

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“Júlio de Mesquita Filho”**

**FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL: RELAÇÕES PÚBLICAS**

MARIANA TERESA ZAIA

BLOG CORPORATIVO COMO FERRAMENTA DA INTRANET

Bauru - SP

2011

MARIANA TERESA ZAIA

BLOG CORPORATIVO COMO FERRAMENTA DA INTRANET

Projeto Experimental apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Suely Maciel

Bauru – SP

2011

ORIENTAÇÃO

- Prof^a. Dr^a. Suely Maciel

Doutora em Ciências da Comunicação pela USP – São Paulo
(Professora do Departamento de Ciências Humanas da UNESP - Bauru.)

BANCA EXAMINADORA

- Prof^a. Dr^a. Roseane Andrelo

Doutora em Educação Escolar pela UNESP - Araraquara.
(Professora do Departamento de Comunicação Social da UNESP - Bauru.)

-
- Prof^a. Dr^a. Sônia de Brito

Doutorado em Letras pela UNESP – Assis
(Professora do Departamento de Comunicação Social da UNESP - Bauru)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho á meus pais, meu porto seguro, pelo carinho e amor que sempre me deram. Graças a eles estou completando mais uma etapa da minha vida.

Às minhas irmãs por estarem desde sempre comigo e por me ajudar em todos os momentos e ao meu namorado pelo apoio e companheirismo que sempre teve comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por esta chance de estar cumprindo mais uma etapa nesta vida. Não só Ele, mas também meu anjo de guarda que me acompanha em todos os meus caminhos, iluminando meus pensamentos e me auxiliando em todas as horas.

Meu pai, Milton, que meu deu todas as ferramentas, como diz ele, para eu poder fazer da minha vida a melhor que pudesse, por sua paciência desde as primeiras lições de casa e por acreditar na minha capacidade de ir além do que eu imaginava poder. Minha mãe, Têre, que sempre fez o possível e o impossível para ver suas filhas felizes, que cuidou e que ainda cuida de mim com todo seu carinho, como se eu ainda não houvesse crescido. Meu eterno Agradecimento por todo o amor que sempre me deram e por toda confiança que depositam em mim.

Às minhas irmãs, Jú e Lú que, além de irmãs, são minhas grandes amigas de todas as horas. Aos meus sobrinhos lindos, Lucas Pepeu, Dudinha, Bruninho e Lô, por serem as coisas mais lindas de todas e ao Van, meu cunhado querido, que sempre me proporciona momentos de alegria.

Ao Tá que, para mim, é mais que um namorado, é meu amigo e companheiro de todos os momentos. Agradeço pela paciência que sempre teve comigo, pelo amor e por me fazer uma pessoa melhor e muito feliz.

Aos meus amigos de Pira, Bru, Vi, Line, Lau, Glau, De, Faduzinho, Má, Cá, Ná e Giu que participam da minha vida desde sempre e que eu sei que com eles é diversão garantida.

Agradeço as minhas amigas queridas de Bauru que compartilharam os melhores 4 anos da minha vida e , tenho certeza, que nem o tempo irá separar, : Tamps, Ga, Maris, Li, Bá, Jú, Lú.. e ao Cameron, também, por todos os momentos de loucuras e risadas. Obrigada por tornar minha faculdade a melhor época que vivi até hoje, vocês fizeram a diferença.

As minhas amigas DO CRIME, Fer, Dani e Saga, que conviveram comigo todos os dias e que me acompanharam em todos os meus momentos, desde as

lágrimas até as situações mais engraçadas. Sentirei falta da nossa casinha e de todos os momentos que passamos juntas.

Agradeço, também, a minha orientadora, Suely Maciel, pela paciência que teve comigo e pelo auxílio que sempre me deu em todas as etapas deste trabalho, ao vinte pela ajuda que me deu todas as vezes que recorri a ela e aos bons professores que marcaram a minha vida desde o início da minha vida escolar.

E por fim, muito obrigada, por todos aqueles que já passaram por minha vida e deixaram um pouco de si, contribuindo sempre para meu crescimento pessoal.

“Desejo que você não tenha medo da vida, tenha medo de não vivê-la. Não há céu sem tempestades, nem caminhos sem acidentes. Só é digno do pódio quem usa as derrotas para alcançá-lo. Só é digno da sabedoria quem usa as lágrimas para irrigá-la. Os frágeis usam a força; os fortes, a inteligência. Seja um sonhador, mas una seus sonhos com disciplina, pois sonhos sem disciplina produzem pessoas frustradas. Seja um debatedor de idéias. Lute pelo que você ama.” (Augusto Cury)

RESUMO

Este trabalho buscou discutir sobre a possibilidade de tornar o blog corporativo uma ferramenta da Intranet. O objetivo é fazer com que a comunicação interna seja mais interativa, aproximando o funcionário da organização por meio do diálogo e da informalidade. Nas primeiras discussões, foram tratados da comunicação organizacional como um todo, isto é, como esta comunicação acontece na empresa, quais são os veículos de comunicação normalmente usados para atingir os públicos de interesse e qual o papel do relações-públicas na comunicação organizacional, para assim direcionar a discussão para a comunicação interna e o público interno, um dos objetos de estudo deste trabalho. Em seguida, as reflexões foram em torno da comunicação digital e suas possibilidades na organização, além de abordar e discutir sobre o blog e a Intranet. Por último foi feita uma discussão teórica sobre as possibilidades de tornar o blog corporativo uma ferramenta da Intranet e os motivos pelos quais o relações-públicas deve ser o gerenciador desta nova ferramenta de comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna; organização; público interno; comunicação digital; blog corporativo; Intranet; relações-públicas.

ABSTRACT

This project aimed at discussing about the possibility of transforming a corporate blog into an Intranet tool. The objective is to make the internal communication more interactive by bringing the employee closer to the organization through conversing in a less formal environment. In the first series of discussions, issues such as how the organizational communication works as a whole, which communications vehicles are normally used to reach the target group and the role of public relations in the organizational communication, were conducted aiming the discussion around the internal communication and the personnel, one of the objectives of this paper. Following these discussions, the focal points was around digital communication and its possibilities in the organization, as well as talking about and discussing the blog and the Intranet. Finally a theoretical discussion was conducted concerning the possibilities of turning this corporate blog into an Intranet tool and the reasons why public relations should manage this new communications tool.

KEYWORDS: internal communication; organization; internal public; digital communication; corporate blog; Intranet; Public Relations.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O PÚBLICO	
INTERNO.....	14
1.1 Comunicação organizacional e comunicação integrada.....	14
1.2 Atuação do relações-públicas nas organizações.....	19
1.3 Públicos organizacionais.....	23
1.4. Comunicação interna.....	26
1.4.1 <i>Comunicação, público interno e cultura organizacional</i>	30
1.4.2 <i>Veículos de comunicação interna</i>	35
2. COMUNICAÇÃO DIGITAL.....	37
2.1 Comunicação digital: novos paradigmas.....	37
2.1.1 <i>Características da comunicação digital</i>	41
2.2 Possibilidades de comunicação digital nas organizações.....	45
2.2.1 <i>Intranet como ferramenta de comunicação interna</i>	47
2.3 Blog corporativo como coadjuvante da intranet.....	50
2.3.1 <i>Blog corporativo e o ambiente interno das organizações</i>	54
3. BLOG NA INTRANET.....	59
3.1 Interatividade e informalidade na comunicação.....	59
3.1.1 <i>Geração Y e demandas comunicacionais</i>	62
3.2 Efetivando a nova ferramenta.....	65
3.3 Produção e gerenciamento do blog.....	67
3.4 O relações-públicas como gerenciador do blog.....	75
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS.....	81
ANEXOS.....	85
A- Código de conduta – blog Tecnisa.....	85
B- Blog dos Correios.....	86
C- Blog Dell.....	87
D- Infográfico sobre anatomia de um blog.....	88
E- Infográfico sobre a importância dos blogs para o SEO.....	89
F- Guia prático com 40 dicas para blogs corporativos internos.....	90

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da tecnologia digital, sobretudo no campo da comunicação e das tecnologias da informação (TICs), permitiu que os indivíduos passassem a vivenciar um novo tipo de comunicação. Comparada à comunicação tradicional, efetivada em meios como a televisão e o rádio, a comunicação digital permite que os receptores sejam também emissores de mensagens, ao mesmo tempo. Isso tem levado a uma crescente democratização do acesso a informações como nenhuma mídia tem possibilitado até então antes (MULLER, 2006). As mensagens passaram a ser veiculadas em tempo real, numa velocidade jamais vista, permitindo que a sociedade atual consiga interagir, opinar, expressar suas opiniões em relação às notícias expostas nas redes de computadores interligados, além de fazer reuniões e associações on-line com pessoas situadas em qualquer lugar do mundo. Algumas características desta nova mídia, segundo Terra (2006), são a hipertextualidade, a interatividade, a transmissão de conteúdos em tempo real, a não-linearidade, a multimidialidade e o conteúdo gerado pelo antes destinatário das mensagens.

Devido a estas transformações provenientes das novas mídias, as pessoas passaram a ser mais críticas, deixaram de ser apenas consumidoras de informação para se tornarem emissoras ativas. Nas mídias sociais, por exemplo, que funcionam como espaços em que os internautas podem se relacionar trocando todo tipo de mensagem, os indivíduos estão livres para escrever e opinar sobre qualquer assunto, desde sua vida íntima até temas políticos e organizacionais. É sobre esta troca que se assentam mídias como Orkut, Facebook, Twitter, blogs etc.

Diante deste novo contexto, as empresas se vêem dentro de um mercado dinâmico, de trocas incessantes de avaliações e novas idéias, compartilhadas a todo momento pelos sujeitos inseridos e participantes da comunicação digital, principalmente na internet. Justamente devido a esta dinâmica, qualquer deslize de uma organização em suas atividades, como prestação de serviços, oferta de produtos e atuação junto à comunidade, pode abalar a imagem construída com tanto esforço e dedicação. Isso porque as informações são compartilhadas rapidamente no meio digital e podem se propagar indefinidamente, chegando a um número

indeterminado de pessoas. Por isso, não só os consumidores, mas também os funcionários estão interessados em saber tudo sobre a empresa com a qual se relacionam, desde a preocupação ambiental e social desta até as atitudes tomadas por ela perante seus públicos.

Porém, muitas organizações ainda têm a visão equivocada de investir a maior parte de suas estratégias de comunicação em direção ao seu público externo, principalmente o consumidor. Conseqüentemente, acabam deixando de lado outro importante público, o interno. Representado principalmente por funcionários, este público é a base do bom funcionamento empresarial. Os planos de comunicação deveriam contemplar integralmente e igualitariamente todos os públicos, ainda que respeitando as particularidades de cada um deles. Assim, a comunicação interna precisa ser analisada e executada de forma detalhada pelos profissionais de comunicação, além de ser planejada de maneira integrada. Com atitudes como esta, pode-se despertar o interesse e a vontade dos funcionários de conhecer melhor a empresa em que trabalham, além de incentivá-los a participar de sua gestão e a compreender os assuntos relacionados a ela. Porém, é necessário fazer com que esta comunicação se torne um diálogo, isto é, possibilite a todos os membros da organização ter acesso às informações, bem como produzi-las também, criando, opinando, questionando.

Para que se atinja tal nível de participação, a comunicação digital (a qual vem provocando mudanças na maneira como os cidadãos se relacionam uns com os outros e pensam o mundo, ao mesmo tempo que desperta neles o desejo crescente de participar ativamente da disseminação e obtenção das informações) pode ser uma ótima aliada no desenvolvimento e planejamento comunicacional. Manuel Castells (2003) diz que estas redes digitais, em especial a internet, são fundamentais para as organizações, pois as informações, dentro desta nova sociedade emergente, circulam por meio delas.

Em vista do exposto, o relações-públicas tem diante de si o grande desafio de se adaptar às novas mídias e se especializar na comunicação digital. Só assim ele terá condições de realizar o diálogo com os diferentes públicos, incluindo o interno, dentro desta nova perspectiva comunicacional, de maneira proffícua e dinâmica, não

importando de que meio lance mão para tanto. Uma dessas possibilidades é a utilização de blog corporativo em ambiente de intranet, tanto um quanto o outro provenientes das novas tecnologias de informação e comunicação.

A intranet é a rede de computadores restrita ao ambiente interno da organização e onde geralmente estão reunidas informações sobre esta, para compartilhamento entre seus membros. Já o blog, mais conhecido como “diário de web”, permite ao seu autor publicar conteúdos maneira informal e ao destinatário, comentar as postagens, numa dinâmica de troca incessante de mensagens.

O presente trabalho tem como objetivo suscitar discussão e investigar possibilidades de aliança entre o blog e a intranet em favor de uma melhor e mais dinâmica e participativa comunicação interna. Propõe-se que o blog corporativo pode se tornar uma ferramenta dentro da intranet que irá complementar os assuntos já presentes nesta, discutindo-os de maneira mais informal, como se fosse um bate-papo com e entre os colaboradores. O blog pode ser mais um meio de comunicação para os funcionários interagirem, dialogarem e se aproximarem da empresa, debatendo os assuntos relativos a ela forma mais leve e menos burocrática.

Os motivos que levaram a escolha do tema do presente trabalho são: tornar a comunicação interna mais horizontal; desenvolver uma ferramenta de comunicação que aproxime os funcionários da organização como de outros funcionários; fazer com que a comunicação interna se torne mais interativa e participativa; e destacar a necessidade de as empresas criarem novas ferramentas de comunicação interna devido à entrada da geração y a qual representa um novo perfil de público interno.

Para melhor entendimento e esclarecimento sobre os assuntos tratados neste trabalho será feita uma pesquisa bibliográfica e documental. O embasamento teórico demandou a consulta de diversos teóricos como Margarida Kunsch, Fábio França, Carolina Terra, Manuel Castells, Fábio Cipiani, entre outros. Alguns assuntos serão tratados de forma simplificada, pois, apesar de serem importantes e pertinentes ao estudo da comunicação, não são prioritárias neste trabalho, por isso serão descritas, mas não serão aprofundadas.

Assim a discussão aqui proposta está organizada em três capítulos.

O primeiro aborda a comunicação organizacional e a comunicação interna, tratando da importância de uma comunicação integrada e do papel das relações-públicas dentro do contexto organizacional, isto é, quais são as funções deste profissional na empresa. Logo após serão abordados os tipos de comunicação existentes nas organizações e os tipos de públicos que a envolvem, com destaque para o público interno e a importância da cultura organizacional.

O segundo trata da comunicação digital e das Relações Públicas. Neste capítulo são apresentadas as características da comunicação digital e as possibilidades desta comunicação nas organizações. Também será discutido o uso da intranet como ferramenta da comunicação interna, o blog como coadjuvante da intranet e o blog corporativo no ambiente interno.

O terceiro capítulo traz uma discussão teórica sobre as possibilidades de utilização do blog como ferramenta da Intranet. São discutidos a importância do blog e o seu funcionamento junto à intranet, como pode se dar a produção e gerenciamento deste blog e, por fim, por que razão considera-se que as relações-públicas deva ser o gerenciador desta nova ferramenta de comunicação.

1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O PÚBLICO INTERNO

1.1. Comunicação organizacional e comunicação integrada

Compreende-se por comunicação organizacional o esforço de qualquer tipo de órgão com atividades no primeiro, segundo ou terceiro setor em promover atividades de comunicação, a fim de relacionar-se e interagir com indivíduos, grupos, departamentos, unidades e organizações de seu interesse.

(...) cabe lembrar que a organização persegue um equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre suas partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Aparece, assim, a primeira relação entre comunicação e empresa. (REGO, 1986, p. 16)

Para Rego (1986) uma empresa se organiza, se desenvolve e sobrevive graças ao sistema de comunicação que cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1- o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2- o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3- o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais.

Segundo o autor, capturar informações destes três sistemas, como também enviar informações a eles, faz com que o processo comunicacional crie ligações entre o ambiente interno e o sistema social, além de propiciar a análise da concorrência e das pressões ambientais, gerando um aperfeiçoamento organizacional. Em vista disto a comunicação se torna fator indispensável para manter o funcionamento da empresa em todos os sistemas em que está inserida.

São vários os públicos com que a empresa precisa criar relacionamentos, entre eles o externo (representado por consumidores, órgãos públicos, fornecedores, mídia etc.) e o interno (funcionários, acionistas etc.)

Em relação ao público externo, já passou o tempo em que, por exemplo, bastava oferecer ao consumidor apenas produtos de boa qualidade para garantir a sobrevivência de uma empresa. Atualmente este atributo é requisito básico em vista de um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Não somente o consumidor, mas também os colaboradores deixaram de ser passivos e passaram a ser mais ativos em relação à empresa com que se relacionam, no sentido de se tornarem mais participativos e críticos nos assuntos que envolvem a organização. Os cidadãos cada vez mais procuram conhecer melhor as organizações, analisando desde o simples processo de produção até como elas se relacionam com os diferentes segmentos sociais (governo, consumidores, sociedade em geral etc.)

As empresas são analisadas e cobradas pela sociedade a todo momento, e esta conta com as novas mídias, como Twitter, Facebook, Orkut e blogs, como aliadas para expressar suas opiniões, fazer comentários e críticas às empresas e instituições. A população exige que as empresas saibam dialogar, se relacionar, além de mostrar seus reais valores em todas as ações desenvolvidas, o que torna a boa comunicação organizacional muito importante e indispensável neste novo cenário.

Nenhuma organização está definitivamente consolidada. Até mesmo aquelas com anos de história de sucesso em sua trajetória estão vulneráveis e sujeitas a cometer deslizos perante seus públicos. Em vista disto, a melhor maneira de lidar com as transformações é pondo em prática ações de comunicação estratégicas e integradas, que possam chamar a atenção dos públicos de interesse, cativando-os, e manter um relacionamento de confiança e fidelidade entre todas as partes.

Toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no seu bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isto só se consegue com um programa de comunicação. (REGO 1986, p.57-58)

Para a formação da imagem positiva almejada pelas empresas junto a seus funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, governo, comunidade e todos os outros *stakeholders*¹, é necessário fazer com que o planejamento de estratégias comunicacionais e os programas e projetos de comunicação empresarial sejam estruturados a partir dos objetivos da organização. Tal planejamento deve estar calcado também no conhecimento dos ambientes externo e interno, levando sempre em conta os riscos, as tendências, as ameaças e as oportunidades do macro ambiente. Isso independentemente do objetivo da comunicação, isto é, para invenção, construção, sedimentação, modernização, manutenção da imagem institucional, ou lançamento ou reposicionamento de produtos e serviços de uma organização. Ações integradas de comunicação voltadas a todos os públicos, capazes de se potencializar umas às outras, devem ser encaradas como ideal de desenvolvimento. Para tanto é necessário criar um esforço conjunto dos profissionais de comunicação para que se efetive com êxito a meta proposta.

Porém, geralmente, na maior parte das empresas, a comunicação organizacional tem sido trabalhada como a somatória das atividades feitas por setores, departamentos ou assessorias que não se comunicam entre si. Assim, não se edifica uma unidade com valores, objetivos e missões em comum; muitas vezes, verifica-se até mesmo competição entre os setores.

Em meio a este cenário, a comunicação integrada surge com o intuito de envolver os vários setores comunicacionais da organização. Ela faz com que os comunicólogos trabalhem de forma conjunta, levando em conta os objetivos gerais, mas, ao mesmo tempo, respeitando os objetivos específicos de cada setor.

Para Nassar (2001), a comunicação empresarial tem por finalidade integrar as várias atividades de comunicação que existem em uma organização (de relações públicas², jornalismo, promoções, lobby, pesquisa e marketing), direcionando-as aos

¹ São as partes interessadas que sofrem o impacto do funcionamento de uma organização. Os stakeholders incluem: empregados, acionistas, fornecedores, comunidade, mídias etc.

² Para este trabalho usaremos Relações Públicas para designar a profissão, relações públicas para tratar da atividade profissional e relações-públicas para o profissional

principais públicos, isto é, sociedade, formadores de opinião, consumidores e colaboradores, tendo em referência o planejamento estratégico empresarial.

Segundo Kunsch (2002), a comunicação integrada é uma filosofia que guia a comunicação, tornando a gestão coordenada e sinérgica tanto dos esforços humanos quanto dos organizacionais. A partir desta comunicação, a imagem da organização se torna única para qualquer que seja o público com que esta se relacione.

Nosso intuito sempre tem sido demonstrar que a comunicação integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada. (KUNSCH, 2002, p. 179)

Para a autora (KUNSCH, 2002), a partir da perspectiva da comunicação integrada, a comunicação organizacional compreenderia os diferentes tipos de comunicação que existem dentro da empresa. Estes tipos seriam a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional.

A comunicação administrativa é aquela executada dentro da empresa, localizada no âmbito administrativo. Para Kunsch (2002, p. 152), este tipo de comunicação é responsável por fazer o planejamento, a coordenação, a supervisão e o controle dos recursos existentes na organização, a fim de alcançar grande produtividade, pequenos custos e altos lucros e resultados. Para alcançar tais objetivos, é necessário um consecutivo processo de comunicação que agirá por meio dos fluxos, níveis e redes formal e informal da comunicação, para que todos que fazem parte da empresa possam manter-se dentro desta concepção, trabalhando por um mesmo objetivo.

