucrs.br/Ebooks/isbn_aguardando.pdf> Acesso em 25 de agosto de 2019.

BURKE, Peter. **Hibridismo Cultural**. Brasília: Editora Unisinos, 2003.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Culturas e identidades nas organizações: interdependências na expressão de significados. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Estudos organizacionais em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013. p. 71-86.

CARVALHO, Cíntia; HAUBRICH, Gisele Feiten. Da Identidade à Reputação: Um Estudo sobre a Marca Coca-Cola. In: XXXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - INTERCOM, 2010, Caxias do Sul. Anais [...]. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-3135-1.pdf>. Acesso em: 20 de julho de 2019.

CAVALCANTE, Ricardo Caribé. Comunicação e ambiente social nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 112 – 124.

COELHO JÚNIOR, Jaime. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: FERRARI, Maria Aparecida (Org); MOURA, Cláudia Peixoto de (Org); **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade.** Porto Alegre: ediPUCRS, 2015. p. 67 - 96. Disponível em: <http://editora.pucrs.br/Ebooks/isbn_aguardando.pdf> Acesso em 22 de agosto de 2019.

CONCEIÇÃO, Francisco Gonçalves da. Modo de presença: o ethos das organizações e os atos éticos e estratégicos. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação, discurso e organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 123-136.

ELIOT, Thomas Stearns. **Notas para a definição de cultura**. São Paulo: Ed. Realizações, 2011.

ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.** 2000. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf> Acesso em: 26/08/2019.

FERRARI, Maria Aparecida; Cenário latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. In: FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 1 edição. São Caetano do Sul, SP: Editora Difusão, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: FERRARI, Maria Aparecida (Org); MOURA, Cláudia Peixoto de (Org); **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade.** Porto Alegre: ediPUCRS, 2015. p. 43 - 64. Disponível em: <http://editora.pucrs.br/Ebooks/isbn_aguardando.pdf> Acesso em 22 de agosto de 2019.

FERRARI, Maria Aparecida. Gestão da comunicação intercultural em organizações brasileiras em tempo de globalização. **Comunicologia. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília.** p. 178-204, 2012. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/3735/2175> Acesso em: 28 de julho de 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18 - 25, 2000. Disponivel em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03> Acesso em: 23 de ago de 2019.

FONSECA JÚNIOR, W. C. da. Análise de conteúdo. In. DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 280 – 304.

GANESH, Shiv. Da inteligência à inteligibilidade cultural: tecnologia digital, ação coletiva e comunicação nos nossos dias. In: FERRARI, Maria Aparecida (Org); MOURA, Cláudia Peixoto de (Org); **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade.** Porto Alegre: ediPUCRS, 2015. p. 25 - 42. Disponível em: <http://editora.pucrs.br/Ebooks/isbn_aguardando.pdf> Acesso em 22 de agosto de 2019.

GLOBAL 2000: as maiores empresas de alimentos do mundo em 2019. Forbes. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2019/05/global-2000-as-maiores-empresas-de-alimentos-do-mundo-em-2019/>. Acesso em 2/10/2019.

GORENDER, Jacob. **DOSSIÊ GLOBALIZAÇÃO**. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141997000100017> Acesso em: 25/08/2019.

GROHS, Ana Cristina Piletti. Comunicação intercultural: contribuições para a gestão internacional de organizações que atuam no contexto global. In: FERRARI, Maria Aparecida (Org); MOURA, Cláudia Peixoto de (Org); **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade.** Porto Alegre: ediPUCRS, 2015. p. 249 - 278. Disponível em: <http://editora.pucrs.br/Ebooks/isbn_aguardando.pdf> Acesso em 22 de agosto de 2019.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Discurso e texto: a produção da expressão das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação, discurso e organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 71-86.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom**, v. 4, n. 7, p. 84-97, 2007. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista7/84a97.pdf>. Acesso em: 4 de set de 2019.

IMPACTO social e ambiental das marcas é fator decisivo para 30% dos consumidores. Carta Capital, 2017. Disponível em: <https://envolverde.cartacapital.com.br/impacto-social-e-ambiental-das-marcas-e-fator-decisivo-para-30-dos-consumidores/>. Acesso em: 17/09/2019.

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

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hiermawan; SETIAWAN, Iwan. ***Marketing 4.0*: Do Tradicional ao Digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 41 – 60.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

LACERDA, Daniel Pacheco. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública, RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n 5, p. 1285-

1301, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n5/v45n5a03.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

MARCHIORI, Marlene. Sujeitos em diálogos nos processos interculturais. In: FERRARI, Maria Aparecida (Org); MOURA, Cláudia Peixoto de (Org); **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade.** Porto Alegre: ediPUCRS, 2015. p. 135 - 146. Disponível em: <http://editora.pucrs.br/Ebooks/isbn_aguardando.pdf> Acesso em 18 de agosto de 2019.

