

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

Penélope da Silva Almeida Santos

**REDES SOCIAIS DIGITAIS E A COMUNICAÇÃO INTERNA: MANUAL DE
CONDUTA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA AS
ORGANIZAÇÕES**

**Bauru
2015**

Penélope da Silva Almeida Santos

**REDES SOCIAIS DIGITAIS E A COMUNICAÇÃO INTERNA: MANUAL DE
CONDUTA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA AS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, área de concentração Comunicação Midiática, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob orientação da Professora Doutora Roseane Andrelo.

BAURU

2015

Penélope da Silva Almeida Santos

**REDES SOCIAIS DIGITAIS E A COMUNICAÇÃO INTERNA: MANUAL DE
CONDUTA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA AS
ORGANIZAÇÕES**

Área de Concentração: Comunicação Midiática

Linha de Pesquisa 3: Gestão e Políticas da Informação e da Comunicação Midiática

Banca Examinadora:

Presidente/Orientadora: Profa. Dra. Roseane Andrelo

Instituição: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – UNESP/Bauru

Profa. Dra. Maria Cristina Gobbi

Instituição: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – UNESP/Bauru

Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

Instituição: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Bauru, 15 de julho de 2015

Santos, Penélope da Silva Almeida.

Redes Sociais Digitais e a Comunicação Interna:
Manual de Conduta como ferramenta estratégica para
as organizações / Penélope da Silva Almeida Santos,
2015

150 f.

Orientador: Roseane Andrelo

Dissertação (Mestrado)- Universidade Estadual
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e
Comunicação, Bauru, 2015

1. Cultura organizacional. 2. Manuais de conduta
e ética. 3. Público interno. 4. Redes sociais
digitais. I. Universidade Estadual Paulista.
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II.
Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE PENÉLOPE DA SILVA ALMEIDA SANTOS, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICACAO DE BAURU.

Aos 15 dias do mês de julho do ano de 2015, às 14:00 horas, no(a) Auditório dos Programas de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicacao de Bauru, Profa. Dra. MARIA CRISTINA GOBBI do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicacao de Bauru, Profa. Dra. MARIA APARECIDA FERRARI do(a) Departamento de Ciências Da Comunicação / Universidade de São Paulo, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de PENÉLOPE DA SILVA ALMEIDA SANTOS, intitulada "Imagem organizacional e as redes sociais digitais: manual de conduta como ferramenta estratégica". Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovado. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO


Profa. Dra. MARIA CRISTINA GOBBI


Profa. Dra. MARIA APARECIDA FERRARI

Como grãos de areia que compõem imensas dunas,
como pequenas gotas que formam as chuvas, gestos de compreensão,
ternura e respeito são partes de um amor maior.
Minha família, muito obrigada.

AGRADECIMENTOS

Se você está lendo esta página é porque eu consegui. E não foi fácil chegar até aqui. Do processo seletivo, passando pela aprovação até a conclusão do Mestrado, foi um longo caminho percorrido. Nada foi fácil, nem tampouco tranquilo, mas “Jamais se desespere em meio às sombrias aflições de sua vida, pois das nuvens mais negras cai água límpida e fecunda.” (provérbio chinês). Quero agradecer a todos aqueles que fizeram parte desta caminhada.

Meus pais amados Paulo e Ana Maria, se há algo que faz diferença na formação da personalidade e na vida de uma pessoa é o amor que ela recebe. Vocês me educaram, dedicaram-se à minha educação como ser humano, deram-me amor. Vocês fizeram de mim a pessoa que hoje sou, e eu só tenho motivos para agradecer. Mesmo nos momentos em que vocês precisaram ser duros, vocês fizeram isso com amor e com respeito. E isso fez de mim uma pessoa compreensiva e com sensibilidade para com o outro. Mais do que a educação formal que vocês me ofereceram e que sempre se esforçaram para ser a melhor, a formação humana foi o que de mais importante vocês fizeram por mim. Eu só posso retribuir tentando ser a melhor filha que pais como vocês merecem ter. Sou e serei eternamente grata por tudo que dedicaram a mim. Eu tenho muito orgulho de ser filha de vocês e muita admiração pelos pais que tenho.

Ao meu marido, meu filho querido e meus irmãos que, “Dentre todas as formas de amar, a que sentimos pela nossa família certamente é a mais difícil de explicar. Estão conosco nos melhores e nos piores momentos, e mesmo com todos os desentendimentos, o amor sempre fala mais alto sobre qualquer argumento.” (Autor desconhecido)

À Prof.^a Dr.^a Roseane Andrelo (UNESP), minha orientadora e exemplo profissional, quando „crescer“, eu quero ser como você. Aos professores, funcionários e colegas do Curso de Pós-Graduação em Comunicação Midiática da UNESP/Bauru, em especial aos professores Murilo César Soares, Maximiliano Martin Vicente, Maria Cristina Gobbi, José Carlos Marques, pela solicitude e solidariedade diante das minhas dificuldades. As professoras Maria Cristina Gobbi e Raquel Cabral, que aceitaram compor minha banca de qualificação, pelas sugestões e análises significativas. As professoras Maria Aparecida Ferrari e Maria Cristina Gobbi, que aceitaram compor minha banca de defesa, muito obrigada. Não poderia deixar de também

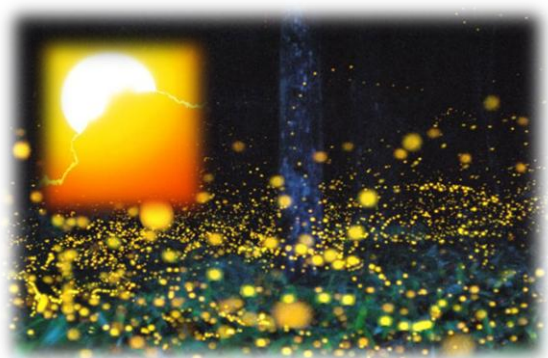
agradecer à Prof.^a Dr.^a Sonia Aparecida Cabestré, da Universidade do Sagrado Coração (USC), que me acompanhou desde a graduação e que se fez presente em momentos muito importantes da minha formação acadêmica e profissional, um exemplo de docente, profissional e pessoa, meu muito obrigada! Enfim, aos meus mestres, agradeço por me ensinarem a “pescar”... afinal “Se deres um peixe a um homem faminto, vais alimentá-lo por um dia. Se o ensinares a pescar, vais alimentá-lo toda a vida” (Lao-Tsé).

Aos alunos da turma do Mestrado 2013 “Escola de UNESP”, pelos cafês comunitários sempre muitos saborosos, pelo estímulo, pelas terapias de grupo e, principalmente, pela confiança e o carinho de sempre.

Com vocês, queridos, divido a alegria desta experiência. “Se você quer saber como foi seu passado, olhe para quem você é hoje. Se quer saber como vai ser seu futuro, olhe para o que está fazendo hoje.” (Provérbio chinês).



O futuro pertence àqueles que
acreditam na beleza de seus
sonhos.



O mundo depois de nós tem que ser melhor do que o nosso, porque caminhamos sobre ele. Se não pudermos ser um sol esplendoroso, contentamo-nos em ser um simples vaga-lume. O importante é iluminar alguma coisa.

Roque Schineiden

Resumo

Esta dissertação analisa o cenário das interações sociais mediadas pelas Redes Sociais Digitais no contexto organizacional, abrangendo organização, público interno e o uso das redes sociais digitais. A ênfase é dada na elaboração do Manual de Conduta, específico para o uso dessas redes, como estratégia de comunicação interna para as organizações. O objetivo geral é compreender como os manuais de conduta e ética empresarial, ferramenta estratégica de comunicação organizacional com o público interno, estão abordando questões relacionadas ao uso das redes sociais digitais. Como metodologias são utilizadas: 1) pesquisa bibliográfica sobre Comunicação, Cultura Organizacional, Identidade, Imagem e Reputação Organizacional, Comunicação Interna, Redes Sociais Digitais e Comunicação Dirigida; 2) pesquisa exploratória para levantamento e análise de demissões provenientes do uso considerado inadequado das redes sociais digitais por parte do público interno, por meio de matérias jornalísticas selecionadas na internet; e 3) análise de conteúdo do manual de conduta e ética de três empresas: a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a NovAmerica e a Agência de Comunicação Grupo Máquina. Como principais resultados, identificam-se a necessidade de estabelecer um processo participativo do público interno na elaboração dos manuais de conduta para as redes sociais digitais; que os manuais devem espelhar a cultura organizacional e principalmente devem ser utilizados como ferramenta estratégica de comunicação com o público interno.

Palavras-chave: Comunicação Dirigida. Cultura Organizacional. Manuais de Conduta e Ética. Público Interno. Redes Sociais Digitais.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the scenario of social interactions mediated by Social Networks Digital in the organizational context, including organization, workforce and the use of digital social networks. The emphasis is on preparing the Manual of Conduct, specific to the use of these networks, such as internal communication strategy for organizations. The overall goal is to understand how to conduct manuals and business ethics, strategic tool for organizational communication with internal stakeholders are addressing issues related to the use of digital social networks. The methodology used are: 1) bibliographic research on Communication, Organizational Culture, Identity, Image and Organizational Reputation, Internal Communications, Social Media and Digital Communications Addressed; 2) exploratory research to survey and analysis of layoffs arising from the use considered inappropriate online social networks by the internal public, through news stories selected on the Internet; and 3) Manual content analysis and ethical conduct of three companies: the Brazilian Agricultural Research Corporation (Embrapa), the NovAmerica and Communications Agency Group machine. The main results are identified the need to establish a participatory process of the workforce in the preparation of manuals of conduct for digital social networks; that textbooks should mirror the organizational culture and especially should be used as a strategic tool of communication with the workforce

Key-words: Directed communication. Organizational culture. Manuals of Conduct and Ethics. Workforce. Digital Social Networks.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Principais obstáculos que impedem o sucesso das mídias sociais	46
GRÁFICO 2	Iniciativas mais exploradas pelas empresas que utilizam mídias sociais	47
GRÁFICO 3	Objetivos de negócio para a utilização das mídias sociais	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Valores da empresa Renosa	24
QUADRO 2	Apresentação do Manual de Conduta e Ética da empresa Renosa	26
QUADRO 3	Visão da empresa Renosa	29
QUADRO 4	Slogan da empresa Renosa	29
QUADRO 5	Identidade visual da empresa Renosa	30
QUADRO 6	Fatores distintivos dos relacionamentos	32
QUADRO 7	Modelo simplificado da prática das Relações Públicas	34
QUADRO 8	Brasil e os números na internet	39
QUADRO 9	O jovem internauta brasileiro possui perfil em 7 redes sociais	40
QUADRO 10	As Redes Sociais mais usadas no mundo	41
QUADRO 11	As Redes Sociais no mundo corporativo	45
QUADRO 12	Processo contemporâneo de formação de opinião	50
QUADRO 13	Redes Sociais Digitais e Demissões	59
QUADRO 14	Jovem reclama e recebe mensagem de demissão via Facebook	60
QUADRO 15	Falta de regras para o uso de redes sociais provoca demissões	61
QUADRO 16	Publicar ofensas via redes sociais gera demissão	61
QUADRO 17	Folha de S. Paulo demite jornalista por tuites	62
QUADRO 18	Apple demite funcionário por comentário no Facebook	63
QUADRO 19	Real Madrid despede diretor por declarações polêmicas no twitter	63
QUADRO 20	Prefeito de João Pessoa anuncia demissão de secretário por rede social	64
QUADRO 21	Seus posts podem acabar em demissão	65
QUADRO 22	Delegado é exonerado no Rio após críticas a policiais mulheres nas redes sociais	65

QUADRO 23	Após polêmica no Facebook, rede de restaurante demite funcionário que lambeu comida	66
QUADRO 24	Professora é afastada da PUC-Rio por ironizar passageiro	67
QUADRO 25	Avianca demite piloto que xingou nordestinos	68
QUADRO 26	Justiça julga válida demissão com justa causa por “curtidas” no Facebook	68
QUADRO 27	Juíza do Trabalho fala sobre as conseqüências do uso das redes sociais	69
QUADRO 28	Funcionária é descoberta tuitando “selfies” nua no parlamento	70
QUADRO 29	Uso de rede social eleva demissão por justa causa no Espírito Santo	71
QUADRO 30	Estudos e pesquisas recentes	73
QUADRO 31	Empresas selecionadas para análise dos Manuais de Conduta e Ética	77
QUADRO 32	Categoria: Informações sobre a organização escolhida	79
QUADRO 33	Categoria: Análise dos Manuais	80
QUADRO 34	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)	81
QUADRO 35	Análise de Conteúdo do Manual de Conduta em Mídias Sociais da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)	84
QUADRO 36	Grupo Máquina Public Relations	104
QUADRO 37	Análise de Conteúdo do Manual de Conduta para uso de Redes Sociais do Grupo Máquina Public Relations	106
QUADRO 38	Grupo NovAmerica	123
QUADRO 39	Análise de Conteúdo do Manual de Mídias Sociais do Grupo NovAmérica	125
QUADRO 40	Resumo das principais informações	136
QUADRO 41	Considerações	138

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	COMUNICAÇÃO, CULTURA, IMAGEM E PÚBLICO INTERNO	20
2.1	COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.2	IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL	27
2.3	COMUNICAÇÃO INTERNA: A IMPORTÂNCIA DO PÚBLICO INTERNO PARA AS ORGANIZAÇÕES	31
3	REDES SOCIAIS DIGITAIS, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES	38
3.1	REDES SOCIAIS DIGITAIS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO	38
3.2	COMUNICAÇÃO DIRIGIDA ESCRITA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA	48
4	ANÁLISE DE CONTEÚDO E PESQUISA EXPLORATÓRIA	58
4.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
4.1.1	Pesquisa Exploratória – Demissões e Redes Sociais Digitais	58
4.1.2	Pesquisa Exploratória – Estudos e pesquisas recentes	72
4.1.3	Análise de conteúdo de manuais de conduta e ética organizacionais	76
4.1.3.1	<i>Análise de Conteúdo do Manual de Conduta em Mídias Sociais da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)</i>	81
4.1.3.2	<i>Análise de Conteúdo do Manual de Conduta para o uso de Redes Sociais do Grupo Máquina - Public Relations</i>	104
4.1.3.3	<i>Análise de Conteúdo do Manual de Mídias Sociais do Grupo NovAmérica</i>	123
4.1.3.4	<i>Análise Comparativa dos Manuais de Conduta selecionados</i>	136
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
	REFERÊNCIAS	145
	ANEXOS	151

INTRODUÇÃO

Amparado nas reflexões de pesquisadores sobre sociedade da informação, revolução tecnológica e sobre os desafios éticos, culturais e sociais que as novas tecnologias trazem à sociedade, sobretudo no que diz respeito ao ambiente organizacional, o presente trabalho pretende analisar o conteúdo de manuais de conduta e ética empresarial, considerando as decorrências do comportamento nas redes sociais digitais do público interno, haja vista o crescente número de notícias veiculadas na mídia relatando demissões, inclusive por justa causa, consequentes de atitudes que estão de certa forma afetando as interações sociais entre o funcionário/colaborador e a empresa.

Frequentemente são veiculadas notícias na mídia que relatam demissões, ofensas e mau comportamento nas redes sociais digitais por parte de indivíduos que acreditam estar exercendo o direito inquestionável de expor ideias, crenças e valores, cujas consequências são ignoradas e/ou desconhecidas, quando falamos de imagem empresarial, tendo em vista que os locais de trabalho – nome da empresa – são identificados nos perfis e expostos nas redes sociais digitais.

Este estudo destaca alguns aspectos desses relatos de demissões, o papel das empresas sob a ótica da comunicação, cultura, ética e imagem organizacional e como a comunicação dirigida escrita – mais precisamente o manual – pode ressaltar e esclarecer os interesses e valores da organização, direcionando o comportamento dos colaboradores – público interno – em busca de transparência e atitudes éticas nos processos comunicacionais que envolvem os relacionamentos nas Redes Sociais Digitais.

Diante dessa realidade e, com o intuito de minimizar problemas dessa natureza, as empresas poderiam disponibilizar ao público interno orientações mais completas sobre o uso das Redes Sociais Digitais, devidamente explicitadas em um Manual específico para uso dessas redes. A elaboração e implantação desse instrumento de comunicação têm o objetivo principal de amenizar as crises internas que, muitas vezes, resultam em demissões e, dessa forma auxiliar na prevenção de futuros danos à imagem organizacional, além de monitorar e acompanhar o que está sendo manifestado pelos colaboradores sobre a organização.

No que diz respeito às redes sociais digitais, podemos citar Marchiori e Oliveira (2012, p. 50), que assim as inserem no contexto da internet:

As redes sociais na internet são constituídas a partir da expressão dos indivíduos, atores que se manifestam e se agregam por meio de recursos tecnológicos. As linguagens empregadas nessas interações são peculiares,

mas carregam elementos das conversações cotidianas [...]. Esses atores passam a ocupar o lugar de produtores das emissões, o que lhe confere novos valores em contextos mercadológicos, políticos e sociais.

Para as organizações, esta nova realidade atinge diretamente o público interno – os colaboradores – indivíduos produtores e veiculadores de informação em Redes Sociais Digitais, que exercem ao mesmo tempo a função de formadores e mantenedores da imagem e reputação organizacional. Neste sentido, identifica-se nas empresas a necessidade de reavaliar processos comunicacionais, conduta e ética empresarial, bem como adequações às ações e comportamentos da empresa nas redes sociais digitais disponíveis, pois Marchiori (2008, p. 29) alerta para o fato de que: “É preciso criar valor para a comunicação [...] Há um novo paradigma nessa área, a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos [...]”.

Destarte, este estudo tem como objetivo geral compreender como os manuais de conduta e ética empresarial, ferramenta estratégica de comunicação organizacional com o público interno, estão abordando questões relacionadas ao uso das redes sociais digitais, a partir do seguinte problema de pesquisa:

- Os manuais de conduta para redes sociais digitais, direcionados ao público interno e enquanto ferramenta estratégica de comunicação organizacional, expressam a cultura organizacional, de forma que, através do público interno seja possível a preservação da imagem organizacional sem desrespeitar a liberdade de expressão?

Cabe ressaltar que o recorte feito pelo presente trabalho considera, especialmente, o uso pessoal de redes sociais digitais. Ou seja, fora do espaço-tempo das organizações, características cada vez mais comuns das tecnologias de informação e comunicação, sobretudo dos móveis, funcionários se expressam livremente, às vezes sem sequer mencionar o nome da organização onde trabalham, e, muitas vezes, são punidos por isso. Coloca-se em evidência, portanto, desafios da comunicação interna em um cenário de crescente interação entre atores sociais e de visibilidade dessa interação.

Para tanto, os objetivos específicos são: identificar as orientações dadas pelas empresas sobre regras que permeiam a utilização de redes sociais digitais por empregador e empregado; evidenciar a importância da comunicação dirigida escrita para a comunicação interna; analisar os conteúdos de alguns manuais de conduta utilizados por organizações de

diversos ramos de atuação.

A metodologia definida para a pesquisa envolveu três etapas que permitiram a triangulação dos resultados, de modo a compreender o contexto em que a discussão se insere, sendo:

a) *Pesquisa Bibliográfica*: faz parte da metodologia, com a contribuição de autores que discutem o processo de comunicação, com ênfase nos seguintes temas:

- Comunicação e Cultura Organizacional (Marchiori, 2008 e 2009; Ferrari, 2009; Kunsch, 2003; Silva Neto, 2010; Freitas, 2010; Castells, 1999);
- Identidade, Imagem e Reputação Organizacional (Kunsch, 2003; Neves, 1998; Silva Neto, 2010; SECOM, 2012);
- Comunicação Interna (Benevides, Estrella e Freitas, 2009; Grunig, 2009; França, 2009; Silva Neto, 2010; Beraldo, 1996; Marchiori, 2008; Menan, 2014; Torquato, 2002);
- Redes Sociais Digitais (Castells, 1999 e 2001; Recuero, 2009; Aranha, 2010; Marchiori, 2008; Cabestré, Santos e Silva, 2014; Fortes, 2003; Deloitte, 2010; SECOM, 2012);
- Comunicação Dirigida (Fortes, 2003; Cesca, 1995; Moro, 2014; Menan, 2014; Silva e Theodoro, 2014; Arruda, 2002; Grunig, 2009; SECOM, 2012; Demo, 2008; Zanluca, 2013; Kunsch, 2003; Freitas, 2009; Benevides, Estrella e Freitas, 2009).

b) *Pesquisas Exploratórias*:

- Com o objetivo de identificar e levantar informações sobre as demissões provenientes de determinados comportamentos nas redes sociais digitais, foram analisadas notícias a partir da veiculação nas mídias, sobre o tema, publicadas no período de 2009 a 2014 e escolhidas a partir de mecanismos de busca, na internet.
- Também se observou ao longo do período de busca por notícias de demissões, um considerável número de estudos/pesquisas realizados por institutos especializados na área visando identificar dados quantitativos e/ou qualitativos sobre a temática do uso inadequado das redes sociais e consequências para a imagem da organização. Portanto, no período de 1 a 5 de julho/2014, buscou-se identificar em diversos mecanismos de busca na internet, alguns desses institutos com informações relevantes para o estudo proposto.

c) *Análise de Conteúdo*: a questão determinante do estudo envolve a observação de manuais de conduta de três empresas, sendo: uma empresa pública que é referência pela excelência com que desenvolve suas ações – a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); uma empresa privada, tradicional no mercado agrícola há 70 anos, que atua nos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul – a NovAmerica; e uma empresa do ramo de comunicação, responsável pela comunicação de várias organizações, situada em São Paulo Capital, a Agência de Comunicação Grupo Máquina. Elas foram escolhidas após levantamento e observação prévia dos manuais de conduta disponibilizados em meio digital. A metodologia definida para a pesquisa é a análise de conteúdo, que possibilita identificar aspectos perceptíveis e subjetivos da mensagem em seu meio e tem como objetivo contribuir na investigação de informações pertinentes ao estudo proposto, que podem ser agrupadas numericamente e indicar informações de grande importância para o estudo;

As segundas e terceiras seções apresentam as relações entre comunicação, organização, imagem, ética e redes sociais digitais. As reflexões de alguns teóricos como, Andrade, Castells, Fortes, Freitas, Kunsch, Marchiori, Recuero e Silva Neto (coord.), colaboram nas argumentações ao tema, que foram estruturados da seguinte forma: Na Seção 2 – Comunicação, Cultura, Imagem e Público Interno, foram trabalhados conceitos sobre Comunicação e Cultura Organizacional; Identidade, Imagem e Reputação Organizacional; Comunicação Interna: a importância do público interno para as organizações. E, na Seção 3 – Redes Sociais Digitais, Tecnologia da Informação e da Comunicação e as Organizações, foram abordados temas sobre Redes Sociais Digitais e a Tecnologia da Informação e da Comunicação; Comunicação Dirigida Escrita como ferramenta estratégica.

Na última seção é possível observar a análise interpretativa dos dados obtidos com as pesquisas exploratórias, a análise de conteúdo dos manuais de conduta, e o cruzamento de informações. Por fim, na conclusão, as análises são confrontadas visando responder os questionamentos apontados.

2 COMUNICAÇÃO, CULTURA, IMAGEM E PÚBLICO INTERNO

“A Comunicação Eficaz trabalha a informação correta com base em referências seguras, com ações estratégicas para melhorar a qualidade das opiniões individuais e promover mudanças significativas para a harmonização dos interesses e criação de atitudes positivas em relação a sua empresa e seus negócios”. (Flávio Schmid¹)

2.1 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A comunicação existe para que haja entendimento e interação entre dois ou mais indivíduos, estando presente em todos os lugares e podendo ser realizada por intermédio de palavras, gestos, movimentos, sons, entre outras maneiras. Para as organizações, segundo Marchiori (2008, p. 27), “a comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico [...] pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos [...]”. Para Ferrari (2009, p. 140), “Entender as organizações é tratar de conhecer a maneira pela qual as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos em um determinado contexto cultural”.

Em um viés instrumental da comunicação, podemos dizer que para os profissionais da área, deve sempre ser clara, objetiva, direcionada e possuir alguns elementos básicos para realizá-la, como nos explica Kunsch (2003, p. 70), ao afirmar que “quando nos referimos ao processo comunicacional das organizações, subentendemos aqueles elementos básicos que o constituem: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor”, ou seja, um processo que exige planejamento e organização para que atinja os objetivos traçados pela empresa, mas, também um processo que vem sofrendo mudanças em meio à evolução tecnológica.

Segundo Silva Neto (2010, p. 1-2), a comunicação que também podemos chamar de corporativa “[...] foi concebida para ajudar a empresa a obter e manter uma reputação favorável no processo de comunicação com seus públicos [...] sobre as realidades da empresa e de seu ambiente externo, em especial sobre as tendências culturais, sociais, políticas e econômicas [...]”. Em meio a esse processo comunicacional, as organizações lidam constantemente com interações sociais, que antes eram mediadas por processos tradicionais

¹PRÓIMAGEM.Frases Eficazes que exprimem o princípio da Comunicação Eficaz. Disponível em: <<http://www.universorp.net/pagina.aspx?ID=204>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

de comunicação como rádio, televisão, jornal impresso, murais, memorandos, entre outros, e hoje vem sofrendo mudanças e adequações em virtude do advento de internet, que trouxe a necessidade da busca por inovações e renovações dos processos comunicacionais pelas organizações, a julgar pela amplitude de propagação da informação que a internet possibilita ultrapassando além das fronteiras nacionais.

Neste contexto de interação social, destaca-se a preocupação da empresa, ao exercer a função de fonte emissora de informação:

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura de diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenha sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re) construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real. (MARCHIORI, 2008, p. 28)

Refletindo ainda sobre a importância de perceber aspectos relacionais e demais contextos que poderão influenciar no processo comunicacional da empresa, Marchiori (2008, p. 29) alerta também sobre acuidade de criar valor para a comunicação: “Nos dias atuais, não basta mais imaginar que apenas a produção de veículos de comunicação em uma organização – única e exclusivamente – conferirá a ela o status de empresa que pratica a comunicação organizacional [...]”. Para a autora, há um novo paradigma, que se refere à interação dialogada, participativa, que foge dos procedimentos técnicos habituais. Portanto, somente a existência de ferramentas de comunicação dentro de uma organização *per se* não garantirá a qualidade da informação e o *feedback* esperado com o uso desses instrumentos nos processos de interação social, ou seja, é preciso sensibilizar, fazer participar, fazer compreender e fazer entender.

Neste sentido, o processo comunicativo na organização é enredado e exige da empresa uma visão autocrítica das ações de comunicação, demandando inovações e renovações nas interações sociais e, para viabilidade dessas mudanças, é necessária a compreensão de que existem níveis hierárquicos da comunicação humana nas organizações que influenciam as estratégias e instrumentos de comunicação. Igualmente, segundo Kreeps (1995, pp. 56-7 *apud* KUNSCH, 2003, p. 81), podemos considerar quatro níveis:

[...] a comunicação *intrapessoal* é a forma mais extensa e básica da comunicação humana. Em nível intrapessoal pensamos e processamos a informação. A comunicação *interpessoal* se constrói sobre o nível intrapessoal, somando outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo a

dupla relação. A comunicação *de grupos pequenos*, por sua vez, se constrói sobre a interação interpessoal, utilizando vários comunicadores e somando as dimensões das dinâmicas grupais e relações interpessoais múltiplas para a situação de comunicação. A *comunicação de multigrupos* existe através da combinação dos outros três níveis de comunicação, ao coordenar um grande número de pessoas para cumprir os objetivos complexos compartilhados.

E, será a partir desta interação social com base nesses níveis hierárquicos da comunicação, que as relações humanas serão estabelecidas. Segundo Marchiori (2009, p. 11), “[...] esses ambientes dependem da comunicação para que estas realidades sejam construídas com significado, tornando-se essencialmente, realidades com sentido para os que desses ambientes vierem a participar”. Afinal, no processo de comunicação organizacional destaca-se o papel da organização como fonte emissora de informação considerando alguns pontos, como reforça Kunsch (2003, p. 72): “[...] não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam efeitos positivos [...] é preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo [...]”.

Isto posto, organização é comunicação, composta por seres humanos, suscetíveis a diversas realidades diárias, influenciando comportamentos, atitudes, ações e reações que, sempre existiram no cotidiano organizacional e que, agora, com os recursos tecnológicos e das redes sociais digitais, têm maior abrangência e perceptividade. Ademais, diante dessa visão autocrítica intrincada, a organização deve também reforçar seus valores, tendo em vista que toda empresa, independente do nicho de mercado, possui uma cultura organizacional que reflete suas crenças, rituais, cerimônias, histórias, normas e valores, umas mais evidentes do que outras, como explica Ferrari (2009, p. 139):

No âmbito das organizações, embora a cultura não possa ser definida exclusivamente em função dos valores compartilhados pela totalidade de seus membros, ela está relacionada a eles. É por meio deles que as organizações expressam os seus objetivos e metas e se afirmam como únicas na sociedade e no mercado. Trata-se de um dos principais componentes da identidade organizacional, ou seja, de uma de suas características essenciais, que faz com que a organização seja o que é e com que ela se diferencie de todas as outras [...].

Neste sentido, segundo Freitas (2010, p. 13), a cultura organizacional “[...] é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração

interna [...]”. Enfim, corresponde à base estrutural de uma organização, sua essência e com a qual públicos interno e externo precisam conviver, entender e partilhar.

Estudos sobre a cultura organizacional demonstram uma evolução de percepção desses preceitos, diante dos avanços tecnológicos e frente à sociedade contemporânea. A busca por produtividade, qualidade, diante de um cenário competitivo, exige da organização também adequações quanto aos elementos que caracterizam a cultura organizacional, que muitas vezes se tornam até mesmo obstáculos para o crescimento e fortalecimento no mercado competitivo, especialmente quando nos referimos à cultura brasileira:

Ao analisar os elementos que compõem a cultura brasileira, deparamo-nos com um país de dimensão continental e com uma diversidade cultural multifacetada que revelam diferentes nuances de comportamento, um verdadeiro caleidoscópio social, étnico, cultural e religioso que reflete uma imensa variedade de nuances fornecida pelas tradições, pelo folclore, por hábitos alimentares e por estilos de vida que se agregam e desagregam, dependendo em que região do país nos encontramos. Em consequência, os traços culturais brasileiros são de difícil definição, mas nem por isso podem ser desconsiderados quando o que está em jogo é sua influência sobre a cultura organizacional. (FERRARI, 2009, p. 145)

Diante deste cenário, para Marchiori (2008, p. 227), existe a forte necessidade de a organização dar valor ao capital humano, haja vista que “[...] é importante que os gestores entendam que a tecnologia disponível no mundo atual não descarta em hipótese alguma, o ser humano; é fundamental que conscientizem de que o capital humano é o patrimônio [...] que o ser humano é o principal canal dos acontecimentos”.

Enfim, ao longo do tempo, com a evolução tecnológica, adequações são necessárias para fortalecer a cultura e os valores organizacionais, tendo em vista que, para Freitas (2010, p.28), “Infelizmente, a imprescindível tecnologia eletrônica atual permite, com relativa facilidade, a quebra de sigilos e códigos de segurança, a pirataria, a falsificação de mensagens organizacionais [...]”, entre outros comportamentos que podem comprometer diretamente a imagem da organização.

Sabemos que as empresas possuem características específicas que as identificam e diferenciam frente ao mercado e, ao mesmo tempo, são administradas por indivíduos que também têm formas próprias de realizar suas funções e, neste contexto, para equilíbrio dos processos, normas, regras, valores devem existir para que essas diferenças se complementem e desenvolvam a organização dentre os dispostos sociais, econômicos e políticos, ou seja, para Freitas (2010, p. 12), “[...] entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel

ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências.”

Vale enfatizar neste cenário, os preceitos que compõem a cultura organizacional – os entendimentos que são compartilhados entre os grupos que integram a realidade da organização e a fazem trilhar este cenário competitivo. Com base em Freitas (2010, p. 16-29), identificaremos na sequência esses preceitos de forma a compreender melhor a importância de se conhecer a cultura organizacional de uma organização, compreendendo assim o que deve ser mantido, reformulado e/ou inovado diante do contexto contemporâneo em que as empresas estão inseridas.

Começamos pelos VALORES, que correspondem aos padrões que devem ser alcançados pelos empregados, “[...] representam a filosofia da organização para atingir sucesso [...] devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia”. Para melhor compreensão, como exemplo, apresentamos no Quadro 1, os valores divulgados pela empresa Renosa:

Quadro 1 – Valores da empresa Renosa

Valores		
Paixão ➤Brilho nos olhos ➤Sede por mais ➤Persistência	Inovação ➤Quebrar paradigmas e estimular a criatividade ➤Buscar o inesperado e surpreender sempre ➤Aproveitar as oportunidades	Comunicação ➤Adequada ➤Transparente ➤Contínua e integrada
Liderança ➤Coragem para modelar um futuro melhor ➤Encarar de frente os desafios ➤Liderar o crescimento contínuo do negócio	Responsabilidade ➤Se tem que ser, depende de mim ➤Cumprir compromissos ➤Agir como dono do negócio	Colaboração ➤Valorizar os diferentes pontos de vista ➤Explorar o trabalho coletivo ➤Estar disponível e compartilhar o conhecimento
Ética ➤Respeito mútuo ➤Fazer “o correto” e o que se diz ➤Ser autêntico e dizer o que pensa	Qualidade ➤Exigir sempre mais ➤O que fazemos, fazemos bem feito ➤Deixar tudo melhor do que como encontramos	

Fonte: <<http://www.renosa.com.br/missao-valores-visao.html>>. Acesso em: dez/2014

Na sequência, citamos as CRENÇAS e PRESSUPOSTOS, que segundo Freitas (2010, p. 16-29), se referem ao empenho da organização na busca por qualidade em tudo que faça e sempre compartilhando esse esforço com todos os envolvidos com a realidade da organização, “[...] dizem respeito: à importância de ser o melhor, aos detalhes da execução das tarefas, às pessoas serem tratadas como indivíduos, a qualidade de produto e serviços superiores, à

inovação, à informalidade como estímulo, à comunicação, aos lucros e crescimento econômico.”

Outro preceito que podemos encontrar na cultura organizacional, conforme Freitas (2010, p. 16-29), são RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS, que representam o colocar em prática aquilo que a organização define quanto as suas crenças e valores, mostrando aos públicos como determinadas ações devem ser realizadas, “[...] são atividades planejadas que [...] comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades”.

Para reforçar esses valores, Freitas (2010, p. 16-29) explica que existem as SAGAS e HERÓIS, que devem despertar nos públicos que partilham da realidade da organização, principalmente orgulho, “[...] uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização [...] Os heróis são parte integrante das sagas [...] fornecem um modelo de comportamento, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial [...]”.

Neste contexto de sagas e heróis, existem as HISTÓRIAS, que para Freitas (2010, p. 16-29), narram situações reais da organização com o intuito de reforçar ainda mais as crenças e os valores, ou seja, “[...] informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado [...] funcionam como mapas e *scripts*, que auxiliam os indivíduos, a saber, como as coisas são feitas pelo grupo [...]”. E, ainda segundo Freitas (2010, p. 16-29), nesse processo de conhecer e entender a cultura da organização nos deparamos com os TABUS, que diferente dos valores que são expostos, estes são escondidos e silenciados frente aos públicos da organização. Enfim, “[...] consumidores e contribuintes clamam por uma atuação mais responsável e transparente [...] trata-se de um paradoxo: é fácil se construir artificialmente uma boa imagem, no entanto, é muito difícil se resgatar uma boa imagem que foi manchada indevidamente”.