A comunicação interna é aquela que promove, em maior grau, o relacionamento da empresa com seus colaboradores, utilizando ferramentas e canais de comunicação organizacional ou até comunicação mercadológica, no caso

de desenvolver o endomarketing ou marketing interno, o qual vê o funcionário como cliente.

A comunicação mercadológica é responsável por desenvolver um plano comunicacional em torno dos alvos mercadológicos com objetivos da divulgação e venda de serviços e produtos. No desenrolar do seu processo o marketing deve coordenar os tipos de comunicação necessários para persuadir seu público- alvo e atingir seus fins que estão resumidos ao conhecimento da marca e a vendas dos produtos.

Assim como as relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional, fazendo todas as articulações necessárias com as subáreas afins, o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica. E, no desenvolvimento do seu processo, deve definir a utilização de todo o mix de comunicação que compõe e convém em cada caso. (KUNSCH, 2002, p.162)

Por fim, Kunsch (2002) destaca que a comunicação institucional lida com a formação e construção de uma identidade organizacional junto aos cidadãos que se relacionam com a organização, pautada em uma proposta política e social. Por meio da ação estratégica e de políticas bem definidas das relações públicas pode-se firmar a missão, a visão, os valores e as filosofias da empresa, explicando suas características e não mais apenas divulgando sua imagem e sua marca.

O trabalho integrado dos profissionais de Marketing, Relações Públicas, Publicidade e Jornalismo, especializados cada um em diferentes campos da comunicação, contribuirá para um planejamento comunicacional estratégico mais eficiente e completo, existirá maior coerência na linguagem adotada, fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo da organização em relação aos seus *stakeholders*.

Em meio a esse esquema, o relações-públicas terá como principal função traçar o perfil dos públicos de interesse da organização e construir e mediar o relacionamento deles com a organização.

As relações públicas, graças ao papel que lhes cabe de lidar com públicos multiplicadores e ao planejamento que essa função exige, têm muito a contribuir para a eficácia da comunicação integrada nas organizações, justamente por sua capacidade de se dirigir diretamente a vários segmentos de públicos, usando comunicação específica. (KUNSCH, 2002, p. 185)

Desta maneira, o profissional de Relações Públicas, por meio de pesquisas criteriosas, conseguirá executar um planejamento de comunicação peculiar para cada tipo de público, utilizando as linguagens específicas e os veículos necessários. A partir disto, as mensagens poderão ser transmitidas com mais clareza, sempre voltadas para atender as necessidades dos indivíduos e a formação da opinião pública.

1.2 Atuação do relações-públicas nas organizações

Cabe neste tópico compreender quais são as possíveis funções que o profissional de Relações Públicas pode exercer na organização em que trabalhe, como ele pode contribuir, por meio da comunicação, no desenvolvimento e funcionamentos das empresas.

A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) define que as Relações Públicas se caracterizam pelo esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada, e seu pessoal, assim como essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente (PINHO, 2003, p.10).

Segundo Margarida Kunsch (2002, p. 94) as Relações Públicas enfatizam o lado institucional corporativo das organizações. Em síntese, como atividade profissional, elas:

- Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional.

- Supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos – grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta e vice-versa.
- Prevêem e gerenciam conflitos e crises pelas quais passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão etc.

São muitos os teóricos que procuram definir as funções pertinentes ao Relações Públicas. Porém, a abordagem que será utilizada para melhor compreensão será a de Margarida Kunsch (2002). Assim, a autora estabelece quatro funções que norteiam as Relações Públicas: função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política.

A função administrativa advém da teoria inteorganizacional. Por meio dela as Relações Públicas, com todas as suas atividades específicas, tem como objetivo fazer as articulações imprescindíveis para integrar todos os setores, grupos, subgrupos, indivíduos, etc.

Na visão de João A. Ianhez³ (*apud* KUNSCH, 2002, p. 101) sobre a função administrativa do relações-públicas na organização:

Relações Públicas é a comunicação na administração, no que diz respeito à sua visão institucional e à adequada utilização desta em todas as áreas da estrutura organizacional. Ela deve buscar a conscientização de todos, dentro da organização, do papel e da responsabilidade que têm pelo seu conceito. Ela apóia, orienta e assessora todas as áreas da organização no tocante à forma mais adequada de conduzir suas relações com o público.

O relações-públicas deve assegurar relacionamentos seguros entre organização e seus públicos, a fim de criar um laço de confiança e credibilidade entre eles. Porém, esta relação só será efetivada com o tempo e por meio de

³ Conferir IANHEZ, João Alberto. "Relações Públicas nas organizações". In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

pesquisas, diagnósticos, planejamento, participação e avaliação dos resultados. “Assim, é imprescindível planejar o processo de inter-relacionamento das organizações com seus públicos, adotando estratégias e técnicas apropriadas e utilizando instrumentos adequados para cada segmento de público.” (KUNSCH, 2002, p. 103) Nota-se que esta função está mais centrada em ações voltadas ao público interno da organização, isto é, na otimização e administração de relacionamentos entre os funcionários. A aplicação desta função na organização trará benefícios para a dinâmica dos relacionamentos internos e estes, conseqüentemente, vão se refletir em benefícios na relação com o ambiente externo.

Na função estratégica, os relações-públicas têm por meta auxiliar a organização a atingir seus objetivos, além de cumprir, desenvolver e cultivar sua missão, visão e valores em todas as suas atividades, ações, trabalhos e relacionamentos.

Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. (Kunsch, 2002, p.103)

Em suma o relações-públicas, com o auxílio de pesquisas e planejamentos, deverá adotar as melhores estratégias comunicacionais de forma a conseguir prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública. Além disso, terá de disseminar missão, visão e valores da organização para com todos os indivíduos que se relacionam com esta. O relações-públicas trabalhará com questões que dizem respeito à identidade corporativa, tanto para o público interno quanto para o externo.

A função mediadora é aquela em que o relações-públicas faz a mediação entre a organização e seus diversos públicos, por meio de vários canais de comunicação. Para Kunsch (2002), uma organização só conseguirá atingir seus

diversos públicos se forem usados os mais diversos tipos de comunicação, massivos e dirigidos, para que assim ela possibilite que todos conheçam tanto suas propostas e realizações como também seus esforços para a integração com estes públicos.

O profissional de Relações Públicas nesta função procura negociar e dialogar com as partes envolvidas na comunicação para que se estabeleça um consenso entre elas. A mediação só será feita quando houver diversidade de interesses, relações, opiniões etc., o que pode acarretar conflitos ou contribuição mútua pelo compartilhamento entre todas as partes. Assim ocorre que, nesta função, o profissional de Relações Públicas trabalhará para equilibrar as divergências por meio do diálogo e das negociações, como também para buscar resultados que satisfaçam todos os envolvidos.

E, por último, a função política diz respeito às relações de poder que ocorrem entre a organização e seus públicos, isto é, o poder de influenciar e também ser influenciado nas interações e nas tomadas de decisões. Muitas vezes, há confronto de idéias, opiniões e interesses que envolvem organização e seus públicos, causando assim uma crise de relacionamento. O papel do relações-públicas neste contexto é a administração destes relacionamentos internos e externos para chegar a uma solução ou amenizar da melhor forma estas interações.

É importante ressaltar que, como a função mediadora, a política também procura solucionar os problemas decorrentes das várias opiniões, interesses etc., porém esta última, por seu caráter político, estabelece negociações que influenciam ou beneficiam de forma desigual cada uma das partes envolvidas. Nesta função política, o profissional de Relações Públicas, como propõem Almeida (2009, p.71), “deve utilizar parcialmente esta função, na medida em que ele usa artifícios políticos para captar dos jogos e relação de poder, as informações para sua atuação estratégica nas relações e relacionamentos, propondo-se à mediação igualitária”.

É importante lembrar que quanto maior a interação da organização com seus públicos, isto é, quanto mais aberta ao diálogo e a interação, mais de uma destas funções poderão ser exercidas pelo Relações Públicas na comunicação organizacional.

1.3 Públicos organizacionais

O público é a base de todo trabalho desenvolvido pelo profissional de relações-públicas, independentemente em qual setor ele trabalhe. Para Carolina Terra (2006, p 81) a relação com os públicos é considerada de suma importância, pois são eles que constroem a imagem corporativa e da marca, e a empresa depende deles para sobreviver. Portanto, formá-los seja em que ambiente for – físico ou virtual – é tarefa do profissional de Relações Públicas, uma vez que tais relações permitem o estreitamento das interações entre as pessoas, aumenta a credibilidade entre as partes, além de contribuir para o clima de negócios e para o bom conceito da empresa no mercado.

A organização, com o auxílio do relações-públicas, possui como um dos objetivos principais manter um relacionamento estreito e de confiança com seus *stakeholders*, não limitando seus esforços a apenas um determinado público, mas articulando-se com todos eles, desenvolvendo relacionamentos estratégicos ou relacionamentos corporativos inteligentes. Segundo Fábio França (2003, p.1):

Pode-se concluir, a bem da síntese, que são relacionamentos corporativos inteligentes aqueles feitos com ciência de todo o contexto relacional e nos quais os públicos representam todos os grupos ou setores em relação, permanente ou não, com a organização. (2003, p.1)

Para produzir bons relacionamentos com seus públicos é necessário que a organização conheça cada um deles profundamente, com base em pesquisas que possam traçar o perfil exato de cada público- alvo. A partir daí, a elaboração de planos comunicacionais poderá se dar de maneira mais segura e eficaz, possibilitando que a organização atinja de forma certa seus públicos de interesse, que seriam, de acordo com Andrade (1993) o público interno, o público externo e o público misto.

O público interno estende-se para aquelas pessoas ligadas diretamente à organização, que se comunicam no dia-a-dia organizacional e afetam diretamente o

funcionamento da empresa. Nesta categoria estão os funcionários e suas famílias, gerentes e diretores. Por público externo, por sua vez, compreende-se indivíduos que, mesmo não fazendo parte da empresa, possuem alguma expectativa em relação a ela. É o caso dos consumidores e da sociedade na qual a organização esta inserida. Indivíduos que, em certos momentos, possuem características do público interno e em outros momentos do público externo fazem parte do público misto. Exemplo disto são os fornecedores, os sócios, os investidores e os acionistas.

Fábio França (2003) comenta que esta definição de públicos não é suficiente para o atual cenário organizacional, visto que a realidade sociocultural e a organização da sociedade estão muito mais complexas. Desta maneira, ele propõe as seguintes categorias: Públicos essenciais, públicos não-essenciais e públicos de redes de interferência.

Os públicos essenciais, segundo o autor, são aqueles dos quais a organização depende para sua sobrevivência, constituição, manutenção e para a execução de suas atividades-fim. Este tipo de público divide-se em dois segmentos: os constitutivos e os não constitutivos.

Os públicos constitutivos que possibilitam a existência da empresa são representados por empreendedores que criam a empresa, correm o risco do negócio ou o autorizam; os públicos não-constitutivos ou de sustentação não estão ligados à constituição da empresa, mas na sua viabilização ou manutenção no mercado. Estes ainda possuem duas subcategorias: as primárias, que são representadas por públicos de que a organização depende para a viabilização do empreendimento, neste caso os fornecedores de matéria-prima, colaboradores diretos. E os secundários são públicos que contribuem para a viabilização da organização, por exemplo, os fornecedores de produtos não essenciais, contratados terceirizados e temporários.

Os públicos Especiais são aqueles ligados diretamente aos fatores produtivos da organização, auxiliando na projeção da empresa e manutenção de seus serviços. Estes contribuem para a criação de um clima favorável para a empresa, bem como sua aceitação pública. O autor subdivide este tipo de público em três grupos:

O primeiro grupo são os públicos de consultoria e promoção, isto é, aquelas pessoas que não fazem parte da organização. São representados por empresas externas de setores de prestação de serviços: agências de propaganda, relações públicas, consultorias.

O segundo grupo são os públicos setoriais associativos e sindicais, são aquelas pessoas reunidas em associações de classe, representadas pelos diversos setores industriais e comerciais do mercado e pelos públicos ligados a diversas lideranças sindicais.

O terceiro grupo são os públicos comunitários, representados por várias comunidades compostas por uma gama de interesses e que exercem forte influência sobre a opinião pública. Este grupo é formado por públicos representativos do poder público, públicos organizacionais ou não-organizacionais.

E, por fim, os públicos de redes de interferência representam aqueles indivíduos encontrados no ambiente externo da organização. Estes públicos podem influenciar no desempenho organizacional e seu conceito perante a sociedade em geral. Este tipo de público é dividido em rede de concorrentes e rede de comunicação de massa. A rede de concorrentes é qualquer organização que produza serviço ou produto similar aos de outras organizações gerando, desta maneira, concorrência entre elas. Esta concorrência pode ser direta ou indireta, pode possuir características locais, regionais, nacionais e internacionais. E a rede de comunicação de massa diz respeito àqueles públicos que trabalham com a mídia de massa e que podem interferir na imagem organizacional devido a seu alto grau de persuasão.

Embora haja distintos autores que levam em conta outras variáveis para nomear os públicos de uma organização, o que importa para o relações-públicas é atingir seus diversos públicos de interesse partindo de suas especificidades, para que, a partir daí, possa se tornar um grande articulador político e social entre todos os públicos envolvidos.

Independentemente do nome que se dá aos vários públicos organizacionais, muitas empresas cometem o erro de privilegiar excessivamente aqueles que não

estão inseridos diretamente em suas atividades, isto é, os consumidores. Promovem ações, projetos de responsabilidade social com o intuito de construir um conceito positivo da organização destinado ao público externo. Porém, estas organizações se esquecem de que é a partir do bem estar interno, isto é, dos funcionários que, posteriormente conseguirão fortalecer seus laços junto à sociedade. Se o dever de casa não for bem feito, a organização terá grandes dificuldades, geradas pelo descontentamento e desmotivação de seus colaboradores o que pode interferir de forma considerável no desempenho e funcionamento organizacional.

Segundo Nassar (2004), quando se fala em público interno, é preciso conhecer a forma como esse público atualmente se educa, estrutura sua família, comunica-se, mora. O público interno precisa ser visto como sujeito e não como objeto ou simples receptor de informações importantes para a gestão.

1.4 Comunicação Interna

Pode-se dizer que as diversas atividades de comunicação da empresa têm uma missão em comum: formar a imagem institucional da empresa. Essa imagem é um ser vivo, dinâmico, formado por princípios e valores construídos por anos a fio, e deve ser mantida diariamente. Para isso, a empresa precisa manter uma comunicação competente em todas as suas áreas, tanto com o público externo, com quem sempre houve preocupação, quanto com o público interno, que cada vez mais exige ser tratado com a mesma importância que o público externo. (ROGERO, 2004, p 16)

Rogero (2004) comenta que cabe aos profissionais de comunicação criar maneiras e mecanismos de atingir o público interno. Para a autora é inaceitável uma organização ser uma ótima comunicadora com os públicos externos, mas esquecer do seu próprio ambiente interno. Segundo ela, se os colaboradores não conhecem a empresa em que trabalham e não se sentem parte da mesma, é muito difícil estabelecer objetivos e metas e transmitir aos consumidores a mensagem que se deseja.

Em vista disto, o público interno deve ser analisado e compreendido com mais atenção e de forma criteriosa para que tanto a organização quanto seus trabalhadores, por meio da comunicação interna, possam estar em sintonia. Só a partir desta noção é que organização e funcionários podem compartilhar de um objetivo comum, na busca de um ambiente agradável e de comprometimento entre todos os membros.

A comunicação interna é o ponto de partida para o alinhamento do discurso de uma organização. Uma equipe de trabalho em sintonia com os objetivos da empresa é o desejo de todo executivo. E para que a comunicação externa tenha mais eficácia, as principais mensagens da organização precisam de legitimação do público interno e, claro, de uma política de recursos humanos coerente com os valores, a visão e a missão da empresa (ZANUSO; REIS, 2008, p 2)

A comunicação interna, em quase todas as descrições sobre este tema, é feita nas empresas por meio de três fluxos: ascendente, descendente e horizontal ou lateral.

Para Kunsch (2002) a comunicação descendente ou vertical está ligada ao processo de informação da cúpula diretiva da organização para os funcionários, isto é, a comunicação “de cima para baixo”, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes da organização. Caracteriza-se, sobretudo, como comunicação administrativa oficial.

Quando a mensagem é produzida pelos funcionários e passada para os diretores, ocorre o fluxo ascendente. Normalmente estes conteúdos gerados são críticas e sugestões deixadas nas seções de cartas dos jornais da empresa ou na caixa de sugestões, por exemplo. A autora ressalta que a quantidade deste fluxo depende da filosofia e da política de cada organização.

O fluxo horizontal ou lateral se caracteriza pela comunicação diária da organização, quase sempre informal. “A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc. Quando bem

conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional.” (KUNSCH, 2002, p. 85)

A autora ainda apresenta outros dois fluxos que segundo ela, são uma tendência nas organizações mais flexíveis. São eles: o fluxo transversal ou longitudinal “que se dá em todas as direções, fazendo-se presentes nos fluxos descendente, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional” (KUNSCH, 2002, p 86) e o fluxo circular que, segundo Flores Gortari e Orozco Guitiérrez⁴ (*apud* KUNSCH, 2002, p. 86) “abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”.

A comunicação interna deve ser entendida como uma ação estratégica a fim de que a empresa e seus funcionários possam criar meios que possibilitem a interação entre eles. Desta maneira é preciso construir espaços para a compatibilização dos interesses baseados no diálogo, na troca de informações e de experiências junto à participação de todos em níveis e fluxos comunicacionais igualitários. Para cada tipo de fluxo utilizam-se diferentes e múltiplos canais de comunicação, como veremos posteriormente.

Muitas pessoas ainda confundem comunicação interna e endomarketing. Para Margarida Kunsch (2002) é importante e imprescindível, sempre que se falar em comunicação interna, ressaltar suas diferenças com o endomarketing.

[...] o endomarketing limita-se a ver os funcionários como “clientes internos”. Enquanto isso, defendemos, para o relacionamento com o público interno, uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que, antes de seu um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão (KUNSCH, 2002, p.155)

⁴ Conferir FLORES GOSTARINI, Sergio; OROZCO GUITIÉRREZ, Emiliano. **Hacia una comunicación administrativa integral**. 2ªed. México: Trillas, 1990.

Uma das principais funções do profissional de Relações Públicas, quando esta no meio organizacional, é desenvolver uma comunicação clara entre todos os públicos envolvidos com o intuito de estabelecer relacionamentos duradouros, baseados na confiança e na transparência. Porém, na maior parte das vezes, esta comunicação interna que deveria ser planejada e trabalhada continuamente, não é posta em prática pelas organizações. Utilizam-se medidas pontuais como, por exemplo, as festas de confraternização de fim de ano ou canais de comunicação em que são transmitidas informações sem solicitação de *feedback*. Por causa disso nota-se que, geralmente, os funcionários não se sentem parte da organização, pois não são estimulados a manter uma conversa com a empresa. Desconhecem ações praticadas por ela externamente, como obras sociais que trazem benefícios à comunidade, e não compreendem a missão da empresa, o que pode desencadear uma percepção errada e discursos conflitantes relativos à organização.

As situações de crise reforçam a necessidade de se encarar a comunicação interna como prioritária. Em momentos e cenários conturbados, é importante que os funcionários sejam os primeiros a saberem dos fatos, por que a crise foi desencadeada e, o que será feito a respeito, quais as possíveis soluções. Por meio de uma comunicação transparente, serão evitados boatos decorrentes da desinformação e o desconforto e insegurança que tomam conta do ambiente organizacional, acabando por prejudicar seu funcionamento e agravando a situação.

Se o público interno estiver bem informado, a instituição vai contar com um poderoso contingente que, mesmo involuntariamente, poderá defendê-la ou divulgar seus feitos. Se, ao contrário, essas pessoas não forem bem informadas sobre as atividades da instituição, é boa parte do caminho andado para circularem notícias negativas ou deturpadas ou incompletas (LARA, 2003, p.95).

É preciso, portanto, que as organizações compreendam que o funcionário realmente faz parte da empresa, que sua colaboração é importante, não apenas para a obtenção de lucro, mas para o desenvolvimento pessoal, profissional e social do coletivo. Por meio da criação de um ambiente de trabalho em que todos estejam cientes do que ocorre dentro e fora da própria organização, bem como de atender as

expectativas e anseios dos vários segmentos organizacionais, pode-se construir uma empresa onde todos os membros conseguirão trabalhar em prol de um objetivo comum e harmonioso.

A primeira constatação que podemos fazer é a necessidade de considerarmos a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto de definições de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da idéia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais e paliativos. (KUNSCH, 2002, p.156)

Mas para que tudo isso ocorra é necessário que tanto organização quanto funcionários estejam dispostos a dialogar e a se conhecerem. É necessário que, em primeiro lugar, a organização incentive a compreensão dos seus colaboradores em relação aos alicerces que sustentam, isto é, a sua missão, visão e valores, a fim de que todos os indivíduos possam ter a mesma apreensão em relação à empresa e seus objetivos.

1.4.1 Comunicação, Público interno e Cultura Organizacional

A missão de uma empresa está ligada não apenas ao seu desempenho na geração de lucro, mas também seu papel social, no desenvolvimento das pessoas vinculadas a ela e de ações que colaborem no desempenho da economia e do próprio negócio. Toda organização necessita possuir uma missão a qual guiará as ações em favor de objetivos financeiros, humanos e sociais. Para Martinelli (2009), uma declaração de missão clara e bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado do propósito, direção e orientação do negócio; torna possíveis e realistas os objetivos da empresa.