NESTLÉ estabelece compromissos socioambientais para o bem-estar de pessoas, comunidades e planeta. Nestlé, 2017. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/proposito>. Acesso em: 15 de setembro de 2019.

RAMOS, Natália. Comunicação, cultura e interculturalidade: para uma comunicação intercultural. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, Lisboa, v. 35, n. 2, p. 155 - 178, 2001. Disponivel em: <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/5839/1/Ramos%20%282001%29.%20Comunicação%20cultura%20e%20interculturalidade.pdf>. Acesso em: 18 de ago de 2019.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom**, v. 4, n. 7, p. 58-69, 2007. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138943/134291>. Acesso em: 12 de set de 2019.

SCHWAAB, Reges. Organizações, discurso e alteridade: reencontrar a comunicação. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação, discurso e organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 109-122.

SEN, Amartya. Juicios sobre la globalización. Disponível em: <http://cmap.javeriana.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1219333998145_1506469714_113804> Acesso em: 5 de junho de 2018.

SILVA, Diego Wander. **Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais.** Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, UFRGS – Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/180564/001072602.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso: 5 de ago de 2019.

SOARES, Paulo Henrique Leal. Comunicação com o público interno no contexto das organizações internacionais: a experiência da Vale. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação, discurso e organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 245-258.

SOROKIM, Alexandrovich Pitirim. **Sociedade, cultura e personalidade**: sua estrutura e sua dinâmica-sistema de sociologia geral. Vol. I. Porto Alegre: Globo, 1968.

TETRA Pak divulga estudo sobre perfil de consumo dos Millennials. Tetra Pack, 2016. Disponível em: <https://www.tetrapak.com/br/about/newsarchive/tetra-pak-divulga-estudo-sobre-perfil-de-consumo-dos-millennials>. Acesso em 17/09/2019.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** Editora Pioneira, 1992.

UNESCO. Relatório Mundial sobre a Diversidade Cultural, In: UNESCO, **Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural.** 2009. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf> Acesso em: 25 de agosto de 2019.

WOOD JR, Thomaz. Fordismo, to otismo e volvismo: "os caminhos da indústria em busca do tempo perdido". **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n4/a02v32n4.pdf>. Acesso em: 17 de julho de 2019.

APÊNDICE A - QUADRO GERAL DE POSTAGENS DA CAMPANHA

H/M	Nome	país	continente	vai para?	trabalha com	sobre o que fala	data
M	Emmy	Suíça	Europa		aprendiz	evento Alliance 4 YOUth	28/01/2019
H	Carlo	Suíça	Europa	Vietnam	Head of Sustainability e Technical Director	fala sobre agua e sobre sua trajetória na empresa	10/12/2018
H	Mateo	Uruguay	América		Consumer Marketing Manager	fala sobre o encontro do Mercosur	2/12/2018
M	Peggy	Suíça	Europa	Vietnam	Senior Corporate Spokesperson	fala da viagem do Vietnam, Nescafé.	26/11/2018
H	Henri – Pierre	Suíça	Europa			fala sobre ele e sobre a iniciativa global da Nestle por crianças mais saudáveis	19/11/2018
M	Florence	Suíça	Europa	Mostra um pouco de várias viagens	Global Strategic Marketing & Communication Lead	Fala um pouco sobre seu trabalho	12/11/2018
H	Robin	Belgium	Europa	varios lugares na Europa	Europeans Affairs Advisor	Explica que vai apresentar alguns projetos pela Europa	5/11/2018
M	Elisabeth e Defa	Indonesia	Asia		Corporate Communication Team	15 Ocean Conference	28/10/2018
H	Claudio	Suíça	Europa	Colombia	Coffee Product Manager	viagem sobre café para Colombia	22/10/2018
H	Emmanuel	Suíça	Europa		Executive Chef at Nestle Profissional		15/10/2018
M	Sian	United Kingdom	Europa	California	Corporate Communications and Affairs	Nestle Waters pela Europa.	7/10/2018
H	Fatih	Africa	Africa		Head of Agricultural Services	cultivo de café local	29/09/2018
H	Christian	Suíça	Europa	Nova Yorque	Head of Global Public Affairs	global goals - não fala sobre a viagem	23/09/2018
M	Tanja	Suíça	Europa		cuida da história da Nestle	historia da Nestle e sobre a empresa	18/09/2018
M	Joy	Africa do Sul	Africa		HR Generalist for Shared Services	fala sobre a Nestle e sobre a trajetória dela na empresa. Cita a comemoração do Herritage Month.	10/9/2018
H	Gerardo	Suíça	Europa	Europa, China and Australasia	Global Innovation Director	estratégias de inovação	3/9/2018
M	Meike	Suíça	Europa		communications	Nestle Waters - Semana internacional da água	27/08/2018
H	Paolo	Belgium	Europa	Lampung, Begica, Barcelona, Russia	Corporate Communications and Government Relations	#youth - ele mesmo apresenta talentos de outros lugares da nestle	25/08/2018
M	Sol	Argentina	América	Switzerland, Americas, Jamaica	HQ	falam da iniciativa #youth	20/08/2018
M	Meghna	Índia - Suiça	Europa	Asia, Oceania e Africa	HR team	durante a semana, apresenta a história de pessoas novas em comemoração ao International Youth Day	13/08/2018
H	PJ Pieter-Jan	Belgium	Europa		Costumer & Market Inteligence	suporte para cosumidores e mercados locais	7/8/2018
	20 geeks de 11 países	California	América	11 países diferentes	Costumer Experience	inovação e tecnologia - Silicon Valley, mostra como foi	31/07/2018
H	Sam	Suíça	Europa		Global Media Manager	Gerente de Midia global dos cereais. #makebreakfastbetter	23/07/2018