Por fim, podemos dizer que, para gerenciar os demais elementos da cultura organizacional, existem as NORMAS, que para Freitas (2010, p. 16-29), vão reger todo o comportamento esperado e definido pelo grupo e, que muitas vezes são explicitadas em manuais que compõem instruções específicas e técnicas quanto a processos a serem realizados pelos grupos, portanto, “[...] a escolha das normas é precedida pelas crenças ou pressupostos, pela avaliação de valores que são mais compatíveis com a finalidade da organização e fluem através do sistema de comunicações formais, como também por meio do exemplo de heróis,

das histórias e dos rituais”. E, ainda segundo a autora (2010, p. 90), “[...] a organização oferece aos seus membros uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar e um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus diversos atores [...] Ela decide o que são os bons comportamentos e as boas atitudes [...]”. Aduzimos no Quadro 2, para exemplificar a forma como são trabalhadas as apresentações desses manuais:

Quadro 2 – Apresentação do Manual de Conduta e Ética da Empresa Renosa

APRESENTAÇÃO

A RENOSA desfruta de uma reputação excelente por conduzir suas atividades e seus negócios com honestidade, sinceridade e integridade, de acordo com os mais elevados padrões de ética. Manter essa reputação é ainda mais importante para o sucesso futuro, à medida que nossa Companhia se posiciona como um das melhores do Brasil. A importância desse tema fez com que nos preocupássemos em apresentar esse Código de Ética e Manual de Conduta do Funcionário, que não tentará discutir princípios fundamentais de ética do caráter, tais como honestidade, sinceridade, justiça e integridade, os quais, espera-se, já sejam de pleno conhecimento de todos e façam parte o cotidiano. As normas de conduta aqui definidas concentram-se nas situações em que os conflitos de interesse e questões éticas de negócio geralmente costumam aparecer.

Grande parte do nosso sucesso deve-se aos valores e princípios que cultivamos e à nossa reputação de honestidade. Este Código de Ética e Manual de Conduta é o instrumento que irá auxiliá-lo em situações potencialmente difíceis e delicadas, norteando o seu comportamento.

Gostaríamos que você lesse este manual com toda a atenção. Esclareça quaisquer dúvidas com o seu superior imediato; caso uma situação que você vivenciar esteja enquadrada naquelas aqui apresentadas, proceda segundo as instruções descritas no capítulo “Como Reportar Ocorrências”. Reafirmamos aqui nossa crença na possibilidade de uma convivência profissional harmoniosa, em um ambiente íntegro e de respeito mútuo, onde a valorização do ser humano seja uma meta constante para que possamos continuar nos orgulhando de pertencer ao Grupo RENOSA.

Ricardo Torres de Mello
Presidente

Leonardo Torres de Mello
Vice-Presidente

Fonte: <<http://www.renosa.com.br/anexos/codigo-etica-renosa.pdf>>. Acesso em: dez.2014

Trazendo ao contexto atual, de mudanças e adequações devido à evolução tecnológica e o advento da internet, Castells (1999, p. 414) assim reflete sobre a influência dessas mudanças na cultura e na comunicação, que estão sendo reverberadas para a realidade organizacional e as interações sociais:

A integração potencial de texto, imagens e sons no mesmo sistema – interagindo a partir de pontos múltiplos, no tempo escolhido (real ou atrasado) em uma rede global, em condições de acesso aberto e de preço acessível – muda de forma fundamental o caráter da comunicação. E a comunicação, decididamente, molda a cultura [...] Como a cultura é mediada

e determinada pela comunicação, as próprias culturas, isto é, nossos sistemas de crenças e códigos historicamente produzidos são transformados de maneira fundamental pelo novo sistema tecnológico [...]

À luz do exposto, podemos dizer que as organizações são, portanto, constituintes de um emaranhado de elementos culturais que estão intrinsecamente ligados aos fenômenos comunicacionais. E, diante deste cenário, é necessário cuidado para trabalhar os pressupostos que envolvem o relacionamento da empresa com os seus diversos públicos, de forma a garantir a consistência das informações, evitando confusões e insegurança. Com base neste cenário, são apresentados a seguir conceitos que permeiam a temática de imagem, identidade e reputação organizacional, importantes para o estudo proposto.

2.2 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

“Não se constrói imagem positiva com ações isoladas, nem com um número de determinadas atividades. Trata-se de um processo que envolve aspectos abstratos como princípios, valores, filosofias e políticas; aspectos subjetivos como opiniões, percepções e expectativas e, ainda, aspectos concretos como posturas, atitudes, comportamentos adequados e alinhados aos aspectos anteriores”. (Flávio Schmid²)

Identidade, imagem e reputação formam uma triangulação essencial para toda organização, principalmente nos processos comunicacionais de interação social entre a empresa e seus diversos públicos. Em relação à identidade corporativa, segundo Kunsch (2003, p. 172), ela consiste “[...] no que a organização efetivamente é: sua estrutura institucional fundadora, seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento [...] E, também, no que ela faz: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo [...]”, ou seja, podemos dizer que a identidade reflete o que é tangível da organização. De acordo com Rego (1986, p. 97), as organizações:

[...] têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma “identidade não-identificável”, na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que ela existe. Por identidade, portanto, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos.

²PRÓIMAGEM.Frases Eficazes que exprimem o princípio da Comunicação Eficaz. Disponível em: <<http://www.universorp.net/pagina.aspx?ID=204>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

Contudo, no esforço da organização em apresentar aos seus públicos de interesse a sua identidade organizacional, é construída então imagem organizacional que, segundo Kunsch (2003, p. 171), representa: “[...] soma de experiências que alguém tem de uma organização, representação de dada realidade, e de que modo a organização é vista pelos públicos. A imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações [...]”.

Segundo Neves (1998, p. 42), imagem corporativa é “o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolvem o produto, o serviço ou a empresa que os oferece”. Ou seja, esta construção inclui desde a garantia de qualidade prometida pela marca até situações construídas no imaginário dos clientes, com base em seus próprios valores. Assim sendo, a complexidade permeia a imagem organizacional e, por ser intangível, representa grande esforço da organização para administrar essa imagem e um desafio constante para conduzi-la entre seus diversos públicos, enfim, um desafio para a organização.

Destarte, identidade e imagem trabalhadas pela empresa corroboram para a construção da reputação corporativa que, para Silva Neto (2010, p. 4-5), pode ser conceituada da seguinte forma:

[...] Se a identidade inspirar confiança, coerência, alinhamento com interesses da sociedade, a imagem será positiva [...] se for uma identidade associada à desconfiança, incoerência, falta de compromisso social, a imagem será negativa. O reflexo da imagem ou o acúmulo da imagem ao longo do tempo é o que constrói a reputação de uma empresa [...].

Neste sentido, segundo o mesmo autor (2010, p. 5), toda empresa deve estar atenta às ações de comunicação com seus públicos de interesse, apresentação de seus produtos e serviços, para que componham qualidade, coerência e dessa forma gerar positivamente ou favoravelmente identidade, imagem e reputação empresarial. E, para auxiliar neste processo, a empresa deve ter bem definidos a visão e o slogan, que contribuem para o fortalecimento dessas estruturas intangíveis.

Sendo assim, de acordo com Silva Neto (2010, p. 5), a VISÃO representa “[...] algo escrito com o objetivo de informar os funcionários sobre como a empresa quer ser vista ou percebida por seus públicos. A comunicação corporativa é responsável pelo desenvolvimento, atualização e divulgação da visão da empresa [...]”. Para exemplificar, apresentamos no Quadro 3:

Quadro 3 – Visão da Empresa Renosa

Visão

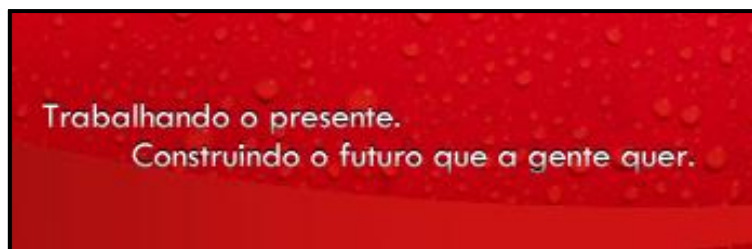
Queremos ser um dos melhores fabricantes de Coca-cola no mundo.

- “um dos melhores”: em crescimento de receita e retorno aos *Stakeholders*;
- “fabricante de Coca-Cola”: uma Companhia orientada pelo cliente e focada no consumidor;
- “no mundo”: em comparação com os fabricantes de Coca-Cola com ações listadas em bolsa

Fonte: <<http://www.renosa.com.br/missao-valores-visao.html>>. Acesso em: dez.2014

Quanto ao SLOGAN, este tem o intuito de projetar a personalidade da organização, como explica o autor (2010, p. 7): “[...] são importantes meios de retenção e divulgação de identidade, imagem e reputação, e como tal são utilizados pela comunicação corporativa para assegurar coerência e continuidade no processo de comunicação [...]”. Ainda como exemplo, apresentamos o Quadro 4:

Quadro 4 – Slogan da empresa Renosa



Fonte: <<http://www.renosa.com.br/>>. Acesso em: dez.2014

Além de visão e slogan, as organizações também possuem MARCA, SÍMBOLO e IDENTIDADE VISUAL, que auxiliam na composição da identidade, imagem e reputação empresarial pelos públicos de interesse. Segundo Silva Neto (2010, p. 31), MARCA significa: “toda sensação advinda de um produto, empresa ou serviço e que se acumula no imaginário das pessoas. O resultado visual dessa construção no tempo”, já SÍMBOLO representa “desenho que condensa uma marca ou é parte dela” e por fim IDENTIDADE VISUAL é “conjunto dos referenciais visuais de uma marca: nome, símbolo e letra. É o núcleo da identidade corporativa”. Para demonstrar, apresentamos a identidade visual no Quadro 5:

Quadro 5 – Identidade Visual da empresa Renosa



Fonte: <<http://www.renosa.com.br/>>. Acesso em: dez.2014

Percebemos o empenho que deve ser desprendido pela empresa para que o conjunto identidade, imagem e reputação sejam estruturas sólidas na construção da relação empresa e públicos de interesse, mas, percebemos também que são necessários somente alguns segundos para abalar essas estruturas, conforme destaca a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República – SECOM (2012, p. 21), em seu Manual de Orientações para atuação em redes sociais:

Em muitos casos empresas são pegadas de surpresa com boatos que acabam sendo considerados como „verdades absolutas” pela sua base de consumidores, tão somente por terem nascido nas redes sociais e se nutrido do boca-a-boca inerente a elas [...]Infelizmente, não há como se blindar contra o surgimento de crises geradas por este dogma – mas a agilidade na reação passa a ser fundamental. E, para ter agilidade, é também fundamental monitorar a presença da marca e o boca-a-boca referente a ela, detectando sinais de boatos antes que eles se fortaleçam.

Enfim, diante do cenário atual que as empresas vivenciam em meio aos relacionamentos virtuais com os seus diversos públicos e inseridas nas redes sociais digitais, é fundamental, nesta jornada turbulenta e fascinante que essas redes podem proporcionar às empresas, esclarecer a finalidade e a relação que estabelecem com o ambiente organizacional em especial o público interno, como expomos a seguir.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA: A IMPORTÂNCIA DO PÚBLICO INTERNO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Atribuir à comunicação e às relações humanas um papel quase que acidental é uma das principais fontes geradoras de ineficiência e ineficácia nas atividades pessoais e organizacionais. (Cesar L. Pasold³)

Tendo em vista que as atividades de interação da organização com o seu público interno representam fortalecimento da marca e também são peças fundamentais para o alinhamento das diretrizes organizacionais com o público externo, podemos trazer como destaque a importância do público interno para todo o processo de fortalecimento da imagem organizacional. Ademais, as informações transmitidas ao público interno para eficiência dos planos e estratégias de sobrevivência e crescimento neste mercado acirrado exigem o uso da comunicação interna nesse processo de interação. Sendo assim, os autores Benevides, Estrella e Freitas (2009, p. 5) esclarecem que:

É importante que a comunicação interna esteja alinhada aos objetivos e estratégias da organização, mas, ao mesmo tempo é imprescindível que os atores internos conheçam e entendam as questões relacionadas ao negócio e os aspectos que afetam o seu trabalho e a sua vida, de modo a terem condições de formar sentido. Trabalhar na perspectiva da construção de sentido é perceber esses atores como produtores de mensagens, é levar em conta suas expectativas, percepções e necessidades, tendo em vista a realidade e os impactos que vivenciam, é, de forma estratégica, considerar a sua demanda por informações ágeis, contextualizadas e confiáveis.

Como pressuposto básico, toda empresa deve julgar essencial o relacionamento com os públicos de interesse, com o intuito de fidelizar, mostrar, conhecer, divulgar, manter sua imagem, para que possam gerar resultados positivos de crescimento e destaque no mercado competitivo. Para Grunig (2009, p. 39), uma organização é eficaz se alcança os objetivos que estabelece para si e, para atingir objetivos, as empresas precisam de pessoas que, num determinado ambiente, estabelecem uma rede de interações sociais, mas, que ao mesmo tempo não possuem os mesmos objetivos dos executivos, ou seja, “as organizações experimentam objetivos concorrentes por causa de diferentes valores de seus membros internos, externos e públicos. Não é fácil, portanto, simplesmente esforçar-se para alcançar os objetivos da administração para se tornar uma organização eficaz”.

³ FRASES PARA REFLETIR. **Frases de comunicação.** Disponível em: <<http://www.frasespararefletir.com.br/frases-de-cesar-l-pasold/>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

Neste sentido, França (2009, p. 212) alerta sobre a importância da identificação correta dos públicos de interesse de uma organização:

[...] Para manter relacionamentos eficazes, é necessário que as empresas saibam identificar os públicos, evitando confundi-los ou considerá-los segundo critérios que os classificam como igualmente interdependentes e de igual comprometimento com elas. Essa controvérsia, para ser dirimida, postula a criação de critérios de interação que permitam classificá-la em relação à organização com cada público de seu interesse, determinar os objetivos dessa relação, o tipo de relacionamento e de interdependência [...].

Para que se estabeleça relacionamento com os públicos de interesse, é importante sistematizar alguns fatores/elementos que podem influenciar esse processo, sendo eles “critérios de frequência e modo, interpessoalidade, tempo e qualidade” como explica França (2009, p. 216). Neste sentido, apresenta-se o Quadro 6 com os fatores distintivos dos relacionamentos, como destacados por Santos (1996 apud FRANÇA, 2009, p. 216-217):

Quadro 6 – Fatores distintivos dos relacionamentos

<i>Frequência e Modo, os relacionamentos podem ser:</i>	
Múltiplos	Quando acontece de maneira regular com numerosos indivíduos. Por exemplo, relacionamento com fornecedores, acionistas, clientes e com áreas governamentais;
Diversos	Quando são diferentes uns dos outros, como entre acionistas, clientes e investidores;
Interatuentes	Quando há movimento de determinadas ações
<i>Interpessoalidade e a sua interferência nos indivíduos:</i>	
Singulares	Quando apenas acontecem entre dois indivíduos
Coletivas	Quando nelas tomam parte muitas pessoas
Mistas	Quando um dos termos é um indivíduo e o outro é formado por uma coletividade ou um grupo social
<i>Quanto ao tempo:</i>	
Efêmeras	Transitórias, que sucedem de maneira rápida, sem continuidade, como as que acontecem entre um empregado e o presidente da empresa
Duráveis	Que persistem por determinado tempo, mantendo-se os mesmos interesses, como entre empresa e a comunidade
Permanentes	As que são constantes, como entre a organização e o fornecedor, ou os colaboradores
<i>Quanto à qualidade:</i>	
Compartilhadas	Quando as partes fundamentam-se nos mesmos sistemas, valores e objetivos para melhor desenvolvimento de parcerias duradouras
Mutuamente benéficas	Isto é, quando estabelecidas para gerar vantagens em um sistema de alianças ganha-ganha.

<i>Partes que relacionam entre si:</i>	
Bilateral	Quando há influencia recíproca entre as duas partes
Unilateral	Quando apenas um dos termos é influenciado
<i>Podem resultar em duas atitudes:</i>	
Positivo	Capaz de produzir vantagens para ambas as partes
Negativo	Quando há disparidade nas vantagens auferidas pelas partes, só uma tem vantagens ou então há uma vantagem muito maior do que a outra, ou são simplesmente depreciativos.

Fonte: A partir do autor FRANÇA (2009, p. 216-217)

Nota: Quadro elaborado pela autora

Na complexidade que permeia a construção dos relacionamentos pela empresa, destacamos o relacionamento com os colaboradores que no quadro 6 é definido como permanente/constante, que chamamos de público interno. Essa interação entre organização e público interno recebe o nome de comunicação interna, que surgiu da necessidade da empresa em manter um diálogo com os seus colaboradores. Não menos importante, caracteriza grande esforço das empresas na atualidade, que “[...] esperam do relacionamento com os empregados: confiança, satisfação, fidelidade, entendimento e espírito de equipe, colaboração, empreendedorismo e dedicação [...]”, como reforça França (2009, p. 227).

Ademais, para que se consiga concretizar esta nova forma de relacionamento da empresa com o público interno, Grunig (2009, p. 25) esclarece que “O paradigma de gerenciamento estratégico enfatiza várias modalidades de comunicação de mão dupla para conferir aos públicos uma voz no processo decisório e para facilitar o diálogo [...] tanto antes como depois da tomada de uma decisão”. Benevides, Estrella e Freitas (2009, p. 14) destacam as mudanças quanto à linguagem e tratamento do público interno, diante das relações de trabalho, que antes eram focadas na produção, no servir, na submissão a normas que regulavam o comportamento e, que atualmente estão exigindo um novo posicionamento:

A sociedade contemporânea instaura-se como novo modo social. Muda a forma como as pessoas se relacionam com o mundo, muda o modo como o poder se apresenta. Não é mais a imposição que impera; ao contrário, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que tal maneira é boa para eles. O discurso da sedução ganha lugar e aparece como uma forma de envolver as pessoas em projetos coletivos.

Diante do contexto contemporâneo, a comunicação interna apresenta muitos desafios, uma vez que deixa de ter como único objetivo informar simplesmente e passa a integrar e interagir de forma participativa com o público interno. Para Silva Neto (2010, p. 54), uma

palavra que resume essa nova realidade do processo de comunicação interna é o engajamento, “[...] um processo contínuo de informação que permite ao empregado construir a sua própria percepção sobre a empresa, com base em fatos reais, e então manter-se “autocomprometido” com as estratégias do negócio e ciente do que deve fazer para alcançar tais objetivos”, isto é, o colaborador é parceiro da organização e precisa ser tão bem informado quanto consumidores e clientes externos.

Neste sentido, podemos destacar o papel das Relações Públicas neste processo, haja vista que, segundo Grunig (2009, p. 28), podem gerenciar a comunicação da organização, com o intuito de “[...] assessorar os gerentes em toda a organização sobre como tornar as políticas ou ações da organização úteis e aceitáveis junto a esses públicos”. Para exemplificar, o autor traz quatro modelos que podem descrever a prática da atividade, como apresentamos no Quadro 7:

Quadro 7 – Modelo simplificado da prática das relações públicas

<i>Agência de imprensa / divulgação:</i>	Descreve programas de relações públicas cujo único propósito é obter publicidade favorável para uma organização ou para os indivíduos na mídia de massa. Este modelo é comum no trabalho de publicitário que promovem produtos, esportes, estrelas de cinema, políticos ou presidentes de corporações;
<i>Informação pública:</i>	É semelhante à assessoria de imprensa porque é também um modelo de mão única que entende as relações públicas apenas como a disseminação de informações. Com o modelo de informação pública, uma organização contrata jornalistas „in house”, profissionais de Relações Públicas que atuam na função de jornalistas, para disseminar informações relativamente objetivas através da mídia de massa, da internet ou de meios dirigidos, como <i>newsletters</i> , folhetos e mala direta;
<i>Assimétrico de duas mãos:</i>	utiliza a pesquisa para desenvolver mensagens que provavelmente conseguirão induzir os públicos a se comportarem como a organização espera. As relações públicas assimétricas de duas mãos consistem na persuasão científica, que utilizam os serviços de empresas de pesquisa para planejar mensagens [...] são, entretanto, um modelo egoísta, porque a organização que o adota acredita estar correta (e o público errado) e que qualquer alteração necessária para resolver um conflito deve vir do público, e não da organização;
<i>Simétrico de duas mãos:</i>	é baseado na pesquisa e utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com os públicos estratégicos. Dado o fato de que o modelo simétrico de duas mãos baseia as relações públicas em negociações e concessões, normalmente é mais ético do que os demais modelos. Este modelo não obriga a organização a decidir se está correta em determinadas questões. Ao contrário: as relações públicas simétricas

	de duas mãos permitem que a questão do que é correto seja objeto de negociação, uma vez que quase todos os envolvidos num conflito – sejam eles associados à energia nuclear, ao aborto ou ao controle de armas – acreditam que a sua posição é a correta.
--	--

Fonte: A partir do autor GRUNIG (2009, p. 28)

Nota: Quadro elaborado pela autora

Com base nos modelos apresentados, podemos assegurar a importância de trabalhar as relações públicas de forma simétrica de duas mãos nas organizações diante dos desafios proporcionados pelo contexto contemporâneo. Contudo, segundo Silva Neto (2010, p. 56), além dos quatro elementos tradicionais que envolvem o processo da comunicação interna que se refere ao “[...] (1) *emissor*, que é quem emite a (2) *mensagem*, por meio de um (3) *canal*, para um (4) *receptor*, que é a quem a informação se direciona”, existe um quinto elemento que diz respeito ao ruído, na maioria das vezes, ignorado pelas organizações. Refere-se a qualquer perturbação, “[...] seja uma mensagem emitida de forma confusa, seja a dispersão que o próprio canal causa, ou o possível desinteresse da audiência”, que impossibilitará a compreensão correta e clara da mensagem, assim, refletindo diretamente no *feedback* que não corresponderá ao esperado.

A busca por elementos que caracterizam o relacionamento da empresa com o público interno podem ser refletidos diretamente na imagem e reputação organizacional, como explica Beraldo (1996, p. s/n) ao identificar que, para a empresa ser reconhecida “[...] como uma organização que respeita o meio ambiente, ajuda a desenvolver a comunidade onde está inserida, busca reverter em bons produtos e serviços os recursos que utiliza e [...] como uma empresa que respeita e valoriza seus empregados, é fundamental”. Neste ponto, para Marchiori (2008, p. 235), “[...] os funcionários só se comprometem a partir do momento em que estejam informados e integrados por determinado contexto, o que exige contínua troca de informações e alterações de comportamentos da empresa e dos próprios funcionários”.

Assim sendo, Silva Neto (2010, p. 57), destaca que, para a realização da comunicação interna correta com os funcionários, é necessário:

[...] ● mapear e conhecer as audiências internas; ● monitorar a eficiência dos canais e nível de retenção de mensagem que eles proporcionam; ● segmentar os veículos conforme seu conteúdo, periodicidade e formato, direcionando-os adequadamente às diversas audiências; utilizar uma linguagem acessível, evitando o uso de termos e siglas que não sejam de domínio dos colaboradores; ● exercer a repetição das informações de maneira inteligente para que não haja desgaste do canal ou do conteúdo; ● fazer monitoramento periódico – formal e informal – do ambiente interno em relação à comunicação interna.

Como conseguinte vale salientar a colocação de Fortes (2003, p. 254), que destaca, de forma muito pontual, que: “[...] informar o empregado sobre o que acontece na organização é um dos primeiros passos para fazer dele um “defensor” [...]”. Na atualidade, o colaborador, não somente dentro do contexto empresarial, mas também no campo pessoal e particular, exerce a função, dentro e fora das redes sociais digitais, de propagador de informações e fatos, contrapondo em velocidade o desempenho da imprensa tradicional.

Ou seja, às empresas cabe reconhecer o papel importante que o público interno exerce para fortalecimento da imagem organizacional, utilizando ferramentas estratégicas de comunicação interna, a favor das diretrizes e dos objetivos da organização, vindo ao encontro do propósito de fazer do colaborador um aliado da organização “[...] geralmente engloba a comunicação administrativa (memorandos, circulares), a comunicação social (boletins, jornais, vídeos e revistas internos) e a própria comunicação interpessoal (entre os colaboradores e seus superiores) [...] (MENAN, 2014, p. 2)”.

Diante destas afirmativas e à luz da importância que o público interno representa para a empresa na busca por fortalecimento da imagem organizacional, citamos Torquato (2002, p. 219), que faz a seguinte reflexão:

No jogo das pressões e contrapressões, onde de um lado, afloram, canalizados e bem articulados, os interesses dos trabalhadores e, de outro, um eficaz lobby organizado pelas empresas, os esquemas de comunicação constituem mecanismos oportunos e fundamentais para a administração dos conflitos, que se tornam mais frequentes por força da participação efetiva de segmentos engajados da sociedade. A premissa em que se baseia a nova comunicação empresarial parece ser a de que o conflito de interesses já não se situa apenas entre patrão e empregado, mas ganha foros mais amplos.

À vista disso, percebemos a complexidade que envolve o processo comunicacional entre organização e público interno e a importância deste para a imagem organizacional. À luz do exposto, inserimos ao estudo proposto as Redes Sociais Digitais, a Tecnologia da Informação e da Comunicação e a Comunicação Dirigida que vem revolucionando os processos comunicacionais, como veremos no próximo capítulo.

3 REDES SOCIAIS DIGITAIS, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

A internet é um espelho moral. Aqui e ali, principalmente nas redes sociais, acabamos nos deparando com críticas aos nossos próprios valores. Por aqui há muitas carapuças e uma delas vai nos servir. Quando acontecer, não deve haver rancor, deve haver sim o entendimento de que surgiu um ótimo momento para exercitarmos nossa abertura mental. Nossos valores e gostos podem ser importantes, mas NÃO HÁ NADA que garanta que estão corretos, ou que são melhores. (Ronaud Pereira⁴)

3.1 REDES SOCIAIS DIGITAIS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO

Diante do cenário atual que as empresas vivenciam em meio aos relacionamentos virtuais com os seus diversos públicos e inseridas nas redes sociais digitais, é fundamental, nesta jornada turbulenta e fascinante que essas redes podem proporcionar às empresas, esclarecer a finalidade e a relação que estabelecem com o ambiente organizacional. Neste sentido, dentre todas as transformações sociais e comportamentais da humanidade, ocorridas com o passar dos séculos, uma delas proporcionou a ligação entre todos os países do planeta através da comunicação - a globalização. Esse processo trouxe grandes avanços para integrar sociedades, economias, culturas e políticas.

Devido à necessidade de estabelecer acordos políticos e de interesses, os mercados de todos os continentes foram abertos visando maior produção e otimização de importação e exportação de todos os tempos. A globalização proporcionou, também, a possibilidade de interação e aproximação de pessoas por intermédio dos veículos de comunicação, independente de seus idiomas e localização geográfica - a sociedade contemporânea é marcada, então, pela inserção de tecnologias inovadoras, como a internet.

A ideia de um sistema onde as sociedades pudessem se aproximar e gerar relacionamento iniciou há muitos anos, com pesquisas de antropólogos e sociólogos sobre o tema em questão. Os estudos iniciais visavam à compreensão do comportamento e do pensamento do indivíduo que integrasse ao sistema, analisando aspectos positivos e negativos que seriam refletidos na sociedade, como as questões de inclusão social, popularidade e a valorização do „eu“ neste ambiente social. Castells (2001, p. 16) explica que a internet “[...] tornou-se a alavanca de transição para uma nova forma de sociedade: a sociedade em rede – e

⁴ FRASES PARA REFLETIR. **Frases de comunicação.** Disponível em: <<http://www.frasespararefletir.com.br/frases-de-ronaud-pereira/3/>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

com ela para uma nova economia [...] um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos para muitos em tempo escolhido e a uma escala global [...]”.

Segundo o mesmo autor (1999, p. XI), a revolução tecnológica proporciona uma aplicação variada de ações que estão revolucionando os processos comunicacionais:

A internet, a World Wide Web⁵, e a comunicação sem fio não são mídias no sentido tradicional. São, antes, os meios para a comunicação interativa [...]. A World Wide Web é uma rede de comunicação usada para postar e trocar documentos. Esses documentos podem ser texto, áudio, vídeo, software, literalmente qualquer coisa que possa ser digitalizada. Com um volume considerável de provas demonstrou, que a internet, e sua variada gama de aplicações, é a base da comunicação em nossas vidas, para trabalho, conexões pessoais, informações, entretenimento, serviços públicos, política e religião. A internet é cada vez mais usada para acessar os meios de comunicação de massa (televisão, rádio, jornais), bem como qualquer forma de produto cultural ou informativo digitalizado (filmes, músicas, revistas, livros, artigos de jornal, bases de dados).

Para nossa realidade brasileira, os números são promissores no que se refere ao acesso à internet como podemos ver no Quadro 8:

Quadro 8 – Brasil e os números na internet

A proporção de internautas no país passou de 49,2%, em 2012, para 50,1%, em 2013, do total da população. As informações fazem parte da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) referente a 2013.
O Brasil ganhou 2,5 milhões de internautas (2,9%) entre 2012 e 2013, totalizando aproximadamente 86,7 milhões de usuários de internet com 10 anos ou mais. As mulheres são 51,9% do total.
Pessoas entre 15 e 17 anos e de 18 a 19 anos registraram os maiores índices de internautas em 2013, com 76% e 74,2%, respectivamente. Já na faixa etária entre 40 e 49 anos, 44,4% do total acessa a internet. Apenas 21,6% de quem tem mais de 50 anos se conecta à web.
Em 2013, as regiões Sudeste (57,7%), Sul (54,8%) e Centro-Oeste (54,3%) tiveram proporções de internautas superiores à média nacional de 50,1%. Todas as regiões brasileiras registraram crescimento de internautas em 2013, com destaque para o Nordeste (4,9%) e o Sul (4,5%). O Sudeste (2,2%), o Centro-Oeste (1,3%) e o Norte (0,4%) aparecem em seguida.
Em 2013, dos 32,2 milhões de domicílios com computador em casa, 28,0 milhões estavam com acesso à Internet. No Sul, o crescimento foi de 14,7% no número de computadores com acesso à Internet: total de 50% das unidades domiciliares.

Fonte: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/09/mais-de-50-dos-brasileiros-estao-conectados-internet-diz-pnad.html>>. Acesso em: dez.2014.

Nota: Quadro elaborado pela autora

Isto posto, pode-se dizer que a internet no Brasil é um veículo de comunicação

⁵Castells (1999, p. IX): Navegador World Wide Web projetado por Tim Berners-Lee em 1990

extensivo a um número crescente de pessoas e o seu estudo é fundamental para que os profissionais de comunicação tenham conhecimento das adequadas formas de se estabelecer relacionamento com os diversos públicos.

As redes sociais digitais na internet já são uma questão global aceita praticamente de forma unânime pelos internautas, e, neste sentido se faz necessária a atenção quanto aos novos processos e novas ferramentas comunicacionais, bem como conhecer e entender as alterações comportamentais da sociedade decorrentes das mudanças trazidas pelos avanços tecnológicos. Para quantificar os acessos às Redes Sociais Digitais pelos internautas, apresentamos o Quadro 9, baseado em pesquisa realizada pelo CONECTA (comunidade online de pesquisa), que reflete bem a realidade atual:

Quadro 9 - O jovem internauta brasileiro possui perfil em 7 redes sociais

O jovem internauta brasileiro possui, em média, perfil em 7 redes sociais. As mais populares são: Facebook (96% possuem perfil), YouTube (79%), Skype (69%), Google+ (67%) e Twitter (64%).
Navegar nessas redes é um hábito de 90% dos internautas de todo o país com idade entre 15 e 32 anos. Outras atividades comuns na web são buscar informações (86%), acompanhar notícias (74%), assistir a vídeos (71%), ouvir música (64%) e trocar e-mails.
Boa parte do acesso às redes ocorre em dispositivos móveis. O aplicativo do Facebook está presente em 88% dos celulares dos jovens, seguido dos aplicativos de email (84%), YouTube (81%) e WhatsApp (79%). Em tablets, o Facebook está instalado em 61%, os e-mails em 57% e o YouTube em 59%. Em alguns casos, o uso desses aplicativos já se tornou um vício: 89% dos internautas estão continuamente conectados ao Facebook, 87% ao WhatsApp, 80% aos emails e 63% ao Instagram.
No caso dos aplicativos de entretenimento, serviços e informação, os mais usados são jogos (66% em celulares e 54% em tablets), previsão do tempo/clima (54%/29%), internet banking (39%/29%) e notícias (34%/28%).
Empresas e internautas: 47% dos internautas gostam de dar feedback às marcas e 40% querem interagir com suas marcas favoritas dando seus feedbacks. Um terço dos jovens internautas brasileiros (34%) acreditam que as informações mais confiáveis sobre as empresas são as divulgadas em seus websites, porém 41% declaram que para encontrar informações confiáveis sobre marcas, produtos e serviços buscam outras fontes de informação.
Publicidade online: Banners irritam 43% dos internautas, mas, ao mesmo tempo, 49% prestam atenção e 44% concordam que essas peças contêm informações interessantes sobre promoções. A pesquisa aponta também que 41%, na maioria das vezes, se cadastram impulsivamente para receber emails com novidades e depois acabam nem prestando atenção nessa comunicação. Os cadastros mais frequentes para receber newsletter ocorrem nos sites de e-commerce onde costumam realizar compras (47%), em sites de emprego (39%) e das marcas favoritas (36%).

Fonte: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/O-jovem-internauta-brasileiro-possui-perfil-em-sete-redes-sociais.aspx>>. Acesso em: abril.2015

Nota: Quadro elaborado pela autora;

Com base no exposto, pode-se dizer que o ambiente virtual é riquíssimo para a obtenção de informações e/ou opiniões dos internautas referentes a temas de interesse do ambiente organizacional.

Como podemos ver no Quadro 9, 40% dos internautas querem interagir com suas marcas favoritas dando seus feedbacks– e o profissional de comunicação deve estar atento e preparado para utilizar estrategicamente as redes sociais digitais. Assim sendo, cabe ressaltar dentre a variedade de redes sociais digitais disponíveis aos internautas, algumas que mais se destacaram nesses últimos anos no cotidiano dos usuários destas ferramentas, como apresentamos no Quadro 10:

Quadro 10 – Infográfico As Redes Sociais mais usadas no mundo (2014)





Fonte: <<http://marketingemidiassociais.com.br/wp-content/uploads/2014/11/infografico-redes-sociais.jpg>>. Acesso em: abril.2015

Nota: Quadro organizado pela autora

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

Recuero (2009, p. 27) esclarece que a atuação dos internautas nas redes sociais digitais “[...] mostra que, no ciberespaço, pela ausência de informações que geralmente permeiam a comunicação face a face, as pessoas são julgadas e percebidas por suas palavras [...] colocar rostos, informações que gerem individualidade e empatia [...]” para a autora são requisitos essenciais para compor a comunicação.

Para Castells (1999, p. 461), a interação resultante da comunicação global mediada por computadores, pode ser assim explicada no que se refere aos relacionamentos existentes no meio virtual que “é precisamente devido a sua diversidade, multimodalidade e versatilidade que o novo sistema de comunicação é capaz de abarcar e integrar todas as formas de expressão, bem como a diversidade de interesses, valores e imaginações, inclusive a expressão de conflitos sociais [...]”.

O autor ainda reforça que “o preço a ser pago pela inclusão no sistema é a adaptação a sua lógica, a sua linguagem, a seus pontos de entrada, a sua codificação e decodificação”. Recuero (2009, p 16) também reflete sobre a questão, expondo que os fenômenos envolvendo novos processos comunicacionais:

[...] representam aquilo que está mudando profundamente as formas de organização, identidade, conversação e mobilização social: o advento da Comunicação Mediada pelo Computador. Essa comunicação, mais do que permitir aos indivíduos comunicar-se, amplificou a capacidade de conexão, permitindo que redes fossem criadas e expressas nesses espaços: as redes sociais mediadas pelo computador.

Isto posto, cabe refletir sobre o impacto dessa mudança na comunicação, no âmbito organizacional. De acordo com Aranha (2010, p.116), “Para os RP (*Relações Públicas – grifo nosso*), que trabalham com gerenciamento de crises, as redes sociais digitais indicam possíveis problemas antes mesmo que eles se articulem como um problema efetivamente instalado”.