A visão é o conjunto de compreensões sobre a trajetória que se deve seguir, de que forma os recursos humanos e materiais são vistos neste caminho. Martinelli (2009) acredita que é a representação das crenças que guiam a empresa para o

futuro. A partir da visão, os focos de investimentos, estratégias, contratações, desenvolvimento e trabalho, indispensáveis para se chegar aos objetivos finais, são determinados.

Os valores são conjuntos de princípios que a empresa possui para guiar as atitudes e os comportamentos de todos que dela fazem parte. Todos os indivíduos se guiarão por estes valores que normalmente seguem a linha do respeito, da confiança e da qualidade de vida, garantindo um ambiente equilibrado e de qualidade para se trabalhar.

Não basta, porém, apenas elaborar missão, visão e valores com mensagens positivas e inspiradoras; se não forem colocadas em prática, elas não terão utilidade.

Esse relacionamento intenso, vivo e permanente com os colaboradores (sejam eles efetivos, terceirizados ou estagiários) e seus familiares, permite que a Comunicação Interna realize a primeira de suas funções estratégicas: a difusão da Visão, Missão e Valores Corporativos. Além disso, amplia e harmoniza o diálogo entre capital e trabalho, equaliza interesses, integra equipes e valoriza o conhecimento e a produção, fruto da razão de ser da organização (ZANUSO; REIS, 2008, p. 9)

Em vista disto, cada organização possui a sua cultura, formada por sua visão, missão e valores. De acordo com Freitas (1991) a cultura organizacional é um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos que se traduzem em uma forma aceita e relativamente estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização sofre alterações com o passar do tempo, podendo ocorrer variações de acordo com o estilo de trabalho das novas gerações. Além disso, é possível flexibilizar algum processo culturalmente mantido, a fim de atender a necessidades do mercado, como os anseios dos consumidores ou até mesmo o estilo de trabalho dos funcionários.

Esta cultura torna a organização única e diferente de todas as outras, proporcionando um senso de identidade e comprometimento entre seus membros, não apenas visando aos interesses individuais, mas coletivos. Porém, cada indivíduo

que ingressa neste universo já tem constituída sua própria cultura a qual é arquitetada na interação social com seu meio. Em consequência disto, ele traz para dentro da empresa seus próprios comportamentos, educação, crenças e valores.

Em vista disso a comunicação se torna uma ferramenta indispensável para a assimilação e a adaptação dos colaboradores à cultura organizacional. As empresas precisam ter como meta a divulgação de sua cultura, por meio de processos que visam à compreensão e adaptação dos seus membros aos padrões estabelecidos. É por meio desta divulgação que os funcionários conseguirão compreender a cultura organizacional e conseguirão desenvolver seus trabalhos de forma produtiva, em benefício do bom desempenho de todos.

Na complexidade dos ambientes corporativos e frente às instabilidades e ameaças, ter trabalhadores como aliados é condição prioritária para a perenidade das empresas. Valorizados, bem informados e engajados com os valores e objetivos da empresa, os colaboradores se envolvem e se comprometem. Essa missão pode e deve ser apoiada pela Comunicação Interna que, nas organizações onde o aperfeiçoamento contínuo e o desenvolvimento das pessoas são estimulados, contribui para a disseminação do conhecimento e compartilha as melhores práticas. (ZANUSO; REIS, p. 12)

Após os membros da organização conhecerem a empresa, o segundo passo é fazer com que a organização conheça a fundo os seus funcionários para que deles seja traçado o perfil, um levantamento sobre suas expectativas, ansiedades e interesses. Por meio deste conhecimento, a empresa poderá elaborar um plano estratégico de comunicação interna com vistas a atingir cada segmento de forma eficaz.

Apesar de muitas organizações terem consciência da importância destes processos de conhecimento entre colaborador e empresa, o trabalho das Relações Públicas ainda enfrenta barreiras que dificultam a implantação de uma comunicação interna estratégica satisfatória.

O excesso de informações é uma barreira que, segundo Kunsch (2002, p. 75), está bastante presente nas organizações atualmente. A sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos, tudo isso tem causado uma espécie de saturação para o receptor, no caso os funcionários, destinatários das comunicações internas.

Outros empecilhos se dão nas comunicações incompletas e parciais, isto é, as informações são passadas de forma fragmentada e distorcida. Para Lacerda (2003), existe o “sujeito indeterminado” dentro da organização: não há clareza sobre as origens de determinadas informações que circulam no ambiente interno. Os funcionários acatam a informação, mas desconhecem o motivo da mesma. Para que isso seja evitado, é necessário que as fontes da informação, bem como as motivações desta, sejam conhecidas.

A ausência de *feedback*, isto é, reunião, comunicação, informação e apresentação periódica de resultados aos setores, bem como a ausência de respostas sobre as ações que estão sendo realizadas pelo bem dos funcionários e da empresa, são também barreiras que fazem com que ninguém saiba o que ocorre na organização, desencadeando o eventual desinteresse por assuntos relacionados a ela.

Líderes que guardam informações apenas para si, inexistência de equipes multidisciplinares na produção comunicacional, resistência dos diretores e presidentes em criar canais de comunicação ágeis (em geral, por medo de provocar fragmentação hierárquica) são procedimentos que, não raramente, estão na origem de boatos e eleição de líderes informais que disseminam as mensagens, normalmente não oficiais, tornando mais difícil a implantação de uma comunicação que chegará aos mais diversos segmentos de forma correta.

Os autoras Zanuso e Reis (2008) destacam, por sua vez, a necessidade de se seguir algumas etapas na elaboração de uma estratégia de comunicação. Seriam elas: a) atender às metas do Planejamento Estratégico da Organização,

buscando identificar de que maneira a comunicação interna pode colaborar com o alcance dos resultados desejados; b) realizar um diagnóstico com os funcionários para melhor elaboração da comunicação interna; c) estabelecer os objetivos da Comunicação Interna; d) estabelecer os atributos da Comunicação Interna que correspondam aos atributos da marca; e) criar o Plano de Ação da Comunicação, estabelecendo processos e atividades; f) estruturar os canais (veículos, eventos e ações); g) gerir os conteúdos comunicáveis e, por fim, mensurar resultados a partir de um sistema de indicadores com base no que é relevante para o sucesso do negócio.

Partindo destas diretrizes, o profissional de Relações Públicas, junto a outros comunicadores, terá melhores condições de promover uma comunicação transparente, deixando claro aos membros da empresa o que esta espera atingir. Com as ferramentas comunicacionais que favorecem o diálogo e a disseminação das informações prioritárias no ambiente organizacional, o relações-públicas conseguirá aliar, por meio de sua mediação, os objetivos organizacionais às aspirações dos colaboradores.

Partindo desta perspectiva, Zanuso e Reis (2008) ressaltam a importância da seleção das ferramentas de comunicação interna. Elas devem ser planejadas e desenvolvidas de acordo com os objetivos estratégicos das empresas. Os autores sugerem três categorias para facilitar a escolha da ferramenta comunicacional, tendo em vista o objetivo da mensagem que se quer transmitir. A primeira categoria é voltada à comunicação interna institucional. Nesta categoria, a escolha da ferramenta comunicacional deve visar à apresentação e ao posicionamento da empresa entre o público interno, como na divulgação de valores, missão, visão, história, políticas, processos, etc. A segunda categoria é relacionada aos veículos de comunicação interna que visam criar canais de comunicação oficiais entre organização e o público interno. Estas ferramentas comunicacionais deverão ter periodicidade e formatos definidos, linguagem apropriada, bem como permitir a interação entre todos os membros. A terceira categoria está ligada às ações de relacionamento, isto é, às estratégias de comunicação voltadas à capacitação de gestores e gerentes de comunicação. A captação pode ser garantida por meio de

palestras, treinamentos e workshops com o intuito de disseminar a cultura organizacional. Afinal, ao conhecer os princípios que norteiam a organização, os colaboradores podem servir de propagadores, trocando informações, compartilhando e gerando conhecimentos.

Em resumo, a comunicação interna é essencial para o desenvolvimento e equilíbrio da organização. Ela deve se pautar pelas necessidades de informação e interação entre empresa e colaboradores. Esta troca pode se efetivar por meio de diferentes estratégias e veículos com destaque para os meios impressos e, mais modernamente, a intranet.

1.4.2 Veículos de comunicação interna

Na comunicação organizacional interna, é possível utilizar de diferentes recursos para fazer as informações chegarem aos funcionários. Os principais veículos tradicionais são boletins, jornais, jornal mural e revistas.

Boletim – geralmente publica notícias sobre os acontecimentos da organização. Em geral “possui poucas páginas; linguagem média, embora possa atingir níveis baixos; texto que pode equilibrar-se com fotos, logotipo definido; geralmente impresso em uma só cor” (REGO, 1986, p. 141).

Jornal – pode conter informações sobre a empresa como, por exemplo, atividades internas, regulamentos, normas, avisos, produtos e serviços, ou sobre assuntos de interesse dos funcionários, como matérias sobre motivação, saúde, atualidade, entretenimento etc. O jornal é impresso e possui periodicidade definida, além de contar com fotos e textos em sua composição a fim de se tornar mais interessante para o público.

Jornal Mural – encarregado de veicular informação sobre a organização, possui periodicidade definida, normalmente é semanal ou quinzenal. Segundo Zanuso e Reis (2008), este é um veículo de comunicação interna de grande abrangência, pois é funcional tanto para os colaboradores de fábrica quanto para os da administração. Importante na padronização de informações e discursos, o Jornal

Mural pode conter desde informações sobre a empresa e novidades sobre suas diversas áreas, até espaço para divulgação dos próprios colaboradores – realizando a comunicação de mão dupla, como convites de casamento, cursos, anúncios classificados etc. Embora se chame jornal, ele não é um veículo impresso como o jornal tradicional, mas sim um mural em que são disponibilizadas as informações e que normalmente este fica pendurado em lugares de bastante movimentação e de boa visibilidade.

Revista – Veículo que, segundo Rego (1986), utiliza várias imagens, com muitas cores e um grande número de páginas. É destinado à apresentação de reportagens de diversos assuntos e textos explicativos e opinativos, como crônicas e editoriais. Sua periodicidade é maior do que a dos outros veículos internos, geralmente de um mês.

Além destes veículos de comunicação já citados, existem *folders*, folhetos, relatórios e folhas soltas que também auxiliam na comunicação interna, e algumas vezes também na externa. Porém, com o desenvolvimento da tecnologia digital, outros veículos foram ganhando espaço dentro da organização.

O meio eletrônico oferece a oportunidade de abrir canais para comentários e sugestões interativos, que ampliem a circulação das opiniões entre os profissionais. Com a evolução tecnológica, novos usos para celulares e PDAs começam a ser utilizados nas ações de comunicação com o público interno. Podem ser implantados em meio restrito (intranet ou extranet) quando projetado para uso exclusivo da comunicação interna ou aberto para todos os públicos de relacionamento via internet. (Zanuso; Reis, 2008, p. 39)

As mídias sociais (Orkut, Facebook, Twitter), a intranet, a extranet, o chat, os fóruns de discussão, o blog e os sites estão colaborando para transformar a comunicação organizacional tradicional. Esta comunicação digital traz consigo mudanças na forma de relacionamento entre organização e seus públicos, além da alteração no modo como os indivíduos percebem o mundo.

2 COMUNICAÇÃO DIGITAL

2.1 Comunicação digital: novos paradigmas

O desenvolvimento tecnológico possibilitou o surgimento e evolução de das mídias digitais, isto é, dos veículos ou aparelhos de comunicação baseados em tecnologia digital. Entre as décadas de 1950 e 1980, as mídias tradicionais correspondiam ao rádio e a televisão. Esta última oferecia som e imagem, tornando-se, primeiramente, símbolo de status na sociedade e depois um bem de consumo indispensável. Nesta mesma época havia também os meios impressos, como jornais e revistas, porém não eram muito expressivos, devido ao elevado número de analfabetos no Brasil.

Com o computador e o surgimento da internet, segundo Pinho (2006, p.337) teve sua origem na expressão inglesa “INTERaction or INTERconnection between computer NETworks”, o qual representava o conjunto das centenas de redes de computadores conectados em vários países é uma rede capaz de interligar todos os computadores, celulares, tablets, tudo isso porque eles têm em sua constituição processos de informática , isto é, siglas TCP/IP (Protocolo de Controle de Transferência/Protocolo Internet). Todos os computadores que entendem essa linguagem são capazes de trocar informações entre si. A internet, por meio das interligações da Word Wide Web, isto é, da rede de alcance mundial, alterou o modo de produzir conteúdo, a velocidade despendida na obtenção de informações e das formas de comunicação entre as pessoas.

Até o fim dos anos 80, a internet era utilizada apenas por um número restrito de usuários. Com a expansão dos computadores no final do século 20 e começo do século 21 à pessoas físicas, residências, escolas e empresas, possibilitou-se o acesso a uma gama variada e praticamente infinita de informações e de todo tipo de transferência de dados por qualquer indivíduo, em escala mundial.

A internet atualmente reúne e utiliza vários recursos multimídia possibilita a interação do usuário, mas não é a mesma desde o seu surgimento, ela foi evoluindo

com o passar dos tempos. Em relação ao desenvolvimento da internet, Freitas (2004, p.142) afirma que na, sua primeira fase, predominaram os sites com conteúdo estático que disponibilizavam somente hipertexto e endereço de e-mail para contato, numa distribuição semelhante ao modelo de difusão de massa (difusão para todos os indivíduos sem distinção, ao contrário da comunicação dirigida a qual é destinada a segmentos ou grupos de pessoas) mesmo que para uma audiência altamente qualificada.

Após esta fase estática, denominada web 1.0, a internet entra na era da web 2.0 que, para O'Reilly (2005), está baseada em uma internet como plataforma colaborativa, isto é, a rede deixa de ser estática e passa a produzir mecanismos que utilizam a participação e colaboração online dos usuários. As pessoas começam a criar conteúdos, ao invés de apenas terem acesso a eles, conseguem selecionar e gerenciar as notícias, recebê-las ou recusá-las, ler e comentar vários assuntos, a qualquer hora. Trata-se de uma experiência totalmente diferente em relação aos outros meios de comunicação tradicionais, pois os usuários podem participar do conteúdo que está sendo visto, ter acesso a notícias do mundo inteiro, por meio da internet e ainda conversar com pessoas do mundo inteiro por chats que permitem isso.

Para Takahashi (2000) são três os fenômenos inter-relacionados que provocam toda esta transformação em curso: a convergência, o barateamento e o crescimento da internet.

A convergência das bases tecnológicas representa a convergência de conteúdos, computação e comunicação que provêm do fato de se poder representar e processar qualquer tipo de informação de uma única maneira, isto é, de maneira digital. O computador, por exemplo, se torna um aparelho de televisão e de telefone, pelo telefone celular o indivíduo pode acessar a internet e assim por diante. O segundo fator destacado por Takahashi (2000) diz respeito à dinâmica da indústria, que vem provocando contínua queda nos preços dos computadores, acarretando a popularização desta máquina. E o terceiro fenômeno é o grande crescimento do uso da internet pelas pessoas. O autor comenta que, nos Estados Unidos, a sua

utilização atingiu 50 milhões de usuários em apenas quatro anos, enquanto para atingir este mesmo número o computador demorou 16 anos, a televisão, 13 anos, e o rádio, 38 anos.

A convergência midiática está rompendo com todos os paradigmas diminuindo as diferenças entre os meios e as distâncias tanto entre eles como em relação ao consumidor que pode construir também, ele mesmo, novas vias de comunicação e de busca de informação (MATTOS, 2002, p.48)

A partir disso, os vários modos de comunicação podem se encontrar em uma mesma rede interativa. A internet, segundo Castells (2002), estabelece, pela primeira vez na história, a integração de todas as modalidades de comunicação humana (escrita, oral e audiovisual) em um mesmo sistema.

Segundo Terra (2006), a web, em relação aos meios de comunicação tradicionais, permite ao usuário fazer leituras de mensagens não lineares (hipertextuais), multiplicando as alternativas oferecidas pela navegação. “As mídias, antes isoladas, agora dialogam, interferem e interagem entre si, complementando informações e aumentando as possibilidades de sentido das mensagens”. (TERRA, 2006, p.13)

Em meio a esta realidade, segundo John Browning e Spencer Reiss (1988, p.105), a mídia velha divide o mundo entre produtores e consumidores: nós somos autores ou leitores, emissores ou telespectadores, animadores ou audiência; como se diz tecnicamente, essa é a comunicação “um-todos”. A nova mídia, pelo contrário, dá a todos a oportunidade de falar assim como de escutar. Muitos falam com “muitos” – e “muitos” respondem de volta.

Esta nova forma de comunicação que possibilita a mensagem ser transmitida de “um-para-um”, “um-para-muitos” e de “muitos-para-muitos”, torna-se o principal diferencial destas novas mídias, além da grande interação que as mesmas proporcionam a todos os seus usuários. (TERRA, 2006). Castells (2002) diz que

esta integração modifica de forma fundamental o caráter da comunicação, pois ela se torna mais democrática, possibilitando que todos possam ouvir, mas também tenham a oportunidade de falar.

A comunicação digital não se restringe apenas à internet, ela se estende a todos os meios de comunicação e aparelhos que utilizam da tecnologia digital para seu funcionamento, assim, além da internet, existe o telefone celular, os DVDs, o CDs, os jogos eletrônicos, televisão digital, etc.

Porém, apesar das inovações que as novas mídias trazem para a sociedade, os meios de comunicação tradicionais não são eliminados, pois elas podem, com algum tipo de interação, até se complementar.

Para Costa (2003, p. 8), a cultura atual está ligada à idéia de interatividade, interconexão, inter-relação entre homens, informações e imagens dos mais variados gêneros. Essa interconexão diversa e crescente é devida, sobretudo, à expansão das tecnologias digitais. Surge, assim, a cultura digital, que, por meio desta interatividade, envolve cada vez mais as pessoas em torno das novas tecnologias.

A cultura digital cresce sob o signo da interconexão entre dispositivos computacionais, de inter-relação entre os homens em escala planetária, de relacionamento cotidiano com máquinas inteligentes e da obsessão pela interatividade. (COSTA, 2003, p.81)

Com as mudanças tecnológicas, a inserção cada vez maior no mundo digital e as facilidades de acesso à internet e as novas tecnologias, é modificada a forma como os indivíduos agirem e se relacionarem, tanto com as outras pessoas, como também com o mundo, com as organizações e com o governo.

Diferentemente das mídias tradicionais, que privilegiam uma visão monopolista, quase sempre associada a grupos hegemônicos com interesses econômicos e/ou políticos, elas (mídias digitais) cumprem uma função democrática, possibilitando a consolidação do pluralismo de idéias e posições. Sobretudo, favorecem a participação dos cidadãos, que se sentem estimulados à participação e que, em determinadas situações, se mobilizam para reivindicar novas posturas ou atitudes por parte de governos e organizações. (BUENO, 2010, p.6)

O desenvolvimento tecnológico, sobretudo com o avanço da informática e a internet, propiciou o surgimento de uma nova linguagem, implicando novas formas de comunicar e uma nova configuração tempo-espço. (TERRA, 2006, p.19). Diríamos que, mais do que a conexão, é preciso preparar os profissionais de comunicação – em conexão com outras ciências e saberes – e a sociedade para participar da nova Ordem Tecnológica, para que tenham condições de analisar as diferentes informações que recebem, assim como produzir conteúdos para as novas plataformas digitais. (Filho; Castro, 2008, p.85)

Por meio deste novo contexto, cada vez mais, os profissionais de comunicação e principalmente o relações-públicas, precisam compreender e se especializar na linguagem e especificidades destes novos canais que utilizam a comunicação digital, para que possam adaptar e atingir de forma eficiente seus públicos de interesse.

2.1.1 Características da comunicação digital

É importante ressaltar quais são as características da comunicação digital e as alterações que ela trouxe para o relacionamento entre os indivíduos.

(...) a comunicação digital apresenta-se como um processo comunicativo em rede e interativo. Neste, a distinção entre emissor e receptor é substituída por uma interação de fluxos informativos entre o internauta e as redes, resultante de uma navegação única e individual que cria um rizomático processo comunicativo entre arquiteturas informativas (sites, blog, comunidades virtuais etc.), conteúdos e pessoas. (FELICE, 2008, p.44)

Na visão de Massimo Di Felice, “mais que um fluxo unidirecional (teatro, livro, cinema, rádio e TV), a comunicação em rede apresenta-se como um conjunto de teias nas quais é impossível reconstruir uma única fonte de emissão, um único sentido e uma única direção.” (FELICE, 2008, p.44)

Algumas das mudanças provocadas pelos meios digitais na comunicação, segundo Carolina Terra (2006), foram o surgimento de uma nova linguagem (mais concisa e objetiva), à alteração do foco, (antes as mensagens eram destinadas a grupos massificados e homogeneizados, agora são passadas para audiências segmentadas e/ou agrupadas por interesse e afins), maior velocidade, oportunidade de retorno, resposta e partição, construção coletiva de conteúdo on-line e rápida difusão (capacidade viral).