M	Helen	Suíça	Europa	NYC	Public Affairs	Evento em NYC: UN High Level Political Forum on Sustentainable development goals	15/07/2018
H	Duber	Chile	América		HR Analyst	fala sobre ele	10/07/2018
	Dat x		Europa		Digital Acceleration Team	programa de 8 meses de rotação	02/07/2018
M	Olga	Belgium	Europa		Communications Advisor	communication advisor	25/06/2018
M	Lesly Gonzalez	Mexico	América		Creating Share Value	iniciativas que a fazem ter orgulho da Nestlé	18/06/2018
M	Annelie	Stockholm - Suécia	Europa		Corporate Communications Manager	soluções para a nutrição com comida	11/06/2018
H	Stefano	UK	Europa		CEO em UK e Ireland	fala sobre ele	04/06/2018
M	Marianela	Venezuela	América		Diretora de comunicação	fala sobre ela	28/05/2018
	Holly, Emily e Germany	Alemanha	Europa		#petsatwork	cachorros no trabalho - apresentam o escritório na Alemanha	21/05/2018
M	Patricia	Dubai	Asia			trabalha para tornar a vida das crianças mais saudável e fala sobre ela	13/05/2018
M	Bermal	Turquia	Europa e Asia		e-business team	fala sobre ela	07/05/2018
M	Michaela	Republica Tcheca	Europa		Digital Trainee - Corporate Affairs Division	fala sobre ela	30/04/2018
M	Cristina	Paraguai	América		Marketing Team	fala sobre ela	23/04/2018
M	Aatekah	Paquistão	Asia		Corporate Affairs Team	fala sobre ela	16/04/2018
H	Saint-Francis	South Africa - Johannesburg	Africa		Communications Manager	fala sobre ele. conta também algumas curiosidades da Africa	09/04/2018
M	Renata	Indonesia (Sampit)	Asia		Corporate Communication Executive	fala sobre ela, como é a semana na empresa	02/04/2018
M	Olivia	Suíça	Europa		Communications Manager	curiosidade sobre o chocolate Cailler e fala sobre ela	26/03/2018
M	Marie	Suíça	Europa		CRM Digital Analyst Intern	fala sobre ela	19/03/2018
M	Nanna	Brasil	América		Influencer Specialist	CSV FORUM: evento e fala sobre ela	12/03/2018
M	Sonia	Suíça	Europa		Global Diversity and Inclusion Manager	fala sobre avanços na equidade de gênero na Nestle	05/03/2018
H	Inhoo	South Korea	Asia		innovation manager	fala sobre ele e sobre o trabalho em inovação	25/02/2018
H	Alvaro	Spain	Europa		Community Manager	fala sobre ele	19/02/2018
H	Miguel	Peru	América		Marketing	Marketing Nestle Purina. top! lugares legais	12/02/2018
H	Shafquat	Bangladesh	Asia		Brand Manager	Nutrição. Fala sobre a trajetória na Nestle e sobre ele	05/02/2018
M	Kseniya	Russia	Europa		Communications Specialist	Purina. Fala sobre ela.	29/01/2018
H	Omid	Suíça	Europa		Doutorando	Doutorado no instituto nestle de ciencia saudavel	22/01/2018
	Nespepper	Alemanha	Europa			Robô	15/01/2018