Diante deste cenário, Marchiori (2008, p. 58) alerta para o fato de que “[...] organizações devem ter a capacidade e infra-estrutura tecnológica, acesso à informação e conhecimento, e uma das mais importantes tendências – alta habilidade humana, geradora da competitividade dessa nova força de trabalho [...]”, reforçando ainda que “[...] a geração de conhecimento e a capacidade tecnológica são ferramentas – chave para a competição entre organizações [...]”.

Para Cabestré, Santos e Silva (2014, p. 2), “[...] as tecnologias da informação e comunicação – as chamadas TIC – potencializam o alcance do processo comunicativo [...] projetam o ser humano para novas experiências comunicativas que, por sua vez, abrem novas formas de sociabilidade [...]”. Ademais, a inserção da tecnologia no contexto organizacional, gerindo a informação e a comunicação, representa novos desafios às rotinas de relacionamento com os públicos, como explica Fortes (2003, p. 246-7):

Para estabelecer relacionamentos com os públicos, a comunicação virtual apresenta três particularidades:

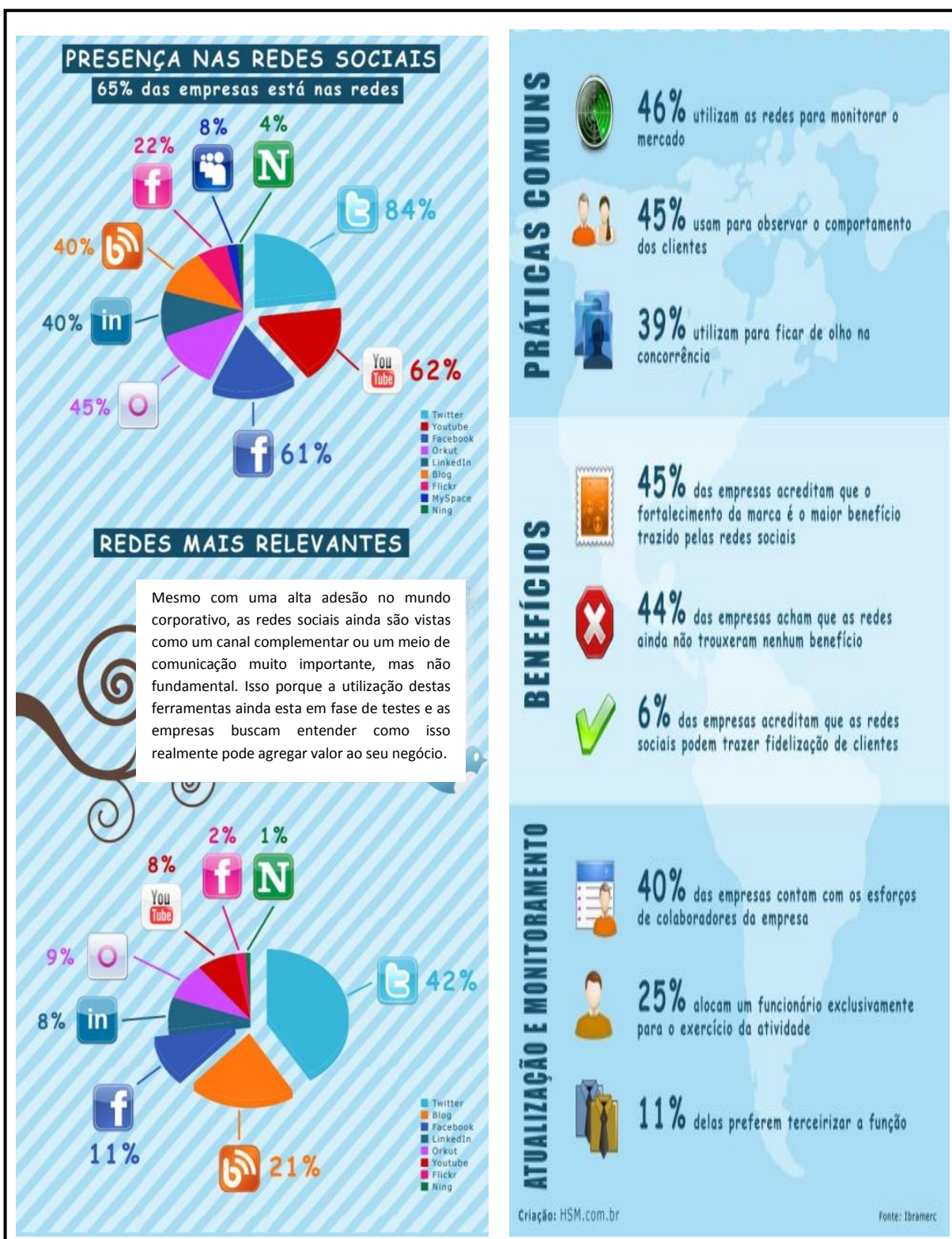
- Interatividade: há uma operação recíproca entre o usuário e o computador, chegando o internauta a ser autorizado a alterar o conteúdo do site;
- Interface: cada entrada vai provocar uma resposta, o que transfere o controle do tráfego comunicativo do emissor ao receptor da mensagem;
- Usabilidade: a facilidade natural na interação do usuário com o meio, proporcionada deliberadamente por quem constrói o site.

Segundo Marchiori (2008, p. 140), na era da informação e do conhecimento, “[...] organizações viverão e morrerão, dependendo das habilidades que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-los adequadamente e usá-los com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações [...]”.

Neste sentido, para Castells (2001, p. 87), a internet está revolucionando a prática empresarial “na relação com os fornecedores e os clientes, na sua gestão, no seu processo de produção [...] o uso apropriado da internet converteu-se numa fonte fundamental de produtividade e competitividade para todo tipo de empresa”.

Para exemplificar, apresentamos o Quadro 11, com um infográfico sobre as redes sociais no mundo corporativo:

Quadro 11 – Infográfico As redes sociais no mundo corporativo



Fonte: < <http://www.qualifiedigital.com/index.php/infografico-as-redes-sociais-no-mundo-corporativo/>>. Acesso em: abril.2015

Note: Quadro organizado pela autora

Porém, segundo pesquisa realizada pela Deloitte (2010, p. 10) com a participação 302 companhias de diversos segmentos e portes econômicos que atuam no país, sobre “Mídias sociais nas empresas”, existem alguns obstáculos que estão impedindo o sucesso nas redes sociais digitais, momento em que 49% das empresas destacaram que não têm tempo para gerenciar mídias sociais ou comunidades, como podemos ver no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Principais Obstáculos que impedem o sucesso das mídias sociais (%)



Fonte: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: dez.2014

Percebe-se também que 38% das empresas tem dificuldade para fazer com que as pessoas participem, ou seja, campanhas motivadoras, bem como também programas de fidelização do cliente e relacionamento, não parecem ser incorporadas nas redes sociais digitais pelas empresas, portanto, o que reflete no terceiro item mais votado, momento em que 31% possuem falta de conhecimento em gestão de mídias sociais, algo primordial para que a empresa consiga bons resultados com o uso das redes sociais digitais.

Neste sentido, ainda segundo a pesquisa (2010, p. 7 e 9), no que se refere ao uso das mídias sociais como plataforma de relacionamento, essa intenção é a menos priorizada, haja vista que as ações de marketing e divulgação dos seus produtos representam 83% por ações realizadas pelas empresas pesquisadas, como podemos observar no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Iniciativas mais exploradas pelas empresas que utilizam mídias sociais (%)



Fonte: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: dez.2014

Em contrapartida, quanto aos objetivos de negócio com o uso das mídias sociais, 85% visam aumentar a reputação da marca, conforme apresentamos no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Objetivos de negócio para a utilização das mídias sociais (%)



Fonte: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: dez.2014

Percebemos com os resultados da pesquisa, a dificuldade de entendimento da complexidade por traz das redes sociais digitais, uma vez que vimos até o momento, a importância das interações sociais para as organizações e o quanto são necessários recursos inovadores para manutenção e preservação da imagem, identidade e reputação empresarial diante dos avanços tecnológicos, haja vista que a não valorização desses processos, o não entendimento da “teia” que envolve as redes sociais digitais, podem trazer fortes crises organizacionais. Neste sentido, a SECOM (2012, p. 8) assim alerta:

[...] confundir a fronteira que separa cidadãos digitalizados de excluídos digitais com o próprio processo de formação de opinião é um erro grave, pois ele parte do princípio (falho) de que as duas camadas da população não interagem em nenhum momento. O processo de formação de opinião, sob qualquer que seja a ótica, é por natureza multidimensional e inclui pontos de contato dentro e fora da rede, nas diversas situações sociais que englobam a participação ativa de cidadãos de distintas classes sociais e faixas etárias.

Portanto, os processos realizados de interações sociais com os diversos públicos fora das redes sociais digitais devem ser adequados também a elas e vise-versa, ou seja, trabalhar institucionalmente com as redes sociais digitais requer conhecimentos aprofundados na área de comunicação no que se refere à gestão, prevenção e solução de possíveis situações de crises que possam vir a existir, além da capacidade de gerir a tecnologia da informação e do conhecimento na organização, utilizando ferramentas estratégicas que possam abranger as exigências dessa nova realidade organizacional.

3.2 COMUNICAÇÃO DIRIGIDA ESCRITA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

À luz do exposto e diante deste cenário, não podemos deixar de destacar o papel importante da comunicação dirigida escrita neste contexto, uma vez que possibilita estreitar o relacionamento da empresa com o público interno. Para tal, se faz necessário enfatizar a principal finalidade da comunicação dirigida escrita que, segundo Fortes (2003, p. 238-9), “[...] não é neutra, mas articulada com o direito à manifestação de todas as vertentes de opinião em relação aos tópicos de interesse público ou privado. Propicia as maiores chances de obter resultado positivo, contribuindo com o relacionamento que se pretende fixar [...]”, levando-se em consideração que documentos escritos proporcionam maior durabilidade das informações.

Cesca (1995, p. 13) assim esclarece:

Como Relações Públicas é a atividade que tem por objetivo criar e manter as boas relações entre a empresa e seus diversos públicos, utiliza para atingir essa meta vários instrumentos, entre eles a comunicação dirigida escrita, que, onde quer que esteja o destinatário (público), representa o emissor (empresa). Grande parte das transações de uma empresa tem origem na troca dessa comunicação. Cada comunicação expedida leva consigo a imagem da empresa para a formação de conceito, daí a sua importância também quanto à forma e conteúdo.

Ademais, Moro (2014, p. 12) reforça esse conceito completando que é importante o entendimento da organização para a forma como as ferramentas de comunicação dirigida são redigidas: “[...] diante de um documento escrito, seja ele eletrônico ou tradicional, o leitor acaba por julgar a postura e seriedade da empresa baseado pela forma como foi expresso o assunto [...] documentos mal redigidos [...] geram incertezas quanto ao seu conteúdo e finalidade [...]”, enfim, muitos problemas de comunicação são gerados pela falta de clareza e preocupação para o modo como a informação será transmitida.

Vale ressaltar ainda a importância do diálogo nos processos comunicacionais com o público interno, levando-se em conta que os instrumentos de comunicação dirigida não devem ser meramente informativos, mas fruto de processo participativo para que faça sentido a aplicação:

[...] a dificuldade de solução para os problemas ligados à comunicação está exatamente na falta de uma educação norteada pela cultura do diálogo, pelo ato de refletir em grupo e pensar com espírito de compartilhamento, respeitando as diversidades culturais e ideológicas de cada pessoa ou grupo, para consolidar um ambiente de convivência das diferenças, aliás, esse o conceito fundamental da democracia. De nada servem veículos e canais oficiais de comunicação interna, tais como *intranet*, jornal interno, boletim e mural de notícias, se não houver efetivamente a disposição das lideranças para o diálogo e um ambiente favorável à conversação e à troca de ideias. (MENAN, 2014, p. 6).

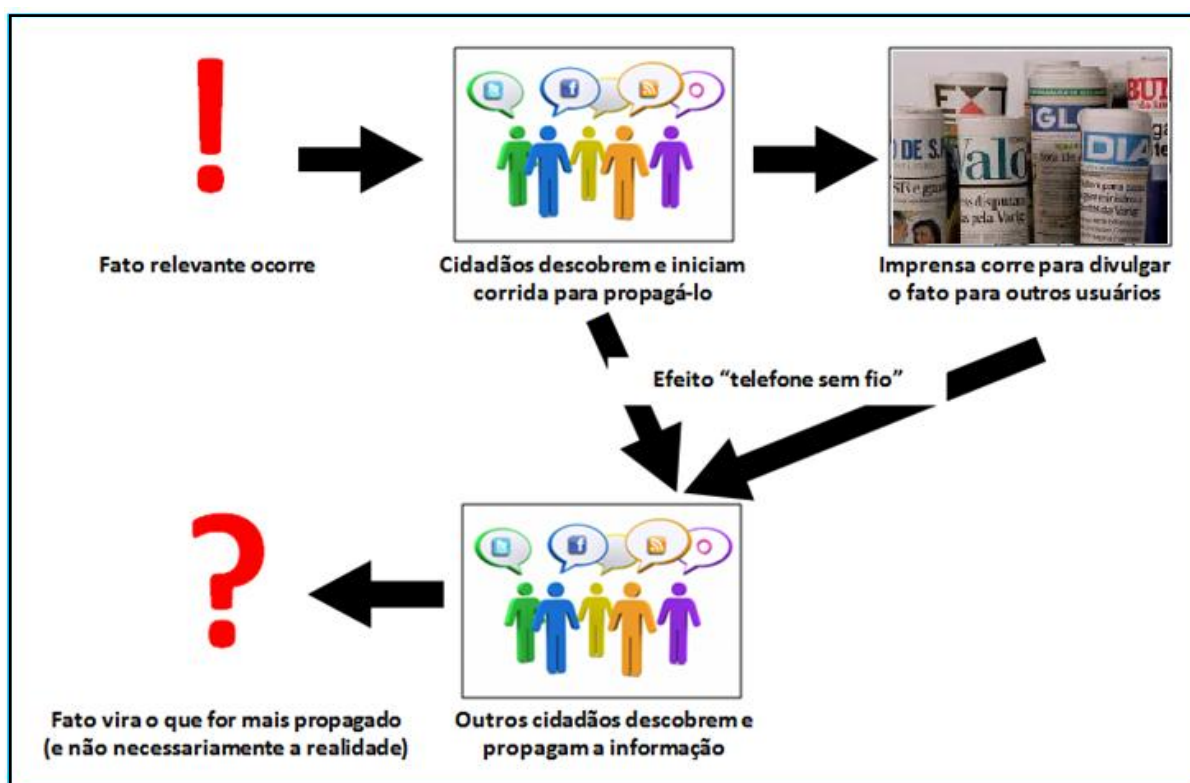
Trazendo este contexto para a realidade desafiadora que as empresas vivenciam hoje, é necessário incutir em nosso pensamento o sentido real das redes sociais digitais, olhar para essas mídias como ambientes públicos e que estão sujeitos a todo o momento a interpretações diversas e análises contínuas, seja para monitoramento, críticas, denúncias, entre outras situações, enfim, a comunicação dirigida também deve se adequar as essas mudanças e suprir deficiências que estejam relacionadas aos processo comunicacionais.

De acordo com o disposto na SECOM (2012, p. 9-10): “[...] A partir do ponto em que centenas, milhares ou mesmo milhões de usuários assumem o papel de propagadores

primários, começa a se formar uma espécie de névoa sobre a própria veracidade do que estão comentando [...]”, e ainda reforça que “às empresas e instituições diversas, cabe o que se pode considerar como responsabilidade de lidar com essa nova era como uma questão não apenas de relacionamento com o público, mas principalmente de sobrevivência social e política [...]”. Seguindo a mesma linha de pensamento, para Cesca (1995, p. 14), “uma política de comunicação ampla, tendo como suporte a comunicação dirigida escrita, é uma estratégia para administrar essa questão”.

Para exemplificar o processo de formação de opinião nos dias atuais, apresentamos o Quadro 12, segundo a SECOM (2012, p. 9):

Quadro 12 – Processo contemporâneo de formação de Opinião



Fonte: <<http://secom.gov.br/pdfs-da-area-de-orientacoes-gerais/internet-e-redes-sociais...>>. Acesso em: dez.2014.

Na atualidade, o colaborador (público interno), não somente dentro do contexto empresarial, mas também no campo pessoal e particular, exerce a função, dentro e fora das redes sociais digitais, de propagador de informações, contrapondo em velocidade o desempenho da imprensa tradicional. E, nesse aspecto, a aplicação dos princípios da

comunicação dirigida escrita vem ao encontro do propósito de fazer do colaborador um aliado da organização.

Neste sentido, em primeiro lugar, vale salientar a colocação de Fortes (2003, p. 254), que destaca, de forma muito pontual, que “Informar o empregado sobre o que acontece na organização é um dos primeiros passos para fazer dele um “defensor”, familiarizando-o com os problemas básicos da empresa que o afetam, direta ou indiretamente”. Para Cesca (1995, p. 124), “as primeiras vias de comunicação de uma empresa são as pessoas que compõem seu público interno, cujos contatos com os outros públicos proporcionam um meio pessoal e direto de divulgar suas políticas e atividades”.

Para a autora, vale ainda ressaltar a relação da comunicação com as mudanças que as organizações vêm sofrendo e como deve ser a atuação das Relações Públicas, atividade esta que exerce um papel crucial para o desenvolvimento eficaz e eficiente da comunicação organizacional, bem como também aperfeiçoam as interações sociais entre a empresa e os públicos estratégicos:

É um momento de transformações, em que a informação tem de circular de forma planejada e contínua, até porque é necessário tranquilizar os públicos direta ou indiretamente ligados à empresa. Mas o trabalho é ainda mais profundo, vai além de apenas tranquilizar seus públicos. Mais do que nunca, há necessidade de um trabalho integrado com todos os setores da empresa, integração esta que só é possível com a eficácia da comunicação. E, como todos os setores estão na busca de qualidade total, as Relações Públicas também devem trilhar esse caminho. (CESCA, 1995, p. 126)

Não podemos deixar de destacar também a importância da ética, sobretudo no ambiente das organizações, que chamamos de ética organizacional, reflexo da necessidade das organizações em se adaptarem as novas exigências do mercado, da globalização, direito do consumidor, enfim, reivindicações que exigem da organização uma postura ética, humanística, social, sustentável e com respeito aos interesses também de seus públicos interno e externo. Sobre esta temática, podemos citar Silva e Theodoro (2014, p. 8), que assim conceitua a organização ética:

A organização ética respeita a autonomia dos indivíduos, incentiva o diálogo e orienta suas ações com princípios que estimulem a capacidade crítica e criadora dos seus públicos. Para tanto, a organização define políticas que proporcionem condições necessárias à implantação da ética, visando, em concomitância, promover os interesses e direitos de todas as pessoas envolvidas nas atividades da organização e adotar medidas que minimizem os riscos de posturas inadequadas.

Como conseguinte, insere-se o posicionamento de Arruda (2002, p. 2) em relação aos pressupostos que condizem com a conduta e ética nas empresas: “[...] O esforço por desenvolver um clima em que a ética seja privilegiada é percebido como algo importante para as pessoas, independente da posição ou ocupação de seus funcionários ou colaboradores”, neste sentido, para a autora “a instituição necessita definir como deseja desenvolver-se, de tal forma que a postura ética, a conduta moral, os seus valores e crenças essenciais se tornem parte da cultura da organização”. Sobre este aspecto, Grunig (2009, p. 33) reforça que:

[...] A organização que é responsável pelos seus públicos normalmente comunica-se simetricamente com eles. Se a comunicação for eficaz, construirá bons relacionamentos com a organização. Como resultado, as relações públicas e a responsabilidade pública tornam-se praticamente sinônimos. Uma organização não pode exercer boas relações públicas sem ser responsável perante os seus públicos, e, dessa forma, relações públicas consistem no exercício da responsabilidade pública.

De acordo com as propostas apresentadas por Arruda e Grunig, vale destacar o papel importante que a comunicação exerce neste processo, posto que, existem diversas ferramentas que possibilitam trabalhar os preceitos éticos da organização, contudo, são as estratégias de comunicação que podem proporcionar o conhecimento, o entendimento e a sensibilização dos colaboradores perante o que a organização apresenta. Neste sentido, Silva e Theodoro (2014, p. 11) esclarecem:

A empresa precisa comunicar de forma eficaz as suas regras a todos os integrantes da organização, para evitar interpretações errôneas a respeito de assuntos éticos e, ao mesmo tempo, incentivar a comunicação como possibilidade de discussão de assuntos que ficam “à margem” da empresa. A comunicação, como estratégia para reforçar os padrões éticos da organização, gera um clima estável de relacionamento, ao esclarecer aos funcionários qual deve ser o seu comportamento como representante e integrante da organização – e mostrar aos outros segmentos de públicos a relevância da ética.

À luz do exposto, por contemplar esses quesitos, um dos instrumentos de comunicação dirigida escrita que merece destaque, é o Manual que, conforme tema proposto para este estudo, pode estar direcionado para a conduta e ética nas empresas, uma vez que, para Fortes (2003, p. 271), “compilam noções essenciais, políticas e preceitos [...] dedicado a estabelecer o diálogo e respeitar os interesses dos públicos”. E, segundo Arruda (2002, p. 4), as empresas sentem necessidade em expor princípios e valores esperados dos seus funcionários: “Políticas

e práticas específicas, abrangendo os campos mais vulneráveis, são reunidos num relatório de fácil compreensão para que possa circular adequadamente por todos os funcionários [...]”.

Pode-se dizer que, por intermédio de um Manual, as empresas podem apresentar diretrizes e orientações para o uso adequado das redes sociais digitais por seus colaboradores, como forma de proteger o conteúdo empresarial, uma vez que, é fato que as empresas não podem ser responsabilizadas por tudo que se publica sobre elas, mas o cuidado deve ser redobrado.

Segundo a advogada Hashimoto, da Granadeiro Guimarães Advogados (web, 2015, p. s/n), o Código de Ética Corporativo representa um papel importante dentro da organização:

Ser reconhecida como uma empresa ética, significa que ela é repleta de virtudes, como a honestidade, a transparência e a integridade de conduta. O Código de Ética Corporativo é um conjunto de declarações que reflete os princípios e valores (como integridade, ética, excelência, trabalho em equipe, inovação, transparência, aprendizado contínuo, confiança, qualidade, responsabilidade, foco no cliente, diversidade) nos quais uma organização empresarial baseia as suas atividades e decisões e através do qual ela descreve sua missão e visão e esclarece as suas responsabilidades éticas, sociais e ambientais.

Neste sentido, com base em uma pesquisa desenvolvida pela Deloitte nos EUA, a SECOM (2012, p. 56) alerta para o resultado que “[...] apontou os colaboradores de empresas como sendo as suas principais fontes de crises nas redes sociais, causando danos potencialmente grandes [...]”. Para Fortes (2003, p. 271), os manuais “[...] independente da localização da empresa, de suas filiais, dos produtos ou serviços solicitados, afiance um modo de ser consistente com os desejos e as necessidades dos consumidores e com as aspirações de todos os públicos”. Para a advogada Hashimoto (web, 2015, p. s/n), vale ressaltar os principais quesitos que devem ser abordados em um Manual de Conduta e Ética:

Os Códigos de Ética Corporativos costumam destacar, com mais frequência, temas como: missão e visão da empresa; princípios e valores da empresa; princípios éticos gerais; normas de padrão de conduta da empresa e de seus empregados, administradores e colaboradores, política de uso do e-mail, internet e sistemas de informática; política em relação ao patrimônio da empresa, política em relação ao uso de álcool, tabagismo e drogas ilícitas; política em relação a prevenção do assédio moral e assédio sexual; política contra qualquer tipo de discriminação, política de sigilo das informações; política de relacionamento com empresas concorrentes; política em relação ao meio ambiente de trabalho; política de saúde e segurança do trabalho; conflitos de interesses; política de relacionamento com clientes/consumidores, prestadores de serviços, fornecedores, investidores, imprensa, sindicatos, comunidade/sociedade e Governo e punições aos infratores. Os códigos devem dar exemplos específicos para os empregados a

fim de que estes possam determinar exatamente se suas ações violam as normas ou não. E em caso de dúvida, o código de ética deve indicar quem é o responsável (ex: comitê de ética) para esclarecer a questão. Também devem ser claros e objetivos quanto as punições previstas para aqueles empregados que a violarem: advertência, suspensão, demissão por justa causa, imputação de responsabilidade civil, criminal e trabalhistas, etc.

A SECOM (2012, p. 58) abordou a questão da liberdade de opinião, sendo que “[...] todos tem, e devem continuar tendo liberdade de opinião – mas, a partir do momento em que se está vinculado a uma instituição, tudo o que for postado pode ser encarado pelos usuários como sendo a mensagem da própria instituição [...]”.

A pesquisa desenvolvida pela Deloitte, ainda aponta para o seguinte resultado, “em todo o mundo, casos de problemas envolvendo postagens de colaboradores nas mídias sociais têm repercutido negativamente para todos os lados (SECOM, 2012, p. 57)”. Neste sentido, estabelecendo a relação entre as postagens e a forma como as mesmas podem ser interpretados pelos internautas, Demo (2008, p. 9) explica essa relação de crítica e autocrítica no que diz respeito às postagens:

[...] Por exemplo, no blog pode-se divulgar o que se quiser, mas, como o acesso é público, fica o ônus do que se diz. Alguém pode revidar, e não faltam diálogos panfletários e agressivos. O fato, porém, que, de um lado, o autor pode expressar-se à vontade, e, de outro, os leitores podem criticar, induz a uma espécie de esfera pública aberta na qual já não se pode impor nada, mas dialogar com base na autoridade do argumento. Dificilmente se escapa de recorrer à autocrítica, já que não há como criticar e esperar não ser criticado.

Mesmo com todo o trabalho de comunicação envolvido no processo de conscientização dos colaboradores para o uso adequado das redes sociais digitais de forma a preservar a imagem da organização, deslizos acontecem e, para Arruda (2002, pp. 11-12), consequências devem ser aplicadas: “Se o cumprimento das leis é um pressuposto do Código de Ética, os desvios das políticas ou do código não podem estar fortalecidos ou reforçados. [...] Para que sirvam de reforço positivo, as decisões justas devem ser rápidas, firmes e oportunas [...]”.

Ressalta-se que a complexidade é novamente destaque quando se refere à comunicação e difusão de valores pelas empresas, em especial quando dirigidos aos seus colaboradores. E, como consequente, uma das medidas adotadas pelas empresas é a rescisão de contrato por justa causa que, segundo Zanluca (2013, p. 01), assim se caracteriza: “Justa causa é todo ato faltoso do empregado que faz desaparecer a confiança e a boa-fé existentes entre as partes, tornando indesejável o prosseguimento da relação empregatícia [...]”.

Realmente trata-se de uma quebra de confiança. Em relação ao comportamento dos colaboradores no que se refere à imagem empresarial nas redes sociais digitais, Zanluca (2013, p. 03) destaca o Artigo 482 da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), item 11, assim discriminado “Lesões à Honra e à Boa Fama: são considerados lesivos à honra e à boa fama gestos ou palavras que importem em expor outrem ao desprezo de terceiros ou por qualquer meio magoá-lo em sua dignidade pessoal”.

Compreendemos que existem regras a serem seguidas que respaldam direitos e deveres tanto do empregado como do empregador, entretanto, Zanluca (2013, p.01) alerta para o fato de que “[...] imputar uma justa causa ao empregado sem esta existir poderá ensejar, em alguns casos, uma indenização por danos morais”. Cabe, então, às empresas utilizando um Manual como ferramenta estratégica de comunicação dirigida, informar, conscientizar e esclarecer os colaboradores a respeito das regras a serem seguidas, para posteriormente exigir determinadas atitudes e aplicar as devidas sanções, caso essas regras sejam infringidas.

Todavia, somente o manual com todas as regras e orientações *per se* não basta para garantir a preservação da imagem organizacional, uma vez que, a partir da existência dele, deve-se desenvolver um trabalho de sensibilização do público interno para que as orientações postuladas no manual sejam refletidas nas ações diárias de interação social por parte dos colaboradores. A advogada Hashimoto (web, 2015, p. s/n) esclarece:

Ao implantar o seu código de ética, a empresa precisa ter em mente que a sua simples divulgação não irá mudar o comportamento ético da organização e seus empregados. A sua implementação dependerá de várias medidas, tais como: a realização de programas de treinamento ético, formação de comitê para discussões permanentes sobre questões ligadas à ética, ombudsman, desenvolvimento de sistema de acompanhamento e controle de cumprimento das normas, por meio de avaliações e feedback periódicos, para avaliação da mudança de comportamento dos empregados e colaboradores, disciplina dos seus executores e uma liderança inspiradora que seja capaz de disseminar os valores e princípios da organização, etc. [...] A existência de um canal de comunicação sigiloso, também é essencial para a implementação do código de ética, para que os empregados e colaboradores possam denunciar desvios éticos sem sofrer represálias. Além disso, é interessante divulgar as ações positivas do ponto de vista ético para destacar o que a empresa espera dos empregados. Por fim, as empresas costumam entregar um exemplar do código de ética para cada um de seus empregados e solicitar que assinem um termo de compromisso, havendo até referência ao mesmo nos contratos de trabalho, relacionando-o a medidas disciplinares em caso de violação. E em caso de dispensa por justa causa, o código de ética e de conduta empresarial é um importante instrumento de prova.

Para este processo, vale destacar o papel importante das Relações Públicas que podem trazer grandes contribuições no processo de estabelecer a comunicação e relacionamento entre a empresa e os públicos de interesse, uma vez que, para Silva e Theodoro (2014, p.5), “as Relações Públicas, através de todo o seu aporte teórico e prático, pode contribuir diretamente no trabalho de legitimação de poderes e opiniões, ou seja, auxiliar na tomada de decisões”. Os autores ainda esclarecem que, como o profissional “atua diretamente com os públicos (interno e externo), a alta administração organizacional deveria levar em conta a necessidade de identificar os objetivos dos mesmos para que, a partir da criação de novas ações, o público fique satisfeito e apoie a organização”.

Neste sentido, devemos reforçar a importância do papel da comunicação em todo este processo e, para tal, o planejamento é essencial, como explica Kunsch (2003, p. 202): “[...] apenas com planejamento se consegue pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional e realizar ações táticas coerentes às necessidades organizacionais e buscar a efetividade, a eficiência e a eficácia dos programas de comunicação”. Para Benevides, Estrella e Freitas (2009, p. 24), “A escolha de um modelo de comunicação interna está vinculada ao modelo de gestão adotado pela organização [...] um modelo de gestão aberta oferece bases para o desenvolvimento do paradigma relacionado, que se sustenta em processos interativos coerentes”

Estamos à frente de um cenário que se mostra turbulento e repleto de desafios para a organização e colaboradores, exigindo adaptações, adequações e inovações nos relacionamentos com os públicos de interesse. Neste sentido, no arcabouço teórico percorrido ao longo dos capítulos, falamos de manual de conduta e ética, a importância de reforçar os interesses organizacionais por meio da comunicação, o papel crucial do trabalho conjunto com o público interno, o reflexo da cultura organizacional em todo o processo, as redes sociais digitais que estão revolucionando as interações sociais, a ética organizacional que vem mudando a relação de trabalho entre empregado e empregador, enfim, diante de todo este cenário, apresentamos alguns questionamentos:

- Até que ponto as empresas podem exigir do público interno postura ética nas redes sociais digitais, quando os mesmos, em determinado momento, fazem uso desta ferramenta fora do ambiente organizacional, em horário de descanso e utilizando o perfil pessoal?

- No que diz respeito ao colaborador, qual é a linha tênue que separa a liberdade de expressão da postura profissional responsável e ética?

São questionamentos que pretendemos responder com a realização dos componentes práticos, que apresentamos no próximo capítulo, sendo eles: pesquisa exploratória sobre as notícias veiculadas na mídia referente ao cenário de demissões provenientes do uso inadequado das redes sociais digitais; informações referentes a estudos/pesquisas realizados por institutos especializados na área com o objetivo de identificar dados quantitativos e/ou qualitativos sobre a temática do uso inadequado das redes sociais e consequências para a imagem empresarial; e, análises de conteúdo dos manuais de conduta das empresas escolhidas para o estudo.

4 ANÁLISE DE CONTEÚDO E PESQUISA EXPLORATÓRIA

“Não se deve ir atrás de objetivos fáceis. É preciso buscar o que só pode ser alcançado por meio dos maiores esforços.” (Albert Einstein⁶)

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos constituem a fase final do estudo, momento em que, após ter esclarecido o problema com a fundamentação teórica e realização da revisão bibliográfica, é chegado a hora de demonstrar a análise do problema empiricamente. Para esse fim, foram desenvolvidas pesquisas Exploratórias e Análise de Conteúdo, cujos resultados apresentamos na sequência.

4.1.1 Pesquisa Exploratória – Demissões e Redes Sociais Digitais

A pesquisa exploratória tem como objetivo levantar informações sobre as demissões provenientes de comportamento considerado indevido nas redes sociais digitais veiculadas na mídia digital. Tal análise se faz necessária para compreendermos o cotidiano dessa interação entre Empresa – Público Interno – Mídias Sociais Digitais e, principalmente, identificar as motivações e reações desse processo, tendo em vista que a mídia exerce o papel de mediadora entre a realidade concreta e o que a sociedade conhece dela, ou seja, são esses fatos que pautam a agenda pública. Ademais, vale salientar que não será observada a forma como a mídia tratou cada caso, mas sim, os motivos apresentados para as demissões.

A pesquisa desenvolveu-se ao longo do primeiro e segundo semestre de 2014, momento em que através de sites de busca, realizou-se a procura por notícias veiculadas em mídia digital utilizando as palavras-chave Demissões e Redes Sociais Digitais. Como resultados foram encontrados os seguintes sites/fontes: Globo (G1); Folha de S. Paulo; Isto É; Gazeta Online; Yahoo Notícias, UOL Notícias além de artigos encontrados em diversos sites da Internet, que evidenciavam essa relação entre demissões e redes sociais digitais.

O acesso a estas fontes citadas foi bastante rico em informações, trazendo 18 textos relevantes ao tema proposto, neste sentido, as notícias localizadas e selecionais mediante a relação direta com a temática proposta, estão organizadas no Quadro 13:

⁶Fonte: <<http://www.novainternet.net/blog/frases-de-einstein/frases-famosas-de-albert-einstein/>>. Acesso em: dez.2014.