Para compreender melhor este novo tipo de comunicação, é necessário conhecer as características que possibilitam a sua diferenciação em relação à comunicação tradicional, isto é, a forma de acesso às informações, e a linguagem utilizada. As principais características desta comunicação são: a hipertextualidade, a não-linearidade, a interatividade, o tempo real e o conteúdo gerado pelo consumidor (usuário).

A hipertextualidade é caracterizada por Capparelli (2002, p.20) como uma série de blocos de textos conectados entre si, que possibilitam ao leitor diversos caminhos de leitura. Esses blocos de texto podem ser construídos por pedaços de texto parciais que contextualizam determinado fato ou fragmento do fato, registrando seu início ou sua análise no tempo. Estes blocos são interligados por meio de hiperlinks ou links. Segundo Gosciola,

O que diferencia o ato de ler-ver-ouvir-usar uma hipermídia, ou um hipertexto, do ato de ler um livro é a possibilidade de acesso direto e preciso (até mesmo randômico) a uma informação em particular entre as muitas informações que compõem um conjunto de conteúdos. (GOSCIOLA, 2003, p. 99)

Os links ou hiperlinks são os conectores dos diferentes blocos de texto que permitem ao internauta navegar no oceano de informações sem fim que é a internet. Os hiperlinks (elementos que interligam os computadores da rede) são endereços de páginas que estão inseridos no hipertexto (texto eletrônico em um formato que fornece acesso instantâneo, por meio de link, a outro hipertexto dentro de um documento ou em um outro documento) ou palavras-chave destacadas em um texto, que quando “clicadas” leva o usuário ao assunto desejado, mesmo que esteja em outro arquivo ou outro servidor.

Numa estrutura hipertextual, o usuário não necessita seguir uma sequência natural (começo, meio e fim), podendo estabelecer uma ordem particular, navegando pelos documentos interligados. O hipertexto é constituído por “nós” (parágrafos, páginas, imagens etc.) e elos entre esses nós – (referências, notas que indicam a passagem de um nó para outro).

Capparelli (2002, p.20) comenta que a possibilidade de navegar pelos links faz com que o processo de escolha seja interativo, num formato de mosaico/caleidoscópio, reorganizando o tempo social na tela do computador. (2002, p.20)

Por sua vez, a não-linearidade está relacionada com todas as estruturas que não oferecem um sentido único, isto é, a não-linearidade está baseada em uma composição que proporciona diversos caminhos e direções na leitura da construção da mensagem, gerando, como consequência, a possibilidade para o surgimento de vários finais. Carolina Terra (2006, p 31) diz que esta característica do texto na rede, “pede” que a informação esteja organizada no formato de uma pirâmide invertida, isto é, a informação principal e mais importante estaria no início do texto e da página. Além disso, a notícia na rede se caracteriza pela fragmentação, ou seja, informações fracionadas, curtas e com hiperlinks. A interatividade, uma terceira característica dos meios digitais, torna a comunicação mais participativa, pois permite ao usuário interagir com textos, imagens e sons por meio de comentários, da criação e do compartilhamento de ideias e conteúdos e da troca de experiências e de mensagens. Diante destas possibilidades de interação, o indivíduo, dentro da rede, se torna co-autor, emissor e receptor de uma mesma mensagem. A

interatividade se mostra assim, bastante revolucionária, uma vez que os meios de comunicação influenciam nossa forma de perceber informações, modificam também nossa forma de agir, pensar e nos relacionar com a comunidade e com o próprio meio, reestruturando as relações interpessoais de toda a sociedade (BAIO; OLIVEIRA, 2003).

Uma quarta característica do ambiente digital é o “tempo real”, ou seja, os fatos e os acontecimentos viram notícias simultaneamente a sua ocorrência, isto é, todos os noticiários podem ser expostos a toda população em tempo real. Mais do que nunca, com o surgimento da internet, sua expansão e mobilidade, tornou-se possível a qualquer pessoa que possua um aparelho com acesso a rede registrar e noticiar a situação que está presenciando e, logo depois, postar na internet. A comunicação digital permite que as notícias sejam veiculadas nos meios digitais antes mesmo dos meios de comunicação tradicionais chegarem à cena. Porém, é bom ressaltar que, como comenta Caparelli (2002), as transmissões em tempo real já eram utilizadas pela televisão, rádio e telégrafo. A diferença em relação à internet é que o tempo real fica por conta das notícias de última hora, das atualizações imediatas e das notas curtas que são transmitidas pelos veículos tradicionais.

A mídia gerada pelo consumidor, segundo Terra (2006), é aquela em que o usuário pode expressar sua opinião e repassá-la, através de suas mídias sociais, como Orkut, Facebook e Twitter, blog, fóruns etc., para todos os seus contatos.

A possibilidade de geração de informações por parte do consumidor faz com que as empresas fiquem mais atentas a eles, pois qualquer comentário ou assunto gerado entre os usuários sobre estas empresas pode acarretar danos ou benefícios para a imagem corporativa, dependendo do conteúdo que foi gerado. Além disso, as novas mídias aproximam o consumidor das organizações, pois permitem o estabelecimento do diálogo entre ambas as partes. A comunicação organizacional, portanto, adquire novas nuances com o desenvolvimento dos ambientes digitais.

2.2 Possibilidades de comunicação digital nas organizações

A comunicação digital pode ser compreendida como o uso das Tecnologias Informativas e de Comunicação (TICs) e de todas as suas ferramentas, a fim de facilitar e dinamizar as relações de comunicação integrada, inclusive no ambiente organizacional (CORRÊA, 2005).

Na atualidade, a comunicação organizacional é guiada pelo processo de midiatização que advém, sobretudo, do desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, que reconstróem os modos de produção de sentido e trazem outras lógicas aos regimes de visibilidade pública (SODRÉ, 2002).

O que caracteriza o novo sistema de comunicação, baseado na integração em rede digitalizada de múltiplos modos de comunicação, é sua capacidade de inclusão e abrangência de todas as expressões culturais. Em razão de sua existência, todas as espécies de mensagens do novo tipo de sociedade a qual se preocupa, cada vez mais, em estar informada, de opinar e de participar dos assuntos que lhe interessam, por meio das novas tecnologias, funcionam em um modo binário: presença/ausência no sistema multimídia de comunicação. “Só a presença nesse sistema integrado permite a comunicabilidade e a socialização da mensagem” (CASTELLS, 2002, p. 461). Em vista disso, os profissionais de Relações Públicas junto à organização começaram a se adaptar e a se especializar nesta nova forma de comunicação para atender aos seus públicos que estão conectados e inseridos neste novo contexto digital.

Segundo Terra (2006), algumas características que definem a comunicação corporativa digital são: meio de influência e divulgação, popularidade, comunicação bilateral ou bidirecional, comunicação viral, agilidade na disseminação, personalização, retorno e mensuração, concorrência e exposição incontrolláveis.

Os meios de influência e divulgação estão relacionados à simplicidade das ferramentas da comunicação digital. Em outras palavras, estas ferramentas digitais (como CDs, DVDs, celular, jogos eletrônicos, isto é, aparelhos que usam a tecnologia digital) geralmente utilizam uma linguagem mais informal e permitem

maior aproximação entre organização e seus *stakeholders*. Estes meios se tornam um modo natural de influenciar e ouvir, além de disseminar, produzir informações e conteúdos.

A popularidade advém da facilidade de publicar e atualizar conteúdos, bem como de utilizar as mídias digitais. O blog, conhecido como “diário virtual” em que são publicados conteúdos de interesse do autor, por exemplo, permite que o usuário que não possui nenhum conhecimento técnico possa postar textos, vídeos e imagens, produzindo seu próprio blog. Orkut, Facebook, Twitter, entre outras mídias sociais, criam ambientes digitais mais informais, maior proximidade entre os usuários e melhor interação entre eles.

Tendo em vista estas características e os resultados que a comunicação organizacional digital oferece às empresas, estas começam a desenvolver canais de comunicação digital para garantir maior interação e participação dos seus públicos de interesse, obviamente colhendo os frutos que esta comunicação proporciona.

Na visão de Corrêa (2005), o primeiro aspecto que deverá ser levado em conta para a utilização da comunicação digital nas organizações é a própria cultura da empresa, para compreender se há ou não ligação dela com as novas tecnologias, como o uso de computadores e da internet, por exemplo. O segundo aspecto está em conhecer os públicos estratégicos a fundo, isto é, quem são eles e se possuem afinidades com o meio digital, pois não é benéfico para a empresa adotar ferramentas de comunicação digital, se não é perfil do seu público utilizá-la. O terceiro aspecto é aliar a cultura organizacional, ou seja, sua missão, visão e valores, com as características de seus públicos para que, assim, se possa estruturar o conteúdo das mensagens que serão transmitidas. E o último aspecto é elaboração das estratégias de comunicação digital, incluindo suas ferramentas: *e-mail marketing*, fóruns, blogs, intranets, *podcasts*, portais corporativos, entre outras. A utilização das ferramentas, no entanto, também deve ser adequada a cada tipo de público.

2.2.1 Intranet como ferramenta de comunicação interna

Dentro da comunicação interna, um instrumento que toma por base as novas tecnologias é a intranet, trata-se de um tipo de comunicação em rede, com a interligação de diversos terminais de acesso restrito, ou seja, apenas dentro do espaço físico da empresa. Esta ferramenta comunicacional concentra todas as informações pertinentes à empresa, desde notícias e datas comemorativas até arquivos e documentos importantes, além de disponibilizar e-mails e chats, por exemplo, para a comunicação entre todos os membros da organização.

A intranet surgiu nos Estados Unidos em 1994 e só chegou ao Brasil em 1996. Foi criada como uma rede corporativa que utiliza o padrão tecnológico e de infraestrutura semelhante ao da internet. Alguns aspectos de funcionabilidade iguais entre eles são o protocolo TCP/IP (FTP, SMTP, MIME, HTTP), o modelo de cliente-servidor e o uso de recursos de hipertexto e multimídia.

A intranet pode ser destinada à comunicação organizacional aberta em que todos os funcionários têm acesso aos conteúdos igualmente ou pode possuir níveis restritos de acessibilidade, em que determinados espaços possam ser disponibilizados apenas para um ou mais setores da empresa. Quando esta acessibilidade é ampliada para fora da organização, isto é, quando há possibilidade de acesso ao sistema a partir de computadores que não são os de dentro da empresa ou mesmo de empresas parceiras e filiais, esta intranet passa a ser chamada de extranet. O que muda da intranet para a extranet é a nomenclatura e a disponibilidade para computadores de fora da empresa matriz, os outros aspectos, como uso de rede restrito e suas funções, continuam iguais entre os dois sistemas.

A intranet pode ser vista como uma ferramenta de comunicação que torna mais barata e flexível a comunicação interna nas empresas. A principal utilização das redes internas é oferecer aos colaboradores os meios de que necessitam para se tornarem mais informados sobre o que acontece na organização, de melhorarem a comunicação com o restante da empresa, além de poderem ser grades aliados dos negócios. Por isso, a tendência é o aumento do seu uso no relacionamento com

clientes e consumidores, por meio da extranet e da internet. ROMAN⁵ (*apud* ROGERO, 2004)

Para Cabestre, Graziadi e Cruz (s/d), a utilização do sistema intranet permite vários tipos de comunicação, como a publicação de conteúdos de “um” para “muitos” na disseminação de informação; a transação de “um” para “um”, representada pela mensagem unidirecional (como no caso do e-mail), o diálogo de “um” para “um”, ou de “muitos” para “muitos”, bidirecional e interativo (visto, por exemplo, nos chats ou nas listas de discussão).

A intranet propicia a leitura de assuntos em rede de forma não linear, acesso a documentos da empresa e dos bancos de dados, verificação de informações e notícias da empresa na forma de textos noticiosos e/ou vídeos, memorandos etc., troca de mensagens de correio eletrônico, troca de informações por meio do chat e o ingresso à internet a partir de um link disponível para tanto. Entre as vantagens da utilização da intranet está a diminuição dos custos (decréscimo de material impresso) redução no espaço entre os interlocutores, aumento da produtividade, novas formas de interação organizacional e rapidez nas mensagens emitidas.

Para que a intranet seja um canal que atraia o público interno, com exploração ampla dos serviços por ela oferecidos, é preciso adotar textos curtos e diretos, empregar elementos visuais e layout atraente, além do aproveitamento da linguagem multimídia.

Os acessos a manuais internos, calendários de datas organizacionais importantes, vagas de trabalho disponíveis, informações sobre o que está ocorrendo dentro e fora da empresa, bem como em cada departamento, novidades dos produtos e dos serviços da empresa, isto é, sobre todos os assuntos importantes no desenvolvimento e no funcionamento organizacional, serão feitos de forma mais fácil, rápida e agradável graças à intranet. A disponibilização de todas estas informações via intranet faz com que elas sejam transmitidas com rapidez e de forma clara num fluxo livre. Isso contribui para que os funcionários possam, com a

⁵ Conferir ROMAN, Artur Roberto. A eficiência digital. Comunicação Empresarial, São Paulo, Ano 8, nº 30 1º trimestre de 1999.

absorção desses dados, transformá-los em conhecimento produtivo para seu próprio desempenho e para o desenvolvimento organizacional.

Assim, Rogero (2004) afirma que a intranet responde a cinco aspectos considerados essenciais para o bom funcionamento da empresa: a troca de informações, o *management* dos conhecimentos, a comunicação nos aspectos de transmissão e troca à distância, a busca de informação e a realização de projeto comum pela criação de *Groupware* (grupo de usuários).

Segundo Rogero (2004) empresas burocráticas a prioridade é fazer a informação chegar a alguém do comando central, a quem cabe todas as decisões, mas isso mudou. Estruturas participativas precisam de um sistema que distribua a informação e essa é a tendência moderna no gerenciamento e na comunicação organizacional

As redes informatizadas de comunicação interna promovem virtualmente a eliminação de barreiras que existem nas organizações. Fazer a informação fluir com rapidez por toda a organização não é opção, mas necessidade de sobrevivência. Melhores serão os sistemas de comunicação de uma empresa quando conseguirem captar, produzir e fazer circular a informação, de forma rápida e confiável, tanto no sentido vertical quanto no horizontal. (ROGERO, 2004, p.33)

É a partir disto que a intranet se mostra um recurso profícuo, com amplas possibilidades de exploração, as quais, infelizmente, talvez não estejam sendo percebidas pelas organizações.

Embora muitas empresas adotem a intranet como importante veículo comunicacional, geralmente a maior parte das intranets não possui conteúdos que permitam a interação, que leve o usuário a participar das mensagens e informações exibidas, como também não há espaços para a publicação de mensagens, elaboradas pelo próprio funcionário, que iriam se somar aos textos produzidos pela organização.

Como afirma Nassar (2004), a intranet é uma ferramenta comunicacional rica em possibilidades alavancadas pela convergência de texto, imagem e som. Tudo

isso em um ambiente de interatividade, conveniência e velocidade. As empresas não usam ainda a intranet em todo seu potencial. Isso por ser uma mídia nova e que apenas agora começa a entrar no *budget* e no planejamento de comunicação das organizações.

As formas como são expostas as informações e os conteúdos nas intranets são fatores que aproximam ou não os funcionários. Caso os textos sejam muito formais e longos, provavelmente vão desinteressar o usuário, desestimulando a leitura, mas se o conteúdo apresentar imagens, cores variadas e linguagem fácil, possivelmente chamará a atenção do funcionário.

As organizações estão diante de uma nova era em que o compromisso, o envolvimento e a participação fazem parte do desenvolvimento dos negócios, exigindo que elas adotem meios de comunicação baseados, cada vez mais, na interatividade proporcionada pelas redes digitais. É partindo desta idéia que o profissional de relações-públicas deve se pautar para a implantação dos canais de comunicação com seus públicos, em especial o interno. Para tanto, pode, e deve, utilizar de todos os recursos disponíveis. Além das formas de comunicação tradicionais (jornais impressos, folhetos, folders, vídeos instrumentais etc.), ele tem a seu dispor novas mídias digitais como sites, redes sociais, podcasts e até mesmo o recurso dos aplicativos para plataformas como celulares e tablets. Entre estas possibilidades vale destacar os weblogs, ou blogs, como mais uma alternativa para a comunicação organizacional, especialmente a destinada ao público interno.

2.3 Blog como coadjuvante da intranet

O termo blog é uma adaptação do termo original dado ao “diário na web” por Jorn Barger, em 1997. Autor do diário “Robot wisdom”, ele usou o termo weblog, que seria a junção da palavra inglesa log (diário de bordo, para navegadores e aviadores) com a expressão web (corruptela de Word Wide Web). Surgiu, assim, o termo que designava os “diários de bordo” dos “navegadores” da internet. Em 1999,

Peter Merholz alterou a expressão, deslocando a letra b e criando o we blog, de onde se originou o termo mais comumente utilizado, que é blog.

Os primeiros blogs surgiram na metade da década de 1990 e eram constituídos fundamentalmente por comentários e por ligações (ou hiperlinks) que levavam o leitor a outras páginas da web. Normalmente estes links eram palavras-chaves do texto que, ao ser clicado, direcionava o usuário a outra página que tratava sobre o conteúdo publicado. Os blogs também eram voltados para trabalhos de pesquisa e seleção de informações feitas por apenas um autor. Além disto, os textos eram e, ainda são, organizados por ordem cronológica, isto é, pelas datas em que são expostos no blog, de forma que os leitores tenham acesso aos conteúdos mais recentes de forma rápida. “Os posts dos primeiros blogs incluíam, quase sempre, uma ligação para uma página fora do site onde o visitante poderia ler uma notícia, ver um bom comentário ou ensaio, ou seja, a informação que motivara o post.” (BARBOSA E GRANADO, 2004, p.16)

No início, quem utilizava o blog como ferramenta de comunicação geralmente tinha conhecimento de informática. Com o passar do tempo, porém, a ferramenta foi se popularizando, assim como o domínio dos meios digitais. Qualquer pessoa, mesmo aquelas que não tenham conhecimento técnico de informática, pode fazer um blog e atualmente há “diários” com os mais diversos layouts e conteúdos, produzidos por uma ou mais pessoas. Segundo Barbosa e Granado (2004), os eles são divididos em blogs diários, blogs analíticos e blogs informativos.

Os diários representam os blogs que contêm descrições de acontecimentos e eventos diários relatados pelos autores. Normalmente, tal tipo é produzido por jovens que abordam temas sobre sua vida escolar, social, familiar, sexual e amorosa. Os leitores destes blogs, geralmente, são amigos e familiares do blogueiro ou internautas que compartilham das mesmas experiências de vida e se identificam com elas.

Os blogs analíticos são aqueles compostos por pequenos ensaios que tratam de diferentes temas e episódios, reunindo reflexões voltadas para a atualidade

política e social ou algum outro assunto específico. O autor do blog pode ser especialista ou não no(s) tema(s) tratado(s).

Por fim, os blogs informativos são aqueles mantidos por autores que, após percorrer várias páginas da internet, lendo sobre os mais diversos assuntos, postam informações que encontram na rede e os quais julgam interessantes. Estes blogs podem abordar temas e notícias atuais, área ou assunto específico ou mesmo tratar da divulgação de um evento. Geralmente possuem links que levam o leitor a páginas da internet relativas ao assunto discutido.

Outra divisão que os autores destacam é quanto ao formato dos blogs, uma vez que o mais utilizado, o de textos escritos, vem dando espaço também para conteúdos dos blogs voltados para fotografias, sons e imagens.

Já Terra (2006) categoriza os blogs em diários pessoais, blogs de formadores de opinião, (em geral especialistas em determinadas áreas), blogs de jornalistas, blogs corporativos e *blogmarketing*. Os diários pessoais são de cunho pessoal, com assuntos relacionados ao autor (sua rotina, hobbies, viagens, impressões sobre a vida e as pessoas etc.). Os blogs de formadores de opinião e de especialistas em determinadas áreas são aqueles voltados a discutir assuntos sobre o campo em que o autor atua. Os blogs de jornalistas podem funcionar como fonte para outros veículos e são ferramentas destinadas à produção de conteúdos conforme a ideologia do autor, podendo ou não ter vínculo com algum grupo de mídia. O *blogmarketing* tem por finalidade a promoção de produto ou serviço de uma empresa, geralmente seus autores são pagos para fazer este trabalho. Já o blog corporativo representa a comunicação entre a empresa e seus públicos, interno e externo.

Independentemente de categorias, todos os blogs carregam em sua composição as principais características da internet. Em outras palavras, todos os blogs são utilizados para comunicar, discutir e analisar assuntos da mesma forma (como o fazem os fóruns de discussão); permitir o contato entre indivíduos distantes geograficamente, os quais partilham de pensamentos e de idéias comuns (como ocorre nos chats); transmitir conteúdos (como o correio eletrônico); servir como porta

de acesso aos conteúdos da rede, ao disponibilizarem hiperlinks (como nos sites). (BARBODA; GRANADO, 2004)

A hipertextualidade, a não-linearidade, a interatividade, o tempo real e a mídia gerada pelo consumidor, características presentes nas mídias digitais, já explicadas anteriormente, também são atributos do blog, pois este canal de comunicação utiliza a comunicação digital como base de sua estrutura. Além disto, o blog pode utilizar de recursos multimídia, isto é, há possibilidade de misturar imagens, textos, sons em um mesmo espaço.