H	Alberto	USA	América		IT Manager	fala sobre ele	08/01/2018
H	Hadary	Egito (Cairo)	Asia		Sales Team	fala sobre ele	17/12/2017
M	Sylvia	Kenya	Africa		Total Rewards manager	fala sobre ela e sua família, periodo do natal.	11/12/2017
	Dat 9	Suiça	Europa			Digital Acceleration Team	4/12/2017
M	Amber	Paízes Baixos	Europa		Maggi Brand manager	fala sobre ela	27/11/2017
M	Estefanía	Argentina	América		community manager	fala sobre ela	20/11/2017
H	David	Brasil	América			fala sobre o país	13/11/2017
M	Karin	Dinamarca	Europa		Social Media Lead and Consumer Engagement Services Manager	fala sobre ela	6/11/2017
H	Michael	Gana	Africa			fala sobre ele	30/10/2017
M	Christina	Greece	Europa		community manager	fala sobre ela	23/10/2017
M	Natalie	Canadá	América		Supply Chain	fala sobre ela e sobre o pais	16/10/2017
H	Fernando	México	América		Digital Team	nutrição na infância	9/10/2017
H	Nathan	Costa do Marfim	Africa			melhor plantio do Cocoa, fala sobre a produção local	2/10/2017
H	Junichi	Japão	Asia		Corporate Affairs		25/09/2017
H	Moreno	Italia	Europa		Corporate Affairs	fala sobre ele, sobre a Nestle e sobre a Itália	18/09/2017
M	Sarah	UK	Asia			Purina. Fala sobre o #petsatwork	11/09/2017
H	Shashank	India	Asia		Corporate Communications	India Market. fala sobre ele.	04/09/2017
M	Stefania	Romênia	Europa		Corporate Affairs	fala sobre ela	28/08/2017
M	Nina	Alemanha	Europa			fala sobre a Alemanha	20/08/2017
M	Lyana	Malaysia	Asia		Corporate Affairs	fala sobre ela	13/08/2017
M	Lynn	Emirados Arabes	Asia			fala sobre ela. cita elementos culturais.	07/08/2017
M	Sally	Austrália	Oceania			fala sobre ela	30/07/2017
M	Sam	Sri Lanka	Asia		Nestle Corporate Communications	fala sobre ela e sobre a cultura	24/07/2017
H	Chris	Chile	América		Media and Digital Integration Team	fala sobre ele e cita o país	17/07/2017
M	Liz	USA	América		Communicationa Manager	fala sobre ela	09/07/2017
M	Hayley	Suíça	Europa		Corporate Communications Team	fala sobre ela	03/07/2017

fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE B - CATEGORIAS CRIADAS PARA ANÁLISE DE CARGOS DOS FUNCIONÁRIOS

MKT/ COMUNICAÇÃO	ASSUNTOS CORPORATIVOS	INOVAÇÃO/ TECNOLOGIA	AGRICULTURA	OUTROS
Consumer Marketing Manager	Head of Sustainability e Technical Director	Global Innovation Director	Coffee Product Manager	aprendiz
Senior Corporate Spokesperson	Europeans Affairs Advisor	Digital Acceleration Team	Head of Agricultural Services	Executive Chef at Nestle Profissional
Global Strategic Marketing & Communication Lead	cuida da história da Nestlé	e-business team		#petsatwork
Corporate Communication Team	HR Generalist for Shared Services	CRM Digital Analyst Intern		Influencer Specialist
Corporate Communications and Affairs	HQ	innovation manager		Doutorando
Communications	HR team	IT Manager		
Corporate Communications and Government Relations	Costumer & Market Inteligence	Digital Team		
Global Media Manager	Costumer Experience	Media and Digital Integration Team		
Public Affairs	HR Analyst			
Communications Advisor	Creating Share Value			
Corporate Communications Manager	CEO em UK e Ireland			
Diretora de comunicação	Global Diversity and Inclusion Manager			
Digital Trainee in the Corporate Affairs Division	Community Manager			
Head of Global Public Affairs	Brand Manager			
Marketing Team	Sales Team			

Corporate Affairs Team	Total Rewards manager			
Communications Manager	Maggi Brand manager			
Corporate Communication Executive	community manager			
Communications Manager	community manager			
Marketing	Supply Chain			
Communications Specialist	Corporate Affairs			
Social Media Lead and Consumer Engagement Services Manager	Corporate Affairs			
Corporate Communications	Corporate Affairs			
Nestle Corporate Communications	Corporate Affairs			
Communication Manager				
Corporate Communications Team				

fonte: elaborado pela autora.

Observação: além dos cargos citados no Apêndice B, 11 funcionários, presentes no quadro geral apresentado no Apêndice A não disseram, em suas postagens, seus cargos na empresa.