Quadro 13 – Redes Sociais Digitais e Demissões

<i>Fonte/Autor</i>	<i>Data</i>	<i>Título</i>	<i>Motivo/ Orientação</i>
www.g1.globo.com (G1 em São Paulo)	14/8/09	Jovem reclamona recebe mensagem de demissão via Facebook	Assédio Moral
http://noticias.r7.com (A.Sartorell, L.A.Siqueira)	12/5/10	Falta de regras para o uso de redes sociais provoca demissões	Desconten- tamento
www.endividado.com.br (O Dia Online)	7/10/10	Publicar ofensas via redes sociais gera demissão	Normas
Folha de São Paulo (Vinicius Aguiari)	4/4/11	Folha de São Paulo demite jornalista por tuites	Normas
Isto É (Flávia Gianini)	30/6/11	Demissões em 140 caracteres: O Twitter é uma arma poderosa para arrumar uma colocação profissional, mas também pode custar o emprego ou os negócios	Assédio Virtual / Preconceito
www.techtudo.com.br (Ramon Cardoso)	1/11/11	Apple demite funcionário por comentário no Facebook	Falou mal de empresa
http://natelinha.uol.com.br (Da Redação)	11/1/12	“Eu sabia que poderia sofrer consequências”, diz Rita após demissão da RedeTV	Reclamou do salário
Veja/Espportes (Da Redação)	20/4/12	Real Madrid despede diretor por declarações polêmicas no twitter	Mensagem pública sobre radicalistas
www.g1.globo.com (Jhonathan Oliveira)	22/6/12	Prefeito de João Pessoa anuncia demissão de secretário por rede social	Críticas ao prefeito
www.sincor-es.com.br (Mikaella Campos)	24/6/12	Seus posts podem acabar em demissão	Fotos indevidas na UTI
UOL Notícias (Da Redação)	22/1/13	Delegado é exonerado no Rio após fazer críticas a policiais mulheres nas redes sociais	Machismo
UOL Notícias (Da Redação)	4/6/13	Após polêmica no Facebook, rede de restaurante demite funcionário que lambeu comida.	Falta de ética e respeito
Yahoo Notícias (AE)	17/2/14	Professora é afastada da PUC-Rio por ironizar passageiro.	Preconceito quanto a vestimenta em aeroporto
Folha de S. Paulo (Ricardo G.)	28/3/14	Avianca demite piloto que xingou nordestinos	Xenofobia
www.g1.globo.com (Helton Simões)	27/6/14	Justiça julga válida demissão com justa causa por „curtida” no Facebook	Curtiu comentário ofensivo
Internet Legal (Tribunal Regional)	3/7/14	Juíza do Trabalho fala sobre as consequências do uso das redes sociais	Provas para a justiça

www.g1.globo.com (Da Redação)	6/8/14	Funcionária é descoberta tuitando "selfies" nua no Parlamento suíço	Falta de respeito e pudor
Gazeta Online (Diná Sanchotene)	10/8/14	Uso de rede social eleva demissão por justa causa no Espírito Santo	Falar mal da empresa / Comportamento

Nota: Quadro elaborado pela autora

A leitura dos textos coletados teve como foco identificar o contexto das demissões ou punições (ações, reações, consequências) motivadas pelo uso considerado inadequado das redes sociais e, dessa forma, identificar a realidade vivenciada pelas organizações e pelo público interno expostos na mídia. Para melhor compreensão, ao longo da descrição das notícias, apresentamos pequenos trechos retirados dos textos, abordando como principal temática a descrição dos fatos relatados na notícia e que estão diretamente relacionadas ao tema proposto.

No Portal de Notícias da Globo - Do G1 (2009), encontramos uma situação que chamou a atenção: na Inglaterra uma jovem que reclamou do comportamento de seu superior no *Facebook* foi demitida horas depois através desta mesma rede por seu chefe, que fazia parte de seu rol de amigos no perfil e que assim pode ter acesso direto às críticas. Segue trecho da notícia, apresentada no Quadro 14:

Quadro 14 - Jovem reclama e recebe mensagem de demissão via Facebook

“Ai meu deus, eu odeio meu trabalho. Meu chefe é totalmente pervertido e sempre me manda fazer coisas só para me irritar”, desabafou em sua página no Facebook uma jovem identificada como Lindsay. Cerca de cinco horas depois, o suposto chefe (que fazia parte de sua lista de amigos) respondeu à mensagem no próprio Facebook, demitindo Lindsay.

Fonte: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL1266942-6174,00-JOVEM+RECLAMO...>>. Acesso em: jun.2014.

Na sequência, o site de Notícias R7, apresenta a notícia “Falta de regras para o uso de redes sociais provoca demissões”, apontando para a necessidade da existência de um código de conduta e alertando para o fato de que as empresas estão monitorando o que está sendo falado por seus colaboradores nas redes sociais digitais, porém, muitas delas não possuem orientações claras para o uso dessas redes (Quadro 15).

Quadro 15 - Falta de regras para o uso de redes sociais provoca demissões

O executivo diz que o acompanhamento feito pela E.life tem como objetivo verificar o impacto dos comentários feitos pelo público em geral, inclusive pelos colaboradores. Ele

conta que as empresas devem priorizar ações preventivas em relação às punitivas, mas acrescenta que a maioria delas ainda não tem um manual que ensine boas práticas.

Empresas devem ter código de conduta

Em fevereiro deste ano, Kimberly Swann, ex-funcionária de uma empresa de marketing na cidade de Essex, no Reino Unido, foi demitida após ter escrito em seu perfil no Facebook que seu emprego era chato. Ela conta que nem ao menos citou o nome do lugar.

O executivo-chefe da E.life diz que, como esse fenômeno é mundial e vai continuar ocorrendo, sua empresa recomenda aos funcionários não falarem mal de seus clientes em redes sociais como Twitter ou o Facebook.

- Se a pessoa quiser ter liberdade para falar o que pensa, deve colocar um aviso em seu perfil de que suas opiniões não representam as da empresa.

Fonte: <<http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/falta-de-regras-para-o-uso-de-redes-sociais-provoca-demissoes-20100512.html>>. Acesso em: ago.2014.

Seguindo a mesma linha, O Dia Online (2010) recorre à reflexão de que a publicação de ofensas através das redes sociais pode gerar demissões e ainda ressalta sobre o risco da demissão por justa causa, esclarecendo como se aplica pela lei esta condição “A justa causa é aplicada através do Artigo 482, alínea “K” (da Consolidação das Leis de Trabalho), que prevê que todo ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas contra o empregador e superiores hierárquicos constitui demissão”. Segue trecho da notícia, no Quadro 16:

Quadro 16 - Publicar ofensas via redes sociais gera demissão

Recados agressivos em Orkut, Twitter, Facebook ou outro site, mesmo que indireto, podem levar a advertência, a suspensão e até custar o emprego, com base na CLT Rio – Trabalhadores precisam ficar atentos aos conteúdos que publicam em redes sociais como Orkut, Facebook e Twitter. Segundo advogados, falar mal do empregador ou da empresa pode resultar em demissão por justa causa. Publicar ofensas, mesmo que indiretas ou até em anonimato contra a companhia ou o empregador também representa risco de demissão, após inquérito administrativo.

Fonte: <http://www.endividado.com.br/noticia_ler-26968,publicar-ofensa-via-redes-sociais-gera-demissao.html>. Acesso em: abril,2014.

Vinicius Aguiari (2011) relata o caso de demissão em A Folha de S. Paulo do editor assistente de política do jornal, Alec Duarte e a repórter do Agora SP, Carol Costa, devido as mensagens trocadas entre eles via rede social sobre o hábito das redações em preparar com antecedência o material que será divulgado sobre pessoas com risco elevado de morte, comportamento este que levou a demissão de ambos, tendo em vista que os dois foram alertados de que deveriam seguir os princípios do projeto editorial quando estivessem online.

Como podemos observar no trecho em que a ombudsman do jornal faz o seguinte apelo, conforme Quadro 17:

Quadro 17 - Folha de S. Paulo demite jornalista por tuites

A *coluna de ontem da ombudsman* também abordou o assunto. De acordo com o texto, “o repórter é seguido, curtido, recomendado, também como um representante do lugar em que trabalha. Em um comunicado de 2009, que merece ser atualizado, a chefia da Redação lembrava que todos devem seguir os princípios do projeto editorial quando estiverem on-line”.

Fonte: <<http://info.abril.com.br/noticias/internet/folha-de-s.paulo-demite-jornalistas-por-tuites-04042011-31.shl>>. Acesso em: ago.2014.

Para Flávia Gianini (2011), da Revista Isto É (Online), é importante observar que as redes sociais podem ser de grande valia para uma colocação no mercado, mas ao mesmo tempo também podem custar o emprego ou os negócios, citando exemplos como: 1) Assédio virtual – caso do deputado norte-americano Anthony Weiner que usava microblog para enviar fotos eróticas para algumas seguidoras; 2) Patrocinador do time adversário: funcionário foi demitido após ironizar via *Twitter* o São Paulo Futebol Clube, time patrocinado pela empresa em que trabalhava; 3) Estagiária preconceituosa: após uma estudante de Direito *twitar* ofensas a nordestinos, a OAB de Pernambuco denunciou a estudante ao Ministério Público Federal pelo crime de racismo, entre outros casos.

Ramon Cardoso (2011), nos mostra outro exemplo claro de como o mau uso das redes sociais podem acarretar graves consequências: um funcionário da Apple é demitido após denegrir a imagem da empresa e seus produtos e, mesmo recorrendo à decisão no Tribunal do Trabalho alegando que os pronunciamentos foram feitos de forma privada e fora do horário de trabalho, não surtiu efeito, pois a empresa argumentou que possui uma política clara que proíbe esse tipo de comentários em mídia sociais. É importante salientar ainda que a empresa somente teve acesso aos comentários após um colega de trabalho que estava na lista de amigos no *facebook* fazer um *print* da publicação e apresentar ao gerente da loja. Segue um pequeno trecho da notícia, apresentado no Quadro 18:

Quadro 18 - Apple demite funcionário por comentário no Facebook

E foi exatamente isso que aconteceu a Crisp, agora ex-funcionário da uma loja Apple. Pouco depois de publicar comentários em uma página privada do Facebook denegrindo a imagem da gigante da tecnologia e seus produtos, Crisp foi informado sobre sua demissão

da empresa. O caso chegou ao gerente da loja graças a um colega de trabalho, que também estava na lista de amigos do Facebook e tirou um print da publicação.

Crisp recorreu no Tribunal do Trabalho Britânico, alegando que os comentários foram feitos de forma privada e fora do seu horário de trabalho. Seu apelo, porém, foi negado pelo tribunal, com o argumento de que a empresa possui uma política clara que proíbe esse tipo de comentário em mídias sociais, e que a mensagem pode ser copiada e transmitida com facilidade.

Fonte: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2011/11/apple-demite-funcionario-por-comentario-no-facebook.html>>. Acesso em: jun.2014.

Mais um relato de demissão por *post* no *facebook* explica a Redação (2012) do site NaTelinha, o caso que acometeu a RedeTV: a jornalista Rita Lisauskas reclama na rede social sobre o atraso dos salários dos profissionais da emissora, é afastada e depois desligada oficialmente via telegrama.

A área de esportes também enfrenta problemas desse gênero. Segundo o site Veja/Esportes (2012), em 20 de abril de 2012, o “Real Madrid despediu o responsável pelo setor de novas mídias do clube, Pedro Duarte, depois de tomar conhecimento de mensagens escritas pelo diretor em sua conta do *Twitter* pedindo o extermínio de sindicalistas e defendendo a realização de uma Terceira Guerra Mundial”. Como podemos observar em alguns trechos citados no Quadro 19:

Quadro 19 - Real Madrid despede diretor por declarações polêmicas no twitter

Madri, 20 abr (EFE).- O Real Madrid despediu nesta sexta-feira o responsável pelo setor de novas mídias do clube, Pedro Duarte, depois de tomar conhecimento de mensagens escritas pelo diretor em sua conta no Twitter pedindo o extermínio de sindicalistas e defendendo a realização de uma Terceira Guerra Mundial.

Duarte ainda tentou se defender, dizendo que suas mensagens foram 'descontextualizadas e exageradas' e revelou que tomará medidas legais por sua demissão.

'CCOO e UGT (grupos sindicais) têm que ser exterminados! Um a um no paredão', 'para toda a escória que segue a greve, que fique claro que eles fazem os sindicatos com este dinheiro! Eu os esfaquearia' e 'eu não acredito em greves, só acredito nas guerras', são alguns dos polêmicos tweets do diretor, que as apagou nesta sexta-feira.

Na descrição de sua conta pessoal, Pedro Duarte afirma que é um 'empreendedor, professor e amante da beleza' e que deseja dominar o mundo. Por isso, lançou a hashtag '#miguerramundial', defendendo inclusive a realização da Terceira Guerra.

Após saber do conteúdo das mensagens de um de seus funcionários, o Real Madrid o despediu. Duarte, que durante toda a manhã teve seu nome entre os assuntos mais comentados do Twitter (trending topics), se desculpou pelo acontecido.

'Peço desculpas pelos meus comentários desafortunados, que não refletem nem minha maneira de pensar nem meus sentimentos. Sou contra todo tipo de violência', afirmou o agora ex-diretor do clube madrilenho.

'Meus comentários foram descontextualizados e exagerados e por isso, como consequência das difamatórias afirmações proferidas contra mim, apresento minha renúncia do Real Madrid para tomar ações legais', completou. EFE

Fonte: <<http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/real-madrid-despede-diretor-por-declaracoes-polemicas-no-twitter>>. Acesso em: 5 maio. 2014.

Até mesmo na área política encontramos situações de demissão por uso indevido das redes sociais, como nos mostra Jhonathan Oliveira (2012) com caso do Prefeito de João Pessoa que demitiu e anunciou a exoneração do cargo via rede social do secretário do Desenvolvimento Social, após este fazer críticas severas ao prefeito também nas redes. Segue trecho da notícia, no Quadro 20:

Quadro 20 - Prefeito de João Pessoa anuncia demissão de secretário por rede social



Prefeito Luciano Agra anunciou exoneração por rede social (Foto: Jhonathan Oliveira/G1)

Horas antes da exoneração o agora ex-secretário Lau Siqueira também usou as redes sociais para fazer duras críticas ao prefeito de João Pessoa. Ele chegou a chamar Luciano Agra de covarde e insinuou que ele estaria perseguindo funcionários. “Cercado de urubus e víboras, o bom homem Luciano Agra está transformado num monstro destruidor, condenando a gestão aos aventureiros”, disse o secretário em uma das postagens. Após saber da própria demissão, Lau Siqueira publicou o seguinte comentário: “Obrigado pela covardia de não me encarar de frente, Prefeito. Ser demitido pelo twitter, convenhamos, é moderno”.

Fonte: <<http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2012/06/prefeito-de-joao-pessoa-anuncia-demissao-de-secretario-por-rede-social.html>>. Acesso em: set.2014.

Agora, chegamos à área da Saúde, também vítima de uso inadequado das redes sociais, com exposição de pacientes, diversão em ambiente sério de trabalho como uma UTI e exposição não autorizada da imagem de um hospital, como é o caso apresentado por Mikaella Campos (2012), da enfermeira Klaudia Elizabeth da Silva Pottes que trabalhava num hospital em Olinda: tirou foto dos colegas de trabalho e postou no *orkut*. Ela foi demitida por justa causa sob a acusação de postar fotos que mostravam o logotipo da empresa e desrespeito aos doentes da UTI, uma vez que as fotos foram tiradas no ambiente de trabalho. Nesta reportagem, fica ainda mais evidente a falta de bom senso dos internautas quanto ao direito de imagem, exposição inadequada entre outros problemas que são identificados ao postar uma

“simples” foto divertida do ambiente de trabalho para os amigos nas redes sociais. Segue (Quadro 20) trecho da notícia:

Quadro 21 - Seus posts podem acabar em demissão

Um post divertido sobre o ambiente de trabalho, aparentemente inocente, pode ganhar proporções desastrosas e virar motivo de demissão por justa causa. Vídeos, fotos e comentários que denigrem a imagem da empresa e colocam clientes ou colegas de trabalho em situação vexatória tem se tornado cada vez mais comuns. Mas as companhias estão de olho e punindo sem piedade aqueles funcionários metidos a “engraçadinhos”.

O caso mais recente é a da enfermeira Klaudia Elizabeth da Silva Pottes. Ela, que trabalhava num hospital de Olinda, fez todos de colegas de trabalho e postou no Orkut. A acusação foi que as fotografias mostravam o logotipo da empresa e desrespeitavam doentes da UTI.

Fonte: <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2012/06/noticias/a_gazeta/economia/1272247-seus-posts-podem-acabar-em-demissao.html#>. Acesso em: set.2014.

Policiais também não escapam desse comportamento inadequado, como é o caso apresentado pelo site UOL Notícias, momento em que é noticiada a informação de que “Delegado é exonerado no Rio após fazer críticas a policiais mulheres nas redes sociais” (Quadro 22):

Quadro 22 – Delegado é exonerado no Rio após fazer críticas a policiais mulheres nas redes sociais

Críticas a colegas de trabalho, particularmente mulheres, derrubaram na noite desta segunda-feira (21) o delegado Pedro Paulo Pontes Pinho, titular da delegacia do bairro Catete (9ª DP), na zona sul do Rio de Janeiro.

Em sua conta no Twitter, Pinho postou a seguinte mensagem “tenho 14 mulheres no meu efetivo, mas apenas uma, uma apenas, reúne talento, coragem e disposição para encarar a atividade policial”. Essas e outras declarações levaram a chefe de Polícia Civil, delegada Martha Rocha, a destituir o delegado de sua função.

As declarações do delegado ganharam repercussão após a publicação da reportagem no site da revista “Veja”. Segundo a reportagem, “Pinho, no mínimo, considera que mulheres não tem a mesma aptidão que os homens para o trabalho policial.

Por meio de nota, a chefe da Polícia Civil afirmou que decidiu exonerar Pinho da distrital por considerar que “o delegado tem dificuldades em gerir os recursos humanos que lhes são disponíveis”. Martha Rocha designou a delegada Monique Vidal, ex-titular da 12ª DP (Copacabana). Como a nova titular. A nota informa ainda que a delegada foi escolhida para ocupar da 9ª DP “considerando sua trajetória como mulher policial”.

Fonte: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/01/22/delegado-e-exonerado-do-cargo-apos-fazer-criticas-a-policiais-mulheres-nas-redes-sociais-no-rio.htm>>. Acesso em: set.2014.

Casos também são relatados em franquias, as quais possuem em seu quadro de colaboradores um público mais jovem, como é caso da rede de restaurantes Taco Bell, que foi envolvida em uma polêmica no facebook após ter uma foto publicada de um funcionário “lambendo” a comida, como podemos ver neste trecho da notícia (Quadro 23):

Quadro 23 – Após polêmica no Facebook, rede de restaurante demite funcionário que lambeu comida

A rede de restaurante Taco Bel divulgou um texto nesta segunda-feira (3) comunicando a demissão de dois funcionários envolvidos em uma polêmica no Facebook. Em foto que teve repercussão negativa na rede social, um empregado do restaurante aparece lambendo uma pilha de tacos.

No texto, a rede afirma acreditar que as duas pessoas envolvidas no caso não tinham a intenção de prejudicar ninguém. Mas seu comportamento foi considerado inaceitável e, por isso, a franquia onde eles trabalham optou pela demissão – o jovem da foto esta suspenso e será mandado embora, enquanto o “fotógrafo” já foi dispensado.



Jovem que não teve o nome divulgado será demitido por causa desta foto; tacos seriam para treinamento

Fonte: <<http://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/06/04/apos-polemica-no-facebook-rede-de-restaurantes-demite-funcionario-que-lambeu-comida.htm>>. Acesso em: set.2014.

Até mesmo professores são passíveis de comportamentos inadequados que estão causando constrangimento e, como reação o afastamento, como é o caso apresentado pelo Yahoo Notícias, que relata sobre uma professora que agiu de forma preconceituosa ao descrever sobre um passageiro no aeroporto (Quadro 24).

Quadro 24 – Professora é afastada da PUC-Rio por ironizar passageiro

No dia 5, Rosa publicou na rede social uma foto tirada com seu Iphone de um passageiro na sala de embarque do Santos Dumont, no centro do Rio, acompanhada de um comentário: “Aeroporto ou rodoviária?” Na foto, aparece em destaque um homem sentado de bermuda, tênis e camiseta regata. Amigo de Rosa, o reitor da Universidade Federal do Estado do Rio (Unirio), Luiz Pedro Jutuca, comenta: “O „glamour” foi pro espaço.” Rosa responde: “Puxa, mas para glamour falta muuuito!!! Isso está mais para estiva.” Em seguida, ela comenta de novo: “O pior é que Mr. Rodoviária está no meu vô. Ao menos, não do meu lado!” A também professora Daniela Vargas complementa: “hehe. E sabe o pior? Quando esse tipo de passageiro senta exatamente a seu lado, fica roçando o braço peludo no seu, porque –

claro – não respeita (ou não cabe) nos limites do seu assento.”

MEDIDAS LEGAIS – Com a repercussão do caso – no dia 6, o perfil Dilma Bolada divulgou uma reprodução das postagens -, o homem da foto foi identificado: é o advogado Marcelo Santos, de 33 anos, morador de Nova Serrana (MG), que estava de passagem pelo Rio, após ter participado de um cruzeiro. “A primeira reação foi de espanto, por achar inacreditável aquele tratamento ter vindo de pessoas ligadas à educação. Me senti vilipendiado e agredido. A conotação que quiseram dar foi esta. Vou tomar medidas legais contra todos os envolvidos”, afirmou ao Estado o advogado.

No mesmo dia 6, Rosa publicou um pedido de desculpas: “Sabedora do desconforto que posso ter criado com um post meu publicado ontem à noite, peço desculpas à pessoa retratada e a todos os que porventura tenham se sentido atingidos ou ofendidos pelo meu comentário. Absolutamente não foi essa a minha intenção.” Ontem, ela não foi localizada. Daniela pediu desculpas pelo “comentário infeliz” em entrevista ao jornal O Globo, acrescentando que não tinha a intenção de ofender ninguém. O reitor da Unirio alegou que se referia ao estado dos aeroportos da maneira geral, mas também pediu desculpas a quem se sentiu ofendido.

Fonte: <<https://br.noticias.yahoo.com/professora-%C3%A9-afastada-puc-rio-ironizar-passageiro-225700883.html>>. Acesso em: set.2014.

Encontramos, ainda, situações que podem ser caracterizadas como xenofobia, a exemplo do caso apresentado pela Folha de S. Paulo, que noticiou a demissão de um piloto da empresa Avianca após pronunciamentos preconceituosos no twitter, como podemos ver no trecho abaixo:

Quadro 25 – Avianca demite piloto que xingou nordestinos

A Avianca demitiu o piloto da empresa que anteontem, após ser mal-atendido em um restaurante em João Pessoa (Paraíba), havia chamado o povo nordestino de “porco”.

A empresa havia sido cobrada nas redes sociais por internautas para tomar providências em relação ao caso. Possivelmente em razão de a postagem ter atingida a imagem da Avianca, veio a demissão.

No final da noite de quinta, depois da repercussão do caso nas redes sociais, o piloto usou o Facebook para pedir desculpas. Ele afirmou que conheceu lugares incríveis no Nordeste e que não é preconceituoso. Disse ter reagido assim após ter sido mal-atendido e de modos desrespeitoso. Por fim, afirma que reagiu de maneira equivocada ao expor a insatisfação em uma rede social.

Fonte: <<http://senhorespassageiros.blogfolha.uol.com.br/2014/03/28/avianca-demite-piloto-que-xingou-nordestinos/>>. Acesso em: set.2014.

No que se refere à liberdade de expressão, apresentamos um caso polêmico que evidencia a linha tênue que separa a liberdade de expressão do comportamento ético e

profissional de um funcionário. O fato ocorreu em uma concessionária que demitiu um colaborador após o mesmo “curtir” no Facebook, postagens que estavam denegrindo a imagem da organização e também de uma das sócias da empresa, como podem ver alguns trechos da notícia (Quadro 26):

Quadro 26 – Justiça julga válida demissão com justa causa por “curtida” no Facebook

Uma concessionária de motos do interior de São Paulo demitiu por justa causa um de seus funcionários porque ele “curtiu” no Facebook os comentários ofensivos à empresa e a uma das sócias da companhia. O rapaz acionou a Justiça e, na segunda-feira (22), o Tribunal Regional Trabalhista (TRT) considerou válida a decisão da empresa.

Após passar pela 1ª Vara do Trabalho de Jundiaí, primeira instância da Justiça do Trabalho, a ação chegou ao TRT da 15ª Região. A juíza relatora Patrícia Glugovskis Penna Martins considerou que “o fato é grave, posto que se sabe o alcance das redes sociais”. “Isso sem contar que o recorrente [o rapaz demitido] confirma que outros funcionários da empresa também „eram seus amigos” no Facebook”, escreveu a magistrada em seu voto.

O caso ocorreu no Jundiaí (SP) em outubro de 2012. Então recepcionista da concessionária de motocicletas BM Motos, Jonathan Pires Vidal da Rocha “curtiu” a publicação de um ex-funcionário da loja. As mensagens ofendiam não só a empresa mas também uma de suas proprietária – após pedido da companhia, o Facebook apagou a página.

“Efetivamente as ofensas foram escritas pelo ex-funcionário [Constantino], no entanto, todas foram „curtidas” pelo recorrente [Rocha], com respostas cheias de onomatopéias que indicam gritos e risos”, afirmou a juíza, em seu voto.

Ela porém, concordou com o argumento da companhia de que Rocha endossou a postagem ofensiva ao “curtir” a publicação. “A liberdade de expressão não permite ao empregado travar conversas públicas em rede social ofendendo a sócia proprietária da empresa, o que prejudicou de forma definitiva a continuidade de seu pacto laboral, mormente quando se constata que seu contrato de trabalho perdurado por pouco mais de 4 meses”, escreveu.

Fonte: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/06/justica-julga-valida-demissao-com-justa-causa-por-curtida-no-facebook.html>>. Acesso em: out.2014.

Para compreender um pouco mais esse “cabo de guerra”, travado entre empresas e colaboradores no sentido de, por parte da empresas a garantia de preservação da imagem e por parte dos colaboradores a defesa pelo direito a liberdade de expressão, identificamos uma notícia que apresenta o posicionamento de uma juíza da justiça do trabalho que esclarece alguns aspectos importantes (Quadro 27):

Quadro 27 – Juíza do Trabalho fala sobre as consequências do uso das redes sociais

Fotos ou declarações postadas por internautas nas redes sociais podem servir de prova em casos que chegam à Justiça. Quem afirma é a juíza Rosarita Caron, titular da 2ª Vara do Trabalho de Taquatinga (DF), que já analisou casos envolvendo redes como Facebook e Whatsapp. Para a magistrada, contudo, as relações nas redes sociais não podem ser consideradas amizades íntimas, em seu conceito previsto no artigo 829 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). “Tem pessoas que tem mil amigos! Quem tem mil amigos hoje em dia? Isso não existe”.

Já em redes mais fechadas, como Whatsapp, ou no uso do email, as pessoas podem se manifestar com liberdade de expressão. “Uma coisa é você divulgar no Facebook algum fato em relação a alguma pessoa, numa rede mundial que todo mundo pode ter acesso. Outra coisa é o Whatsapp, no qual para participar de um grupo você tem que ter permissão”. Os superiores podem até vir a demitir o funcionário por eventuais palavras ofensivas, mas não por justa causa, explica a juíza.

- Se a pessoa, por exemplo, é marcada em uma foto num carnaval, e está de licença médica, de atestado?

Rosarita Caron – Muitas fotos são feitas e postadas com celular, com indicação de data, horário e local em que a pessoa estava. Se ela estava de atestado médico, por motivo de saúde, e estava pulando carnaval, isso é prova contra a pessoa. Não há dúvida.

- Já em redes mais privadas, com grupos ou conversas individualizadas, como Whatsapp, por exemplo. Pode se falar mal da empresa?

Rosarita Caron – Eu acredito muito na liberdade de expressão. Esse tipo de grupo é um pouco diferente do Facebook, uma rede que está aberta para todo mundo. No Whatsapp você escolhe as pessoas, e obviamente não tem grupos extensos como tem no Facebook. São muito comuns os grupos criados dentro das empresas nos quais acabam acontecendo outras conversas que não sejam relacionadas à própria empresa.

Eu já tive um caso assim. Uma gerente montou um grupo para conversar sobre as vendas da loja. Só que a partir do momento em que ela cria aquele grupo, as pessoas estão livres para se expressarem. Então elas tanto vão falar de vendas, como vão fazer piadas, brincar um com o outro, vão falar mal de alguém. Isso é próprio do ser humano. Mas é um grupo fechado.

Mas a empresa, de alguma forma não autorizada, teve acesso às conversas. A partir do momento em que invade esse grupo está ferindo o direito de expressão de seus empregados. Então, eu não vejo como poderemos condenar as pessoas que estão no grupo.

Fonte: <<http://www.internetlegal.com.br/2014/07/juiza-do-trabalho-fala-sobre-as-consequencias-do-uso-das-redes-sociais/>>. Acesso em: out.2014.

Apresentamos mais uma situação polêmica envolvendo parlamentares, como o caso da secretária que postou fotos nuas tiradas dentro de sua sala no parlamento da Suíça. Ao

analisarmos a notícia, se compararmos Brasil e Suíça, percebemos no segundo uma postura um pouco mais reflexiva sobre os fatos, antes de uma decisão repentina pela demissão/exoneração do cargo, como podemos ver nos trechos da notícia:

Quadro 28 – Funcionária é descoberta tuitando “selfies” nua no parlamento

Uma secretária que publicou fotos nuas dela mesma dentro do Parlamento suíço para mais de 11 mil seguidores no Twitter disse a um jornal nesta quarta-feira (6) que não acreditava ter violado nenhuma regra.

Muitos dos “selfies” foram tirados em seu gabinete no Palácio Federal, um edifício de 162 anos em Berna, sede de reuniões do governo e Parlamento suíço, de acordo com o jornal suíço Neue Zuercher Zeitung (NZZ).

A mulher não identificada, uma secretária do Parlamento, disse ao jornal que as fotos não violam as diretrizes dos servidores federais porque dizem respeito a sua vida privada. A reportagem não informou porque ela publicou as imagens

Um porta-voz do departamento de recursos humanos do governo disse ter tomado conhecimento do caso por meio da reportagem publicada nesta quarta-feira.

“O setor de serviços parlamentares vai ter que decidir, baseado nas circunstâncias específicas, se esse é um caso de violação das obrigações de bom sendo entre empregado e empregado”, disse Anand Jaqtap.

Fonte: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2014/08/funcionaria-e-descoberta-tuitando-selfies-nua-no-parlamento-da-suica.html>>. Acesso em: out.2014.

Para finalizar, temos uma notícia que se refere à realidade do Espírito Santo, com número crescente de demissões por justa causa devido ao uso inadequado das redes sociais digitais, como podemos observar nos trechos (Quadro 29):

Quadro 28 – Uso de rede social eleva demissão por justa causa no Espírito Santo

Tudo que você postar nas redes sociais pode ser usado contra você. E isso não acontece só na vida pessoal. Muitos trabalhadores são demitidos e o pior, por justa causa. Falar mal da empresa ou de um colega de trabalho, por exemplo, pode provocar uma verdadeira guerra entre empresas e funcionários.

“As pessoas ainda não aprenderam a se comportar na rede. Tudo que você posta pode ser usado contra você. Falta maturidade nas relações on-line. As pessoas estão mergulhadas no mundo da fantasia de que a internet não tem barreiras e que certas atitudes não serão punidas”, disse.

Foto: Bernardo Coutinho



“O que você diz sobre o seu ambiente de trabalho, o seu colega, o seu chefe, a sua empresa, fica eternamente registrado na internet. Há uma ilusão de que na internet a pessoa está protegida atrás de uma tela de computador - Ana Paula Teuceda I desembargadora

“As pessoas ainda não aprenderam a se comportar na rede. Tudo que você posta pode ser usado contra você. Falta maturidade nas relações on-line. As pessoas estão mergulhadas no mundo da fantasia de que a internet não tem barreiras e que certas atitudes não serão punidas”, disse.

A desembargadora explica que o ambiente de trabalho, seja físico ou virtual, é local para ser profissional. “O que você diz sobre o seu ambiente de trabalho, o seu colega, o seu chefe, a sua empresa fica eternamente registrado na internet. Há uma ilusão de que lá a pessoa está protegida atrás de uma tela de computador. Há uma crise de responsabilidade vivida por nossa sociedade que também aparece nas relações travadas nas redes sociais e na internet como um todo”, avalia

Fonte: <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2014/08/noticias/empregos/1494473-uso-de-rede-social-eleva-demissao-por-justa-causa-no-espirito-santo.html>. Acesso em: out.2014.

Enfim, nas informações sistematizadas no Quadro 13 – Redes Sociais Digitais e Demissões (p. 57) procurou-se analisar o contexto das demissões ou punições motivadas pelo uso inadequado das redes sociais, seja por intermédio de frases, fotos e comportamentos que, de certa forma, estavam prejudicando a imagem da empresa. Os relatos disponibilizados nas fontes consultadas permitiram observar que algumas notícias revelam que a publicação de ofensas através das redes sociais digitais pode gerar demissões e ressaltaram ainda o risco da demissão por justa causa, esclarecendo como se aplica a lei para esta condição.

As variedades de situações apresentadas nas notícias evidenciam a preocupação das empresas com o conteúdo postado por seus colaboradores nas redes sociais digitais, demonstrando o monitoramento e a reação quase que imediata – demissão, muitas vezes por justa causa – talvez com o intuito de impedir que outros colaboradores cometam os mesmos erros e assim prejudicar a imagem da organização; fica evidente também que, em alguns casos, as empresas apenas tiveram acesso ao conteúdo dessas postagens quando as mesmas foram vistas pelos colegas que também são colaboradores na mesma empresa, o que podemos entender como um sentimento de pertença e proteção por parte dessas pessoas.

Ademais, as informações reforçam para o fato de que boa parte das postagens retratam vivências do cotidiano desse público interno, ou seja, a vida pessoal dos colaboradores e não propriamente da organização, com isso, podemos observar então que as empresas estão atentas e percebem o quanto seu público interno pode afetar a imagem organizacional, no entanto, fatos como esses continuam sendo divulgados pela mídia, contribuindo ainda mais para a visibilidade dos mesmos.

Pergunta-se: O que fazer então? Fica evidente a necessidade das organizações adotarem uma postura pro-ativa, na tentativa de inibir esse tipo ocorrência. Neste sentido, foi

possível observar em algumas notícias o alerta para a elaboração de um manual de conduta com orientações claras sobre o que se espera desse colaborador nas redes sociais digitais, numa busca participativa do público interno nesse processo. Porém, deve-se também evidenciar as consequências para tais comportamentos, que, como se pode observar em alguns momentos, a justiça foi acionada e teve parecer favorável à organização, mantendo, por exemplo, a decisão de uma demissão por justa causa.

4.1.2 Pesquisa Exploratória – Estudos e pesquisas recentes

Observou-se ao longo do período de busca por notícias de demissões, um considerável número de estudos/pesquisas realizados por institutos especializados na área com destaque para dados quantitativos e/ou qualitativos sobre a temática do uso considerado inadequado das redes sociais e consequências para a imagem da organização.

Portanto, no período de 1 a 5 de julho/2014, Cabestré e Santos (2014) buscaram identificar em diversos mecanismos de busca na internet, alguns desses institutos com informações relevantes para o estudo proposto, utilizando as palavras-chave Estudos sobre Redes Sociais Digitais e Demissões. O acesso às diferentes fontes consultadas, como Publicidade Digital, Tribunal Superior do Trabalho, Revista Você S/A, entre outras, permitiu organizar as informações que mais se destacaram no Quadro 30, a seguir:

Quadro 30 – Estudos e pesquisas recentes

<i>Fonte</i>	<i>Data</i>	<i>Principais Resultados</i>
Publicidade Digital ⁷	28/9/10	“Cerca de 7% das empresas já demitiram um funcionário por conta de atividades em redes sociais , de acordo com recente pesquisa da empresa de segurança de e-mail Proofpoint. Outros 20% das organizações admitem ainda que, por causa do uso inapropriado das novas mídias, tiveram de fazer advertências aos empregados. ”
Terra Economia ⁸	18/5/12	“De acordo com uma pesquisa da empresa de segurança de rede Palo Alto Networks, os funcionários das empresas passaram a usar três vezes mais as redes de 2010 para 2011 . Apenas o acesso ao Twitter no trabalho subiu 700% no período. Outro levantamento, feito pela empresa especializada em produtividade Triad, constatou que 84,6% dos entrevistados acessam redes sociais . Do mesmo modo, cresce o monitoramento dos empregadores. Uma pesquisa com 290 executivos brasileiros apontou que 35,3% deles já descobriram alguma

⁷Fonte: <<http://www.publicidadedigital.com/>>. Acesso em: jul. 2014.