Porém, como seu espaço é a internet, o blog segue suas regras de uso e, por isso, deve ser constantemente atualizado pelo autor, pois informações e conteúdos das plataformas digitais transformam-se rapidamente: o que foi postado hoje é tema ultrapassado amanhã. Além disso, textos muito grandes geralmente não instigam o funcionários a lê-los, pois na comunicação digital os textos passam a ser mais concisos, objetivos e o estilo, mais informal.

O formato do blog normalmente é muito simples: ele é constituído por um espaço central onde são feitos os posts, isto é, pequenas unidades de textos e/ou sons e/ou imagens, dispostos em seqüência. O formato, o tamanho, a organização e a linguagem variam conforme a finalidade do blog.

Após cada post geralmente há um espaço para os leitores deixarem comentários. Normalmente, o conteúdo de um post é feito a partir de um tema. Conseqüentemente, na maioria dos casos, os comentários culminam em discussões acerca do tema tratado, tornando o blog um lugar democrático, onde as pessoas podem expor seus pontos de vista sobre o assunto, produzindo ainda mais informação.

Do lado direito do espaço central das publicações, há uma coluna que contém links para outros blogs, ou páginas da internet. Nesta coluna lateral, também aparecem informações do autor do blog, como nome e apelido, formação, endereços para contato e relação das mídias sociais das quais o blogueiro participa.

Outros elementos que também podem ser encontrados nesta barra lateral e servem para organizar os conteúdos do blog são as chamadas *Tag Cloud*, isto é, as palavras-chave do blog. Cada palavra contida na *Tag* leva à coleção de posts relativos a ela. As *Tags* são ordenadas de forma alfabética e, dependendo do volume de conteúdos a elas relacionados, diferem-se pelo tamanho da fonte. Além das *Tags*, a organização do blog também é garantida pela ordem cronológica das postagens.

2.3.1 Blog corporativo e o ambiente interno das organizações

Espaços de discussão como o blog tornam-se ferramentas democráticas e interativas de comunicação. Servem para o usuário expressar sua opinião, discutir um tema, gerar reflexão e produção de informação. Muitos blogueiros tornam-se referência numa determinada área, cativando leitores que levam em consideração o seu ponto de vista. Estas pessoas são chamadas de formadoras de opinião.

Muitos weblogs são compostos por comentários e análises da actualidade. Os seus autores vão publicando a sua opinião sobre a política mundial, as atitudes dos governantes, as grandes catástrofes e os grandes acontecimentos. Em várias ocasiões, estes autores transformam-se em cronistas da realidade, dando enquadramento e analisando os principais acontecimentos e têm um conjunto de leitores fiéis que, de alguma forma, se identificam com o que é escrito. Nos casos em que os comentários e análises do weblogger são exactos e se revelam correctos, a opinião dos blogs torna-se tão respeitada como dos cronistas dos jornais e analistas políticos. (BARBOSA; GRANADO, 2004, p.18)

Os assuntos destes formadores de opinião podem ser, como mencionam Barbosa e Granado, temas políticos, económicos, ambientais, além de assuntos voltados ao produto, ao serviço, à marca de determinada empresa e sobre ela em si. Estes posts e comentários, por sua vez, podem prejudicar ou auxiliar a reputação de uma organização, dependendo da abordagem do autor. Por causa deste novo contexto de ampla produção e circulação de mensagens, muitas organizações estão

começando a se inserir no ambiente digital para que possam estabelecer uma comunicação bidirecional, direta e instantânea, com seus *stakeholders*, além de acompanharem de perto o que os internautas andam comentando sobre elas.

Neste sentido, o blog corporativo torna-se uma boa opção para as empresas se comunicarem com quem quer que seja e um canal democrático e interativo em que são estabelecidos relacionamentos de confiança e transparência. Para Cipriani (2006), o blog corporativo possui leitura agradável e cronológica, facilidade para confecção e manutenção, conta com uma navegação intuitiva e simples, abre espaço para comentários, disponibiliza a troca de links, é personalizado, permite que a empresa se comunique com os públicos e permite a criação de uma comunidade.

Mais do que um modismo, os blogs estão sendo usados pelos executivos para entender as necessidades e anseios dos seus clientes (internos e externos). O que não é tarefa das mais fáceis, mas é mandatório para que o usuário, do outro lado, acredite que tem um canal direto de relacionamento com o alto escalão da empresa (CIPRIANI, 2006).

Muller (2006) divide os blogs corporativos em externos e internos. Os primeiros são destinados a qualquer usuário da internet e têm como objetivo a interação externa, funcionando como canal de comunicação, iniciativa de reforço da marca, feedback para desenvolvimento de produtos, gerenciamentos de crises, relações públicas e relacionamento com a mídia, posicionamento estratégico etc. O blog externo permite que o internauta dialogue com a organização, ao contrário dos sites corporativos em que apenas são disponibilizadas informações da mesma. Desta maneira, os blogs externos permitem que os indivíduos conheçam os produtos, os serviços e a própria companhia. Cipriani (2006) defende que o blog não é vitrine de produto, mas é uma ferramenta ideal para mostrar o quão preparada sua empresa está para corresponder às expectativas de seus clientes.

Já os blogs internos são voltados ao público interno da organização, servindo de ferramenta para interação, colaboração e gestão de conhecimento dos funcionários entre si e deles com a organização. Para Terra (2006, p. 119) estes blogs servem como canais de comunicação interna, gerenciamento do

conhecimento, acompanhamento de projetos e colaboração interna, integração e reforço de iniciativas de recursos humanos. O blog pode servir para colaboração entre membro de um projeto (blog de projeto), como uma intranet (blog como intranet) ou, ainda, pode funcionar como um ouvidor interno (blog como ombudsman/ ouvidor).

O blog voltado para a comunicação interna, objeto da presente discussão, deve se mostrar um recurso de comunicação destacado, que possa produzir diálogo e interatividade entre organização e funcionários, construindo um relacionamento sólido em que todos os indivíduos da organização caminhem numa mesma direção. Em vista disto, Dutto⁶ (*apud* Terra, 2006, p. 121) lista os benefícios que o blog interno pode trazer a organização:

- Melhoria do espírito participativo, colaborativo, e aprendizado em equipe, além de promover o diálogo e a horizontalização das idéias fora do time que as criou; Integração de conversações sob uma visão compartilhada;
- Espaço no qual interpretações e diferentes pontos de vista vem à tona para que a organização possa debatê-los e discuti-los;
- Excelente meio para que funcionários atinjam uma visão integrada da companhia unindo-se aos debates em questão;
- Plataforma aberta de comunicação que permite novas formas de relacionamento e ações coordenadas junto aos membros da organização e, mais tarde, entre a rede de relacionamentos externos;
- Memória escrita da organização
- Aceleração da transferência do conhecimento que faz com que idéias fluam facilmente e se tornem ações.

É preciso ressaltar alguns pontos relacionados aos blogs corporativos, tanto internos quanto externos, antes de as empresas adotá-los em suas estratégias de comunicação. Cipriani (2006) afirma que o blog coloca a empresa frente a dois

⁶ Verificar DUTTO, Matías Fernández. **Internal blogs: how to design powerful conversations that open possibilities for action and collaboration within blogs**. Disponível em: <http://globalprweek.com/2005/08/19/dutto-intetnal-blogs/> .

grandes desafios. Um é a intensa demanda de trabalho para criar os posts e manter o blog atualizado, respondendo comentários e monitorando a blogosfera para criar uma comunidade em torno da marca. O outro desafio é a exposição da empresa a diversos riscos, entre eles o recebimento de muitas reclamações via blog, vazamento de informações confidenciais, violação de direitos autorais e difamação de terceiros. Esses dois desafios, porém, são facilmente superados com um planejamento e gestão adequados, seguindo as melhores práticas de outros blogs corporativos. Cipriani ressalta ainda que dar voz aos visitantes e consumidores é importante, mas é preciso estar atento aos comentários, para realizar a devida moderação. Uma boa idéia é criar um termo de política de comentários, deixando claro aos visitantes onde termina uma opinião e onde começam as agressividades.

Além destas precauções, é necessário que o departamento ou pessoa responsável por publicar no blog compreenda bem os valores, a missão e a visão da empresa que mantém o blog, bem como conheça os públicos com que ela está lidando. Só assim é possível criar conteúdos que condizem com a cultura organizacional e com o perfil dos *stakeholders*. Além disto, o blog necessita de dedicação quase 24 horas por dia, pois, dependendo da sua popularidade, são vários acessos e comentários por hora que demandam respostas rápidas. Afinal, uma das principais preocupações de um blog é manter-se atualizado.

A criação de um blog pressupõe comprometimentos por parte da empresa. A definição de quem – ou qual departamento – será responsável pela publicação e manutenção do blog é crítica. Lentamente as empresas estão começando a criar cargos e/ou departamentos exclusivamente para este propósito. E este é um bom investimento. Se sua empresa terá um blog, é importante que as pessoas responsáveis por ele saibam o que estão fazendo e conheçam sua empresa e seus objetivos o suficiente para falar em seu nome. Que compreendam a dinâmica da “blogosfera” e estejam preparadas para lidar com o dia-a-dia de um blog, mostrando segurança, transparência e conhecimento. (MULLER, s/d, 2006)

Visando melhorar a comunicação interna que, como já foi dito, é de suma importância para a organização, no próximo capítulo será feita uma discussão sobre

como aliar comunicação interna com comunicação digital, via blog na intranet. Dessa forma juntam-se as características de ambos os meios de comunicação digitais num mesmo espaço, de forma a tornar a comunicação atrativa e instigante, e fazer com que o funcionário participe e se sinta parte da empresa, ao mesmo tempo que a organização pode disseminar suas informações e compreender os pontos de vista de seus colaboradores. Em vista disso, tanto organização quanto funcionários deverão conseguir, por meio desta comunicação bidirecional, atingir suas expectativas e objetivos.

3 BLOG NA INTRANET

3.1 Interatividade e informalidade na comunicação

Como já foi dito anteriormente a intranet, mesmo sendo um espaço de comunicação indispensável para a organização, tem um caráter, na maior parte das vezes, formal e estático. Apesar de a rede digital interna possuir, em sua composição, chats e e-mail para a comunicação entre os membros da companhia, ainda há necessidade da criação de uma ferramenta mais interativa, com a adoção de uma linguagem informal, que torne a comunicação interna mais atrativa ao funcionário e os aproxime da empresa.

Uma alternativa para tornar a intranet mais dinâmica é a adoção de um blog como uma de suas ferramentas. O blog, cada vez mais, vem sendo adotado pelas empresas por se tratar de um canal de comunicação de simples manuseio, que possibilita a aproximação da organização com seus públicos de interesse, além de ser uma ferramenta de baixo custo para a comunicação empresarial.

Os blogs são excelentes instrumentos de comunicação, interactivos, capazes de atrair um número fiel de seguidores, fáceis de criar e de gerir, com capacidade para atingir um número muito alargado de leitores e, acima de tudo, muito barato. Não é isto que se pretende na comunicação empresarial: eficiência a baixo custo? (BARBORA; GRANADO, 2004, p. 61)

Alguns aspectos da comunicação organizacional interna como a forma de se comunicar entre organização e funcionários, velocidade de resposta, maior diálogo, entre outros, podem ser alterados com a utilização do blog. Para Alexandre Peconick (2010), um blog corporativo interno pode, muitas vezes, substituir o uso do e-mail para tomadas de decisões e resoluções de problemas, pois o blog armazena, por assunto ou por ordem cronológica, todos os comentários e publicações já postadas nele, permitindo, desta maneira, que qualquer membro da organização tenha acesso às discussões organizacionais. Além disso, o acesso a estas

informações e publicações se dá de maneira rápida, pois, com a organização dos assuntos, o indivíduo, com um click, pode ter acesso a todas as publicações relativas ao assunto que deseja ver; e não é necessário procurar desde a primeira postagem feita para encontrar o que deseja, assim, o conhecimento obtido por meio das discussões é mantido, como também os históricos das conversas e decisões, de forma fácil e rápida.

Outro ponto que Peconick (2010) ressalta é com relação às reuniões que podem ser otimizadas com a adoção dos blogs, pois as discussões serão feitas por meio deles, dispensando, em muitos casos, a reunião pessoal para a troca de idéias. É possível que os indivíduos sugiram propostas, exponham opiniões, tirem dúvidas e façam questionamentos sobre o assunto que está sendo abordado em discussão contribuindo para que ele seja resolvido de forma mais rápida.

O weblog interno será também um local privilegiado para ouvir os trabalhadores. A grande maioria das empresas realiza reuniões freqüentes com a totalidade de seus trabalhadores para discutir determinados assuntos ou apresentar novidades. Estes encontros, por vezes informais, são fundamentais para o bom funcionamento da empresa, para o aumento da coesão dos trabalhadores e para a criação de um sentido de pertença ao grupo, indispensável para que os trabalhadores se sintam bem no seu local de trabalho. No entanto, a regularidade destes encontros não é, na maioria dos casos, a desejável, nem sempre é possível reunir todos os trabalhadores e, por vezes, as reuniões terminam antes de se resolverem todos os problemas pendentes. (BARBOSA; GRANADO, 2004, p. 64)

Além destas reuniões poderem se tornar mais rápidas, o blog permite a participação dos funcionários por meio dos comentários, admitindo que questões importantes sejam debatidas por eles e fazendo com que suas opiniões sejam levadas em consideração. Cada membro da organização postará seu comentário no blog no seu ritmo, acompanhando, simultaneamente, tudo o que ocorre dentro e fora da companhia.

As mudanças advindas do blog facilitam e aproximam os funcionários em relação à organização e a todos os assuntos pertinentes a ela. A intranet, com o auxílio do blog, além de transmitir informações importantes e relevantes para os

colaboradores, contaria com uma ferramenta que pode tornar a comunicação mais leve e atrativa, quebrando a hierarquia na produção de mensagens.

Cabe ressaltar que o blog por utilizar internet para sua veiculação, torna-se disponível para todos os públicos, isto é, qualquer indivíduo pode acessá-lo. Porém, neste trabalho, o objetivo é criar um blog com todas as características e possibilidades, mas de uso restrito aos computadores da empresa. Assim, o seu uso se limitará aos membros da organização, tendo um profissional de comunicação que postará assuntos e informações relevantes para a empresa e os funcionários, com o intuito de criar um canal na qual todos possam participar abertamente.

A comunicação digital faz parte da realidade da maior parte das organizações brasileiras. O blog, como uma das ferramentas desta comunicação, aproxima e cria relacionamentos entre os membros da organização por meio, principalmente, da informalidade que ele proporciona. Devido ao seu caráter informal, geralmente, o blog faz com que os indivíduos se sintam à vontade para comentar e debater sobre múltiplos assuntos, produzindo assim um ambiente descontraído.

Desta forma, a comunicação deixa de ter um caráter burocrático dentro das organizações, isto é, deixa de utilizar a linguagem formal e de produzir mensagens em um único sentido, normalmente, da diretoria para os funcionários, para que seja vista como um mecanismo de compartilhamento e produção de informações onde todos os membros passarão a ser emissores e receptores das mensagens, sem intermédios e de forma mais democrática.

As novas tecnologias criam uma ponte entre a fonte e o usuário, subvertendo a ordem tradicional da comunicação, permitindo que qualquer indivíduo seja produtor de informação e formador de opinião, sem intermediários, por meio de um suporte que é, em tese, democrático. (TERRA, 2006, p. 126)

O blog, com suas características, que veremos mais a frente, promove algumas tendências para a organização que a adota, isto é, permite, segundo Terra (2006, p.116),

- participação não só da empresa como também dos internautas;
- colaboração, construção e contribuições coletivas para esses veículos;
- interação;
- instantaneidade e/ ou agilidade nas trocas comunicacionais;
- sistema de recomendação e influência;
- pessoalidade nas comunicações;
- segmentação por perfil e assunto;
- formação de comunidades;
- comunicação direta.

Todas estas alterações que o blog traz para a comunicação organizacional são vistas como benéficas, pois, como já dito, possibilita a democratização da informação dentro do ambiente interno, acarretando, normalmente, maior participação e motivação dos funcionários. Além destes benefícios, há outro motivo pelo qual as empresas devem estar dispostas a adotar um blog: a entrada de novos funcionários os quais pertencem a geração Y.

3.1.1 Geração Y e demandas comunicacionais

Para Lipkin e Perrymore (2010), a geração Y, também conhecida como Geração Millennials, Geração da internet e iGeração, é formada por aqueles indivíduos nascidos entre os anos de 1980 e 2000. Já Melo (2010) define a geração Y como os “nativos digitais”, isto é, indivíduos que nasceram entre o final da década de 80 e o ano de 2003 e cresceram sob a influência direta da internet. Outros autores, como Levison (2008) ainda dizem que estes indivíduos nasceram entre o ano de 1982 e o ano de 2005.

O que ocorre é que não há um consenso, pelos estudiosos, do ano que começa e do ano que termina esta geração, mas o certo é que ela é composta de

pessoas que estão entre os 20 e 30 anos de idade. A geração Y sucede a chamada Geração X, das pessoas que hoje estão na casa dos 40 anos de idade, e que sucederam a geração dos Baby Boomers, nascidos depois da Segunda Guerra, hoje com 60 anos ou mais (CRISTINE, 2010).

A geração Y representa os jovens que já nasceram em meio à tecnologia, não precisaram se adaptar ao computador, à internet, às novas mídias digitais, pois cresceram se comunicando por meio deles. Loiola (s/d) diz que esta é a primeira geração que não precisou aprender a dominar as máquinas, pois nasceu com TV, computador e comunicação rápida dentro de casa. Para Lipkin e Perrymore (2010, p. 95), estes jovens nasceram em uma era de grandes avanços tecnológicos, o que influenciou sua forma de se comunicar em relação à velocidade de comunicação, ao tipo de linguagem e às limitações de tempo e espaço.

A comunicação hoje em dia baseia-se na velocidade e na necessidade de retorno imediato. Queremos que a comunicação virtual se dê da mesma forma que a comunicação real (um fala e o outro responde rapidamente), esteja o interlocutor do outro lado do escritório ou do outro lado do mundo. Essa forma de comunicação gerou um clima de impaciência global, principalmente entre os jovens da geração Y, que utilizam a última palavra em tecnologia para se comunicar. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 94)

Os autores destacam ainda que a linguagem escrita formal está em declínio à medida que a linguagem eletrônica ganha força. A geração Y, segundo eles, está acostumada a escrever, digitar, teclar de forma abreviada devido ao uso das redes sociais, e-mails, mensagens de texto para celulares, entre outros; assim a capacidade destes jovens de se comunicar formalmente por escrito está se deteriorando. “A preferência pela comunicação digital também contribuiu para um rápido declínio da comunicação oral básica porque a informalidade invadiu os diálogos do dia-a-dia.” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 94)

Os jovens da geração Y estão começando a ingressar no mercado de trabalho e, nas empresas, eles representam o novo público interno. Em vista disto, as organizações começaram, ou deveriam ter começado, a conhecer o perfil destes

novos funcionários e a se adaptar a eles, pois suas características e seus comportamentos influenciam a forma como os trabalhadores influenciam o ambiente de trabalho e o convívio com outros funcionários, afetando, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional.

Levinson (2008) por meio do blog CIO, Estratégias de negócios e TI para líderes corporativos publicou uma pesquisa da CareerBuilder e a Harris Interactive, com o intuito de verificar como a geração Y representará a força de trabalho dos próximos anos em uma organização. Para isto, foram entrevistadas cerca de 2,5 mil profissionais de recursos humanos e gestores de pessoas. Verificou-se que quase metade (49%) dos entrevistados que responderam à pesquisa disseram que a geração Y prefere se comunicar usando ferramentas tecnológicas (blogs, comunicadores instantâneos e mensagens de texto, por exemplo), enquanto os mais velhos têm preferência por conversar cara-a-cara ou por telefone.

Ainda nesta pesquisa, os dados mostram que as empresas estão tomando algumas atitudes segundo as expectativas da geração Y:

- 57% introduziram horários flexíveis;
- 33% implementaram programas de reconhecimento
- 26% permitiram acesso a novas tecnologias
- 26% aumentaram salários e bônus
- 24% aumentaram os programas de treinamento
- 20% pagaram por celulares e Blackberrys

Algumas destas expectativas são em relação a ganhar mais, ter horário flexível, serem promovidos dentro de um ano etc. Cabe lembrar que estes dados são para exemplificar algumas mudanças que vêm sendo feitas com a entrada desta nova geração no ambiente organizacional. Porém, é necessário entender que, apesar de haver necessidade de mudanças no ambiente empresarial devido aos jovens que nele estão ingressando, é importante lembrar que existem outras gerações que antecedem a Y e que também possuem suas características e

comportamentos. Assim, é preciso que as empresas encontrem um equilíbrio no momento de gerir todos estes funcionários.

Destaca-se, por fim, a necessidade de acesso às novas mídias digitais e a facilidade de lidar com elas apresentadas por este novo contingente de colaboradores. As organizações, para se adequarem ao novo estilo de seus funcionários da geração y, devem adotar cada vez mais estas mídias nas suas propostas de comunicação. O ingresso desta nova geração no mercado de trabalho é, portanto, mais um argumento importante na defesa do uso do blog como ferramenta da Intranet, conforme propõe o presente trabalho.

3.2 Efetivando a nova ferramenta

Todas as informações e assuntos que forem sendo disponibilizadas na intranet sobre a organização, geralmente, em um tom formal (pois a intranet é um dos canais oficiais entre organização e seu público interno) poderão também ser disponibilizados no blog, porém de uma outra forma. No blog, estes conhecimentos serão tratados de maneira mais leve, como já dito anteriormente, pelo fato de ele ser um canal de comunicação informal. Assim, será feita, ao redor do assunto tratado, um diálogo, uma conversa, para que estas informações, que já foram passadas de uma forma na intranet, possam ser vistas no blog de uma outra maneira pelo funcionário, como se a organização estivesse dialogando com ele.

É importante ressaltar que as informações da intranet são de extrema importância, pois é necessário manter um canal formal que informe os funcionários sobre o que está acontecendo dentro e fora da empresa. Porém, o que se quer com a idéia do blog é estender os assuntos. Além disso, com o blog é possível aos funcionários participar dos acontecimentos da empresa em que trabalham.

Quando ocorre uma crise na empresa, por exemplo, ela geralmente comunica o acontecimento a seus funcionários, qual seu posicionamento perante a situação e que medidas poderão ser tomadas. Feito isso a intranet normalmente disponibiliza também informações sobre o que está acontecendo. No blog, estas informações

serão abordadas de outra maneira, isto é, estas serão postadas a fim de que o funcionário também participe deste momento, como se realmente fosse uma conversa em que todos poderiam expressar sua opinião sobre o ocorrido, tirar suas dúvidas, trazer outros pontos que possam ser relevantes para ajudar a solucionar o problema e fazer com que, por meio deste canal, todos os colaboradores sejam capazes de compreender o que realmente está acontecendo, saber o que a empresa têm feito para melhorar o cenário de crise e a posição que a mesma tomou frente ao problema, isto é, se ela realmente têm se guiado pelos valores que prega.

Com isto, as informações poderão se tornar mais claras e a todo momento o assunto poderá ser atualizado, para garantir que os funcionários saibam cada passo que a empresa está dando e, assim, tenham conhecimento de tudo o que está ocorrendo. Além disso, os boatos, normalmente, aparecem quando a comunicação não é feita de forma clara e transparente, tendem a desaparecer, pois toda informação será tratada com os funcionários.

Além das informações geradas pela intranet, o blog também poderá abordar temas relevantes para a vida do trabalhador e da comunidade em que a organização atua e onde, geralmente, os funcionários estão inseridos. Exemplos disso são notícias sobre o dia-a-dia da comunidade, serviço de transporte público, coleta de lixo, dicas de saúde, textos e vídeos sobre motivação no trabalho e na vida pessoal, campanhas sociais e de sustentabilidade, explicação sobre temas de interesse dos trabalhadores e sobre a atualidade, esclarecimentos sobre segurança no trabalho etc.

Esta múltipla abordagem de informações de diversas ordens é favorecida pelo blog graças a uma de suas principais características, que é permitir o diálogo contínuo. O gerenciamento e a manutenção correta desta mídia, porém, é essencial para que esta característica seja mantida e os objetivos de comunicação via blog sejam alcançados.

3.3 Produção e gerenciamento do blog

Após a análise de vários blogs corporativos⁷, todos eles destinados ao público externo (pois é muito difícil alguma organização disponibilizar seu blog interno) propõe-se aqui uma junção de blog com intranet, tendo como parâmetro a arquitetônica característica dos meios digitais e a organização textual (verbal, icônica e sonora) dentro deles.

O blog, assim como sites e outros formatos digitais, é composto por camadas, numa estrutura semelhante à de uma 'cebola', conforme metaforiza uma cartilha sobre produção para web produzida pelo governo federal, tendo por base os estudos de Bruno Rodrigues (2006).

Imagine a primeira camada de uma cebola como a primeira página de um sítio, seu nível inicial. Esta é a chamada Camada de Apresentação, onde são expostos os aspectos mais persuasivos da informação que virá a seguir. As páginas que vêm logo após a primeira camada, tenham sido elas apontadas por chamadas ou itens de menu, constituem a segunda camada, a Camada Genérica, onde são respondidas questões básicas sobre a informação em questão – mas apenas as básicas. Às camadas e páginas que vêm posteriormente, com os múltiplos aspectos da informação, dá-se o nome de Camadas de Detalhamento. Nestas camadas estão todos os detalhes sobre a informação abordada. (BRASIL, 2010, p. 14)

O site conta com a sua página inicial, Camada de Apresentação, com fragmentos de textos que, ao ser clicados/acessados transferem o leitor para a segunda camada, Genérica, onde é exibido o conteúdo completo. Os primeiros blogs possuíam apenas um layout o qual estruturava o blog em três colunas (uma coluna maior central e duas colunas menores nas laterais), os post eram exibidos na coluna central em forma de cascata (um embaixo do outro), com seu conteúdo

⁷ Dentro os blogs analisados os que mais contribuíram para o trabalho foram: Tecnisa, Correios e Dell. Para a proposta deste trabalho foi feita a leitura e verificação de diversos blogs corporativos, para que se pudesse ter uma noção sobre regular dados e características recorrentes. Tal leitura, porém, não teve por objetivo uma sistematização nem análise profunda, pois foi realizada apenas para que se obtivessem parâmetros para a compreensão das diversas possibilidades de estruturação de um blog.

completo, organizados cronologicamente. Porém, com a evolução da internet, os blogs sofreram alterações e atualmente existem múltiplos layouts que podem ser utilizados, além do tradicional de três colunas. O blog que será proposto aqui deverá ser estruturado da mesma forma que a camada de apresentação do site, isto é, sua página inicial contará com fragmentos do post dispostos em forma de cascata em que um fragmento fica abaixo de outro, organizados por ordem cronológica. O título do fragmento ao ser clicado/acessado servirá de link que levará o leitor ao post completo. Este blog contará com um cabeçalho, uma coluna lateral na direita e uma coluna maior localizada no centro.

Assim como um sítio, o blog também será estruturado por camadas, porém respeitando-se as particularidades dessa mídia. A primeira, chamada camada de apresentação, será a página inicial do blog. Como já dito, esta é a página que o usuário, no caso da empresa os membros da organização, acessam para saber tudo o que está sendo publicado de forma rápida. “O destaque utiliza os principais aspectos da informação a ser apresentada como um atrativo para o cidadão clicar e acessar a Camada Genérica, a segunda camada de um sítio. Este recurso não só é a base para uma boa persuasão, como auxilia na visibilidade do conteúdo que o cidadão está procurando” (BRASIL, 2010, p. 15)

No blog, a página inicial, de apresentação, contará no seu centro com os posts mais recentes, listados de forma cronológica, porém não na sua totalidade, mas apenas com o título e o fragmento do texto, tudo isso para que o funcionário tenha um mínimo de conhecimento sobre o que este post discute. É bom ressaltar que os títulos da camada de apresentação funcionam como “sinalizadores” para o leitor, isto é, é importante que eles incluam a palavra-chave que definem o aspecto mais relevante da informação que será apresentada logo a seguir, no texto de destaque. Desta forma, quem acessar o blog, irá direto ao assunto que mais lhe interessar. Abaixo destes segmentos, estarão os números de comentários que já foram feitos pelos leitores que acessaram o conteúdo total da publicação.

Na lateral direita estarão as palavras- chaves (tags) que irão organizar todos os conteúdos publicados. Ao se clicar em alguma palavra, todas as publicações relacionadas a ela serão exibidas no centro do blog, no lugar dos posts recentes,

porém, os posts que serão exibidos também serão disponibilizados com o título e o fragmento do texto. Nesta coluna serão disponibilizados informações sobre o blog, sugestões de links, tags e outras informações que serão discutidas mais adiante.

Ainda na camada de apresentação no cabeçalho do blog deverá aparecer a barra de ícones que funcionam como links e deverão ser: “página inicial”, “fotos”, “vídeos”, “termos de uso e políticas de privacidade”, “anúncios”, “sobre o blog” . A “página inicial” serve para, independentemente da camada em que o leitor se encontrar, permite que ele volte às informações da primeira camada. Ela serve para o leitor se situar na navegação do blog. Já as “fotos” e os “vídeos”, após serem clicados/acessados, levarão o funcionário ao arquivo de fotos disponível no blog. Poderão ser álbuns listados por data, sobre, por exemplo, a cobertura de algum evento ou marco importante que ocorreu na organização, projetos sociais em que todos da empresa colaboraram, fotos das dependências da empresa e das filiais etc. O ícone “anúncio” será um espaço que os funcionários poderão utilizar para vender e trocar produtos, anunciar serviços, ou seja, um espaço só para eles no qual podem inserir imagens, vídeos ou apenas textos curtos. “Sobre o blog” levará a um texto de esclarecimento sobre o blog, para que os novos funcionários possam também se orientar por esta descrição. E por fim, o “termo de uso e política de privacidade”, levará o indivíduo a compreender as normas de utilização do blog, o que é ou não permitido, enfim, as regras e políticas que norteiam seu uso.

Os ícones expostos, na primeira camada, após serem acessados pelos funcionários levam a outra camada do blog, chamada de genérica, a qual vai apresentar ao leitor o conteúdo completo do post. Tanto nesta quanto nas demais camadas, é importante atentar para o estilo e a estruturação do texto. Brasil (2010) sugere que sejam preceitos comuns à produção jornalística calcadas na concisão, objetividade e clareza, pois é importante que os posts sejam compreensíveis para quem lê e quem os produz.

As questões jornalísticas básicas deixam claras sobre o quê é o assunto, quando ele ocorreu, quem está envolvido, como foi, onde ele transcorreu e o porquê dele ter acontecido. Embora sejam denominadas questões jornalísticas, elas não dizem respeito apenas à estrutura de textos noticiosos. As questões jornalísticas também servirão para orientá-lo no momento de redigir um texto-base (...). (BRASIL, 2010, p. 16)

No conteúdo publicado, principalmente quando nos referimos à produção textual no ambiente digital, outro aspecto importante é que não existem regras, não existem padrões estabelecidos, mas somente, por enquanto, o bom senso de quem produz o texto. Um texto para internet, geralmente não pode ser muito grande, porque a velocidade da produção e consumo de informações na internet é muito rápida. Ou seja, se é produzido um texto extenso, por mais que ele seja muito relevante e com muitas informações, a probabilidade de o leitor dispersar e sair da página em que o texto está é muito maior. Por isso, o que se nota nos blogs analisados na internet é que estes possuem textos com em média, quatro ou cinco parágrafos no máximo, intercalados com vídeos e fotos. Ressalta-se também que, apesar de o blog permitir que numa mesma publicação exista a convergência midiática, isto é, texto, imagem, vídeo e áudio, estes são complementos do texto e não uma repetição do que foi escrito. “Os componentes da informação para a mídia digital são complementares, fechando, cada um a seu modo, o cerco à informação.” (BRASIL, 2010, p. 28)

Algumas características próprias dos meios digitais, em especial o blog, devem ser levadas em consideração na produção do texto que será postado: o estilo informal e a personalização. O conteúdo do texto do blog deve ser produzido num estilo informal, aproximando-se de um diálogo ou uma conversa. Isto leva a comentários mais descontraídos, pois o funcionário poderá falar o que pensa, como acontece nos seus relacionamentos interpessoais do dia-a-dia. Já a personalização, é uma das características do blog, ela é o reflexo da personalidade de seus autores. Conforme destacaram Barbosa e Granado (2004) ao adotar o blog como forma de comunicação institucional, muitas empresas tendem a não querer dar destaque ao seu autor, isto é, prefeririam optar por um blog com caráter impessoal, apenas com o objetivo de transmitir informações. Este passo, segundo os autores, está errado,

pois “a “personalização” é uma das características indispensáveis para que o blog obtenha um conjunto alargado de leitores habituais e alcance novos visitantes com regularidade” (BARBOSA; GRANADO, 2004, p. 62).

Em vista desta característica, defende-se que o blog tenha como autor e responsável um profissional de comunicação. Será ele a pessoa que, ao publicar sobre qualquer assunto, até mesmo sobre a organização, dará ao conteúdo um caráter pessoal, tornando o blog um canal que estimula os funcionários a se sentirem à vontade para “conversar” com a pessoa que representa a empresa.

A informalidade e a personalização também devem ser estimuladas no espaço dos comentários dos posts.. Esta possibilidade que o blog proporciona, de qualquer membro da organização poder responder às mensagens publicadas, deverá estimular os funcionários a exporem suas opiniões e também levarem outros pontos relacionados ao assunto tratado, gerando debates e reflexões. Esta possibilidade é chamada de comunicação bidirecional, segundo Terra (2006, p.86), “permite a oportunidade de resposta e interação entre os emissores e receptores de uma mensagem”. Assim, todos poderão ter voz dentro da empresa, criando e compartilhando conteúdo por meio do blog.

Os comentários também possibilitam a interatividade, característica que já foi comentada no capítulo anterior, é indispensável para atrair a participação dos funcionários. Com a interatividade, o blog propicia aos seus usuários a troca de informações e a comunicação entre todos os departamentos e membros da organização. Porém, para que ocorra de fato esta interação, é necessário que os textos chamem a atenção do leitor. Terminar o texto com uma pergunta, por exemplo, instiga o leitor a comentar o texto.

A interatividade dos blogs se dá a partir dos comentários, os famosos posts, na linguagem blogueira, uma vez que, através deles, o leitor não é apenas leitor, mas contribui para manter o blog mais dinâmico. O leitor, através dos posts, pode discordar, concordar, sugerir, criticar, complementar, elogiar, corrigir, o conteúdo publicado. E isso faz com que o blog se torne uma ferramenta “de todos para todos”, com as suas devidas limitações (FERREIRA, 2008, p. 51).

Outro fator que contribui para tornar o post mais interativo é a introdução do áudio. Por exemplo, quando o presidente da empresa precisar se pronunciar sobre determinado assunto, ao invés de enviar um texto a todos os funcionários, poderia ser gravado um áudio com ele falando. Assim, além de ser mais dinâmico, pode aproximar os funcionários do presidente. No caso do vídeo seria interessante publicá-lo, intercalando com o texto escrito. O conteúdo dos vídeos seriam em relação ao cotidiano da empresa, festas de confraternização, programas sociais feitos pela empresa, explicação sobre cada setor de forma dinâmica, palavra do presidente, novidades da organização etc. Porém tanto o áudio quanto os vídeos devem ter pouca duração para não torná-los cansativos. Estes recursos são mais algumas alternativas para tornar o blog mais atrativo.

Em vista disso, mais que um mediador, o responsável pelo blog deve estar atento aos comentários, complementando-os também, dando resposta a questionamentos e dúvidas, que, provavelmente, sejam feitos, propondo novas questões etc., tudo de forma a estimular e manter a dinâmica dos posts/comentários. Deve fazer isso com agilidade, haja vista que a utilização constante e a rapidez na troca de informações é uma das principais características das mídias digitais. Ao perceber que sua palavra é lida e a ela é dado retorno, o funcionário tende a participar cada vez mais do blog, gerando, ele mesmo, novos conteúdos o que reforça uma outra faceta destacada dos novos meios, justamente a produção de conteúdos por parte do receptor.

Além do espaço para a publicação dos textos e dos comentários, muitas publicações podem acrescentar informações em forma de links, levando o leitor a páginas da internet ou a conteúdos da própria intranet ou do site da organização. Embora o blog não tenha seu conteúdo exposto na rede, poderão existir hiperlinks que conectem os funcionários às páginas da web. Esta ligação configuraria o que se costuma chamar de terceira camada de conteúdo, a de Detalhamento, também conhecida “leia mais”.

Lembrando, mais uma vez, que estas camadas são elaboradas para páginas da internet e sites, a utilização destas “camadas” pelo blog serviriam para compreender melhor como se dá a sua navegação.

Para finalizar as sugestões de estruturação de um blog na intranet, este deverá ter uma identidade visual compatível com a da empresa, isto é, deverão utilizar preferencialmente as cores do logo da empresa. Quem, normalmente, trata a questão das cores em um blog ou um site, é o designer gráfico digital, com base na psicologia das cores, isto é, como cada cor ou a combinação delas influenciam psicologicamente o ser humano. A combinação das cores afeta emocionalmente o internauta e pode se tornar um ponto importante no interesse do público pelo meio digital. (GRUJIC, s/d)

No caso do blog, não podem ser usadas cores muito chocantes ou itens que ficam piscando e que irritam o leitor. O blog tem de ter um visual que combine bem com a diversidade de cores das imagens que serão colocadas e tem que ter uma coerência com o tipo de conteúdo que será postado. Não se aconselha, por exemplo, que um blog educativo tenha o vermelho sangue como cor predominante. Estas são escolhas que vão de acordo com o bom senso e com o perfil da empresa.

Além desta preocupação com as cores, Emiliano (2006) dá algumas dicas sobre os cuidados a serem tomados com os blogs corporativos como, por exemplo, em relação ao conteúdo gerado, respostas dadas etc. Abaixo estão alguns pontos que devem ser levados em consideração na elaboração do blog voltado para os funcionários.

- É preciso escrever: a essência do blog são os posts, então o blog só será visto se os conteúdos expostos forem interessantes para o público ao qual se destina, além de se manter atualizado para que o blog não fique sem assunto. É no sentido de conhecer o público que o relações-públicas podem contribuir no desenvolvimento e gerenciamento do blog, pois ele tem a obrigação de conhecer o público com que está lidando, seus gostos, seus interesses, em suma, o seu perfil completo do destinatário e, a partir disto, produzir o que é interessante ou não para ele.

- Cuidado com o conteúdo e a escrita: os funcionários são tão importantes quanto os consumidores; assim é necessário que a empresa também se preocupe com a imagem que passa para seus funcionários, eles são os porta-vozes da empresa, por isso, erros ortográficos e gramaticais são inadmissíveis, bem como assuntos que não são interessantes para este público.

- Cuidado com as respostas: apesar de o blog ser um canal de comunicação informal, não é qualquer resposta que pode ser dada ao funcionário. Deve-se pautar as respostas pela cultura organizacional da empresa, isto é, seus valores, sua missão e visão. Dar uma resposta que não condiz com o que a empresa preza, é um ato contraditório.

- Código de uso: existem vários assuntos e informações a serem postados em um blog, porém se tratando de blog organizacional, porém, algumas informações são sigilosas e não podem ser levadas para fora da empresa como aquelas relacionadas a políticas internas, produtos e serviços que ainda estão em desenvolvimento etc. Também é importante estabelecer regras para o uso do blog em si, como o conteúdo do comentário dos funcionários, isto é, se o comentário foge do tema tratado, se ofende a companhia ou algum setor ou indivíduo etc. Um exemplo de código de conduta é o da Tecnisa, empresa do ramo imobiliário pioneira na utilização do blog corporativo. Ela especifica em seu blog o que é e não é permitido na mídia. Ainda que o blog seja acessado por consumidores e pessoas interessadas no segmento imobiliário, e não apenas por funcionários, como é o caso tratado neste trabalho (vide anexo A). É necessário lembrar que este código apenas serve para regularizar o uso do blog e não para censurar ou impedir que comentários negativos acerca de determinado assunto sejam publicados.

Como o blog passa a ser o porta-voz de informações dentro da empresa, é importante estabelecer regras para funcionários e executivos que participarem. É importante, no entanto, que haja um monitoramento, moderado, do que o público interno escreve nos blogs. Regras e políticas suprem a demanda, no entanto, não podem inibir, coibir ou manipular o que os funcionários estão escrevendo. (CIPRIANI, 2006, p.52)

- O assunto deve ser relevante: segundo Emilio (2006), o blog será tão visitado quanto os assuntos tratados forem interessantes. Por isso, é necessário ter um projeto definido sobre quais assuntos poderão ser tratados no blog, quais temas serão abordados e, principalmente, deixar claro qual a finalidade do blog interno dentro da empresa.

- Periodicidade: é interessante estabelecer dias certos para as postagens novas e informar os funcionários sobre isso. Assim, eles se acostumarão com a periodicidade, tendo noção de quando vão encontrar textos novos para acessar.

3.4 O relações-públicas como gerenciador do blog

As Relações Públicas desempenham um papel importante dentro das organizações, pois fortalecem e aproximam a organização dos seus diversos públicos.

o profissional de relações públicas deve funcionar como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos empregados, procurando ativar e manter a compreensão e a confiança que deve reinar em toda a organização. Cabe a ele estimular e facilitar a comunicação em ambos os sentidos, entre a administração e os empregados, para conseguir um clima de entendimento (ANDRADE⁸ *apud* KUNSCH, 2002, p. 122)

No caso do público interno, nos tempos de hoje, exige-se das organizações que tratem seus funcionários de maneira mais realista e transparente.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando-se a verdade como princípio; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de

⁸ Conferir ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994

novas tecnologias; e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, que ensejam uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores. (KUNSCH, 1997, p. 130)

O blog poderá ser este canal participativo que tanto Margarida Kunsch destaca para a importância de uma boa comunicação interna. Os funcionários, por meio dos comentários que o blog disponibiliza, terão a oportunidade de se manifestar, expressar suas opiniões e de se comunicar livremente. Desta maneira todos os membros da organização, conseguirão compartilhar e adquirir conhecimentos, tornando este canal de comunicação construtivo tanto no sentido pessoal quanto profissional.

Assim o relações-públicas é o profissional mais indicado para mediar, por meio do blog, o diálogo entre a organização e funcionários. Pois ele é o responsável por traçar o perfil dos seus colaboradores, seus gostos, características, forma de se comunicarem, por meio de pesquisas e, a partir daí, adotar a linguagem necessária e os temas que condizem com o público com que esta lidando. Desta maneira, o relações-públicas, será o responsável por agilizar o processo comunicativo, promovendo a integração entre os diferentes setores via blog.