⁸ Fonte: <<http://economia.terra.com.br>>. Acesso em: jul. 2014.

		atitude imprópria de funcionário por meio das redes sociais, segundo a empresa de recrutamento Robert Half.”
Tribunal Superior do Trabalho ⁹	18/11/12	“Em tempos de blogs e redes sociais, ações que envolvem direito à liberdade de expressão e demissões por ofensa à honra do empregador revelam um novo cenário nas relações trabalhistas mediadas pelas novas tecnologias. [...] As leis trabalhistas não impedem que as empresas estipulem, no contrato de trabalho, condutas e posturas relativas ao uso das tecnologias [...]; Há casos, porém, em que o motivo alegado para demissão não se deu no ambiente de trabalho [...], e sim na esfera pessoal. Aí, mais do que a violação de regras de conduta, o que está em jogo é a liberdade de expressão e suas implicações [...].”
Revista VocêS/A ¹⁰ (Andrea Giardino)	12/12/13	“Uma pesquisa feita pelo instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC) para VOCÊ S/A revela que [...] houve 623 executivos de RH de 577 empresas brasileiras de todos os tamanhos e de vários setores, o comportamento nas redes sociais pode influenciar a promoção de um profissional e levar a uma punição ou à demissão ; Participar de redes sociais é um hábito incorporado à vida moderna. O desejo de ter uma vida digital esbarra, porém, nos cuidados que os profissionais devem ter para não prejudicar a si mesmos e a empresa em que trabalham;”
Advocacia Empresarial ¹¹	Jun/14	Em 2010, uma pesquisa feita por uma multinacional especializada em recursos humanos indicou que as empresas nacionais são as que mais realizam controle sobre a utilização das mídias sociais no trabalho pelo mundo. De acordo com a pesquisa, 55% das empresas do Brasil possuem alguma política nesse sentido, contra somente 20% da média global ; Já um estudo realizado por uma consultoria em produtividade, indica que 80% dos servidores gastam até três horas do tempo do trabalho com as atividades que não ajudam para o trabalho , a maior parte associada à internet; Para evitar uma demissão por justa causa [...] é que as empresas adotem um manual de conduta ou ainda torne clara e objetiva as regras quanto à utilização da internet. A empresa pode estabelecer um manual com questões como em que horário a internet pode ser acessada, o que pode ser acessado [...].
Nova Central Sindical de Trabalhadores do Paraná ¹²	1/7/14 (*data de acesso)	“O empregador que sofrer difamação ou injúria deverá recorrer a um inquérito policial e registrar ocorrência na delegacia. Já no caso de crime praticado por mau uso de ferramentas eletrônicas corporativas como e-mail ou rede social [...], será responsabilidade do empregado, que deverá responder judicialmente após a investigação administrativa para apuração de falta grave”.

Fonte: Quadro elaborado por Cabestré, S. e Santos, P. S. A. (2014)

⁹Fonte: <<http://www.tst.jus.br>>. Acesso em: jul. 2014.

¹⁰Fonte: <<http://exame.abril.com.br>>. Acesso em: jul. 2014.

¹¹Fonte: <<http://www.mbk.adv.br>>. Acesso em: jul. 2014.

¹²Fonte: <<http://www.ncstpr.org.br>>. Acesso em: jul. 2014.

Sindicatos, empresas, tribunais, assessorias, enfim, percebe-se com esta busca de informações para esta pesquisa exploratória, que a temática proposta para este estudo é bastante discutida por diversos nichos empresariais, diante do cenário organizacional que se apresenta.

Segundo o site Publicidade Digital, “Cerca de 7% das empresas já demitiram um funcionário por conta de atividades em redes sociais [...] Outros 20% das organizações admitem ainda que, por causa do uso inapropriado das novas mídias, tiveram de fazer advertências aos empregados”, ou seja, esses números refletem o resultado da pesquisa anterior, momento em que identificamos diversos casos de demissões motivadas pelo considerado uso inadequado das redes sociais digitais. O mesmo destaca o site Terra Economia que traz o resultado de que “[...] Uma pesquisa com 290 executivos brasileiros apontou que 35,3% deles já descobriram alguma atitude imprópria de funcionário por meio das redes sociais”.

O Tribunal Superior do Trabalho vem ao encontro de um dos questionamentos apresentados no início deste estudo (p. 55) sobre a linha tênue que separa a liberdade de expressão da postura profissional responsável e ética, momento em que faz a seguinte análise com destaque para um novo cenário nas relações empregador, empregado, demissões e redes sociais digitais: “Há casos, porém, em que o motivo alegado para demissão não se deu no ambiente de trabalho [...], e sim na esfera pessoal. Aí, mais do que a violação de regras de conduta, o que está em jogo é a liberdade de expressão e suas implicações [...]”.

Ademais, além de influenciar a permanência do empregado na organização, o comportamento nas redes sociais pode também refletir no crescimento desse empregado dentro da empresa, como mostra a Revista Você S/A, com a realização de uma pesquisa que “[...] ouviu 623 [executivos](#) de RH de 577 empresas brasileiras de todos os tamanhos e de vários setores, o comportamento nas redes sociais pode influenciar a promoção de um profissional e levar a uma punição ou à demissão [...]”, ou seja, mais dados que vêm ao encontro aos resultados da pesquisa anterior. A Revista também alerta para o fato de que “[...] Participar de redes sociais é um hábito incorporado à vida moderna. O desejo de ter uma vida digital esbarra, porém, nos cuidados que os profissionais devem ter para não prejudicar a si mesmos e a empresa em que trabalham [...]”.

Para a Advocacia Empresarial, segundo pesquisas realizadas em 2010 por empresa especializada em recursos humanos, 55% das empresas possuem alguma orientação/política sobre a temática, que devem ser claras, objetivas e detalhadas. Percebe-se que muitas vezes as empresas desenvolvem tais ferramentas somente como um cunho jurídico e como forma de

proteção, como pudemos observar nas notícias apresentadas na pesquisa anterior, momento em que muitas empresas envolvidas nessas demissões relataram/destacaram a existência de orientações sobre essa temática. Já o site da Nova Central Sindical de Trabalhadores do Paraná, faz o seguinte alerta: “O empregador que sofrer difamação ou injúria deverá recorrer a um inquérito policial e registrar ocorrência na delegacia. [...] crime praticado por mau uso de ferramentas eletrônicas [...], será responsabilidade do empregado, que deverá responder judicialmente após a investigação administrativa [...]”.

Podemos constatar, com base nas pesquisas realizadas até o momento, que o cenário se mostra complexo, reforçando cada vez mais a ideia de que existem muitas lacunas para serem preenchidas quando se trata da relação Empresa, Redes Sociais Digitais e Público Interno. Neste sentido, pergunta-se: será que os manuais disponibilizados por essas empresas são claros, objetivos e detalhados? Ou, então, se as empresas usam este recurso, por que temos um cenário crescente de demissões motivadas pelo uso considerados inadequado das redes sociais digitais pelo público interno?

Portanto, insere-se, neste contexto, os princípios da comunicação organizacional e, neste caso, destaca-se o Manual de Conduta e Ética para as Redes Sociais Digitais, haja vista que a pretensão deste estudo é olhar para os manuais como instrumentos de comunicação, direcionados ao cuidado com a imagem corporativa, respeitando a identidade e cultura organizacional e, principalmente, inserindo o público interno como agente participativo do processo e dessa forma também responsável por esse cuidado com a imagem da empresa. Esta é a continuidade do estudo com a análise de conteúdo dos manuais de conduta e ética de três organizações que apresentamos na sequência.

4.1.3 Análise de conteúdo dos manuais de conduta e ética de três organizações

Diante das pesquisas exploratórias apresentadas anteriormente, percebeu-se um cenário bastante complexo, momento em que também se destacou como resultado a importância do desenvolvimento de regras e normas para o uso das redes sociais digitais pelo público interno das organizações, colocando o Manual de Conduta e Ética como uma ferramenta que pode/deveria orientar os processos comunicacionais e as interações sociais nessas redes. Neste sentido se faz necessária a análise de manuais de conduta existentes que permitirão uma visão de como a questão está sendo trabalhada enquanto estratégia de comunicação.

A metodologia definida para a pesquisa é a análise de conteúdo, que possibilita identificar aspectos perceptíveis e subjetivos da mensagem em seu meio e tem como objetivo contribuir na investigação de informações pertinentes ao estudo proposto. Como conseguinte apresenta-se a análise de manuais de três empresas, que foram escolhidas após levantamento e observação prévia dos instrumentos disponibilizados em meio digital, sendo elas:

- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa): uma empresa pública referência pelas ações que desenvolve, e que traz o “Manual de Conduta em Mídias Sociais”, que possibilitou observar como pode ser trabalhada a temática neste seguimento de mercado, trazendo as informações de forma clara, objetiva e detalhada;
- NovAmerica: uma empresa do segundo setor (privada), com mais de 70 anos no mercado de agrícola, que traz o “Manual de Mídias Sociais”, que também permitiu observar como esta questão pode ser trabalhada neste nicho de mercado e que utilizou o manual de Embrapa como referência;
- Agência de Comunicação Grupo Máquina: uma empresa também do segundo setor, todavia, do ramo de comunicação. O interesse por esse segmento se justifica pelo fato do Grupo ser responsável pela comunicação de várias organizações, neste sentido, procuramos observar o “Manual de Conduta para uso de redes sociais” a luz da realidade de uma empresa que cuida tanto de sua própria imagem como também das demais empresas clientes.

Vale destacar que os Manuais de Conduta e Ética das respectivas empresas selecionadas estão todos disponibilizados em meio digital. Na sequência, apresentamos o Quadro 31, com alguns detalhes sobre as empresas escolhidas para análise dos manuais:

Quadro 31 - Empresas selecionadas para análise dos Manuais de Conduta e Ética

Nome da Empresa	Descrição (texto disponibilizado no site da empresa)	Título do Manual de Conduta e Ética	Redes Sociais Digitais¹³
Empresa Brasileira de Pesquisa	“A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) foi criada em 26 de abril de 1973 e é vinculada ao	Manual de Conduta em Mídias Sociais ¹⁵	Facebook

¹³ Procurou-se levantar por meio de busca na internet, em quais redes sociais digitais estas empresas estão inseridas;

Agropecuária (Embrapa) ¹⁴	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). Desde a nossa criação, assumimos um desafio: desenvolver, em conjunto com nossos parceiros do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), um modelo de agricultura e pecuária tropical genuinamente brasileiro, superando as barreiras que limitavam a produção de alimentos, fibras e energia no nosso País.”		
Agência de Comunicação Grupo Máquina ¹⁶	“Criado em 1995, o Grupo Máquina PR conta hoje com mais de 280 profissionais e 110 clientes entre as maiores empresas do País. Somos a única agência que faz parte do seletto clube de empreendedores Endeavor e a primeira a ser aceita pelo Pacto Global da ONU. Temos 11 unidades de negócios, focadas em comunicação corporativa integrada, e três agências coligadas: a Zóio , especializada em aplicativos, storytelling e vídeos digitais; a Studio 1101 , para branding, mídia publicitária e webmarketing; e a MSports , focada em marketing esportivo.”	Manual de Conduta para uso de redes sociais ¹⁷	Blog, Twitter, Youtube, Flickr, Vimeo e Facebook
Grupo NovAmerica ¹⁸	“Com suas atividades concentradas no segmento agrícola de produção de cana-de-açúcar, uma nova história começou a ser construída pelo Grupo NovAmérica, gerando cerca de 2 mil empregos diretos, com atuação no estado de São Paulo e Mato Grosso do Sul, desde a reformulação de suas estratégias e diretrizes. [...] A NovAmérica se tornou principal fornecedora de cana-de-açúcar para a empresa Raízen, nas unidades de Tarumã (SP) e Caarapó (MS). [...] criou um novo negócio em 2011 para a prestação de serviços de corte, carregamento e transporte de cana-de-açúcar, a NovAmérica Serviços, na busca por novos clientes para a sua expansão no setor, aumentando o potencial energético das empresas envolvidas e	Manual de Mídias Sociais ¹⁹	Facebook, Youtube, LinkedIn

¹⁵Fonte: <http://manualmidias.sct.embrapa.br/documentos/manual_de_conduta_em_midias_sociais_edicao_1.pdf>. Acesso em: dez.2014

¹⁴ Fonte: <<https://www.embrapa.br/>>. Acesso em: dez.2014

¹⁶Fonte: <<http://www.grupomaquina.com.br/home>>. Acesso em: dez.2014

¹⁷Fonte: <http://web.grupomaquina.com/maquinaNet/upload/manual_integracao_final.pdf>. Acesso em: dez.2014

¹⁸Fonte: <<http://www.novamerica.com.br/>>. Acesso em: mar.2015

¹⁹Fonte: <http://www.novamerica.com.br/manual_de_midias_sociais.pdf>. Acesso em: mar.2015

	suprindo a necessidade dos parceiros. Tradicionalmente inovadora, a NovAmérica uniu informação, ação e resultados para que houvesse uma evolução do trabalho no segmento, mantendo sua transparência nas ações e garantindo sua credibilidade. A avaliação, o aprimoramento, a projeção, a inserção de novas tecnologias e a busca de soluções diárias continuam sendo os focos da empresa, sempre envolvendo o colaborador, a comunidade e o poder público.”		
--	---	--	--

Nota: Quadro elaborado pela autora

Para a categorização da análise de conteúdo, destacamos o autor Moraes (1999, p. s/n), que assim explica o processo de identificação das categorias:

A categorização é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo. Estes critérios podem ser semânticos, originando categorias temáticas. Podem ser sintáticos definindo-se categorias a partir de verbos, adjetivos, substantivos, etc. As categorias podem ainda ser constituídas a partir de critérios léxicos, com ênfase nas palavras e seus sentidos ou podem ser fundadas em critérios expressivos focalizando em problemas de linguagem. Cada conjunto de categorias, entretanto, deve fundamentar-se em apenas um destes critérios.

Com base no exposto, para o estudo proposto, em se tratando da análise de conteúdo de Manuais de Conduta, as categorias estão definidas a partir de verbos, adjetivos e substantivos e também a partir de critérios léxicos, com ênfase nas palavras e seus sentidos, trazendo à tona questões ligadas também à fundamentação teórica do estudo proposto.

Neste sentido, apresentam-se as categorias definidas para análise, que podem ser observadas nos Quadros 32 e 33:

Quadro 32 – Categoria: Informações sobre a organização escolhida

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Quem somos	Informações sobre o histórico da organização;
Missão	Destaca informações em relação à Missão, Visão e Valores da organização, com intuito de conhecer a cultura;
Visão	
Valores	
Imagens	Trazemos algumas imagens (fotos) da empresa para que possa facilitar a identificação/reconhecimento da mesma.

Nota: Quadro elaborado pela autora

Com as informações destacadas nesta categoria é possível trazer um diagnóstico/cenário da organização escolhida, quanto à história, cultura (missão, visão e valores) e demais informações pertinentes e que podem auxiliar a análise do Manual.

Quadro 33 – Categoria: Análise dos Manuais

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Sumário	Destaca os itens que compõem o sumário, para conhecimento dos principais temas e a estrutura como os mesmos foram dispostos ao longo do manual.
Responsável pela Elaboração	Traz informações solicitadas por e-mail à empresa, com resposta ao seguinte questionamento: • Como foi o processo de elaboração do manual? Especificamente quem participou do processo? Houve uma participação dos funcionários?
Processo de Implantação e Divulgação	De mesma forma que o item anterior, traz informações solicitadas por e-mail à empresa, com resposta ao seguinte questionamento: • Após a finalização do Manual, como foi o processo de implantação e divulgação? Ou seja, como os funcionários tiveram acesso a esse material?
Características Gerais do Manual	Destaque para informações em relação aos seguintes itens: número de páginas; tipo de linguagem utilizada (formal/informal); identidade visual; e abordagem (texto explicativo, informativo e/ou impositivo).
Objetivo do Manual	Busca identificar se o manual foi desenvolvido especificamente para as Redes Sociais Digitais
Perfil da Empresa	Procura analisar se o manual traz informações em relação à missão, visão e valores da empresa.
Perfil dos Colaboradores	Pretende identificar no manual, orientações quanto ao que se espera do colaborador em relação ao comportamento, valores e ética.
Mídias Sociais	Procura levantar informações no manual referente à: conceito de mídias sociais; tipos de mídias sociais; critérios de uso; e conteúdo/oportunidades/riscos/dicas de postura.
Boas Práticas	Traz detalhes quanto às orientações em relação à postura nas redes sociais, que chamamos hoje de “netiqueta”.
Monitoramento	Pretende identificar no manual, orientações quanto ao monitoramento nas mídias sociais digitais por parte da empresa.
Gerenciamento de Crise/ Penalidades	Procura-se encontrar orientações quanto à penalidade e leis que respaldam as ações em relação às demissões, inclusive por justa causa.
CrITÉRIOS de Repostas	Busca identificar se a empresa traz no manual, orientações para envio/postagem de respostas e/ou para replica de informações.

Nota: Quadro elaborado pela autora

Com as categorias específicas apresentadas, trazemos a análise dos Manuais de Conduta das empresas selecionadas.

4.1.3.1 Análise de Conteúdo do Manual de Conduta em Mídias Sociais da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) foi escolhida por se tratar de uma empresa de primeiro setor²⁰ e, por disponibilizar em meio digital através de busca pela internet, o Manual de Conduta em Mídia Sociais. Neste sentido, trazemos como objetivo principal a análise do posicionamento de uma organização deste setor para a questão do uso de Redes Sociais Digitais. Com o intuito de apresentar um panorama geral da organização, disponibilizamos na sequência o Quadro 34, com as principais informações relacionadas à Embrapa, coletadas no site oficial²¹ da empresa:

Quadro 34 - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

Quem somos	“A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) foi criada em 26 de abril de 1973 e é vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). Desde a nossa criação, assumimos um desafio: desenvolver, em conjunto com nossos parceiros do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), um modelo de agricultura e pecuária tropical genuinamente brasileiro, superando as barreiras que limitavam a produção de alimentos, fibras e energia no nosso País. Esse esforço ajudou a transformar o Brasil. Hoje a nossa agropecuária é uma das mais eficientes e sustentáveis do planeta. Incorporamos uma larga área de terras degradadas dos cerrados aos sistemas produtivos. Uma região que hoje é responsável por quase 50% da nossa produção de grãos. Quadruplicamos a oferta de carne bovina e suína e ampliamos em 22 vezes a oferta de frango. Essas são algumas das conquistas que tiraram o País de uma condição de importador de alimentos básicos para a condição de um dos maiores produtores e exportadores mundiais.”
Missão	“Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira: • Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação: Entendidas como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social, que resultem em novos produtos, processos ou serviços. A transferência de tecnologia faz parte do processo de

²⁰ “É o setor que agrega os interesses públicos e pode ser exemplificado por órgãos governamentais como ministérios, secretarias, as autarquias e as empresas de economia mista”. Fonte: <<https://pt.scribd.com/doc/3994843/4/PRIMEIRO-SEGUNDO-E-TERCEIRO-SETORES>>.

²¹ Fonte: <<https://www.embrapa.br/>>. Acesso em: dez.2014

	inovação, o que confere aplicabilidade efetiva às tecnologias geradas. • Para a sustentabilidade da agricultura: Compreendida como aquela que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras suprirem suas necessidades. Ou seja, é o desenvolvimento econômico, social, científico e cultural das sociedades como garantia de mais saúde, conforto e conhecimento, sem exaurir os recursos naturais do planeta. A agricultura é entendida em um sentido amplo e abrange a produção, o beneficiamento e/ou a transformação de produtos agrossilvipastoris, aquícolas e extrativistas, pois compreende desde processos mais simples até os mais complexos, inclusive o artesanato no meio rural e a agroindústria em seu conceito ampliado, que abrange insumos, máquinas, agropecuária, indústria e distribuição. • Em benefício da sociedade brasileira: A principal beneficiária dos resultados produzidos pelo conjunto de estratégias definidas no V Plano Diretor da Embrapa (PDE).”
Visão	“Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia: • Visão da Embrapa – o horizonte 2023: Em 2023 a Embrapa completará 50 anos e, por certo, estará atuando em um mundo ainda mais globalizado, exigente e complexo. Coerentemente com sua história, a Empresa pretende e tem condições de continuar gerando benefícios relevantes para o Brasil e para os países em que atua ou nos quais venha a atuar. A Embrapa será um dos líderes do mundo em seu campo, com ação estendida para contemplar a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.”
Valores	Os valores que balizam as práticas e os comportamentos da Embrapa e de seus integrantes, independentemente do cenário vigente, e que representam as doutrinas essenciais e duradouras da empresa, são: • Excelência em pesquisa e gestão: Estimulamos práticas de organização e gestão orientadas para o atendimento das demandas dos nossos clientes, e, para isso, pautamos nossas ações pelo método científico e pelo investimento no crescimento profissional, na criatividade e na inovação. • Responsabilidade socioambiental: Interagimos permanentemente com a sociedade, na antecipação e na avaliação das consequências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e contribuimos com conhecimentos e tecnologias para a redução da pobreza e das desigualdades regionais • Ética: Somos comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizamos o ser humano com contínua prestação de contas à sociedade. • Respeito à diversidade e à pluralidade: Atuamos dentro dos princípios do respeito à diversidade em todos os seus aspectos, e, por

	isso, encorajamos e promovemos uma perspectiva global e interdisciplinar na busca de soluções inovadoras. • Comprometimento: Valorizamos o comprometimento efetivo das pessoas e das equipes no exercício da nossa Missão e na superação dos desafios científicos e tecnológicos para a geração de resultados para o nosso público-alvo. • Cooperação: Valorizamos as atitudes cooperativas, a construção de alianças institucionais e a atuação em redes para compartilhar competências e ampliar a capacidade de inovação, e, para isso, mantemos fluxos de informação e canais de diálogo com os diversos segmentos da sociedade.
Imagens	   22 23

Baseado nos Valores apresentados pela Embrapa, como Ética, Comprometimento e Cooperação, apresentamos a análise de conteúdo do Manual de Conduta em Mídias Sociais, no Quadro 35:

²² Fonte: <<http://agronomos.ning.com/group/embrapa>>. Acesso em: abril. 2015.

²³ Fonte: <<http://www.cpap.embrapa.br/destaques/materia.v2013.06.21.html>>. Acesso em: abril.2015.

Quadro 35 – Análise de Conteúdo do Manual de Conduta em Mídias Sociais da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Sumário	1. Introdução 2. As novas mídias e você 3. Motivos para você usar as mídias sociais 4. Princípios gerais de conduta 5. Diplomacia e netiqueta 6. Conteúdo e tom de voz 7. Perfis e canais em mídias sociais 8. Monitoramento 9. Penalidades e consequências do uso incorreto das mídias sociais 10. Considerações finais 11. Referências
Responsável pela Elaboração²⁴	“Em 2011, a Embrapa desenvolveu dois documentos relacionados ao trabalho com mídias sociais. Um é o Diretrizes de Mídias Sociais, voltado para administradores de perfis oficiais da Empresa. O outro é o Manual de Conduta com recomendações aos colaboradores quando mencionarem a Empresa em seus perfis pessoais. O método que criamos para construção desses instrumentos foi o seguinte: GT de Mídias Sociais – oficializamos um grupo de trabalho multidisciplinar com 25 pessoas. Para a seleção dos integrantes, consideramos o interesse e o conhecimento sobre o assunto, bem como a representatividade de áreas chave para esse processo, como a Jurídica, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, a área fim da Embrapa – Pesquisa, entre outras. Também buscamos a representação das cinco regiões do país por meio de profissionais de comunicação de centros de pesquisa da Empresa;

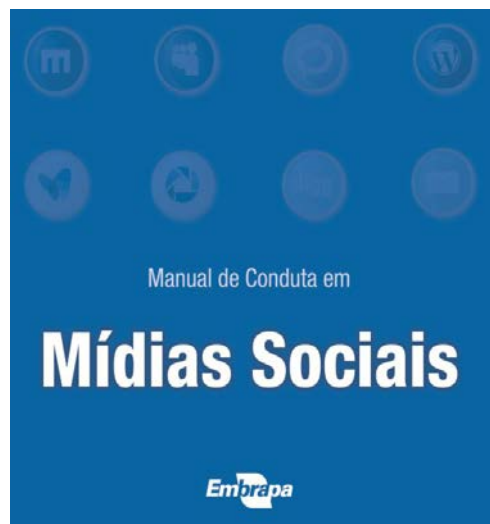
²⁴ Informações solicitadas por e-mail e fornecidas pela Coordenadoria de Comunicação Institucional (CCI) – Secretaria de Comunicação (Secom) – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) – Brasília/DF

	Monitoramento da presença da Embrapa – reunimos informações sobre menções feitas à Embrapa durante mais de três meses. Contamos com um relatório feito pela Agência Click, cedido pelo Ministério da Agricultura, e com monitoramentos que fizemos sobre determinados temas ao longo do ano. Consulta interna (Diretoria e profissionais de Comunicação) – entrevistamos o presidente e os diretores-executivos para captar a opinião e impressões a respeito da participação da Embrapa em mídias sociais. E dizemos ainda uma sondagem junto aos profissionais de comunicação sobre a participação das Unidades da Embrapa em mídias sociais. Boas práticas externas (leitura de políticas + visitas + consultor) – solicitamos aos membros do GT a leitura de políticas de mídias sociais e um breve relato do que poderia ser aplicado à realidade da Embrapa. Também fizemos benchmarking em instituições públicas em Brasília e solicitamos aos membros das demais regiões relatórios de visitas. Além disso, contratamos um consultor para conduzir a reunião presencial do GT e fazer uma revisão técnica dos documentos finais. Construção coletiva (presencial e Google Docs) – a essência das normas, ou seja, os tópicos chave para o texto foram levantados e discutidos em uma reunião presencial. Depois formamos subgrupos do GT responsáveis pela redação de cada parte das normas. Em seguida, colocamos no Google Docs o texto base para apreciação dos membros, que podiam dar nova redação ou apenas comentar. Depois de ajustado, solicitamos a avaliação dos Núcleos de Comunicação das Unidades e por fim, do consultor externo. Esse processo levou por volta de 6 meses. Consideramos esse trabalho diferenciado por que conseguimos colher variadas impressões sobre o assunto, tanto de empregados quanto de especialistas externos, e customizamos o texto a máximo para o documento ficar o mais próximo da realidade de Embrapa”.
	Análise: Diante da dinâmica apresentada pela Embrapa, vale ressaltar o posicionamento que apresentamos deste estudo, sobre a importância de tornar os processos comunicacionais mais participativos, haja vista que um Manual de Conduta se caracteriza como um instrumento de comunicação dirigida ao público interno. Ou seja, conforme os autores trabalhados na fundamentação teórica, Benevides, Estrella e Freitas (2009), a comunicação deve estar em comum acordo com os objetivos e as estratégias da empresa, no intuito de tornar conhecida, compreendida e participativa decisões de processos comunicacionais por parte do público interno. Os autores também reforçam o papel importante das empresas em perceber e ficar atenta às necessidades e expectativas de seus colaboradores, a luz do objetivo por uma demanda de informações com credibilidade e veracidade. Podemos perceber o resultado desta interação, quando observamos a Introdução do Manual com o seguinte trecho (p. 8 do Manual): “os empregados e colaboradores da Embrapa são profissionais de alta excelência

	<i>técnica. Geram soluções tecnológicas inovadoras em agropecuária e seus trabalhos circulam o mundo. Com o uso adequado das mídias sociais, a Embrapa acredita que seus profissionais poderão atrair e estabelecer novas parcerias no Brasil e no exterior, estreitar relacionamento com diferentes públicos, promover positivamente as conquistas e projetos da Embrapa, compartilhar e receber conteúdos úteis ao trabalho das mais variadas fontes. A Embrapa apóia o uso responsável dessas ferramentas de comunicação online, pois reconhece os potenciais benefícios profissionais, institucionais e sociais da atuação de seus empregados e colaboradores nessas mídias”.</i>
Processo de Implantação e Divulgação ²⁵	“Os documentos orientadores foram divulgados por meio de uma série de matérias jornalísticas nos informativos internos nacionais da Embrapa (semanalmente em veículo meio eletrônico, chamado todos.com e mensal, no Folha Embrapa) e em murais especiais publicados na Empresa em todo o Brasil. Além disso, criamos uma versão online didática, resumida do Manual para facilitar a compreensão do conteúdo (a versão impressa é extensa, pois foi elaborada para ser instrumento de consulta, abarcando variadas situações). As áreas de comunicação também foram orientadas a promover o conteúdo de maneira que fosse mais adequada localmente. Algumas Unidades fizeram palestras tira-dúvidas com todos os empregados e outras preparam ações presenciais focadas para estagiários. O manual também está em um banner na primeira página da Intranet Corporativa”. Análise: <i>Como podemos observar, a atitude da Embrapa vem ao encontro do posicionamento teórico que abordamos (página 20) deste estudo: “[...] há um novo paradigma, que se refere à interação dialogada, participativa, que foge dos procedimentos técnicos habituais. Portanto, somente a existência de ferramentas de comunicação dentro de uma organização per se, não garantirá a qualidade da informação e o feedback esperado com o uso desses instrumentos nos processos de interação social, ou seja, é preciso sensibilizar, fazer participar, fazer compreender e fazer entender”. Até mesmo porque no próprio documento (manual), é informada a forma de aquisição de exemplares da publicação, bem como também uma relação de todos os envolvidos no processo, com nomes e cargos, que possibilitam a identificação da equipe e enfatizam o trabalho integrado que permeia todo o desenvolvimento do manual.</i>
Características Gerais do Manual	Número de páginas:
	38 páginas no total (entre Capa e Referências)
	Linguagem Formal/Informal:

²⁵ Idem 52

	Formal: “A Embrapa apóia o uso responsável de mídias sociais, pois reconhece os potenciais benefícios profissionais, institucionais e sociais da atuação de seus empregados e colaboradores nesses meios” (página 8 do manual) Informal: “Você não é interessante nas mídias apenas por aquilo que você faz fora dela, mas principalmente pelos conteúdos e interações que você gera nesses ambientes” (página 10 do manual – <i>grifo nosso</i>) Análise: <i>Quanto à linguagem podemos citar o seguinte trecho (página 35) da fundamentação teórica deste estudo: “Benevides, Estrella e Freitas (2009, p. 14) destacam as mudanças quanto à linguagem e tratamento do público interno, diante das relações de trabalho, que antes eram focadas na produção, no servir, na submissão a normas que regulavam o comportamento e, que atualmente estão exigindo um novo posicionamento: “A sociedade contemporânea instaura-se como novo modo social. Muda a forma como as pessoas se relacionam com o mundo, muda o modo como o poder se apresenta. Não é mais a imposição que impera; ao contrário, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que tal maneira é boa para eles. O discurso da sedução ganha lugar e aparece como uma forma de envolver as pessoas em projetos coletivos”. Percebe-se ao longo de todo o manual, que a Embrapa tem o intuito de trazer as orientações quanto às regras e normas em formato dicas e orientações, almejando sempre pelo bom senso e pela ética do colaborador, como podemos observar neste trecho do manual (p. 12): “essa participação nas mídias sociais incentivada pela Embrapa requer atenção especial a questões de propriedade intelectual, além de bom senso e outros cuidados previstos neste Manual”.</i> Identidade visual:
--	--



A Embrapa apóia o uso responsável de mídias sociais, pois reconhece os potenciais benefícios profissionais, institucionais e sociais da atuação de seus empregados e colaboradores nesses meios.



As pessoas em geral tendem a não separar o lado profissional do lado pessoal, ou seja: se você é conhecido como empregado da Embrapa, seus conteúdos em mídias sociais são facilmente vinculados à imagem da Empresa.



É falsa a impressão de que nas mídias sociais é permitido falar de tudo, de qualquer maneira sobre qualquer pessoa ou empresa, sem haver consequências ou penalidades. Fique atento.