As Relações Públicas são o suporte da comunicação, que funciona como uma verdadeira alavanca das campanhas internas. A força das linguagens que ela utiliza é de sua importância para o sucesso dos projetos de mobilização da comunidade e do público interno. Esta linguagem pode influenciar e determinar comportamentos não só dos diversos públicos de uma organização, mas também da própria organização na posição de instituição, do estabelecimento de uma cultura interna unificadora e que possibilite maior integração entre colaboradores e empresa. (RODRIGUES, 2005, p. 97)

A comunicação estabelecida no blog, os assuntos e a forma de lidar com os funcionários, possibilitam que o profissional de Relações Públicas estabeleça uma conexão com o departamento de recursos humanos. Essas duas áreas, RH e RP, poderão desenvolver um ótimo trabalho integrado, sem que uma área interfira na outra.

Por isso, não se pode mais pensar numa comunicação interna fechada e restrita ao universo institucional, mas composta de um conteúdo que leva em conta as interferências do ambiente externo. O setor de relações públicas poderá trabalhar de forma integrada com o departamento de recursos humanos ou de gestão de pessoas, por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os empregados, valendo-se de diversos meios e instrumentos. (KUNSCH, 2002, p. 121)

Não adiantará investir em relações públicas no sentido de fazer com que os trabalhadores se sintam parte da organização se a mesma não tem uma política justa com os funcionários. Eles devem ser entendidos como aquelas pessoas que estão colaborando com a empresa, fazendo o seu trabalho e passando a maior parte do tempo de suas vidas desempenhando seu papel na organização e, por isso, merecem ter o melhores tratamento, salários adequados, participação nos lucros etc. Caso não exista esta conscientização, nenhum canal de comunicação será eficaz, pois os sentimentos dos funcionários estarão em desacordo com aquele que a empresa quer construir. Assim as Relações Públicas e Recursos humanos conseguirão equilibrar o discurso com as ações.

A implantação de um blog interno na empresa acarreta algumas mudanças na comunicação interna, como alterações na forma de os funcionários se relacionarem. Se antes na comunicação entre os funcionários e organização era usada a linguagem formal, com o blog esta situação será alterada, os funcionários terão que se adaptar à nova linguagem que é a informal. Além disso, é preciso fazer com que os funcionários compreendam a importância do blog para si próprios e para isso é necessário orientá-los sobre como funcionará este canal de comunicação, os motivos pelos quais a empresa fez a adoção do blog etc. Estas alterações devem partir de um plano de comunicação. Segundo Renata Lima (2009) quando é implantada uma nova tecnologia, há interferência, de alguma forma, na cultura organizacional das pessoas envolvidas, por isso é necessário que as mesmas sejam preparadas para o novo. Preparar para o novo não se limita a preparação operacional da nova máquina, ou da nova ferramenta, mas informar e explicar a todos os funcionários os motivos que levaram a adoção desta nova tecnologia,

deixar bem claro quais os pontos positivos e os negativos (caso estes existam), além de apontar se existirão alterações no trabalho e no dia-a-dia dos trabalhadores; se sim especificá-los para que não haja dúvidas. Em vista disto, cabe ao relações-públicas, junto com o auxílio, por exemplo, do departamento de recursos humanos, preparar os membros da organização para a entrada da nova tecnologia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões e reflexões deste trabalho focaram-se na importância da comunicação interna para a organização e a possibilidade de tornar o blog corporativo uma ferramenta que auxiliasse e tornasse a Intranet mais interativa e menos burocrática.

Uma boa comunicação interna que possibilita a troca de informações e a participação de todos admite que os membros da organização conheçam e compreendam a visão, os valores e a missão da empresa, aliando os interesses da organização e dos funcionários.

Em meio às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC's), o profissional de relações-públicas junto às organizações, conta com novas ferramentas digitais para a produção de uma comunicação estratégica interna que, possibilita ao funcionário receber informações pertinentes sobre a organização em que trabalham, e também interagir com estes conteúdos, isto é, fazer comentários, expor suas opiniões, compartilhar idéias, levantar discussões etc.

A comunicação digital e todas as suas características (interatividade, convergência midiática, não-linearidade, tempo real, hipertextualidade e mídia gerada pelo consumidor (usuário)), favorece o diálogo dentro da organização, os trabalhadores podem ser receptores e emissores ao mesmo tempo e, quando há a possibilidade de participação, os indivíduos se sentem mais instigados a se informar e dar suas opiniões, tornando a comunicação interna mais atrativa.

Desta forma a utilização do blog como ferramenta da Intranet permitirá a implantação de uma comunicação participativa. A informalidade, característica do blog, dará a comunicação interna um caráter pessoal, como se fosse um bate-papo diário, sem compromissos ou formalidades, tonando assim a comunicação mais leve e possibilitando que todos os membros tenham voz ativa dentro da própria organização.

Além de tornar a comunicação interna participativa, outro motivo que incentiva a implantação do blog é o ingresso da geração Y nas empresas. Este novo público interno nasceu em meio às novas tecnologias, ao uso do computador e da internet, os relacionamentos e o modo de se comportar são guiados pela comunicação digital. Estes comportamentos são levados para dentro da organização e influenciam a forma destes indivíduos encararem a empresa, modificando a dinâmica e o relacionamento internos. Assim o que se vê, hoje em dia, é que a maior parte das empresas está tentando se adaptar a estes jovens, implantando o blog, por exemplo, como ferramenta de comunicação.

Como discutido, o profissional de Relações Públicas, com todas as suas funções, deverá ser o responsável por gerir este diálogo no processo de construção de relacionamento entre organização e funcionários. A comunicação digital tornará o trabalho do relações-públicas mais ágil e democrático, facilitando a mediação entre todas as partes. Porém, esta comunicação só obterá resultados quando houver também uma política justa com os funcionários. O relações-públicas com o auxílio do profissional da área de Rh, conseguirá elaborar uma comunicação que condiz com a realidade organizacional, fazendo com que o discurso seja equivalente a prática, fortalecendo ainda mais a imagem positiva da organização perante o público interno.

Tornar a comunicação interna participativa é um dos caminhos que devem ser trilhados na obtenção de bons alicerces organizacionais. O relações-públicas ao mesmo tempo em que é desafiado a lidar com as novas tecnologias digitais, conta com um grande aliado na construção de uma comunicação democrática. O blog como ferramenta da Intranet possibilitará que as informações destinadas aos funcionários se tornem conhecimento, permitindo que todos, membros e organização, possam caminhar juntos em uma mesma direção.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. ***Para entender relações públicas***. São Paulo: Loyola, 1993

_____. ***Curso de relações públicas***. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994

BAIO, César; OLIVEIRA, Marcelo Pires. ***Interatividade e Convergência das Mídias***. Disponível em :
<http://www.iar.unicamp.br/disciplinas/am625_2003/Cesar_e_Marcelo_artigo.html>Acesso em: 12 Set 2011

BRASIL. ***Padrões Web em governo Eletrônico e-PMG: Cartilha de Redação Web/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria da Logística e Tecnologia da Informação***. Brasília, MP,SLTI, 2010 (50p).

BARBOSA, Elisabete; GRANADO, António. ***Weblogs: Diário de Bordo***. Portugal: Porto Editora, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. *As mídias sociais e os novos desafios da Comunicação*. In CARVALHAL, Márcia e CHAMUSCA, Marcello. ***Relações Públicas Digitais: O pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais***. Salvador: VNI, 2010 p. 7 – 10.

CABESTRE, Dra. Sonia A; GRAZIADEI, Ms. Tânia Maria Graziadei; CRUZ, CRUZ, Luciane Miranda de Faria. ***Inteligência competitiva no contexto digital – a utilização do sistema intranet***. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 27, Bauru,SP. - Universidade do Sagrado Coração. Disponível em:
<<http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/17589/1/R1874-1.pdf>>Acesso em: 20 Ago 2011.

CAPPARELLI, Sérgio. *Alguns dispositivos on-line da imprensa de referência internacional*. In: PERUZZO, Cecília M. K. ; Almeida, Fernando Ferreira de. ***A mídia impressa, o livro e as novas tecnologias***. Coleção Intercom de Comunicação, n. 15. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos interdisciplinares da Comunicação, 2002. P. 17-37

CASTELLS, Manuel. ***A sociedade em rede***. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CIPRIANI, Fábio. ***Blog corporativo: aprenda como melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa***. São Paulo: Novatec Editora, 2006.

CORRÊA, Elisabeth Saad. ***Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos***. In: **ORGANICOM**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Ano 2 – nº3 -2º semestre 2005.

BROWNING, John e REISS. ***Encyclopedia of the new economy***, Wired, Maio de 1998, p.105

DUTTO, Matías Fernández. ***Internal blogs: how to design powerful conversations that open possibilities for action and collaboration within blogs***. Disponível em: <http://globalprweek.com/2005/08/19/dutto-internal-blogs/>

FELICE, Massimo Di. ***Do público para as redes: A comunicação digital e as novas formas de participação social***. São Paulo: Difusão, 2008.

FILHO, André Barbosa ; CASTRO, Cosette. ***Comunicação digital: Educação, tecnologia e novos comportamentos***. São Paulo: Paulinas, 2008.

FLORES GOSTARINI, Sergio; OROZCO GUTIÉRREZ, Emiliano. ***Hacia una comunicación administrativa integral***. 2ªed. México: Trillas, 1990.

FRANÇA, Fábio. ***Relações Públicas: estratégia de Relacionamentos com Públicos específicos***. São Paulo: 2002

FREITAS, Jackeline Spínola de. ***Agentes inteligentes: aplicações, benefícios e desafios***. In CARDOSO, Claudio (org.). ***Comunicação organizacional hoje II: novos desafios, novas perspectivas***. Salvador: Edufba:Gente,2004. p. 141-163.

FREITAS, Sidnéia Gomes. Assessoria ***de imprensa ou relações públicas. Melhor dito: os interesses em jogo***. In: LOPES, Boanerges e VIEIRA, Roberto Fonseca. ***Jornalismo e Relações Públicas: ação e reação***. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. p.33-46

GOSCIOLA, Vicente. ***Roteiro para as novas mídias: do game à TV interativa***. São Paulo: Senac-SP, 2003.

GRUJIC, Andrej. ***Psicologia das cores***. Disponível em:< <http://www.lsc.ufsc.br/~edla/design/cores2.htm>>, Acesso em: 10 Out 2011.

IANHEZ, João Alberto. "Relações Públicas nas organizações". In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

LACERDA, Lilian. **Barreiras à comunicação interna**. Blog Tânia Zambelli. Disponível em: < <http://www.taniazambelli.com.br/artigos/ler.asp?cod=26> > postagem em 03 Ago 2006. Acessado em 22 Ago 2011

LARA, Maurício. **As sete portas da comunicação pública: como enfrentar os desafios de uma acessória**. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003

LEVINSON, Meridith. **Empresas mudam políticas para atender à geração Y**. Disponível em <<http://cio.uol.com.br/carreira/2008/11/06/empresas-mudam-politicas-para-atender-a-geracao-y/>> Acesso em: 10 Out 2010

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINELLI, Renato. **Identidade Organizacional: o DNA da empresa**. Blog Comunicação e Marketin Brasil. Disponível em <http://commktbra.blogspot.com/2009/10/identidade-organizacional-o-dna-da.html> postagem em 08 Out 2009. Acessado em 20 Ago 2011

MATTOS, Sérgio. **Multimídia: uma nova revolução da informação**. In: PERUZZO, Cícilia M.K. e Almeida, Fernando Ferreira de. **A mídia impressa, olivro e as novas tecnologias**. Coleção Intercom de Comunicação, n. 15. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da comunicação 2002. p. 39-54

MULLER, Patricia. **Blogs Corporativos – Uma introdução**. Blog Sinestesia. Disponível em:<http://www.sinestesia.co.uk/blog/?page_id=501>, Postado em 22 Fev 2006, Acesso em: 14 set 2011.

NASSAR, Paulo. **Comunicação combina com democracia**. Blog Rh. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Entrevista/3711/comunicacao-combina-com-democracia.html>> Postagem: 20 Jan 2004. Acesso em: 27 Ago 2011

NASSAR, Paulo. E FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2001.

O'REILLY, Tim. **What Is Web 2.0 – Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software**. O'Reilly Publichinh, 2005.

PINHO, José Benedito. **Relações Públicas na internet**. São Paulo: Summus, 2003.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas**. São Paulo: Summus, 1986

RODRIGUES, B. **Webwriting- redação & informação para web**. São Paulo: Brasport, 2006

ROGERO, Isis Ota. **Comunicação interna e intranet: O caso da COM S.A**

ROMAN, Artur Roberto. **A eficiência digital. Comunicação Empresarial**. São Paulo, Ano 8, nº 30 1º trimestre de 1999.

SANDI, André Quiroga. **Comunicação interna digital nas organizações, configurações para o profissional de Relações Públicas** Disponível em:<<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/comunicacao-interna.pdf>>. Acesso em: 12 Set 2011.

SÓDRE, Muniz. **Antropólogo do Espelho: Por uma teoria da comunicação linear e em rede**. Petrópoles, RJ: Vozes, 2002.

TAKAHASHI, Tadao. **Sociedade da informação no Brasil**. Livro verde. Brasília: Ministério da ciência e tecnologia, 2000.

ZANUSO, Claudia C.; REIS, JAÍRA (COORDS.). **Como entender a comunicação interna**. São Paulo: Associação Brasileira de Agências de Comunicação (ABRACOM); Improtá Gráfica e Editora, 2008. (Col. Cadernos de Comunicação Organizacional). Disponível em:<<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>> Acesso em: 25 Out 2011.

Blogs / Sites / portais:

Blog Tecnisa. Disponível em: <http://www.blogtecnisa.com.br/> Acesso em 5Set 2011

Blog dos Correios. Disponível em: <http://blog.correios.com.br/correios/> Acesso em: 10 Out 2011

Blog Dell. Disponível em: <http://en.community.dell.com/dell-blogs/direct2dell/b/direct2dell/default.aspx> Acesso em: 20 Nov2011

Blog Lecom. Disponível em: <http://www.bloglecom.com.br/2011/10/06/infograficos-blogs/>. Acesso em: 13 Nov 2011

Blog midia8.com. Disponível em: <http://www.blogmidia8.com/2010/08/40-dicas-para-blogs-corporativos.html>. Acesso em: 08 Nov 2011

ANEXOS

ANEXO A – Código de Conduta – Blog Tecnisa

The screenshot shows the website www.blogtecnisa.com.br/codigo-de-conduta-2/. The header features the 'BLOG Oficial' logo, the 'TECNISA' logo with the tagline 'Mais construtora por m²', and a large '5 Anos' anniversary graphic. Below the header is a navigation bar with links: 'Página Inicial', 'Contatos', 'Site Tecnisa', 'Investidores', 'Arquivo', and 'Código de conduta' (which is highlighted). The main content area is titled 'Código de conduta' and contains a paragraph about transparency and a list of five rules for comments. To the right, there is a 'Sobre este Blog' section with a description of the blog's purpose and a link to 'Conheça a história da Tecnisa aqui.'. Below this is a search bar with the placeholder 'Digite sua busca aqui...' and a 'Buscar' button. At the bottom right, there is a 'Dias Postados' section showing a calendar for November 2011, with the 3rd of the month highlighted.

BLOG Oficial **TECNISA** Mais construtora por m² **5 Anos**

O primeiro blog corporativo do mercado imobiliário.

[Página Inicial](#) [Contatos](#) [Site Tecnisa](#) [Investidores](#) [Arquivo](#) [Código de conduta](#)

Código de conduta

Transparência: o blog é um canal de relacionamento transparente e democrático. Qualquer visitante pode dar sua opinião sobre a Tecnisa, seus produtos, serviços e atuação no mercado usando o link comentário. Nenhum comentário será moderado, editado ou censurado desde que observadas as seguintes regras:

1. Os comentários devem estar relacionados ao tema/assunto principal do blog ou do Posting;
2. Os comentários devem apresentar dados concretos e terem argumentação consistente;
3. Os comentários são importantíssimos para nós. Mas reservamo-nos o direito de concordar ou não com todos os comentários publicados. E em caso de discordância iremos argumentar respeitosamente sobre os fatos apresentados, tentando fornecer informações transparentes sobre a atuação da Tecnisa;
4. Os questionamentos nos comentários serão respondidos no menor prazo possível por alguém com autoridade na Tecnisa para fazê-lo. Caso seja necessário a realização de laudos, o comentário será respondido brevemente e será informada uma nova data para contato com o cliente.
5. Os comentários desrespeitosos, infundados e infames à Tecnisa, seus funcionários ou qualquer um dos seus colaboradores serão deletados sem resposta.

Sobre este Blog

Blog Tecnisa é o primeiro blog corporativo do Mercado Imobiliário. É um meio de comunicação e relacionamento com pessoas que queiram informações sobre a Tecnisa, o mercado imobiliário e dicas para seu lar.

+ [Conheça a história da Tecnisa aqui.](#)

Digite sua busca aqui... **Buscar**

Dias Postados

novembro 2011

seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27

ANEXO B – Blog dos Correios



ANEXO C – Blog Dell

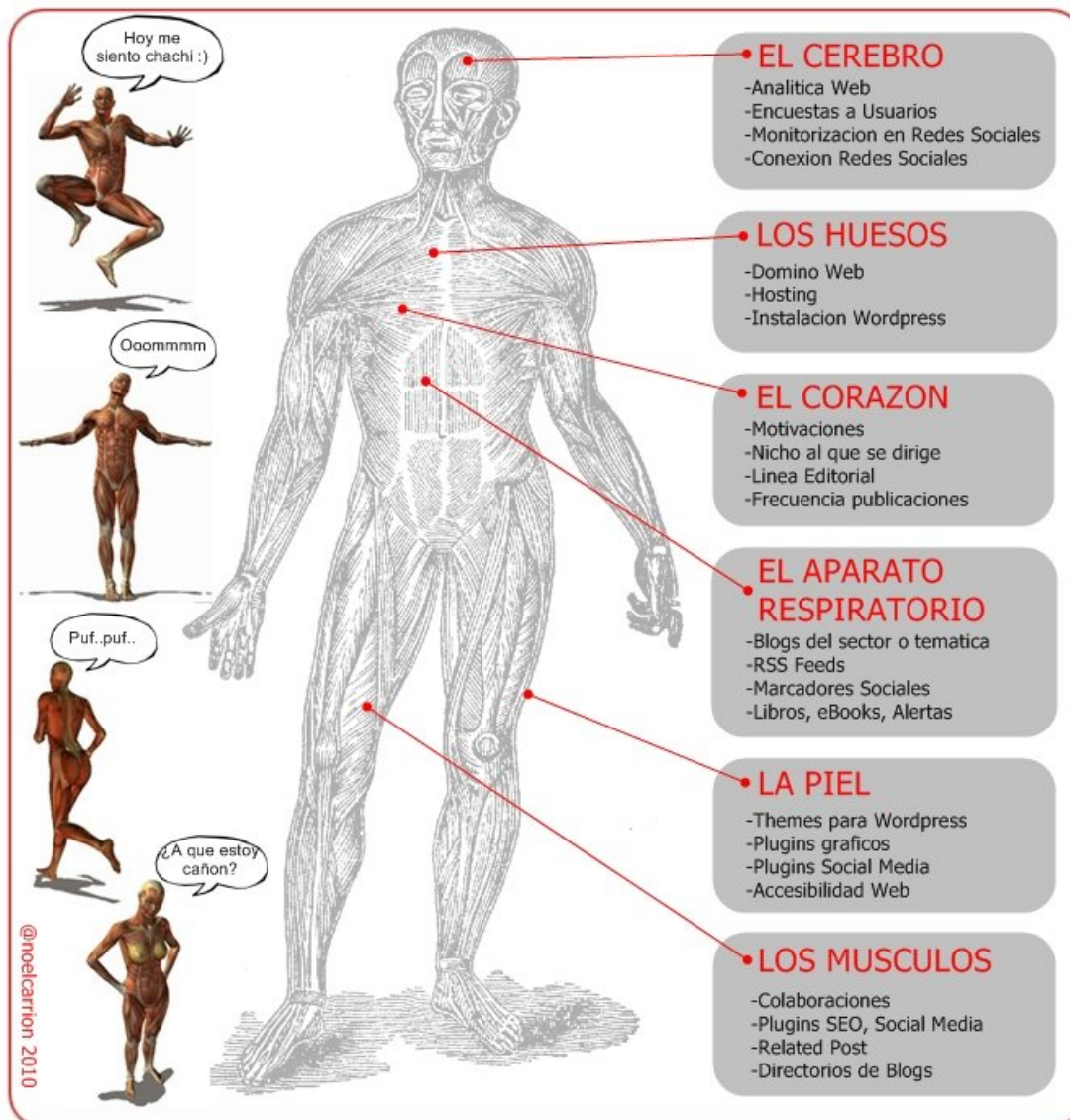
The screenshot displays the Dell Direct2Dell blog interface. At the top, there's a navigation bar with tabs for 'Most Recent', 'Most Views', and 'Most Comments'. The main content area lists three blog posts:

- Weekly Recap: Dell in the News - November 4 edition** by Chris Byrd, Corp Comm Social Media Team. The post discusses a recap of Dell-related news, including the Department of Defense's approval of Dell's Android-based mobile OS.
- SBS 2011 Essentials: What it Means to Partners** by Samir Ahmad. The post highlights Dell's addition of Microsoft's Small Business Server 2011 Essentials to its server solutions.
- Microsoft's Small Business Server 2011 Essentials now factory installed** by Ann Roe, PowerEdge Server Team. The post reports on Dell's new factory-installed SBS 2011 Essentials on PowerEdge servers.