Análise: O manual apresenta imagens que remetem aos assuntos abordados página a página, proporcionando ao documento mais leveza para trabalhar determinados aspectos delicados que envolvem o comportamento nas Mídias Sociais e o que se espera dos colaboradores da Embrapa. Se observarmos a cor azul utilizada ao longo do manual é a mesma cor que identificamos na marca Embrapa:



Sobre essa temática, trazemos o seguinte trecho (p. 35) do estudo: “Além de visão e slogan, as organizações também possuem MARCA, SÍMBOLO e IDENTIDADE VISUAL, que auxiliam na composição da identidade, imagem e reputação empresarial pelos públicos de interesse. Para Silva Neto (2010, p. 31), MARCA significa: “toda sensação advinda de um

	<i>produto, empresa ou serviço e que se acumula no imaginário das pessoas. O resultado visual dessa construção no tempo”, já SÍMBOLO representa “desenho que condensa uma marca ou é parte dela” e por fim IDENTIDADE VISUAL é “conjunto dos referenciais visuais de uma marca: nome, símbolo e letra. É o núcleo da identidade corporativa”.</i> Abordagem (Texto Explicativo, informativo ou Impositivo): Texto Explicativo - “este manual é composto por orientações que os empregados e colaboradores da Embrapa devem seguir sempre que mencionarem, comentarem, publicarem ou compartilharem conteúdos envolvendo a Embrapa em mídia sociais. Expõe condutas, comportamentos e atitudes que a Empresa espera de seus empregados, bolsistas, estagiários e prestadores de serviços, particularmente no ambiente digital” (página 8 do manual) Análise: Segundo o Dicionário Infopédia²⁶, o texto explicativo se refere ao “texto em que se apresentam explicações ou exposições de um determinado saber, com o fim de informar o leitor”. E dessa forma explicativa o manual da Embrapa aborda diversos assuntos que envolvem o uso das Mídias Sociais. Esse posicionamento fica muito claro quando no Manual encontramos as dicas para ter sucesso ao usar as mídias sociais, conforme trecho (p. 16): “A postura e o tom de voz que expressamos formam o contexto da comunicação. Para que nossas mensagens tenham repercussão positiva nas mídias sociais, devemos construir um contexto favorável. Observar o interesse dos nossos interlocutores para saber o que oferecer a eles, agir com prudência e bom senso em assuntos sensíveis a algumas pessoas e à Embrapa, ter olhar crítico diante do que pode ser mal interpretado pela comunidade online, tudo isso ajuda a ter uma idéia do que falar e como fazer para construir um ambiente favorável a relacionamentos produtivos”. E, além de toda esta explicação, na sequencia são trabalhados os tipos de tons de voz e conteúdos, também apresentados de forma bem explicativa aos colaboradores. Esta abordagem explicativa é percebida ao longo de todo o manual.
Objetivo do Manual	Específico para Redes Sociais Digitais: O manual foi direcionado especificamente para a conduta em Mídias Sociais, como podemos observar no próprio título: “Manual de Conduta em Mídias Sociais – Práticas de comportamento dos empregados e colaboradores da Embrapa nas mídias sociais” Análise: Sabe-se que diversas empresas possuem um Manual Geral de Conduta e Ética abordando questões de comportamento, conduta e ética em diversos segmentos de atuação da organização, seja para relacionamentos internos, seja

²⁶Fonte: <<http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/explicativo>>. Acesso em: abril/2015.

	para exposições externas como contato com a imprensa por exemplo. Porém, diante da complexidade que envolve os relacionamentos e interações sociais proporcionadas pelas Mídias Sociais, se faz necessário a elaboração de um manual específico para o uso dessas mídias, e não somente um pequeno tópico no Manual Geral de Conduta e Ética. Segundo informações obtidas por e-mail da Coordenadoria de Comunicação Institucional da Embrapa, a empresa desenvolveu dois documentos relacionados ao trabalho com mídias sociais, sendo eles: o manual de Diretrizes de Mídias Sociais, voltado para administradores de perfis oficiais da Empresa; e o Manual de Conduta com recomendações aos colaboradores quando mencionarem a Empresa em seus perfis pessoais. Ademais, vale ressaltar da fundamentação teórica deste estudo, o seguinte (página 51) trecho: De acordo com o disposto na SECOM (2012, p. 9-10): “[...] A partir do ponto em que centenas, milhares ou mesmo milhões de usuários assumem o papel de propagadores primários, começa a se formar uma espécie de névoa sobre a própria veracidade do que estão comentando [...]”, e ainda reforça que “às empresas e instituições diversas, cabe o que se pode considerar como responsabilidade de lidar com essa nova era como uma questão não apenas de relacionamento com o público, mas principalmente de sobrevivência social e política [...]”. Seguindo a mesma linha de pensamento, para Cesca (1995, p. 14), “uma política de comunicação ampla, tendo como suporte a comunicação dirigida escrita, é uma estratégia para administrar essa questão”.
Perfil da Empresa	Missão:
	Não apresenta no manual
	Visão:
	Não apresenta no manual
	Valores:
	Não apresenta no manual
	Análise: Não identificamos no Manual a Missão, Visão e Valores da Embrapa, porém, por meio do site oficial da empresa é possível ter acesso a essas informações. Diante do proposto pelo manual, seria interessante ter apresentado tais informações como forma de reforçar principalmente os valores da empresa que estão embasados especialmente em “Ética: Somos comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizamos o ser humano com contínua prestação de contas à sociedade; Respeito à diversidade e à pluralidade: Atuamos dentro dos princípios do respeito à diversidade em todos os seus aspectos, e, por isso, encorajamos e promovemos uma perspectiva global e interdisciplinar na busca de soluções inovadoras; Comprometimento: Valorizamos o comprometimento efetivo das pessoas e das equipes no exercício da nossa Missão e na

	<i>superação dos desafios científicos e tecnológicos para a geração de resultados para o nosso público-alvo”. Sobre este aspecto, apresentamos trecho (página 51) da fundamentação teórica que reforça tal procedimento: “Neste sentido, Silva e Theodoro (2014, p. 11), assim esclarecem: A empresa precisa comunicar de forma eficaz as suas regras a todos os integrantes da organização, para evitar interpretações errôneas a respeito de assuntos éticos e, ao mesmo tempo, incentivar a comunicação como possibilidade de discussão de assuntos que ficam “à margem” da empresa. A comunicação, como estratégia para reforçar os padrões éticos da organização, gera um clima estável de relacionamento, ao esclarecer aos funcionários qual deve ser o seu comportamento como representante e integrante da organização – e mostrar aos outros segmentos de públicos a relevância da ética”.</i>
Perfil dos Colaboradores	Comportamento: No tópico “As novas mídias e você” (páginas 9-11 do manual), o manual apresenta de forma bem explicativa os grupos que compõem o grau de utilização e relacionamento com as mídias sociais, sendo: “O primeiro grupo é formado por quem não utiliza as mídias sociais, não tem conta em sites de rede social e acredita que não vale a pena participar nesses canais, seja por falta de tempo, por desinteresse, por precaução (não quer se expor na rede) ou por não ter familiaridade com as novas tecnologias; O segundo grupo é o de pessoas que tem contas em um ou mais sites de redes social, mas acessam esporadicamente, não costumam inserir muito conteúdo e geralmente não consideram as mídias sociais algo essencial ou consideravelmente útil; O terceiro grupo é aquele das pessoas que costumam acessar mais de uma redes social várias vezes por dia. Elas navegam pela internet e sentem vontade de compartilhar uma notícia [...] Essa pessoas ligam o computador pela manhã, abrem o navegador de internet e geralmente acessam logo sua conta de e-mail, dão uma olhada em sua rede social [...]”. Porém, o manual também faz o seguinte alerta (página 11 do manual) “As pessoas em geral tendem a não separar o lado profissional do lado pessoal, ou seja: se você é conhecido como empregado da Embrapa, seus conteúdos em mídias sociais são facilmente vinculados à imagem da Empresa”. O manual também traz dicas para ter sucesso ao usar mídias sociais (página 16 do manual), como: “[...] há alguns aspectos comportamentais que devem ser observados por empregados e colaboradores da Embrapa, especialmente em perfis profissionais e em contas oficiais da Empresa. Demonstrar responsabilidade, cortesia, respeito, disponibilidade e boa vontade para cooperar é sempre bem-visto. É bom também expressar pensamentos críticos construtivos, pois contribuem para aumentar o nível de debates nas redes sociais. Porém, dependendo do contexto, eles podem ser lidos como soberba ou como necessidade de promoção pessoal. A dica no caso é se pautar pelo interesse do público, pela possibilidade de contribuir com as pessoas. O reconhecimento pessoal é consequência.”
	Valores:

	São trabalhados no item “Princípios gerais de conduta”, que traz as seguintes orientações (página 13 do manual): “Responsabilidade, respeito a direitos autorais e à privacidade, devem guiar o comportamento dos empregados e colaboradores da Embrapa nas mídias sociais”. Ética: Também trabalhado no item “Princípios gerais de conduta”, que diz o seguinte (página 13 do manual): “Boa-fé; honestidade; cortesia; transparência; moralidade; e legalidade”. Análise: Neste ponto o manual poderia ter apresentado um viés com os valores da Embrapa, no sentido de fortalece a imagem e buscar uma reflexão sobre o comportamento e atitudes nas Mídias Sociais, que devem refletir tais preceitos, seja em ambientes internos e/ou externos. Neste sentido, com base em uma pesquisa desenvolvida pela Deloitte nos EUA, a SECOM (2012, p. 56) alerta para o resultado que “[...] apontou os colaboradores de empresas como sendo as suas principais fontes de crises nas redes sociais, causando danos potencialmente grandes [...]” (página 55 do estudo).
Mídias Sociais	Conceitua as Mídias Sociais: O manual da Embrapa busca situar o colaborador quanto ao “Conteúdo e tom de voz”, item 6 (páginas 15-17 do manual), com objetivo de informar/orientar em relação as interações via internet, que assim reforça: “as interações via internet são, por definição, frias e distantes porque interagimos por intermédio de uma tela (seja do computador, do tablet, do celular ou da TV). A maioria das interações sociais no mundo online são feitas com texto (nas redes sociais, por e-mail, em SMS, etc) [...] dessa forma, todas as percepções que temos são feitas por meio de texto. Isso infelizmente, dá espaço a interpretações que, por vezes, são equivocadas”. E, diante deste cenário, a Embrapa faz o seguinte apelo (página 15 do manual) “por isso, é muito importante que o tom de voz utilizado nas interações sociais no mundo virtual transmita da melhor maneira possível o seu jeito, seu astral e minimize as possibilidades de interpretações equivocadas”. Quanto ao perfil pessoal ou profissional, o Manual de Embrapa faz a seguinte reflexão (página 15 do manual) “Misturar assuntos pessoais e profissionais em um perfil pode não agradar muito a quem o segue nas mídias sociais [...] por excesso de informações sem interesse as pessoas podem deixar de segui-lo no Twitter ou configurar para não ver mais suas mensagens no Facebook [...] informações sobre o cotidiano são malvistas se publicadas no LinkedIn, que é uma rede com foco profissional”. O manual da Embrapa também faz recomendações aos tipos de voz e conteúdos aos colaboradores e empregados da empresa (páginas 16-17 do manual): “Experiente e confiável – típico de quem tem conhecimentos e experiências úteis para compartilhar. [...] Dicas, sugestões, referenciais bibliográficas (físicas e links) e passo a passo orientadores são conteúdos que ajudam a projetar esse tipo de

	imagem; Objetivo, ágil, freqüente e informativo – quem tem objetivos bem definidos sobre o uso de mídias sociais em geral agora esse tipo de tom de voz mais focado em um tema, mas ativo; Imparcial, jornalístico e factual – perfis oficiais, de autoridades como o presidente de uma empresa, são escritos em tom equilibrado, com informações precisas; Simpático, humano, amigável – mais usado em comunicação interpessoais quando a intenção é se aproximar ou manter conversas personalizadas, porém públicas; Atualizado e dinâmico – peculiar de pessoas comprometidas em informar as novidades de um ramo, de um tema, de uma área em seus perfis em mídias sociais; Didático – típico de quem é capaz e se esforça para explicar algo complexo de forma simples para qualquer pessoa entender; Oficial – o tom de voz e conteúdo de perfis oficiais administrados por pessoas autorizadas pela Embrapa devem ser factuais, denotar credibilidade, utilidade, adotar linguagem coloquial e leve, respeitando regras gramaticais do idioma.”
	Apresenta os tipos de Mídias Sociais:
	O manual de Embrapa apresenta (páginas 18-31 do manual) as principais características dos canais mais adotados atualmente no Brasil ou considerados de utilidade para a Empresa e seus profissionais, sendo: 1. Canais de alta demanda: 1.1 Facebook; 1.2 Twitter; 1.3 Blogs; 1.4 Fóruns de discussão; 1.5 Orkut. 2. Canais de baixa demanda: 2.1 LinkedIn; 2.2 SlideShare; 2.3 Flickr e outras redes de compartilhamento de imagens; 2.4 YouTube; 2.5 Wikipédia; 2.6 FourSquare; 2.7 Formspring; 2.8 Delicious e outras redes de compartilhamento de links; 2.9 Computação nas nuvens (cloud computing).
	Apresenta Critérios de Uso:
	Ao longo de 14 páginas o manual apresenta recomendações para uso de cada tipo de Mídia Social listada acima, que apresentamos na sequência, distribuídas em conteúdo, oportunidade, riscos e dicas de postura:
	Conteúdo/Oportunidades/Riscos/Dicas de Postura:
	Facebook – a. é permitido mencionar em seu perfil que você trabalha ou faz estágio na Embrapa. <i>Já a administração da conta não deve ser feita usando e-mail institucional</i>; b. você pode usar fotos em seu perfil pessoal com alguma identificação da Embrapa, como camisetas e bonés. <i>Se a imagem não prejudica a reputação ou a identidade visual da Empresa, pode ser divulgada</i>; c. materiais disponíveis no site oficial da Embrapa, como imagens, matérias jornalísticas, publicações, podem ser divulgadas ou mencionadas em conversas no Facebook. <i>Mas atenção: dê os créditos aos autores das obras e sempre que possível, insira o link de onde você retirou a informação</i>; d. grupos de discussão envolvendo a Embrapa devem expressar claramente em seu perfil que não são oficiais; e. a troca de informações mesmo em grupos de discussão restritos deve ser feita com cautela. <i>Dados sigilosos divulgados podem vazar gerando problemas para a Empresa e para quem os</i>

	<i>compartilhou; f. se aparecer um comentário passível de resposta da área de atuação da Embrapa diferente da sua, entre em contato com quem tem competência para falar sobre o tema; g. valorize os perfis oficiais da Embrapa e interaja com eles; h. lembre-se que nem todo mundo usa o Facebook para falar de trabalho. Comunicações administrativas devem ser feitas pelos meios tradicionais da Empresa, como e-mail profissional; i. tenha cuidado para não se expor publicamente e expor colegas de trabalho, parceiros, clientes, em situações vexatórias. A vida pessoal e a profissional podem se misturar, gerando transtornos para você, para as pessoas envolvidas e ainda se refletir negativamente na imagem da Embrapa; j. o uso de mídias sociais no trabalho é monitorado pela Embrapa. Utilize com responsabilidade o seu tempo e os equipamentos da Empresa; k. seu perfil é pessoal, mas a informação está pública. Cuidado com as interpretações que seu comportamento pode ter para a sua imagem profissional e sobre a reputação da Empresa; l. evite entrar em brigas. Debates são valiosos quando feitos com respeito. Reconheça diferentes opiniões; m. leia bem as suas mensagens antes de publicá-las. Elas permanecem na rede por longo tempo e podem ser reproduzidas por outros usuários.</i>
	Twitter – a. você pode se identificar como colaborador da Embrapa, <i>mas isso exige ainda mais cuidado com a forma como você se comporta e com os conteúdos que publica nessa mídia social</i>; b. compartilhe informações úteis, pensando no interesse de quem segue você no Twitter; c. se fizer referência a um trabalho da Embrapa, indique o link específico oficial para mais informações; d. <i>não retuíte boatos, rumores sobre a Embrapa. Não participe de maneira alguma de quaisquer crises relacionadas à Empresa; e. expresse suas opiniões com respeito e fundamento</i>; f. você pode usar o nome da Embrapa em uma etiqueta do Twitter (conhecida como hashtag) para mobilizar outras pessoas a falarem sobre um determinado assunto; g. <i>evite fazer comentários difamatórios, caluniosos e preconceituosos porque compõem provas de crimes em um processo judicial</i>; h. <i>comentários ofensivos a colegas de trabalho, clientes e parceiros da Embrapa podem ser considerados infração disciplinar</i>; i. administradores de contas oficiais da Embrapa devem estar bastante atentos para não publicarem opiniões pessoais no espaço da Empresa; j. é recomendável incluir na mensagem o “endereço do twitter” do autor que você citar. Referenciar corretamente demonstra boa-fé e atrai bons relacionamentos; k. você não deixa de ser um agente público quando utiliza as mídias sociais com propósitos pessoais. Evite publicar material ofensivo e conteúdo pornográfico.
	Blogs –a. o uso do blog exige planejamento prévio e pessoas com capacidade para alimentá-lo, acompanhar e responder os comentário; b. em blogs pessoais relacionados aos temas ou áreas de atuação da Embrapa, deixe explícito que o conteúdo corresponde à opinião do blogueiro; c. quando fizer comentários ou participar de outros blogs falando sobre a Embrapa, esclareça que aquelas são opiniões pessoais; d. não antecipe resultados de projetos, a não ser em casos em que a divulgação esteja acordada com a área de Comunicação da sua unidade; e. avalie se uma informação divulgada no seu blog pessoal pode

	levar a Empresa ao descrédito ou gerar dano à marca Embrapa; f. exerça sua liberdade de expressão com responsabilidade. <i>Evite tratar de temas sensíveis envolvendo a Embrapa, que possam causar dúvidas sobre a integralidade da Empresa e de seus empregados e colaboradores.</i>
	Fóruns de discussão – a. ao participar de fóruns envolvendo temas de trabalho da Embrapa, contribua para aumentar o nível técnico das discussões; b. cada empregado é responsável por seus comentários e atos nos fóruns, sejam oficiais ou não; c. se você se identificar como colaborador da Embrapa, deixe claro em discussões que o seu comentário é pessoal; d. fóruns oficiais serão conduzidos por profissionais capacitados e autorizados pela Secom, com o apoio das áreas de Comunicação das Unidades; e. é recomendável não apagar críticas. Quando elas surgirem e você achar necessário se manifestar, insira seu ponto de vista de forma objetiva e respeitosa; f. textos que não contribuam com a discussão, compostos por palavras de baixo calão, agressões, preconceitos de raça, cor, sexo, opção sexual, religiosa, política, condições de saúde ou que impliquem calúnia, difamação e injúria devem ser apagados.
	LinkedIn - a. antes de criar algum grupo com referência à Embrapa, entre em contato com área de Comunicação da sua Unidade para obter orientações e registrá-lo junto à Empresa; b. crie apenas grupos que você possa gerenciar. Mantenha o grupo dinâmico, ativo, com conteúdo relevante e acompanhe as atividades; c. seja criterioso ao enviar convites para participação em grupos. Para que os debates sejam produtivos, é interessante reunir pessoas com real interesse, conhecimento e experiência no tema; d. ao criar um grupo de acesso restrito a um público, indique no perfil o seu contato como administrador e descreva o objetivo do grupo, indicando por que ele é fechado; e. cuidados nas recomendações de profissionais. Para você ter credibilidade nessa rede só indique quem você realmente confia; f. ao fazer recomendações profissionais seja objetivo e use exemplos concretos, dados pontuais, no lugar de adjetivos. Assim, quem lê a recomendação tem condições de avaliar se há evidências da capacidade técnica do recomendado; g. recomendações têm muito valor no LinkedIn. Por isso, recomende profissionais com base em informação técnica, de forma criteriosa, não apenas por amizade; h. mantenha o foco profissional. Pense duas vezes antes de integrar o LinkedIn com redes pessoais para não misturar conteúdos do cotidiano, de interesse privado, com informações de caráter técnico; i. as fotos que você adiciona em uma rede profissional são diferentes daquelas compartilhadas com a família e amigos; j. compartilhe somente informações públicas. Respeite as normas de propriedade intelectual; k. faça referências às fontes. É útil para quem quer saber mais sobre o assunto e para os autores significa o reconhecimento de um trabalho; l. nos posts diferencie e destaque o que é sua opinião e o que é a posição da Embrapa;
	SlideShare - a. em palestras representando a Embrapa, utilize o padrão de identidade visual de slides da Empresa; b. escreva

	corretamente em português e em outros idiomas também;c. compartilhe somente informações públicas. Respeite as normas de propriedade intelectual;d. inclua as referências, creditando os autores; e. solicite autorização para replicar material de terceiros que não estão disponíveis em bases públicas.
	Flickr e outras redes de compartilhamento de imagens - a. cadastre palavras-chave, as tags, em suas fotos para facilitar a localização por qualquer usuário conectado à rede;b. não coloque em áreas públicas fotos que você não deseja que sejam vistas por qualquer pessoa;c. se você é reconhecido na comunidade online como um colaborador da Embrapa, não é recomendável publicar fotos que podem relacioná-lo com coisas ilícitas, polêmicas, discriminatórias ou inadequadas;d. você pode utilizar o Flickr como um armazenador e um gerenciador das fotos do seu site;e. coloque sempre o crédito (fotógrafo, veículo ou fonte) das fotos;f. solicite autorização para compartilhar fotos que não sejam da sua autoria; g. alguns usuários têm usado o Flickr de forma mais técnica ou profissional, compartilhando, por exemplo, fotos de plantas e animais com palavras-chave que ajudam a identificar espécie, gênero e família. Isso pode gerar um relacionamento interessante entre cientistas que trabalham nessas áreas.
	YouTube - a. se for produzir um vídeo para o YouTube que fale da Embrapa, consulte antes a área de Comunicação de sua Unidade e a Secom; b. tenha preocupação com a qualidade do vídeo e com créditos da Embrapa sempre que produzir um material com tema técnico feito a serviço da Empresa; c. em vídeos produzidos envolvendo trabalhos da Empresa, inclua sempre a tag Embrapa. Isso facilita o rastreamento de conteúdos da instituição e dá visibilidade para a marca; d. em todo vídeo que envolva a Embrapa (por exemplo, em festas, reuniões, eventos, dependências da instituição) deve-se tomar cuidado para não expor os colegas e a imagem da Empresa; e. esteja atento também aos vídeos de cunho pessoal que você publica no seu perfil no YouTube. Pessoas de má-fé podem utilizá-los indevidamente e gerar consequências indesejáveis, como mostrar a sua imagem em programas de humor na TV; f. saiba que deletar um vídeo não significa que ele foi apagado da internet. O vídeo pode ter sido copiado por outro usuário e estar em diferentes links na rede.
	Wikipédia - a. tenha em mente que o público que acessa a Wikipédia está procurando informações precisas, sobre assuntos diversificados. Escreva pensando na variedade de público dessa mídia: estudantes, profissionais, curiosos, etc; b. tenha em mente que qualquer um pode editar ou modificar conteúdos. Quando for inserir ou editar conteúdos, certifique-se que a sua informação está atualizada e cheque as fontes oficiais para verificar se o dado está correto; c. busque seguir as normas gramaticais corretas; d. leia e siga as regras da Wikipédia; e. não entre em conflitos negativos; f. não utilize a Wikipédia para se promover e/ou promover a Empresa. A Wikipédia é acima de tudo uma enciclopédia; g. a comunidade da Wikipédia é muito ativa e rigorosa. Não escreva textos promocionais, cheios de adjetivos ou claramente favorecendo determinada

	posição. Essa abordagem será rapidamente detectada e moderada por outros usuários.
	FourSquare - a. é permitido aos empregados e colaboradores incluir localidades da Embrapa no FourSquare, desde que as informações sejam precisas e sigam as regras referentes ao uso da marca Embrapa; b. antes de incluir qualquer localidade da Embrapa, verifique se ela já foi inserida; c. as fotos incluídas para ilustrar as instalações da Embrapa devem ser de boa qualidade e respeitar direitos autorais. Não insira imagens de terceiros sem autorização. Busque fotos oficiais e insira os créditos sempre; d. acrescente sobre a Embrapa apenas comentários úteis para a sociedade. Seja objetivo e mostre com fatos, sempre que possível, o que a Empresa tem a oferecer; e. caso dê sua opinião pessoal sobre um tema, deixe claro que é a sua posição pessoal e não necessariamente a posição da Embrapa; f. faça check in nas localidades da Embrapa quando estiver por lá, sempre que quiser.
	Formspring - a. procure conhecer a opinião oficial da Empresa sobre temas perguntados. Só responda a algo que for da sua área de competência. Se não for, indique o link da fonte de informações oficial, o contato da área encarregada por aquele tema ou o email sac@embrapa.br; b. se abrir uma conta no Formspring e precisar comentar algo que envolva a Embrapa, deixe claro que aquela é sua opinião pessoal, não necessariamente a posição da Embrapa; c. cuidado para não publicar informações contraditórias ou que deem margem a interpretações incorretas sobre o trabalho da Embrapa; d. se você é reconhecido no ambiente online como colaborador da Empresa, se isso está claro no seu perfil pessoal ou profissional em redes sociais, evite interagir em assuntos socialmente inadequados; e. evite cadastrar seu e-mail institucional no seu perfil no Formspring
	Delicious e outras redes de compartilhamento de links - a. inclua tags de fácil recuperação por você e por quem for consultar seu perfil no Delicious. Crie um padrão, por exemplo, escreva a tag em letra minúscula e no singular. Exemplo: no lugar de Cases, adote sempre case; b. em caso de palavras compostas, separá-las por underline facilita a leitura. Exemplo: rede_social; c. mantenha o título do link original. Escreva mais informações no campo de resumo para facilitar a recuperação dos dados.
	Computação nas nuvens (cloud computing) - a. evite salvar dados confidenciais de trabalho em servidores de fora da Embrapa, a não ser em casos em que a confidencialidade seja garantida; b. alguns serviços de computação nas nuvens são gratuitos, mas não garantem que seus dados serão guardados em sigilo. Leia atentamente os termos de uso e privacidade; c. aproveite as vantagens da computação nas nuvens para trabalho em equipe e formação de redes; d. cuidado para não apagar arquivos que estão em uso por outras pessoas.

	Análise: <i>um material muito rico em detalhes e informações aos colaboradores e empregados da Embrapa, trazendo sempre o texto no formato explicativo, bem como também no sentido de alertar e conscientizar para a forma mais adequada de uso das Mídias Sociais, usando sempre palavras como: evite, atenção, cuidado, é importante – ou seja, não traz informações de cunho impositivo, mas sim participativo e consciente. Neste sentido, trazemos um trecho da fundamentação teórica (página 46) do estudo que condiz com a temática exposta sobre as mídias sociais, “[...] a inserção da tecnologia no contexto organizacional gerindo a informação e a comunicação, representa novos desafios às rotinas de relacionamento com os públicos, como explica Fortes (2003, p. 246-7) que: “Para estabelecer relacionamentos com os públicos, a comunicação virtual apresenta três particularidades: • Interatividade: há uma operação recíproca entre o usuário e o computador, chegando o internauta a ser autorizado a alterar o conteúdo do site; • Interface: cada entrada vai provocar uma resposta, o que transfere o controle do tráfego comunicativo do emissor ao receptor da mensagem; • Usabilidade: a facilidade natural na interação do usuário com o meio, proporcionada deliberadamente por quem constrói o site”. Para Marchiori (2008, p. 140), na era da informação e do conhecimento: “[...] organizações viverão e morrerão, dependendo das habilidades que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-los adequadamente e usá-los com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações [...]”. Neste sentido, para Castells (2001, p. 87) a internet está revolucionando a prática empresarial “na relação com os fornecedores e os clientes, na sua gestão, no seu processo de produção [...] o uso apropriado da internet converteu-se numa fonte fundamental de produtividade e competitividade para todo tipo de empresa”.</i>
Boas Práticas	Para a Embrapa, as boas práticas estão refletidas no item 5. Diplomacia e netiqueta do Manual, com as seguintes orientações (página 14 do manual): “Para ter uma participação adequada e proveitosa nas mídias sociais, o colaborador da Embrapa deve estar atento a um conjunto de recomendações de comportamento em ambientes online. Tais orientações são conhecidas como netiquetas: 1. Regras básicas de boa convivência, de educação, adotadas dentro da Empresa, são válidas para ambientes online também. Respeite para ser respeitado e trate o outro como você gostaria de ser tratado. 2. É falsa a impressão de que nas mídias sociais é permitido falar de tudo, de qualquer maneira, sobre qualquer pessoa ou empresa, sem haver consequências ou penalidades. Fique atento, pois participar das redes sociais é um ato de caráter público. Você será responsável por tudo o que publicar, assim como é pelo que faz no dia-a-dia, com uma importante diferença: geralmente não há provas do que você fala em uma mesa de bar, mas na internet tudo fica registrado. 3. Antes de responder ou fazer um comentário, verifique o que outras pessoas já comentaram para evitar repetições desnecessárias e mal-entendidos. Seja prudente, seu comportamento na web diz muito sobre você. 4. Nunca tente calar usuários que se comportam de maneira

	inconveniente. Deixe a moderação por conta dos moderadores. 5. Nunca responda de forma grosseira, mesmo que usem de grosseria contra você. Pessoas inteligentes privilegiam os argumentos contra a falta deles. Quando a pessoa não merecer sua atenção por falta de modos, simplesmente a ignore. 6. O ambiente online é um meio rápido de troca de mensagens, onde a agilidade e objetividade são fundamentais. Não deixe as pessoas sem respostas. Se ainda precisa apurar a questão, indique que está fazendo isso. E dê retorno o mais breve possível. 7. Peça permissão ao autor antes de retransmitir uma mensagem enviada pessoalmente a você. 8. Não responda de “cabeça quente”. Quando receber uma mensagem que o perturbou, espere um pouco para responder. 9. Não torne públicas mensagens de caráter pessoal. Para isso, utilize o e-mail. 10. Aceite críticas educadamente. Veja o que pode ser levado como aprendizado. Mesmo que não concorde inicialmente, agradeça e siga em frente. 11. Respeite o tempo das pessoas e o da Empresa. Conversas longas de interesse privado devem ser feitas fora do horário de trabalho. A diplomacia deve ser uma prática constante no ciberespaço, pois as boas maneiras são sempre bem-vindas e devem ser exercitadas em todos os meios onde os relacionamentos acontecem. Análise: Nesta busca por boas práticas, vale reforçar a importância de se estabelecer uma interação saudável entre a empresa e o público interno, com um olhar de parceria e confiabilidade. Neste sentido, trazemos o seguinte trecho teórico deste estudo (página 37): “A busca por elementos que caracterizam o relacionamento da empresa com o público interno podem ser refletidos diretamente na imagem e reputação organizacional, como explica Beraldo (1996, p. s/n) ao identificar que, para a empresa ser reconhecida “[...] como uma organização que respeita o meio ambiente, ajuda a desenvolver a comunidade onde está inserida, busca reverter em bons produtos e serviços os recursos que utiliza e [...] como uma empresa que respeita e valoriza seus empregados, é fundamental”. Neste ponto, para Marchiori (2008, p. 235), “[...] os funcionários só se comprometem a partir do momento em que estejam informados e integrados por determinado contexto, o que exige contínua troca de informações e alterações de comportamentos da empresa e dos próprios funcionários”.
Monitoramento	Quanto ao monitoramento, o manual traz a seguinte orientação (página 32 do manual): “serão monitorados conteúdos e comentários envolvendo a Embrapa em mídias sociais, feitos por colaboradores ou outros cidadãos. Acompanhar o que dizem, como dizem, quem diz algo sobre a instituição, com qual frequência e onde é estratégico para a Embrapa. Afinal, o resultado do monitoramento permitirá à Empresa identificar dúvidas e mal-entendidos para esclarecê-los, verificar possíveis melhorias ao trabalho, obter informações para planejamentos de comunicação online, mapear potenciais parceiros e observar focos de oportunidades e riscos”. Análise: Sobre a importância do monitoramento, trazemos da fundamentação teórica o seguinte trecho (página 23): “Neste contexto de interação social, destaca-se a preocupação da empresa que exerce a função de fonte emissora de informação:

	<i>“As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura de diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenha sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re) construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real. (MARCHIORI, 2008, p. 28)”. A Embrapa demonstra através do manual, o interesse por fazer valer a intenção de não apenas selecionar informações, mas (re)construir os processos comunicacionais que estão de certa forma defasados diante do advento da internet e das Redes Sociais Digitais</i>
Gerenciamento de Crise/ Penalidades	O manual traz o item 9. Penalidades e conseqüências do uso incorreto das mídias sociais, com orientações claras aos usuários, como (página 33 do manual) podemos conferir na sequência: “A Embrapa respeita a liberdade de expressão de seus colaboradores e espera que eles usem as mídias sociais com responsabilidade, conscientes das oportunidades e também das conseqüências que seus atos podem gerar. Comportamentos conflitantes com esta norma poderão ser denunciados e encaminhados ao Comitê Gestor de Mídias Sociais. Casos de violação comprovada de direitos e regras podem gerar conseqüências como advertência, suspensão e até demissão por justa causa, conforme normas internas e externas, que estabelecem tais penalidades. Em todas as situações será respeitado o direito de ampla defesa dos envolvidos. Todo colaborador da Embrapa será responsabilizado por seus atos. Por isso, você, empregado, bolsista, estagiário e prestador de serviços, deve pensar bem sobre o que publica ou comenta a respeito da Empresa nas mídias sociais. As menções à Embrapa na internet são monitoradas. Fique atento, pois comentários ou outros conteúdos que você inserir sobre a Empresa nas mídias sociais serão considerados documentos escritos e públicos, que geram prova jurídica”.
	O que NÃO se pode fazer em mídias sociais – a. criar perfis institucionais relacionados à Empresa sem ser autorizado pela Secom; b. criar perfis com nomes que façam menção à Embrapa ou a alguma de suas Unidades sem ser autorizado pela Secom; c. usar a logomarca da Embrapa e/ou de suas Unidades em perfis de grupos, pessoais ou profissionais; d. falar em nome da Empresa, a não ser que seja autorizado oficialmente; e. representar a Embrapa sem a autorização da chefia; f. criticar e ofender a Embrapa, colaboradores, parceiros, fornecedores e concorrentes; g. citar parceiros, fornecedores ou clientes sem a devida autorização; h. antecipar resultados de pesquisa que ainda não foram validados; i. divulgar informações confidenciais (só divulgue algo que já foi publicado em fontes oficiais).
	Recomendações - a. guarde sigilo acerca de informações relevantes que ainda não tenham sido divulgadas publicamente. Zele para que subordinados e terceiros de sua confiança também façam isso; b. comunique ao seu chefe imediato, à área de Comunicação da sua Unidade ou à Secom sobre a divulgação indevida de informações sigilosas relevantes para a Embrapa; c.

	você não deve discutir em lugares públicos informações que possam comprometer a Embrapa, o sigilo de trabalhos ou prejudicar estratégias de comunicação. Na dúvida, consulte a área de Comunicação da sua Unidade ou a Secom;d. se você tem críticas à estrutura ou a processos da Empresa, discuta e resolva essa questão internamente. Procure seu chefe imediato e converse com ele;e. pense bem antes de falar sobre a Embrapa em mídias sociais. Lembre-se que todo usuário é influenciado (segue outros usuários/ tem lista de amigos) e influencia usuários (seus seguidores/ amigos que o adicionam em suas listas) e seus comentários podem ser compartilhados por uma quantidade imensurável de usuários;f. fique atento para que a sua conduta nas mídias sociais não demonstre conflitos de interesses que possam resultar em favores, benesses ou vantagens indevidas para você ou para outros indivíduos ou grupos. Como um agente público, você precisa ter esses cuidados.
	Legislação e penalidades - Os colaboradores da Embrapa devem respeitar e cumprir todas as disposições deste manual. O descumprimento desta e de outras normas da Empresa poderá implicar penalidades e sanções administrativas previstas na regulamentação aplicável. Caberá ao Comitê de Mídias Sociais o detalhamento do processo de apuração de denúncias e seus desdobramentos.O fato de as mídias sociais permitirem que qualquer pessoa fale o que pensa na internet não dá a ela o direito de ofender, maltratar, ameaçar, violar direitos autorais, revelar segredos industriais, praticar concorrência desleal, prejudicar pessoas e instituições sem punição. Confira a seguir exemplos de ordenamentos jurídicos que podem ser aplicados em caso de uso indevido de mídias sociais:» Discriminação ou preconceito na internet: crime previsto no Art. 20, §2º, da Lei 7.716/89;» Calúnia, injúria e difamação por meio que facilite o ilícito: crimes previstos nos Arts. 138, 139 , 140, respectivamente, combinados com o Art. 141, Inc. III, todos do Código Penal;» Ameaça: crime previsto no Art. 147 do Código Penal;» Induzimento, instigação ou auxílio a suicídio: crime previsto no Art. 122 do Código Penal;Perfis com a palavra Embrapa como nome ou parte do nome devem ser autorizados previamente pela Secretaria de Comunicação; » Falsa identidade: crime previsto no Art. 307 do Código Penal;» Copiar ou plagiar obras de terceiros: previsto no Art. 184 do Código Penal;» Violação de segredo profissional: crime previsto no Art. 154 do Código Penal;» Revelação de segredos de terceiros na internet: previsto no Art. 153 do Código Penal;» Concorrência desleal: crime previsto no Art. 195 da Lei de Propriedade Industrial (Lei n.º 9.279/96);» Responsabilidade civil dos provedores de serviço de internet que não adotam qualquer medida para remover o conteúdo indevido inserido por terceiros caso sejam previamente cientificados: Art. 186 do Código Civil;» Responsabilidade civil dos pais pelos seus filhos menores de idade por atos ilícitos: Art. 932, Inc. I, do Código Civil;» Responsabilidade do empregador sobre seus empregados no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele, por atos ilícitos: Art. 932, Inc. III, do Código Civil;» Acesso a sites de pedofilia e pornografia infantil: previsto na Constituição Federal de 1988, Art. 5º, XLII; Leis 7.716/1989; 9.459/1997 e 8.081/1990; » Justa causa para rescisão do

	contrato de trabalho por incontinência de conduta ou mau procedimento, violação de segredo da empresa, ato lesivo da honra ou boa fama contra qualquer pessoa e/ ou superiores hierárquicos: Art. 482 da CLT, alíneas “b”, “g”, “j” e “h”. Análise: <i>Como podemos observar existem muitos ordenamentos jurídicos que podem ser aplicados quando existe o mal comportamento nas Mídias Sociais e neste sentido trazemos um trecho da fundamentação teórica deste estudo (página 56) que reforça a postura do empresa frente à uma situação dessas: “Mesmo com todo o trabalho de comunicação envolvido no processo de conscientização dos colaboradores para o uso adequado das redes sociais digitais de forma a preservar a imagem da organização, deslizes acontecem e, para Arruda (2002, pp. 11-12), consequências devem ser aplicadas: “Se o cumprimento das leis é um pressuposto do Código de Ética, os desvios das políticas ou do código não podem estar fortalecidos ou reforçados. [...] Para que sirvam de reforço positivo, as decisões justas devem ser rápidas, firmes e oportunas [...]”. Percebe-se assim, um conjunto de ações que devem nortear essa interação empresa X público interno X redes sociais digitais, momento em que a empresa orienta e oferece instrumentos para tal, o público interno participa e “veste a camisa”, e ambos usufruem dos benefícios que as redes sociais digitais podem proporcionar num trabalho integrado e participativo.</i>
Critérios de Repostas	Alguns critérios foram abordados na categoria “Mídias Sociais”;

4.1.3.2 Análise de Conteúdo do Manual de Conduta para o uso de Redes Sociais do Grupo Máquina (Public Relations)

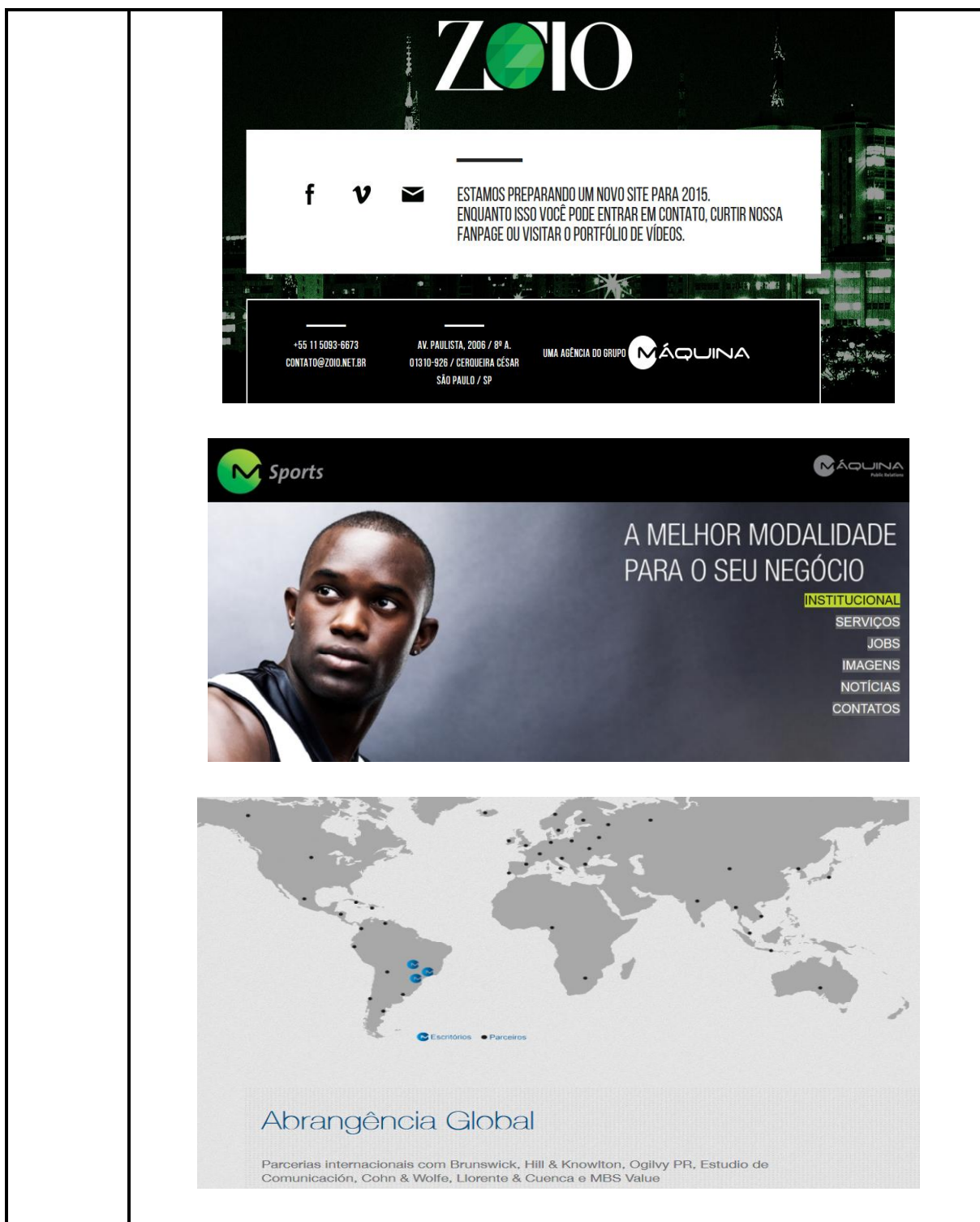
O Grupo Máquina Public Relations foi escolhido por se tratar de uma empresa de segundo setor²⁷, da área de Comunicação e por disponibilizar em meio digital, através de busca pela internet, o Manual de Conduta para uso de Redes Sociais. Neste sentido, trazemos como objetivo principal a análise do posicionamento de uma organização que atua no ramo da comunicação – momento em que trabalha as interações com os diversos públicos tanto da própria empresa como de todos os demais clientes, para a questão do uso de Redes Sociais Digitais. Com o intuito de apresentar um panorama geral da organização, disponibilizamos o Quadro 36, com as principais informações relacionadas ao Grupo Máquina, coletadas no site oficial²⁸ da empresa:

Quadro 36 – Grupo Máquina Public Relations

Quem somos	Criado em 1995, o Grupo Máquina PR conta hoje com mais de 280 profissionais e 110 clientes entre as maiores empresas do País. Somos a única agência que faz parte do seleto clube de empreendedores Endeavor e a primeira a ser aceita pelo Pacto Global da ONU. Temos 11 unidades de negócios, focadas em comunicação corporativa integrada, e três agências coligadas: a Zóio , especializada em aplicativos, storytelling e vídeos digitais; a Studio 1101 , para branding, mídia publicitária e webmarketing; e a MSports , focada em marketing esportivo. Utilizamos tecnologia de alto impacto também em sofisticados sistemas de análise e métrica, capazes de mensurar o valor das estratégias de Public Relations para nossos clientes. Nossa equipe multidisciplinar tem uma forte cultura digital e trabalha de forma altamente integrada para levar aos clientes desde soluções digitais – gestão de redes sociais, criação de aplicativos, webmarketing, vídeos PR– até o gerenciamento de desafios complexos de comunicação, notadamente de empresas inovadoras em seus segmentos e/ou de setores altamente regulados pelo governo. Auxiliamos nossos clientes a posicionarem corretamente seu negócio, suas marcas e sua cultura, e trabalhamos fortemente para que esses valores sejam adequadamente percebidos por todos os públicos-alvos.
Missão	Gerar valor para o cliente por intermédio dos instrumentos da comunicação corporativa integrada.
Visão	Ser o melhor time em soluções de <i>Public Relations</i> .
Valores	Acreditamos que uma equipe motivada continuamente gera perenidade e sustentabilidade da organização.
Imagens	

²⁷ “O Segundo Setor é o mercado constituído pelo conjunto das empresas que exercem atividades privadas, ou sejam, atuam em benefício próprio e particular.”. Fonte: <<http://www.carloescossia.com/2009/10/o-que-e-primeiro-segundo-e-terceiro.html>>.

²⁸ Fonte: <<http://www.grupomaquina.com/>>. Acesso em: dez.2014.



Baseado nos valores apresentados pelo Grupo Máquina, na sequência apresentamos a análise de conteúdo do Manual de Conduta para uso de Redes Sociais, lembrando que o ambiente de uma agência representa pressão e agilidade das informações, no Quadro 37:

Quadro 36 – Análise de Conteúdo do Manual de Conduta para uso de Redes Sociais do Grupo Máquina Public Relations

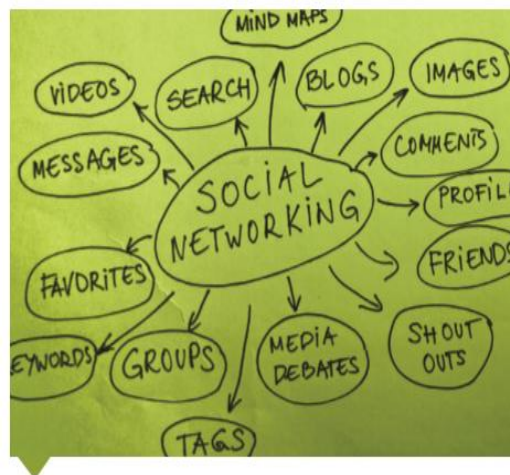
CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Sumário	# Introdução # Redes Sociais e a nova Dinâmica de Produção de Conteúdo # Você, um porta-voz do Grupo Máquina # Colaboração e aprendizado # Diretrizes de atuação # Canais Máquina nas Redes Sociais
Responsável pela Elaboração	“Este manual traduz o posicionamento do Grupo Máquina sobre a correta utilização das redes sociais por seus colaboradores...” (página 1 do manual) <i>Análise: Na tentativa de obter mais detalhes em relação à elaboração do Manual, fizemos contato via e-mail e facebook, porém, infrutífero. Não temos conhecimento da equipe que participou do processo, tendo em vista que tal informação também não aparece no documento (manual). Esperava-se por se tratar de uma empresa de comunicação um retorno rico de informações quanto à elaboração do Manual, em especial no sentido de mostrar se houve a participação dos colaboradores na construção do Manual, mas, não foi essa a realidade. Neste sentido, trazemos trecho (página 23) teórico abordado neste estudo: “Marchiori (2008, p. 29), alerta também sobre acuidade de criar valor para a comunicação: “Nos dias atuais, não bastas mais imaginar que apenas a produção de veículos de comunicação em uma organização – única e exclusivamente – conferirá a ela o status de empresa que pratica a comunicação organizacional [...]”.</i>”
Processo de Implantação e Divulgação	“Com caráter de orientação é um documento voltado a todos que, tendo algum vínculo com a empresa, façam uso de ferramentas como blogs, fóruns, plataformas colaborativas, redes de relacionamento e todo tipo de mídia digital, dentro ou fora da empresa. [...] o objetivo deste material é servir como fonte de consulta permanente [...] As diretrizes contidas neste documento são válidas para todas as áreas do Grupo Máquina” (página 1 do manual)

	Análise: <i>Como podemos observar, o manual deve ser acessado por todos que possuem algum vínculo com o Grupo Máquina, porém, por falta de mais detalhes, não sabemos como foi o processo de implantação e divulgação desse material, ou até mesmo o formato e o local em que o mesmo encontra-se disponível. Neste sentido, para reflexão, podemos trazer um posicionamento teórico que abordamos (página 23) neste estudo: “[...] há um novo paradigma, que se refere à interação dialogada, participativa, que foge dos procedimentos técnicos habituais. Portanto, somente a existência de ferramentas de comunicação dentro de uma organização per se, não garantirá a qualidade da informação e o feedback esperado com o uso desses instrumentos nos processos de interação social, ou seja, é preciso sensibilizar, fazer participar, fazer compreender e fazer entender”. Como será que o Grupo Máquina está lidando com este novo paradigma?</i>
Características Gerais do Manual	Número de páginas:
	16 páginas no total (entre Capa e Canais Máquina) – manual não apresenta referências bibliográficas
	Linguagem Formal/Informal:
	Formal: “O fortalecimento da comunicação online e das plataformas colaborativas vem alterando substancialmente a relação de uma empresa com seus colaboradores, concorrente, clientes, parceiros comerciais e com a comunidade em que está inserida” (página 2 do manual) Informal: “Em um primeiro momento, é preciso que Você colaborador do Grupo Máquina, compreenda o seu papel neste contexto. O fato de ter um vínculo com a empresa estabelece automaticamente uma relação entre o conteúdo que você produz nos ambientes digitais e a imagem da empresa” (página 4 do manual – <i>grifo nosso</i>)

Análise: Quanto a linguagem podemos citar o seguinte trecho (página 35) da fundamentação teórica deste estudo: “Benevides, Estrella e Freitas (2009, p. 14) destacam as mudanças quanto à linguagem e tratamento do público interno, diante das relações de trabalho, que antes eram focadas na produção, no servir, na submissão a normas que regulavam o comportamento e, que atualmente estão exigindo um novo posicionamento: “A sociedade contemporânea instaura-se como novo modo social. Muda a forma como as pessoas se relacionam com o mundo, muda o modo como o poder se apresenta. Não é mais a imposição que impera; ao contrário, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que tal maneira é boa para eles. O discurso da sedução ganha lugar e aparece como uma forma de envolver as pessoas em projetos coletivos”.” Todavia, o Grupo Máquina mostra ainda uma posição impositiva quando traz logo no início do manual o seguinte trecho (página 4): “**Você** é um porta-voz do Grupo Máquina, e o conteúdo por **você** produzido tem a capacidade de impactar na sua própria imagem, na imagem da empresa e mesmo dos clientes. A compreensão deste conceito é o ponto primordial para que este material tenha efeito desejado. **Você**, colaborador do Grupo Máquina, **deve se sentir** parte do processo de comunicação, além de corresponsável também pelo sucesso dos negócios (grifo nosso)”. Sobre esta temática trazemos o seguinte trecho (página 37) da fundamentação teórica: “A busca por elementos que caracterizam o relacionamento da empresa com o público interno podem ser refletidos diretamente na imagem e reputação organizacional, como explica Beraldo (1996, p. s/n) ao identificar que, para a empresa ser reconhecida “[...] como uma organização que respeita o meio ambiente, ajuda a desenvolver a comunidade onde está inserida, busca reverter em bons produtos e serviços os recursos que utiliza e [...] como uma empresa que respeita e valoriza seus empregados, é fundamental”. Neste ponto, para Marchiori (2008, p. 235), “[...] os funcionários só se comprometem a partir do momento em que estejam informados e integrados por determinado contexto, o que exige contínua troca de informações e alterações de comportamentos da empresa e dos próprios funcionários”. ”

Identidade visual:

Manual de conduta para o uso de Redes Sociais



*# Você, um porta-voz
do Grupo Máquina*



Diretrizes de atuação

Análise: O manual apresenta imagens e layout dinâmico página a página, proporcionando ao documento mais leveza para trabalhar com temáticas que envolvem o comportamento nas Redes Sociais Digitais e o que se espera dos colaboradores do Grupo Máquina. Se observarmos a cor azul utilizada ao longo do manual é a mesma cor que identificamos na marca Grupo Máquina:



Sobre essa temática, trazemos o seguinte trecho (p. 35) do estudo: “Além de visão e slogan, as organizações também possuem MARCA, SÍMBOLO e IDENTIDADE VISUAL, que auxiliam na composição da identidade, imagem e reputação empresarial pelos públicos de interesse. Para Silva Neto (2010, p. 31), MARCA significa: “toda sensação advinda de um produto, empresa ou serviço e que se acumula no imaginário das pessoas. O resultado visual dessa construção no tempo”, já SÍMBOLO representa “desenho que condensa uma marca ou é parte dela” e por fim IDENTIDADE VISUAL é “conjunto dos referenciais visuais de uma marca: nome, símbolo e letra. É o núcleo da identidade corporativa”.”

Abordagem (Texto Explicativo, informativo ou Impositivo):

Texto Informativo - “Este manual traduz o posicionamento do Grupo Máquina sobre a correta utilização das redes sociais por seus colaboradores. Com caráter de orientação, é um documento voltado a todos que, tendo algum tipo de vínculo com a empresa, façam uso de ferramentas como blogs, fóruns, plataformas colaborativas, redes de relacionamento e todo tipo de mídia digital, dentro ou fora da empresa.” (página 2 do manual)

Texto Impositivo – Em diversos trechos do manual encontramos o uso de termos que representam a imposição da informação/orientação, tornando o manual mais impositivo do que explicativo ou informativo, como podemos observar nos trechos que seguem: “**Não publique** nas redes sociais nenhum tipo de conteúdo (textos, fotos ou vídeos) que **você não teria coragem** de expor em público (p. 9 do manual)”; “**não pratique** também no ambiente corporativo comportamentos que não seriam aceitos em quaisquer outros lugares e circunstâncias (p. 10 do manual)”; “**Procure não** emitir opinião sobre temas que desconhece ou que podem colocá-lo em situação de vulnerabilidade (p. 10 do manual)”; “**Nunca tome** como sua a mensagem (texto, foto, vídeo) que seja de autoria de outra pessoa, mesmo que anônima. **Tampouco** reproduza conteúdos de terceiros sem o devido consentimento, sob o risco de acusação de plágio (p. 11 do manual)”; “**Nunca emita** opiniões ou faça comentários que possam ser prejudiciais à imagem do Grupo Máquina, de seus produtos, serviços e clientes (p. 12 do manual)”; “O profissional de comunicação **tem o dever de zelar** pela reputação de todas as empresas atendidas pelo Grupo. Para isso, **não faça** críticas públicas a marcas, produtos ou executivos relacionadas aos clientes da Máquina (p. 12 do manual)”; “Da mesma maneira que **você não deve** publicar conteúdos que coloquem em risco a imagem do Grupo Máquina, também **não são permitidas** mensagens que sejam ofensivas a organizações concorrentes ou do mesmo setor de atividade, bem como a fornecedores e parceiros comerciais (p. 13 do manual)”; “Informações confidenciais sobre o Grupo Máquina **devem** permanecer sob sigilo e **não podem, em hipótese alguma**, ser compartilhadas em redes sociais. **Jamais faça** comentários relacionados a produtos, serviços ou estratégias de negócio que **não tenham** sido anunciados oficialmente ou dos quais você tomou conhecimento por ser colaborador da empresa (p. 13 do manual)”.

	Análise: Segundo o site <i>Significadosbr</i>²⁹, o texto informativo se caracteriza por “[...] um conjunto organizado de frases que objetiva transmitir informações sobre algum assunto, lugar ou pessoa pré-determinados. A estrutura desse tipo de texto costuma ser direta, sem rodeios ou inclinações ao entretenimento”. Nessa forma informativa, ou seja, sem rodeios o manual do Grupo Máquina aborda diversos assuntos que envolvem o uso das Redes Sociais e, como pudemos observar nos trechos acima a imposição também toma conta em diversos momentos ao longo do manual tornando a informação algo imposto pelo Grupo Máquina, ou seja, segundo o site <i>Dicionárioinformal</i>³⁰, impositivo se caracteriza como “O que se impõe; o que é imposto, independente da aceitação de outrem”. Atualmente pensar que seja possível trabalhar com o método impositivo em uma ferramenta de comunicação para o público interno, independente da aceitação, é “nadar contra a maré”, tendo em vista que hoje o diálogo e a abertura para um processo participativo está se tornando condição sine qua non para que os objetivos traçados pela organização sejam alcançados, quando falamos principalmente de imagem e reputação organizacional. Perceber tal situação em um Manual estruturado por uma empresa de comunicação, traz insegurança para o que ainda será necessário enfrentar diante do cenário que se apresenta atualmente no que se refere ao uso dessas redes. Porém, ao mesmo tempo, sabemos que o ambiente de uma agência é impregnado de pressão, ações ágeis e muita competitividade haja vista o ramo de atuação, portanto, pode-se também imaginar que o manual reflita esta realidade, trazendo as informações também impregnadas por este ambiente.
Objetivo do Manual	Específico para Redes Sociais Digitais:
	O manual foi direcionado especificamente para a conduta em Mídias Sociais, como podemos observar no próprio título: “Manual de conduta para o uso de Redes Sociais” e ainda no seguinte trecho do manual “Além de transmitir um direcionamento corporativo, o objetivo deste material é servir como fonte de consulta permanente para que colaboradores do Grupo Máquina possam desfrutar de todas as vantagens e benefícios das ferramentas disponíveis na internet.” (página 1 do manual)

²⁹Fonte: <<http://www.significadosbr.com.br/texto-informativo>>. Acesso em: abril/2015.

³⁰Fonte: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/impositivo/>>. Acesso em: jun/2015.

	Análise: Sabe-se que diversas empresas possuem um Manual Geral de Conduta e Ética abordando questões de comportamento, conduta e ética em diversos segmentos de atuação da organização, seja para relacionamentos internos, seja para exposições externas como contato com a imprensa por exemplo. Porém, diante da complexidade que envolve os relacionamentos e interações sociais proporcionadas pelas Redes Sociais Digitais, se faz necessário a elaboração de um manual específico para o uso dessas mídias, não somente um pequeno tópico no Manual Geral de Conduta e Ética. Ademais, vale ressaltar da fundamentação teórica deste estudo, o seguinte (página 51) trecho: De acordo com o disposto na SECOM (2012, p. 9-10): “[...] A partir do ponto em que centenas, milhares ou mesmo milhões de usuários assumem o papel de propagadores primários, começa a se formar uma espécie de névoa sobre a própria veracidade do que estão comentando [...]”, e ainda reforça que “às empresas e instituições diversas, cabe o que se pode considerar como responsabilidade de lidar com essa nova era como uma questão não apenas de relacionamento com o público, mas principalmente de sobrevivência social e política [...]”. Seguindo a mesma linha de pensamento, para Cesca (1995, p. 14), “uma política de comunicação ampla, tendo como suporte a comunicação dirigida escrita, é uma estratégia para administrar essa questão”.
Perfil da Empresa	Missão:
	Não apresenta no manual
	Visão:
	Não apresenta no manual
	Valores:
	Não apresenta no manual

	Análise: Não identificamos no Manual a Missão, Visão e Valores do Grupo Máquina, porém, por meio do site oficial da empresa é possível ter acesso a essas informações. Diante do proposto pelo manual, seria interessante ter apresentado tais informações como forma de reforçar principalmente os valores da empresa que estão embasados especialmente em “Valores: Acreditamos que uma equipe motivada continuamente gera perenidade e sustentabilidade da organização.”. Sobre este aspecto, apresentamos trecho (página 51) da fundamentação teórica que reforça tal procedimento: “Neste sentido, Silva e Theodoro (2014, p. 11), assim esclarecem: A empresa precisa comunicar de forma eficaz as suas regras a todos os integrantes da organização, para evitar interpretações errôneas a respeito de assuntos éticos e, ao mesmo tempo, incentivar a comunicação como possibilidade de discussão de assuntos que ficam “à margem” da empresa. A comunicação, como estratégia para reforçar os padrões éticos da organização, gera um clima estável de relacionamento, ao esclarecer aos funcionários qual deve ser o seu comportamento como representante e integrante da organização – e mostrar aos outros segmentos de públicos a relevância da ética”.
Perfil dos Colaboradores	Comportamento:
	Você e o Grupo Máquina: “Nunca emita opiniões ou faça comentários que possam ser prejudiciais à imagem do Grupo Máquina, de seus produtos, serviços e clientes. Mesmo que sejam registros sem citar nominalmente a empresa ou qualquer marca relacionada, você pode ser identificado por outras pessoas como colaborador da Máquina. Ao fazer isso, você está agindo contra a empresa em que trabalha e permitindo que outras pessoas construam interpretações equivocadas sobre ela”. (página 12 do manual)
	Você e os clientes da Máquina: “O profissional de comunicação tem o dever de zelar pela reputação de todas as empresas atendidas pelo Grupo. Para isso, não faça críticas públicas a marcas, produtos ou executivos relacionadas aos clientes da Máquina. Tais mensagens depõem contra o seu próprio trabalho ou contra o trabalho de colegas. Eventuais problemas enfrentados por você na condição de consumidor de uma empresa devem ser resolvidos por outros fóruns que não o virtual”. (página 12 do manual)
	Você e a concorrência: “Da mesma maneira que você não deve publicar conteúdos que coloquem em risco a imagem do Grupo Máquina, também não são permitidas mensagens que sejam ofensivas a organizações concorrentes ou do mesmo setor de atividade, bem como a fornecedores e parceiros comerciais”. (página 13 do manual)

	Uso da marca: “Nunca utilize o nome do Grupo Máquina para promover outros produtos ou organizações, tampouco a sua marca para fazer associações com entidades esportivas, políticas ou religiosas. Não se aproprie da logomarca ou de qualquer identificação visual sem a devida autorização”. (página 14 do manual)
	Sua carreira: “Mensagens críticas à empresa ou manifestações que exponham insatisfação com o trabalho ou com aspectos relacionados a ele são prejudiciais não apenas ao Grupo Máquina, mas também a você. Antes de fazer qualquer atualização em alguma rede social, você deve se questionar: eu gostaria que meu chefe, meus colegas de trabalho ou o cliente pudessem ler esse tipo de conteúdo? Esta pergunta, por si só, é eficiente para identificar aquelas mensagens cujo teor pode não ser bem recebido por pessoas com as quais você se relaciona. Lembre-se de que sua equipe pode ter acesso aos seus comentários e que eles podem impactar também todas as outras pessoas do seu círculo de relacionamento”. (página 14 do manual)
	O trabalho vem primeiro: “O Grupo Máquina adota a política de liberar o acesso de seus colaboradores a alguns ambientes digitais, mas é sua função se certificar de que as atividades online não interfiram em suas tarefas diárias. A empresa entende que as novas tecnologias podem ser produtivas para seu desempenho profissional, desde que utilizadas com moderação e de acordo com as diretrizes deste manual”. (página 15 do manual)
	Embaixadores da marca: “Se você identificar alguém que tenha uma visão que não corresponda à realidade da empresa, sugira a ela que conheça os perfis nas redes sociais (veja todos eles no site institucional). Caso se sinta à vontade e tenha conhecimento de causa, procure argumentar em defesa dela. Apresente os diferenciais, as vantagens e todo o investimento feito em inovação e melhoria de serviços. Antes, deixe bem claro que você é colaborador do Grupo. E evite debates acalorados. O mesmo se aplica aos clientes da empresa: procure expor sua opinião apenas quando estritamente necessário e conte sempre com o apoio da MWeb para resolução de problemas”. (página 15 do manual)
	Valores: São abordados no item “#Diretrizes de atuação”, sendo: “Princípios; Responsabilidade; Bom senso acima de tudo; Transparência; Respeito a opiniões contrárias; Privacidade” Ética:

	Confidencialidade: “Informações confidenciais sobre o Grupo Máquina devem permanecer sob sigilo e não podem, em hipótese alguma, ser compartilhadas em redes sociais. Jamais faça comentários relacionados a produtos, serviços ou estratégias de negócio que não tenham sido anunciados oficialmente ou dos quais você tomou conhecimento por ser colaborador da empresa. Leve em conta que as redes sociais podem ser acessadas inclusive por profissionais que trabalham na concorrência. O uso indevido de dados privilegiados pode acarretar prejuízos financeiros à Máquina, além de incorrer na quebra de confiança que a empresa deposita em você”. (página 13 do manual) Análise: <i>Neste ponto o manual poderia ter apresentado um viés com os valores do Grupo Máquina, no sentido de fortalecer a imagem e buscar uma reflexão sobre o comportamento e atitudes nas Redes Sociais Digitais, que devem refletir tais preceitos, seja em ambientes internos e/ou externos. Neste sentido, com base em uma pesquisa desenvolvida pela Deloitte nos EUA, a SECOM (2012, p. 56) alerta para o resultado que “[...] apontou os colaboradores de empresas como sendo as suas principais fontes de crises nas redes sociais, causando danos potencialmente grandes [...]” (página 55 do estudo).</i>
Mídias Sociais	Conceitua as Mídias Sociais: No item “# Redes Sociais e a nova Dinâmica de Produção de Conteúdo”, o Grupo Máquina procura mostrar um pouco da realidade das Redes Sociais, da seguinte forma (página 3 do manual): “As redes sociais são parte de um fenômeno cultural que tem alterado as relações sociais desde a última década do século passado. É um processo que não apenas modifica a interação entre pessoas, mas também no mundo corporativo, despertando a atenção de grandes empresas para os usos possíveis das ferramentas digitais de produção e distribuição de conteúdo. O fortalecimento da comunicação online e das plataformas colaborativas vem alterando substancialmente a relação de uma empresa com seus colaboradores, concorrentes, clientes, parceiros comerciais e com a comunidade em que está inserida. Empresas como o Grupo Máquina adotam as ferramentas digitais para comunicação e relacionamento com seus públicos de interesse, de modo a transmitir mensagens que demonstrem transparência e transmitam seus atributos positivos. O uso correto das redes sociais, dentro ou fora da empresa, pode fortalecer a estratégia de negócios na mesma medida em que uma conduta inadequada pode trazer danos à imagem. Não basta, no entanto, que a empresa tenha bem definida a sua lógica de atuação nos ambientes digitais. É preciso que seus colaboradores estejam devidamente orientados sobre o correto uso dessas ferramentas. O Grupo Máquina entende ser esta a sua atribuição. Apresenta os tipos de Mídias Sociais:

	Não apresenta no manual os tipos de redes sociais; Somente no último item “# Canais Máquina nas Redes Sociais” (página 16 do manual), são relacionadas as Redes Sociais em que o Grupo Máquina esta inserido: “Blog - http://blog.maquina.inf.br; Twitter - http://twitter.com/GrupoMachina; Youtube - http://www.youtube.com/maquinadoispontozero>; Flickr - http://www.flickr.com/photos/maquinaweb; Vimeo - http://vimeo.com/maquina; Facebook - http://www.facebook.com/MaquinaPR.
	Apresenta Critérios de Uso:
	No item “É preciso levar em conta as seguintes considerações” (página 7 do manual), o Grupo Máquina apresenta os seguintes critérios: “Colaboradores do Grupo Máquina têm permissão para acessar redes sociais como blogs, Twitter, wikis (plataformas colaborativas) e fóruns de discussão no ambiente de trabalho, desde que de maneira moderada; É imprescindível que o acesso tenha alguma finalidade relacionada à atividade de cada colaborador, de modo a não prejudicar o andamento do trabalho; Sites que possuem recursos multimídia, como Facebook, Orkut e YouTube possuem acesso restrito para assegurar o desempenho da infraestrutura corporativa, já que demandam um tráfego de dados muito elevado. Nestes casos, a necessidade de liberação deve ser avaliada caso a caso e aprovada pelo diretor responsável.”
	Conteúdo/Oportunidades/Ricos/Dicas de Postura:
	Princípios: Todas as normas contidas neste material estão atreladas ao “Manual de Conduta do Grupo Máquina”.
	Responsabilidade: Você responde pela publicação de conteúdo online em seus perfis, seja um blog, Twitter, Facebook, Orkut, YouTube, plataformas de conhecimento colaborativo ou qualquer página semelhante. Cabe a você se proteger e evitar exposição inadequada nos ambientes digitais. Isso se aplica também a eventuais demandas judiciais: você é o único responsável pelo conteúdo divulgado em seu nome e poderá responder na justiça em caso de ofensas a pessoas ou instituições.
	O caráter atemporal da rede: Lembre-se: tudo o que você publica na internet fica disponível por tempo indeterminado e ganha alcance ilimitado, podendo ser acessado de qualquer parte do mundo. Mesmo que a informação não ocupe posição de destaque por um período prolongado, ela pode ser encontrada por mecanismos de busca. Tudo o que você faz na internet deixa rastros e, na maior parte dos casos, não adianta sequer apagar alguma mensagem indevida: ela ficará disponível nos arquivos de buscadores como o Google. Isso significa que uma mensagem inadequada poderá ser constantemente associada ao seu nome, podendo comprometer a sua carreira.

	O bom senso acima de tudo: Não publique nas redes sociais nenhum tipo de conteúdo (textos, fotos ou vídeos) que você não teria coragem de expor em público. É preciso considerar que as redes sociais são um ambiente aberto e sem controle: ao permitir que outras pessoas tenham acesso às suas mensagens, você perde o controle sobre elas. Considere que a palavra escrita tem um peso muito maior e que tudo o que você escreve traduz seus pensamentos. A partir do conteúdo que você produz, outras pessoas farão julgamentos sobre você e sobre seus valores. Portanto, não utilize palavras de baixo calão, mensagens com teor racista ou preconceituoso, citações que possam ser consideradas ofensivas por outras pessoas ou até mesmo comentários pejorativos sobre os clientes do Grupo. Em resumo: não pratique também no ambiente corporativo comportamentos que não seriam aceitos em quaisquer outros lugares e circunstâncias.
	Transparência: É um pressuposto básico para a construção da reputação online. Você será visto nas redes sociais pelo conteúdo que produz, pela maneira como expõe suas ideias e pela argumentação que utiliza para defender seus pontos de vista. Nesse sentido, é imprescindível se identificar (nome e sobrenome e, se possível, uma foto).
	Domínio do tema: Só escreva com conhecimento de causa. Procure não emitir opinião sobre temas que desconhece ou que podem colocá-lo em situação de vulnerabilidade. Se precisar defender seus pontos de vista, faça isso com argumentos lógicos e claros.
	Respeito a opiniões contrárias: O debate de ideias é um dos princípios da chamada web 2.0 e é saudável a participação em fóruns de discussão ou de páginas colaborativas. Procure não utilizar os ambientes digitais apenas para impor sua opinião. Entenda a internet como um ambiente onde prevalecem a conversação e as práticas colaborativas, e tire proveito disso. Evite envolver-se em discussões públicas e respeite a opinião das outras pessoas em um ambiente cujo conteúdo pode ser acessado pela sua rede de relacionamentos, mas também por outros profissionais do Grupo Máquina e mesmo de empresas concorrentes.
	Privacidade: O controle que você tem de suas informações pessoais deve ser transportado para as redes sociais. Se você não gostaria de expor detalhes de sua vida a pessoas que não conhece, é melhor não publicá-los em páginas de relacionamento como Facebook ou Orkut. É uma medida de segurança e impede o mau uso de dados pessoais. Se quiser compartilhar fotos, vídeos ou qualquer tipo de informação com o seu círculo de relacionamento, adote a precaução de editar as opções de segurança e privacidade de cada rede social, permitindo acesso apenas as pessoas que têm a sua confiança.

Propriedade intelectual: Por mais que a internet tenha flexibilizado as regras para compartilhamento de informações, todo conteúdo produzido na internet tem autoria e esta deve ser preservada. Nunca tome como sua a mensagem (texto, foto, vídeo) que seja de autoria de outra pessoa, mesmo que anônima. Tampouco reproduza conteúdos de terceiros sem o devido consentimento, sob o risco de acusação de plágio. É necessário ter atenção especial a materiais protegidos pela lei de copyright (direitos autorais). Ao reproduzir informações de veículos de comunicação, blogs ou páginas colaborativas, lembre-se de dar o devido crédito para o autor.

Análise: *um material escasso de informações aos colaboradores no sentido de trazer detalhes que compõem os tipos de Redes Sociais disponíveis bem como a especificidade de cada uma. O Grupo Máquina utiliza Blog, Twitter, YouTube, Flickr, Vimeo e Facebook, porém, não orienta a forma como espera que seja o comportamento de seus colaboradores em cada uma dessas redes, tendo em vista o uso de imagens, informações, conteúdos, vídeos, entre outros recursos. Existe uma preocupação ainda maior neste cenário, por se tratar de uma empresa de comunicação que desenvolve ações que refletem na imagem e reputação dos clientes da empresa, neste sentido, espera-se um comprometimento com a imagem do Grupo Máquina e também cuidado com a imagem das empresas clientes, ou seja, o cuidado em trabalhar essa temática deveria ser muito mais complexo. Tal dinâmica se reflete também na forma como algumas questões são impostas, com palavras como nunca faça isso, nunca utilize...entre outras que tornam o manual uma imposição e não um processo participativo. Neste sentido, trazemos um trecho da fundamentação teórica (página 46) do estudo que condiz com a temática exposta sobre as mídias sociais, “[...] a inserção da tecnologia no contexto organizacional gerindo a informação e a comunicação, representa novos desafios às rotinas de relacionamento com os públicos, como explica Fortes (2003, p. 246-7) que: “Para estabelecer relacionamentos com os públicos, a comunicação virtual apresenta três particularidades: • Interatividade: há uma operação recíproca entre o usuário e o computador, chegando o internauta a ser autorizado a alterar o conteúdo do site; • Interface: cada entrada vai provocar uma resposta, o que transfere o controle do tráfego comunicativo do emissor ao receptor da mensagem; • Usabilidade: a facilidade natural na interação do usuário com o meio, proporcionada deliberadamente por quem constrói o site”. Para Marchiori (2008, p. 140), na era da informação e do conhecimento: “[...] organizações viverão e morrerão, dependendo das habilidades que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-los adequadamente e usá-los com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações [...]”. Neste sentido, para Castells (2001, p. 87) a internet está revolucionando a prática*

	<i>empresarial “na relação com os fornecedores e os clientes, na sua gestão, no seu processo de produção [...] o uso apropriado da internet converteu-se numa fonte fundamental de produtividade e competitividade para todo tipo de empresa”.</i>
Boas Práticas	“As redes sociais permitem evolução contínua e você pode fazer uso delas para progressão profissional e também para crescimento pessoal. O Grupo Máquina, com estratégia de negócios fortemente apoiada em inovação, pioneirismo e novas tecnologias, tem atuação consolidada nos ambientes digitais e você também pode se beneficiar disso”. Análise: <i>O Grupo Máquina deixou a desejar neste quesito, haja vista que não apresentou, por exemplo, ações de netiqueta que estabelecem e determinam as boas atitudes nas Redes Sociais, somente reforçou os benefícios para a carreira profissional e o crescimento da empresa com o uso dessa redes. Nesta busca por boas práticas, vale reforçar a importância de se estabelecer uma interação saudável entre a empresa e o público interno, com um olhar de parceria e confiabilidade. Neste sentido, trazemos o seguinte trecho teórico deste estudo (página 37): “A busca por elementos que caracterizam o relacionamento da empresa com o público interno podem ser refletidos diretamente na imagem e reputação organizacional, como explica Beraldo (1996, p. s/n) ao identificar que, para a empresa ser reconhecida”[...] como uma organização que respeita o meio ambiente, ajuda a desenvolver a comunidade onde está inserida, busca reverter em bons produtos e serviços os recursos que utiliza e [...] como uma empresa que respeita e valoriza seus empregados, é fundamental”. Neste ponto, para Marchiori (2008, p. 235), “[...] os funcionários só se comprometem a partir do momento em que estejam informados e integrados por determinado contexto, o que exige contínua troca de informações e alterações de comportamentos da empresa e dos próprios funcionários”.</i>
Monitoramento	“Por uma questão de segurança de rede, o Grupo Máquina se reserva o direito de monitorar todas as comunicações conduzidas dentro da empresa por seus funcionários e colaboradores nos ambientes digitais.”