The right sidebar contains a 'Search Direct2Dell' section with a search box and button. Below it are 'Options' for RSS feeds and email subscriptions, and a 'Direct2Dell Tag Cloud' listing various technology categories like Hardware, Strategy, and Servers & Storage.

ANATOMIA DE UN BLOG

Podemos considerar la estructura de un blog como la de un cuerpo humano. Diferentes organos y sistemas trabajan juntos y coordinados para conseguir un objetivo: sobrevivir. Si quieres que tu blog sobreviva en la Blogosfera para lograr el éxito, debes cuidarlos todos, pues están conectados y trabajan juntos. Lee, haz deporte, comparte tiempo con los que te importan, lleva una dieta equilibrada y cuida de tu blog. Es un consejo sanitario de @noelcarrion



SINTOMAS Y TRATAMIENTOS:

Los principales síntomas de un blog enfermo son: pocas visitas, pocos comentarios, poca interacción y mucho aburrimiento. Los posibles tratamientos: crea contenidos de valor, conéctalo a las redes sociales, trabájate el SEO, analiza todos los datos de las estadísticas, invita a otros a participar como colaboradores, regala algo. Ya verás como en un tiempo mejora su salud.

Search Benefits of the Blogosphere



ANEXO F – Guia prático com 40 dicas para blogs corporativos internos.

Um blog corporativo tem inúmeras vantagens e motivos para ser aplicado à cultura de uma empresa, como a criação de um canal direto e simples, tanto com o público interno quanto com o externo. No caso de blogs corporativos internos, uma das grandes questões é saber o que escrever para não cair na mesmice e sempre ter alguma novidade para publicar.

Pensando nisso, criei um guia básico com 40 dicas práticas para auxiliá-lo na hora de manter um blog empresarial para o público interno.

1. Explique a cultura corporativa e seus princípios

Para uma empresa trabalhar eficientemente é necessário ter em mente quais são seus principais valores e como é a sua própria cultura de pensamento. Divida isso com todos, fazendo com que os funcionários sabiam o porque fazem o que fazem. É necessário e importante disseminar os princípios da empresa, assim como seus objetivos e missões, fazendo com que o público interna saiba como a empresa realmente trabalha ou pretende trabalhar.

2. Divulgue comunicados recentes da empresa

Funcionários, fornecedores e colaboradores sempre devem estar informados sobre os planos e ações da empresa. Isso é bom porque evita futuros boatos disseminado sem embasamento oficial e dá um ar de integração entre todos os setores, o que pode gerar uma maior participação de todos, já que todos se sentem parte ativa da empresa. Não há nada mais difícil de se controlar do que uma "rádio peão" muito bem estruturada, com fortes argumentos, mesmo que falsos, contra a sua empresa.

3. Discuta práticas da empresa

Ações mais delicadas, como algo que venha a impactar a sociedade e o meio ambiente em torna da empresa, podem ser discutidas e recolher opiniões através do blog. Participação é a principal chave para um público interno integrado e, com isso, apoiador do blog. É fundamental que a empresa tenha uma cultura de "cara limpa", não possuindo medo ou receio de colocar as cartas na mesa e discutir abertamente com todos possíveis problemas e buscas por soluções.

4. Anuncie feiras, apresentações e demais ações

Se for para um funcionário ficar sabendo de algum curso, evento ou mesmo um churrasco de confraternização, que seja oficialmente e aberto a todos. Você pode selecionar uma área para expor todo o tipo de evento que a sua empresa participa ou produz. Aliás, podem ser feitas subseções, com o intuito de separar o que é profissional do que é meramente para o entretenimento dos funcionários. Isso gera a cultura do retorno, onde o funcionário sabe que sempre que entrar no blog, a empresa estará notificando futuros encontros.

5. Divulgue apresentações, palestras e vídeos

Isso pode estar relacionado com o item anterior. Faça do blog corporativo um espaço ideal para aprendizagem também, com palestras, vídeos informativos e até apostilas e livros gratuitos disponibilizados para que funcionários aumentem seus conhecimentos sobre os assuntos da empresa. Não há nada melhor do que trabalhar o blog como um centro de apoio educacional, gerando valor para a empresa e, principalmente, para o público interno.

6. Noticie doações e ações de responsabilidade social

Ainda na parte de notificações, nada melhor expor como a sua empresa está agindo com a sociedade e o meio ambiente. Quais são os trabalhos que sua companhia está envolvida? Se o seu funcionário souber, melhor qualificada está a empresa perante o público interno. É como o velho ditado do então magnata Rockefeller, que "a melhor coisa a ser feita é a coisa certa. A segunda melhor coisa a ser feita é divulgar que você está fazendo a coisa certa".

7. Demonstre como agir para com os clientes

No blog corporativo da empresa é possível inserir dicas de comportamento para todos os níveis hierárquicos, tal como um guia de normas e recomendações. Como o funcionário deve agir em determinados casos é uma ótima maneira de evitar dores de cabeça futuras. Isso pode ir desde uma discussão ocorrida em um bar e como o funcionário deve preferencialmente agir, já que ele faz parte da empresa, até dicas para comportamentos em redes sociais, evitando "queimações públicas".

8. Destaque um produto, um serviço ou um funcionário

Você pode reformular o famoso funcionário do mês. No lugar de colocar um foto em um quadro que ninguém ou quase ninguém irá ler, exponha no blog para que isso gere bons murmurinhos entre os funcionários. É muito bom ver estampado o reconhecimento quando produzimos algo. Sempre divulgue, também, novos produtos e serviços para esses públicos. São eles que produzem e, por isso, têm o direito de conhecerem profundamente.

9. Demonstre como os funcionários podem ser mais produtivos e motivados

Ora, apenas trabalhar não é o ideal. Como a sua empresa pode motivar os funcionários? Deixe dicas, conselhos, recomendações e faça, periodicamente, através do blog, exercícios para melhorar a auto-estima de todos. Seu blog corporativo é uma das principais ferramentas empresariais. Saiba como usá-lo para engajar seu público interno e, principalmente, para melhorar o ambiente de trabalho, fazendo com que todos os lados saiam ganhando.

10. Crie enquetes

Em que a empresa pode melhorar? Quais produtos ou serviços que podem ganhar um aperfeiçoamento? Crie enquetes e discussões sobre os mais variados temas entre os funcionários, desde palpites sobre o estacionamento até mesmo sobre quando é a melhor época de discutir o 13º salário. Jamais deixe passar a oportunidade de ouvir o que seus funcionários têm a dizer. Tente criar enquete que possam conduzi-los para discussões mais sérias sobre a empresa.

11. Anuncie premiações e outras conquistas recentes da empresa

Para um bom andamento na relação entre empresa e funcionário, que tal divulgar onde a empresa tem dado bons passos firmes? Não há nada de errado em fazer jabá sobre um produto ou serviço, - que é mantido pela empresa e realizado pelos próprios funcionários - participa de eventos e encontros que possam gerar futuras premiações. Isso enche o ego de todos e é um ótimo combustível para o bom relacionamento.

12. Anuncie recentes contratações e aquisições

Para uma integração bacana, o blog interno da empresa pode, quando possível, divulgar recentes atividades no ramo das contratações e das aquisições. Funcionários que entraram para o quadro geral da empresa podem ser "apresentados" para os demais através do blog. Compras ou participações da empresa em movimentos como ações e outros papéis financeiros também podem ganhar certo destaque.

13. Demonstre quais são os planos a médio, curto e longo prazo da empresa

O que a empresa pretende fazer hoje, amanhã e depois de amanhã? Ora, seus funcionários têm o direito de ficar a par das atividades da empresa, como o aumento de funcionários, novos investidas em setores ainda não explorados ou o estudo de novos produtos e serviços para atrair e conquistar novos seguidores. Sua empresa pensa em agir na web? Conte para seus funcionários!

14. Divulgue dicas e estratégias de trabalho

A sua empresa atua em uma ramo específico de atuação? Então você pode usar o blog para dar dicas e conselhos para seus funcionários. Conduza-os para que melhorem seu desempenho e, com isso, acabem subindo degraus hierárquicos dentro da companhia. Uma empresa que usa ferramentas inteligentes para dar dicas inteligentes, cria um ambiente inteligente para uma produtividade, é claro, inteligente.

15. Divulgue notícias relacionados ao universo da empresa

Esse item pode ser relacionado com o anterior. Sua empresa atua em determinado campo específico? Então deixe seus funcionários a par de tudo que rola nesse universo, inclusive com ações e informações sobre os concorrentes. Empresa boa não teme adversários de mercado, mas sim aprende com todos e procura fazer sua tarefa cada vez melhor. Divulgue notícias, vídeos ou reportagens sobre seu mercado e público. Traga sempre o que há de mais novo nesse ramo.

16. Anuncie patrocínios que a empresa realizou, principalmente em eventos e congressos

Não só participar de feiras, congresso e premiações, mas sua empresa também deve promover esses encontros. Seja no ramo de atuação ou em outro segmento, toda empresa séria devia apoiar eventos que discutam temas relevantes para com a sociedade. Colocar investimento em congressos e debates é uma ótima maneira de se aproximar dos funcionários, dos consumidores e, principalmente, de criar um laço mais firme com a população em geral.

17. Debata estudos de caso

Analise cases recentes e, principalmente, dê destaque aos erros. São os erros que fazem com que uma empresa cresça cada vez mais. Traga os funcionários para esse debate. Use o blog como centralizador de opiniões e discussões. Sua ação deu totalmente errada e a do concorrente foi um sucesso? Coloque isso em pauta no blog e convide todos a debatem com a empresa. Quando todos discutem na busca por melhorias, a tendência sempre é o progresso.

18. Discuta orçamentos

Muitos especialistas dizem que todo funcionário é parte integrante da empresa, como um micro empresário, uma espécie de sócio. Convide-os para que discutam no blog sobre possíveis investimentos e setores que precisam de uma nova atenção. É claro que isso deve ser feito dando a eles munção suficiente para debaterem com certo nível de conhecimento. De quebra, seu blog pode ensinar sobre finanças pessoais e como investir na empresa, como na compra de ações.

19. Discuta temas dos últimos boletins divulgados

Divulgar apenas todos os acontecimento já não é mais o suficiente. Traga os funcionários para um debate claro sobre o que vem ocorrendo, seja algo positivo ou negativo. Seu blog corporativo pode até funcionar como um *ombudsman* dentro da empresa, usando as opiniões dos funcionários para, quem sabe, reformular algo ou até mesmo implementar novas ações dentro da empresa.

20. Demonstre dados

Até agora a sua empresa investiu, recebeu investimento e produziu. Mas o que isso de fato representa? Demonstre números e ensine seus funcionários a interpretar esses números. Uma empresa transparente deve, antes de mais nada, ser transparente com seus funcionários. O blog interno pode debater dados e exemplificar como tem sido o desempenho de todos na companhia.

21. Coloque uma agenda atualizada em tempo real

Você pode manter uma agenda mais generalizada, focando pontos mais abrangentes das atividades da empresa. Para assuntos mais específicos ou sazonais, seções particulares e internas podem ser criadas. Temas gerais e mais amplos, tal como comemorações ou algo que não seja tão direcionado, podem ser trabalhados com um olhar mais maximizado. O ideal é que uma área do blog seja constantemente atualizada com datas, horários e compromissos. Isso dá maior agilidade e eficiência dentro da empresa.

22. Reúna eventos relacionados à sua empresa

Esse item pode tratar tanto de eventos que a sua empresa participou ou encontros onde ela foi citada e trabalhada como referencial positivo. Novamente com olhar maximizado, aqui pode ser trabalho algo de maneira mais ampla, como encontros gerais que a companhia participou ou financiou. Não é necessário focar, nesse ponto, em algo amplamente focado, mas sim de maneira mais branda, apenas como um mural de notificações online e dinâmico.

23. Coloque ilustrações e animações relacionados ao universo da corporação

Por que não um ambiente mais de entretenimento? O blog da empresa pode usar uma linguagem extremamente mais informal para discutir assuntos delicados ou que merecem maior atenção por parte dos funcionários. Você pode usar de atributos como vídeos animados para propor, por exemplo, uma conversa mais ampla sobre o papel de cada um na responsabilidade empresarial. Todos gostam de momentos descontraídos. Faça com que seu funcionário também tenha isso dentro do seu blog.

24. Abra um espaço para críticas, sugestões e envio de pautas

Lembra da caixinha de comentários? Seu blog agora poderá substituí-la, usando um ambiente muito mais favorável e dinâmico para essas sugestões. Coloque em pauta a importância da participação efetiva de todos e como o engajamento dos funcionários pode mudar, positivamente, os rumos da empresa. Porém jamais aceite ou incentive comentários anônimos ou que reflitam material ofensivo e preconceituoso. É necessário criar uma cultura participativa, onde cada um sabe o papel e a importância de trabalhar de forma responsável com essas aberturas que a empresa está oferecendo.

25. Incentive a participação dos funcionários

O blog pode ser um excelente canal para engajar os funcionários em diferentes tarefas. Seja para a conscientização ambiental e, com isso, ações práticas de responsabilidade social, ou até mesmo demonstrando como é importante que os mesmos reciclem seus conhecimentos para que possam participar de futuras

seleções dentro da empresa. O blog corporativo interno deve ser o maior mural que a sua empresa já viu, e por isso deve ter a participação ímpar de todo o quadro de colaboradores.

26. Realize entrevistas relevantes

O blog é uma mídia, correto? E toda mídia que se preze deve contar, periodicamente, entrevistas com personalidades relevantes. Nesse caso, nada melhor do que entrevistar, uma vez por mês, um funcionário que venha a se destacar dentro da empresa. Isso incentivará debates entre os colegas e, por tabela, mais vontade de conhecer e participar do blog, já que um colega foi um dos destaques daquele mês. Quem sabe ele mesmo (outro colega) não seja o entrevistado do mês posterior? Incentivo esse diálogo.

27. Demonstre quem são seus funcionários

Em uma empresa com um quadro de funcionários de médio porte, conhecer a todos já fica complicado. O blog pode servir como trampolim para amizades e até mesmo contatos profissionais entre esses colaboradores. Um funcionário pode morar perto da residência de outro colega que trabalha há 10 anos com ele, porém nunca soube desse fato, já que não surgiu a oportunidade ideal para essa conversa. Incentive uma maior integração entre todos. Uma comunidade forte só tende a fortalecer a empresa.

28. Realize entrevistas com membros de altos cargos

Assim como as entrevistas com funcionários, ganhando um tom mais informal e de entretenimento, o blog da empresa pode contar com entrevistas mais temáticas, tendo como centro o diretor, o presidente, um representante regional ou até mesmo algum membro importante da companhia. Funcionários engajados aprendem mais quando seus superiores querem dialogar e, com isso, querem compartilhar conhecimento. Não custa nada se a diretoria começa a repassar dicas de liderança para os funcionários através do blog. Estreite os laços.

29. Demonstre como os funcionários devem agir em caso de crise, como um guia rápido

Esse item pode se assemelhar a outro que citava dicas de comportamentos (7), mas nesse caso o foco específico é quanto ao surgimento de crises. Não é tão incomum surgir boatos de produtos contendo partes de insetos ou de mamíferos pequenos. Porém o que diferencia uma empresa é sua postura para com o cliente externo e, principalmente, sua posição ao público interno. Saiba gerenciar uma crise no ambiente interno para, desse modo, auxiliar os funcionários na hora de agirem em uma crise. Nesse ponto, vale o lema de ajuda mútua. Ninguém quer trabalhar em uma empresa onde os próprios funcionários não têm conhecimento sobre os problemas e não sabem como agir.

30. Dê dicas dos mais diversos tipos, mas foque o universo profissional

Já pensou em trabalhar a pauta de vestimenta? Sim, dar dicas e conselhos de como agir e se vestir no universo empresarial. Tem uma festa da empresa? Ajude os funcionários a como se comportarem perante visitas importantes, como o presidente ou um diretor internacional. Dê dicas dos mais variados tipos, mas que tenham sempre um pé profissional. Conselhos como cursos de aperfeiçoamento, dicas de como estudar e como melhorar a relação com colegas podem ser trabalhar aqui.

31. Anuncie concursos e promoções

Movimentações como promoções e a realização de concursos são bem aceitas desde que o ser humano domina o planeta. Sua empresa pode usar o blog para atrair maior participação dos funcionários, e para isso ela pode realizar promoções com descontos ou oportunidades facilitadas de pagamento. É claro que isso está diretamente relacionado à produção de produtos, mas se a sua empresa oferece apenas serviços, outros tipos de concursos podem ser trabalhados.

32. Divulgue a história da sua empresa

De onde vem a empresa? Quem a fundou, manteve e quais foram seus problemas no início? Quando uma empresa já em fase de maturidade consolidada divide com os funcionários sua história, ela está inspirando dezenas de outros personagens a

cativarem em si o espírito empreendedor. Não olhe ninguém do público interno como concorrente, mas sim como um possível futuro sócio, já que a sua companhia pode trabalhar para que várias células empreendedoras de qualidade nasçam dentro da empresa.

33. Demonstre onde sua empresa está inserida

Em que contexto a sua empresa já se encontrou e para onde ela caminha atualmente? Aliás, qual é o seu posicionamento atual frente ao mercado consumidor e ao seu segmento de atuação? É muito importante dividir com os funcionários conceitos básicos como estes. Contextualizá-los faz parte do processo para uma empresa cada vez mais sólida e concreta, já que é singular que todos saibam exatamente onde estão trabalhando.

34. Demonstre como o trabalho que seus funcionários fazem é importante

Certa vez ouvi um palestrante (profissional altamente respeitado no segmento de comunicação empresarial interna) ironizar os funcionários que se vangloriam de trabalhar em determinada empresa, sendo que eles, no máximo, apertam um parafuso. Ora, todo e qualquer setor da empresa é fundamental. Sem a diretoria a empresa pode perder o rumo, mas sem a limpeza a companhia pode se transformar em um caos completo. Saiba valorizar todos os setores da empresa usando o blog como plataforma.

35. Dê destaques para cursos complementares e de aperfeiçoamentos

Esse item já foi superficialmente mencionado, mas aqui quero dar destaque nesse mecanismo. Cursos de aperfeiçoamento ou acadêmicos são essenciais para uma atualização e reciclagem da sua mão de obra. Contratar um funcionário custa até 15% mais caro do que treinar um antigo, que já vem com certas habilidades e conhecimentos dentro da empresa. Saiba valorizar seu quadro atual de colaboradores e jamais descarte oportunidades ímpares de crescimento para ambos; sua empresa e seu funcionário.

36. Não basta só escrever e atualizar, é preciso participar do blog corporativo

A empresa deve se humanizar, criar uma característica que a aproxime de um personagem quase humano. Qual é a posição da companhia em relação aos mais variados temas? É necessário ir além da atualização do blog. A empresa precisa criar vida própria e caminhar de maneira independente. Toda empresa sabe que atualmente é importantíssimo ter uma presença mais humana, mais informal até. Saiba aproveitar esse momento para expor posicionamentos mais delicados.

37. Personalize seu blog com o perfil dos funcionários e da empresa

Tal qual foi a inspiração para o surgimento do Facebook, a maior rede social do planeta, seu blog pode conter um pouco sobre cada funcionário e colaborador, sem expor a privacidade de ninguém. Talvez você possa trabalhar nesse espaço eventos ou ações que partiram dos funcionários, como a limpeza de um ginásio local ou a manutenção de uma escola da cidade. Ações como essas evidenciam o trabalho dos funcionários e geram uma maior integração.

38. Saiba que seus concorrentes também irão ler seu blog; cuidado com gafes

É óbvio que um blog interno jamais fica restrito ao seu público originalmente previsto. Matérias, textos e fotos podem "vazar" através dos funcionários, pois os mesmos podem querer uma "lembrancinha" de quando participaram ou foram citados no blog interno da empresa. Por isso, tenha em mente que gafes não são permitidas, ainda mais que o seu concorrente pode estar acessando nesse exato momento o seu blog e, pior, criando um para ele.

39. Peça sempre o auxílio dos funcionários para melhorar seu blog

Quando rolar falta de conteúdo para ser publicado ou a inspiração simplesmente desaparecer, não pense duas vezes em pedir a ajudar de todos os funcionários. Manter um blog é muito difícil, ainda mais se a sua intenção é atualizá-lo diariamente. Os funcionários podem dar novo gás para que suas atividades voltem

ao ritmo normal que antes era estabelecido. Trate-os, sempre, como co-autores do seu projeto, e não apenas como leitores passivos.

40. Atualize sempre seu blog, é claro

Dica óbvia? E é mesmo. Você ficaria surpreso com a quantidade de blogs empresariais que nem sequer se dão ao trabalho de uma atualização semanal ou mensal. Muitos desses blogs são construídos no ápice de um projeto ou uma ação, mas são completamente abandonados depois que os objetivos foram atingidos, esquecendo seu público e desperdiçando uma oportunidade ímpar de construir laços cada vez mais sólidos com funcionários.