	Análise: Sobre a importância do monitoramento, trazemos da fundamentação teórica o seguinte trecho (página 23): “Neste contexto de interação social, destaca-se a preocupação da empresa que exerce a função de fonte emissora de informação: “As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura de diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenha sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re) construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real (MARCHIORI, 2008, p. 28)”. Neste sentido, o Grupo Máquina se reserva ao direito de monitorar, por uma questão de segurança, porém, não está oferecendo subsídios para nortear o público interno para todas essas comunicações e, é ainda mais preocupante, quando pensamos que o Grupo é responsável não só pela imagem da empresa Grupo Máquina como pela imagem de todas as empresas clientes, ou seja, torna o processo ainda mais complexo.
Gerenciamento de Crise/ Penalidades	O Grupo Máquina apresenta somente algumas frases que caracterizam um alerta para o colaborador no sentido de usar adequadamente das Redes Sociais, como mostramos na sequência: “você é o único responsável pelo conteúdo divulgado em seu nome e poderá responder na justiça em caso de ofensas a pessoas ou instituições; uma mensagem inadequada poderá ser constantemente associada ao seu nome, podendo comprometer a sua carreira; O uso indevido de dados privilegiados pode acarretar prejuízos financeiros à Máquina, além de incorrer na quebra de confiança que a empresa deposita em você; Não se aproprie da logomarca ou de qualquer identificação visual sem a devida autorização Análise: Existem muitos ordenamentos jurídicos que podem ser aplicados quando existe o mal comportamento nas Redes Sociais, porém, nenhum deles foi abordado pelo Grupo Máquina, o que abre margem para questionamentos jurídicos por parte do colaborador quando existe a demissão por justa causa motivada pelo uso indevido das redes. Neste sentido trazemos um trecho da fundamentação teórica deste estudo (página 56) que reforça a postura da empresa frente à uma situação dessas: “Mesmo com todo o trabalho de comunicação envolvido no processo de conscientização dos colaboradores para o uso adequado das redes sociais digitais de forma a preservar a imagem da organização, deslizes acontecem e, para Arruda (2002, pp. 11-12), consequências devem ser aplicadas: “Se o cumprimento das leis é um pressuposto do Código de Ética, os desvios das políticas ou do código não podem estar fortalecidos ou reforçados. [...] Para que sirvam de reforço positivo, as decisões justas devem ser rápidas, firmes e oportunas [...]”. Neste caso, existe uma falha no manual do Grupo

	<i>Máquina, no sentido de utilizar os processos de comunicação para orientar o colaborador quanto as penalidades e conseqüências do uso indevido das Redes Sociais, e dessa forma se resguardar quanto a possíveis crises provenientes de uso inadequado. Sobre este aspecto, trazemos mais um trecho (página 56-57) da fundamentação teórica: “Compreendemos que existem regras a serem seguidas que respaldam direitos e deveres tanto do empregado como do empregador, entretanto, Zanluca (2013, p.01) alerta para o fato de que “[...] imputar uma justa causa ao empregado sem esta existir poderá ensejar, em alguns casos, uma indenização por danos morais”. Cabe, então, às empresas utilizando um Manual como ferramenta estratégica de comunicação dirigida, informar, conscientizar e esclarecer os colaboradores a respeito das regras a serem seguidas, para posteriormente exigir determinadas atitudes e aplicar as devidas sanções, caso essas regras sejam infringidas.”</i>
Crítérios de Repostas	Não foram abordados no manual

4.1.3.3 Análise de Conteúdo do Manual de Mídias Sociais do Grupo NovAmerica

O Grupo NovAmerica foi escolhido por se tratar de uma empresa também de segundo setor³¹ com mais de 70 anos de experiência no setor agrícola e, por disponibilizar em meio digital através de busca pela internet o Manual de Mídias Sociais. Neste sentido, trazemos como objetivo principal a análise do posicionamento de uma organização neste setor, para a questão do uso de Redes Sociais Digitais. Com o intuito de apresentar um panorama geral da organização, disponibilizamos na sequência o Quadro 38, com as principais informações relacionadas ao Grupo NovAmérica, coletadas no site oficial³² da empresa:

Quadro 38 – Grupo NovAmérica

Quem somos	Com suas atividades concentradas no segmento agrícola de produção de cana-de-açúcar, uma nova história começou a ser construída pelo Grupo NovAmérica, gerando cerca de 2 mil empregos diretos, com atuação no estado de São Paulo e Mato Grosso do Sul, desde a reformulação de suas estratégias e diretrizes. As mudanças se iniciaram com a associação ao Grupo Cosan, hoje denominado Raízen, após um acordo realizado em 2010 envolvendo o segmento industrial e de varejo. Nesta fusão, a NovAmérica se tornou principal fornecedora de cana-de-açúcar para a empresa Raízen, nas unidades de Tarumã (SP) e Caarapó (MS). Mantendo seu ideal de crescimento, a NovAmérica expandiu suas atividades agrícolas para disponibilizar a sua matéria-prima e criou um novo negócio em 2011 para a prestação de serviços de corte, carregamento e transporte de cana-de-açúcar, a NovAmérica Serviços, na busca por novos clientes para a sua expansão no setor, aumentando o potencial energético das empresas envolvidas e suprimindo a necessidade dos parceiros. Tradicionalmente inovadora, a NovAmérica uniu informação, ação e resultados para que houvesse uma evolução do trabalho no segmento, mantendo sua transparência nas ações e garantindo sua credibilidade. A avaliação, o aprimoramento, a projeção, a inserção de novas tecnologias e a busca de soluções diárias continuam sendo os focos da empresa, sempre envolvendo o colaborador, a comunidade e o poder público.
Missão	Do valor do campo ao campo de valor: utilizar tecnologias de gestão e cultivo de produtos oriundos da natureza (valor do campo) por meio da criação e manutenção de uma rede de relacionamentos de pessoas e instituições comprometidas com a geração de valor para todos de forma sustentável (campo de valor).
Visão	Vivemos integrados à natureza: a natureza será fonte renovável de energia para vida somente se o cultivo e a comercialização de seus produtos forem feitos com sensibilidade, competência e responsabilidade.

³¹ “O Segundo Setor é o mercado constituído pelo conjunto das empresas que exercem atividades privadas, ou sejam, atuam em benefício próprio e particular.”. Fonte: <<http://www.carloescossia.com/2009/10/o-que-e-primeiro-segundo-e-terceiro.html>>.

³² Fonte: <<http://www.novamerica.com.br>>. Acesso em: março.2014.

Valores	• Ética, honestidade e lealdade • Qualidade e produtividade • Respeito e justiça • Comunicação clara e verdadeira • Gestão Participativa e trabalho em equipe • Comprometimento • Flexibilidade • Responsabilidade Socioambiental • Evolução econômica
Imagens	 Programa Aprendiz  Segurança do Trabalho  Meio Ambiente  Responsabilidade Social  Programa Estágio  Pesquisa e Desenvolvimento 

Baseado nos Valores apresentados pelo Grupo NovAmerica, na sequência apresentamos a análise de conteúdo do Manual de Mídias Sociais, no Quadro 39:

Quadro 39 – Análise de Conteúdo do Manual de Mídias Sociais do Grupo NovAmerica

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Sumário	1. Introdução 2. Objetivo 3. NovAmérica na rede 4. Como usar 5. Legislação e Penalidades 6. Relatório 7. Considerações Finais 8. Referências
Responsável pela Elaboração³³	“Sentimos a necessidade de elaborar o manual após algumas atitudes de nossos colaboradores nas redes sociais, o que poderia denegrir a imagem institucional da empresa. Durante a elaboração houve a participação dos gestores das áreas administrativas e operacionais, bem como da área de Comunicação. Após concluído o manual, o gerente de Recursos Humanos junto a diretoria realizaram a análise e aprovação”. <i>Análise: Diante da dinâmica apresentada pelo Grupo NovAmérica, vale ressaltar o posicionamento que apresentamos (página 33) deste estudo, sobre a importância de tornar os processos comunicacionais mais participativos, haja vista que um Manual de Conduta se caracteriza como um instrumento de comunicação dirigida ao público interno. Ou seja, “[...] os autores Benevides, Estrella e Freitas (2009, p. 5) esclarecem que “É importante que a comunicação interna esteja alinhada aos objetivos e estratégias da organização, mas, ao mesmo tempo é imprescindível que os atores internos conheçam e entendam as questões relacionadas ao negócio e os aspectos que afetam o seu trabalho e a sua vida, de modo a terem condições de formar sentido. Trabalhar na perspectiva da construção de sentido é perceber esses atores como produtores de mensagens, é levar em conta suas expectativas, percepções e necessidades, tendo em vista a realidade e os impactos que vivenciam, é, de forma estratégica, considerar a sua demanda por informações ágeis, contextualizadas e confiáveis”.</i>

³³ Informações solicitadas por e-mail e fornecidas pela Supervisora – Comunicação Corporativa NovAmérica

	<i>Percebe-se ainda que, a ideia de desenvolvimento do Manual surgiu após algumas atitudes do público interno nas redes, ou seja, vem ao encontro do que temos discutido desde a fundamentação teórica até as pesquisas realizadas anteriormente.</i>
Processo de Implantação e Divulgação ³⁴	“Sobre o processo de implantação, informamos aos colaboradores via mural, e-mail, comunicação face a face (via gestor) – já que temos uma grande parcela de colaboradores no campo – e também na própria rede social, pois nossos colaboradores e suas famílias seguem as páginas. As informações também são repassadas aos novos integrantes da empresa durante a integração, pela própria área de comunicação. Ainda, as orientações estão sendo incorporadas ao manual de conduta e ética. Análise: <i>É possível observar que a atitude do Grupo NovAmérica vem ao encontro do posicionamento teórico que abordamos (página 23) deste estudo: “[...] há um novo paradigma, que se refere à interação dialogada, participativa, que foge dos procedimentos técnicos habituais. Portanto, somente a existência de ferramentas de comunicação dentro de uma organização per se, não garantirá a qualidade da informação e o feedback esperado com o uso desses instrumentos nos processos de interação social, ou seja, é preciso sensibilizar, fazer participar, fazer compreender e fazer entender”. O Grupo NovAmerica com certeza está ciente dos riscos para a imagem da empresa, que o uso considerado inadequado das Redes Sociais Digitais pode trazer e consegue perceber o público interno com um agente importante nesse processo, haja vista que inclusive repassa as informações aos novos integrantes a empresa.</i>
Características Gerais do Manual	Número de páginas: 10 páginas no total (entre Capa e Referências Bibliográficas) Linguagem Formal/Informal: Formal, conforme demonstrado em extrato do texto: “O uso responsável das mídias sociais é apoiado pela NovAmérica para apresentação de soluções reais ou potenciais, fortalecimento de contatos com profissionais, instituições de pesquisa e outros públicos, agregar valor às discussões online e fortalecer a imagem da organização como de excelência. A NovAmérica, baseada em suas políticas de comunicação e conduta ética, produziu este manual de conduta nas mídias sociais para estabelecer parâmetros aos seus colaboradores e à comunidade, guiando os seus comportamentos.” (página 2 do manual)

³⁴ Idem 62

Análise: Quanto à linguagem, podemos citar o seguinte trecho (página 35) da fundamentação teórica deste estudo: “Benevides, Estrella e Freitas (2009, p. 14) destacam as mudanças quanto à linguagem e tratamento do público interno, diante das relações de trabalho, que antes eram focadas na produção, no servir, na submissão a normas que regulavam o comportamento e, que atualmente estão exigindo um novo posicionamento: “A sociedade contemporânea instaura-se como novo modo social. Muda a forma como as pessoas se relacionam com o mundo, muda o modo como o poder se apresenta. Não é mais a imposição que impera; ao contrário, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que tal maneira é boa para eles. O discurso da sedução ganha lugar e aparece como uma forma de envolver as pessoas em projetos coletivos”. Neste sentido, mesmo observando o uso do texto mais formal, o Grupo NovAmerica desenvolveu o manual em conjunto com uma equipe de gestores, portanto, houve o envolvimento coletivo/participativo.

Identidade visual:



Manual de mídias sociais



Julho/2014



Introdução

A NovAmérica busca caminhar junto com as mudanças no mundo, sejam tecnológicas, comportamentais, sociais ou culturais. Assim, realiza ações que permitem aos seus colaboradores e comunidade evoluírem concomitantemente com a empresa apoiando, por exemplo, o uso responsável das mídias sociais por reconhecer o seu potencial.

O crescimento e desenvolvimento das atividades na internet, modifica as formas de pensamento fazendo as pessoas se adequarem e buscarem cada vez os meios digitais disponíveis para consumirem ou gerarem informações.

Com isto a presença de empresas e corporações na rede, especificamente nas mídias sociais, aumentou significativamente e transformou o cotidiano do emissor e do receptor de conteúdo, facilitando a aproximação com os usuários e mantendo a transparência em todos os seus âmbitos de negócios.

	Análise: O manual não possui uma diagramação atrativa para abordar as temáticas que envolvem o comportamento nas Redes Sociais Digitais e o que se espera dos colaboradores do Grupo NovAmérica. Sobre a importância dessa interação vinculando imagem e públicos, trazemos o seguinte trecho (página 25-26) da fundamentação teórica: “Sabemos que as empresas possuem características específicas que as identificam e diferenciam frente ao mercado e, ao mesmo tempo, são administradas por indivíduos que também se constituem de pessoas com formas próprias de realizar e executar suas funções e, neste contexto, para equilíbrio dos processos, normas, regras, valores devem existir para que essas diferenças se complementem e desenvolvam a organização dentre os dispostos sociais, econômicos e políticos, ou seja, para Freitas (2010, p. 12) “[...] entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências. O cenário que se apresenta com os recursos visuais da internet, é interessante oferecer um material mais atrativo e interativo, mesmo em se tratando de um manual de conduta. Imagens, cores e diagramação podem colaborar para o interesse e a fixação da informação.
	Abordagem (Texto Explicativo, informativo ou Impositivo):
	Texto Informativo - “Este documento tem como objetivo definir aos colaboradores da NovAmérica, bem como aos administradores das contas digitais, as melhores práticas no uso de mídias sociais, na produção e divulgação de conteúdo, interação com o usuário, atuação em momentos de crise e formação de novas parcerias estreitando o relacionamento com os mais variados públicos.” (página 2 do manual)
	Análise: Segundo o site Significadosbr³⁵, o texto informativo se caracteriza por “[...] um conjunto organizado de frases que objetiva transmitir informações sobre algum assunto, lugar ou pessoa pré-determinados. A estrutura desse tipo de texto costuma ser direta, sem rodeios ou inclinações ao entretenimento. A intenção é esclarecer o leitor sobre o tema abordado.” E dessa forma informativa o manual do Grupo NovAmérica aborda diversos assuntos que envolvem o uso das Redes Sociais, porém, sem trabalhar as ideias com dinamismo, o que pode trazer um certo desinteresse pelo tema, por parte do público interno.

³⁵Fonte: <<http://www.significadosbr.com.br/texto-informativo>>. Acesso em: abril/2015.

Objetivo do Manual	Específico para Redes Sociais Digitais:
	O manual foi direcionado especificamente para a conduta em Mídias Sociais, como podemos observar no próprio título: “Manual de Mídias Sociais” Análise: <i>Sabe-se que diversas empresas possuem um Manual Geral de Conduta e Ética abordando questões de comportamento, conduta e ética em diversos segmentos de atuação da organização, seja para relacionamentos internos, seja para exposições externas como contato com a imprensa, por exemplo. Porém, diante da complexidade que envolve os relacionamentos e interações sociais proporcionadas pelas Redes Sociais Digitais, se faz necessária a elaboração de um manual específico para o uso dessas mídias, não somente um pequeno tópico no Manual Geral de Conduta e Ética. Ademais, vale ressaltar da fundamentação teórica deste estudo, o seguinte (página 51) trecho: De acordo com o disposto na SECOM (2012, p. 9-10): “[...] A partir do ponto em que centenas, milhares ou mesmo milhões de usuários assumem o papel de propagadores primários, começa a se formar uma espécie de névoa sobre a própria veracidade do que estão comentando [...]”, e ainda reforça que “às empresas e instituições diversas, cabe o que se pode considerar como responsabilidade de lidar com essa nova era como uma questão não apenas de relacionamento com o público, mas principalmente de sobrevivência social e política [...]”. Seguindo a mesma linha de pensamento, para Cesca (1995, p. 14), “uma política de comunicação ampla, tendo como suporte a comunicação dirigida escrita, é uma estratégia para administrar essa questão”. Neste sentido, o Grupo NovAmerica deu um grande passo ao elaborar um manual específico para das Redes Sociais Digitais, considerando a necessidade todos os pormenores que envolvem o uso das Redes Sociais Digitais, em especial, a preservação da imagem e reputação organizacional.</i>
Perfil da Empresa	Missão:
	Não apresenta no Manual
	Visão:
	Não apresenta no Manual
	Valores:
	Não apresenta no Manual

	Análise: Não identificamos no Manual a Missão, Visão e Valores do Grupo NovAmérica, porém, por meio do site oficial da empresa é possível ter acesso a essas informações. Diante do proposto pelo manual, seria interessante ter apresentado tais informações como forma de reforçar principalmente os valores da empresa que estão embasados especialmente em Ética, honestidade e lealdade, Qualidade e produtividade, Respeito e justiça, Comunicação clara e verdadeira, Gestão Participativa e trabalho em equipe, Comprometimento, Flexibilidade, Responsabilidade Socioambiental e Evolução econômica. Sobre este aspecto, apresentamos trecho (página 51) da fundamentação teórica que reforça tal procedimento: “Neste sentido, Silva e Theodoro (2014, p. 11), assim esclarecem: A empresa precisa comunicar de forma eficaz as suas regras a todos os integrantes da organização, para evitar interpretações errôneas a respeito de assuntos éticos e, ao mesmo tempo, incentivar a comunicação como possibilidade de discussão de assuntos que ficam “à margem” da empresa. A comunicação, como estratégia para reforçar os padrões éticos da organização, gera um clima estável de relacionamento, ao esclarecer aos funcionários qual deve ser o seu comportamento como representante e integrante da organização – e mostrar aos outros segmentos de públicos a relevância da ética”.
Perfil dos Colaboradores	Comportamento:
	O uso responsável das mídias sociais é apoiado pela NovAmérica para apresentação de soluções reais ou potenciais, fortalecimento de contatos com profissionais, instituições de pesquisa e outros públicos, agregar valor às discussões online e fortalecer a imagem da organização como de excelência.
	Valores:
	Não especificado no manual
	Ética:
	Não especificado no manual
	Análise: Neste ponto o manual poderia ter apresentado um viés com os valores do Grupo NovAmérica, no sentido de fortalecer a imagem e buscar uma reflexão sobre o comportamento e atitudes nas Redes Sociais Digitais, que devem refletir tais preceitos, seja em ambientes internos e/ou externos. Neste sentido, com base em uma pesquisa desenvolvida pela Deloitte nos EUA, a SECOM (2012, p. 56) alerta para o resultado que “[...] apontou os colaboradores de empresas como sendo as suas principais fontes de crises nas redes sociais, causando danos potencialmente grandes [...]” (página 55 do estudo).
Mídias Sociais	Conceitua as Mídias Sociais:

	O Conceito de Mídias Sociais não é trabalhado no manual
	Apresenta os tipos de Mídias Sociais:
	Os tipos de Mídias Sociais não são apresentados no manual
	Apresenta Critérios de Uso:
	O administrador das mídias sociais é o responsável em administrar, avaliar e aprovar todo o conteúdo a ser publicado. No caso da NovAmérica, a área a qual faz este gerenciamento é a Comunicação Corporativa. Esta área deve se preparar para os riscos de estar na rede de relacionamentos sem dar respostas às pressas e com equívocos, divulgar informações sigilosas ou antes da hora adequada, favorecer a apropriação indevida de trabalhos da empresa, expondo-a de forma inadequada, seus empregados, colaboradores, clientes e parceiros. Ainda, não deve haver expressão de opiniões pessoais de quem gerencia a página porque se trata da voz da empresa e tem por obrigação creditar imagens e infográficos divulgados nas mídias sociais.
	Conteúdo/Oportunidades/Ricos/Dicas de Postura:
	Recomendações: “Se estiver errado, peça desculpas; Os comentários inapropriados ou ofensivos devem ser removidos e, em caso de reincidência, a conta de quem os postar poderá ser bloqueada; Comentário difamatório, que moleste, ameace ou, de qualquer forma, viole direitos de terceiros (da empresa, clientes, parceiros e colaboradores) poderá ser retirado e seus autores igualmente bloqueados; Caso o comentário negativo tenha fundamento, é recomendável assumir o problema e informar imediatamente o que está sendo ou será feito para corrigir o erro; É importante que o administrador das páginas da empresa se utilize de todos os recursos disponíveis nas redes sociais, como forma de proteger-se de comentários, compartilhamentos ou ofensas desnecessárias. Sempre que for preciso bloquear o acesso do usuário, deve-se fazer; Nunca responda de forma grosseira, mesmo que usem de grosseria contra você; Os colaboradores da empresa não estão permitidos a divulgarem e compartilharem imagens fotográficas ou audiovisuais da NovAmérica, parceiros e clientes, bem como de seus colegas de trabalho sem a devida autorização da área de Comunicação Corporativa podendo responder administrativamente; Todo o conteúdo pertencente a empresa deverá ter a sua logomarca; Conteúdos disponibilizados nas mídias deverão ter caráter informativo tanto do negócio da empresa, prestação de serviços e que agreguem valor à vida do colaborador e da comunidade; O colaborador ou usuário das mídias sociais da NovAmérica, assim como o administrador são incentivados ao uso consciente contribuindo com soluções tecnológicas, compartilhamento de informações, prestação de serviços e outros”, entre outras orientações listadas no manual.

	Análise: um material que não traz detalhes em relação à variedade de Redes Sociais disponíveis para acesso dos colaboradores, tendo em vista que o Grupo NovAmérica faz uso do Facebook, do YouTube e LinkedIn. Neste sentido, trazemos um trecho da fundamentação teórica (página 46) do estudo que condiz com a temática exposta sobre as mídias sociais, “[...] a inserção da tecnologia no contexto organizacional gerindo a informação e a comunicação, representa novos desafios às rotinas de relacionamento com os públicos, como explica Fortes (2003, p. 246-7) que: “Para estabelecer relacionamentos com os públicos, a comunicação virtual apresenta três particularidades: ● Interatividade: há uma operação recíproca entre o usuário e o computador, chegando o internauta a ser autorizado a alterar o conteúdo do site; ● Interface: cada entrada vai provocar uma resposta, o que transfere o controle do tráfego comunicativo do emissor ao receptor da mensagem; ● Usabilidade: a facilidade natural na interação do usuário com o meio, proporcionada deliberadamente por quem constrói o site”. Para Marchiori (2008, p. 140), na era da informação e do conhecimento: “[...] organizações viverão e morrerão, dependendo das habilidades que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-los adequadamente e usá-los com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações [...]”. Neste sentido, para Castells (2001, p. 87) a internet está revolucionando a prática empresarial “na relação com os fornecedores e os clientes, na sua gestão, no seu processo de produção [...] o uso apropriado da internet converteu-se numa fonte fundamental de produtividade e competitividade para todo tipo de empresa”.”
Boas Práticas	Sempre agradeça críticas, sugestões ou comentários, com postura educada, evitando utilizar qualquer tipo de tonalidade técnica ou jurídica; Convide os usuários com problemas para conversas privativas; O respeito deve prevalecer em qualquer diálogo.

	Análise: Nesta busca por boas práticas, vale reforçar a importância de se estabelecer uma interação saudável entre a empresa e o público interno, com um olhar de parceria e confiabilidade. Neste sentido, trazemos o seguinte trecho teórico deste estudo (página 37): “A busca por elementos que caracterizam o relacionamento da empresa com o público interno podem ser refletidos diretamente na imagem e reputação organizacional, como explica Beraldo (1996, p. s/n) ao identificar que, para a empresa ser reconhecida”[...] como uma organização que respeita o meio ambiente, ajuda a desenvolver a comunidade onde está inserida, busca reverter em bons produtos e serviços os recursos que utiliza e [...] como uma empresa que respeita e valoriza seus empregados, é fundamental”. Neste ponto, para Marchiori (2008, p. 235), “[...] os funcionários só se comprometem a partir do momento em que estejam informados e integrados por determinado contexto, o que exige contínua troca de informações e alterações de comportamentos da empresa e dos próprios funcionários”.
Monitoramento	A área de Comunicação Corporativa da NovAmérica deve gerar um relatório semanal e um mensal para averiguar: número de usuários ligados aos canais no início do período com o número de usuários ligados aos canais no final do período; cálculo do número de interação no período (curtidas, menções, respostas a enquetes, compartilhamentos e tudo que caracterizar alguma interação de usuários com o canal da empresa); mensuração da atividade da empresa nos canais, considerando o número de atualizações mensais, a média diária de atualizações, fotos enviadas durante o período e qualquer tipo de conteúdo disponibilizado em nome da empresa através dos canais sociais, sendo que as informações relativas ao impacto de páginas do Facebook podem ser encontradas nas estatísticas de página; verificar quais ações gera mais engajamento dos usuários, ou seja, os tópicos que tiveram mais comentários, curtidas e/ou compartilhamentos considerando os dados quantitativos e qualitativos; cruzamento das informações do seu site com as informações de seus canais nas mídias sociais.

	Análise: Sobre a importância do monitoramento, trazemos da fundamentação teórica o seguinte trecho (página 23): “Neste contexto de interação social, destaca-se a preocupação da empresa que exerce a função de fonte emissora de informação: “As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura de diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenha sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re) construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real. (MARCHIORI, 2008, p. 28)”. Faz bem ao Grupo NovAmerica o monitoramento, haja vista que já vivenciou situações problemáticas envolvendo as Redes Sociais Digitais, mas, o ponto forte sem dúvida é o desenvolvimento do Manual de forma participativa, uma segurança que permite não só observar e monitorar as Redes, mas a liberdade de poder recorrer para ações concretas disciplinares, diante de situações de crise provenientes do uso inadequado dessas redes.
Gerenciamento de Crise/ Penalidades	Reclamações, reivindicações, sugestões ou dúvidas - o colaborador ou usuário deve entrar em contato com a área de comunicação pelo e-mail comunicacao@novamerica.com.br e pelo espaço CONTATO do site da NovAmérica ou pessoalmente com a área de Recursos Humanos; Boletim Informativo (Manutenção) – este documento serve para registrar e informar as falhas operacionais no campo, como quebras de equipamentos ou ações incorretas e inapropriadas que tenham gerado transtornos ou prejuízos tanto à empresa como ao colaborador. Tais registros são avaliados pelos responsáveis que têm por obrigação traçar estratégias e tomar atitudes para a melhoria destas práticas indevidas; Boletim de ocorrência (Segurança Patrimonial) – este documento serve para registrar todos os ocorridos da empresa, sejam eles danos materiais e patrimoniais como quebras, furtos, acidentes com e sem vítimas, roubos, identificação de materiais não pertencentes à empresa nos locais de trabalho, transgressão das leis de trânsito, entre outros. Basta procurar a área para efetuar o registro da ocorrência;

	Legislação e Penalidades: Em caso de uso indevido: - Ameaça: crime previsto no Art. 147 do Código Penal; - Calúnia, injúria e difamação por meio que facilite o ilícito: crimes previstos nos Arts. 138, 139, 140, respectivamente, combinados com o Art. 141, Inc. III, todos do Código Penal; - Copiar ou plagiar obras de terceiros: previsto no Art. 184 do Código Penal; - Discriminação ou preconceito na internet: crime previsto no Art. 20, §2º, da Lei 7.716/89; - Falsa identidade: crime previsto no Art. 307 do Código Penal; - Invasão de dispositivo informático alheio, mediante violação indevida de mecanismo de segurança e com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa ou tácita do titular do dispositivo, ou então instalar vulnerabilidades para obter vantagem ilícita: Lei 12.737/2012 - “Lei Carolina Dieckmann”; - Justa causa para rescisão do contrato de trabalho por incontinência de conduta ou mau procedimento, violação de segredo da empresa, ato lesivo da honra ou boa fama contra qualquer pessoa e/ou superiores hierárquicos: Art. 482 da CLT, alíneas “b”, “g”, “j” e “h”. - Responsabilidade civil dos provedores de serviço de internet que não adotam qualquer medida para remover o conteúdo indevido inserido por terceiros, caso sejam previamente cientificados: Art. 186 do Código Civil; - Responsabilidade do empregador sobre seus empregados no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele, por atos ilícitos: Art. 932, Inc. III, do Código Civil; - Revelação de segredos de terceiros na internet: previsto no Art. 153 do Código Penal Análise: <i>Como podemos observar existem muitos ordenamentos jurídicos que podem ser aplicados quando existe o mal comportamento nas Mídias Sociais e neste sentido trazemos um trecho da fundamentação teórica deste estudo (página 56) que reforça a postura do empresa frente à uma situação dessas: “Mesmo com todo o trabalho de comunicação envolvido no processo de conscientização dos colaboradores para o uso adequado das redes sociais digitais de forma a preservar a imagem da organização, deslizes acontecem e, para Arruda (2002, pp. 11-12), consequências devem ser aplicadas: “Se o cumprimento das leis é um pressuposto do Código de Ética, os desvios das políticas ou do código não podem estar fortalecidos ou reforçados. [...] Para que sirvam de reforço positivo, as decisões justas devem ser rápidas, firmes e oportunas [...]”. Percebemos um conjunto de ações e providências necessárias para o bom andamento da empresa perante seus diversos públicos, algo que o Grupo NovAmerica esta construindo com bases sólidas.</i>
Critérios de Repostas	Não disponibilizada no manual

4.1.3.4 Análise Comparativa dos Manuais de Conduta selecionados

Com base nas informações coletadas dos manuais de conduta das três empresas selecionadas e após análise de conteúdo de cada manual, apresentamos na sequência as considerações finais desta pesquisa (Quadro 40):

Quadro 40 – Resumo das principais informações

PRINCIPAIS CATEGORIAS	EMBRAPA	GRUPO MÁQUINA	GRUPO NOVAMERICA
Responsável pela Elaboração	Grupo multidisciplinar de 25 pessoas, considerando interesse e conhecimento sobre o assunto.	Não informado.	Participação dos gestores das áreas administrativas, operacionais e de comunicação.
Processo de Implantação e Divulgação	Matérias jornalísticas; murais especiais; palestras tira-dúvidas; banner na primeira página da intranet.	Somente cita no manual que é voltado para todos que têm algum vínculo com a empresa e que façam uso de todo tipo de mídia digital.	Informaram os colaboradores via e-mail; comunicação face a face; as informações também são repassadas aos novos integrantes.
Características Gerais do Manual	Identificamos o uso de linguagem informal e formal; formato dinâmico e com uso de imagens e cores.	Identificamos o uso de linguagem informal e formal; formato dinâmico e com uso de imagens e cores.	Identificamos o uso de linguagem formal; não possui diagramação atrativa.
Abordagem	Ao longo de todo o manual percebe-se uma abordagem explicativa, com objetivo de informar o leitor sobre diversos assuntos que envolvem o uso das Mídias Sociais.	Ao longo de todo o manual identificamos o texto impositivo com uso dos seguintes termos: não publique..., não pratique..., procure não..., você não teria coragem..., nunca tome..., tem o dever de zelar..., não podem em hipótese alguma...; assim por diante.	Ao longo de todo o manual percebe-se uma abordagem informativa, com objetivo de informar o leitor de forma direta e sem rodeios informações que envolvem o uso das Mídias Sociais.
Objetivo do Manual	Específico para a conduta em Mídias Sociais.	Específico para a conduta em Mídias Sociais.	Específico para a conduta em Mídias Sociais.
Perfil da Empresa	Não apresenta Missão, Visão e Valores da empresa no manual.	Não apresenta Missão, Visão e Valores da empresa no manual.	Não apresenta Missão, Visão e Valores da empresa no manual.

PRINCIPAIS CATEGORIAS	EMBRAPA	GRUPO MÁQUINA	GRUPO NOVAMERICA
Perfil dos Colaboradores	Apresenta diversas informações sobre o perfil dos colaboradores, fazendo destaque para os princípios gerais de conduta (valores e ética).	Trabalha com regras quanto: ao colaborador e o grupo máquina; o colaborador e os clientes da máquina; o colaborador e a concorrência; o uso da marca e a carreira. Traz valores e ética no item Diretrizes de Atuação.	Apenas cita que o uso responsável das mídias sociais é apoiado pelo grupo; Não traz detalhes em relação aos valores e a ética esperada por parte dos colaboradores.
Mídias Sociais	Traz de forma detalhada os conceitos e os tipos de redes sociais digitais, bem como suas especificidades.	Traz somente algumas orientações no item Redes Sociais e a nova dinâmica de Produção de Conteúdo. Não traz os tipos de redes sociais digitais e também não trabalha a especificidade de cada uma, mesmo o grupo possuindo diversos canais de redes sociais digitais.	Não traz o conceito nem os tipos de mídias sociais.
Boas Práticas	Trabalha o conceito em Diplomacia e Netiqueta, de forma clara, objetiva e informativa.	Indica somente que o Grupo Máquina apóia a inovação, pioneirismo e novas tecnologias e comenta que o colaborador pode se beneficiar disso.	Trabalha de forma muito sucinta alguns poucos itens da netiqueta no que se refere à postura e respeito em qualquer diálogo.
Monitoramento	Dá orientação e avisa que os conteúdos e comentários serão monitorados quando envolvem a Embrapa em mídias sociais.	Dá orientação e avisa que os conteúdos e comentários serão monitorados.	Gera um relatório semana e um mensal para averiguar: número de usuários; número de interação no período; fotos enviadas etc.
Gerenciamento de Crise/ Penalidades	Trabalha o item Penalidades e Consequências, trazendo leis e regras que devem nortear as ações do empregado e do empregador.	Somente apresenta algumas frases ao longo do manual que caracterizam alertas para o colaborador no sentido de usar adequadamente as redes.	As reclamações, reivindicações, sugestões e ou dúvidas devem ser tratadas com a área de comunicação; Traz informações em relação às penalidades e legislação, em caso de uso indevido.

PRINCIPAIS CATEGORIAS	EMBRAPA	GRUPO MÁQUINA	GRUPO NOVAMERICA
Crítérios de Repostas	Os critérios foram abordados ao longo das explicações sobre os tipos de mídias sociais.	Não foram abordados no manual.	Não foram abordados no manual.

Com o resumo das principais categorias e informações coletadas da análise de conteúdo, é possível traçar um cenário da realidade enfrentada pelas três organizações em relação às redes sociais digitais e seus colaboradores, se deparando com um contexto complexo e adverso, com várias formas, estruturas e orientações que visam sempre preservar a imagem organizacional. Diante deste cenário, é possível traçar as seguintes considerações, conforme as principais categorias (Quadro 41):

Quadro 41 – Considerações

PRINCIPAIS CATEGORIAS	CONSIDERAÇÕES
Responsável pela Elaboração	Das três empresas consultadas no que se refere à elaboração do manual, duas informaram que houve a participação dos colaboradores; tal colocação demonstra por parte das empresas selecionadas a preocupação em colocar o colaborador responsável também pelo processo e dessa forma espera-se maior comprometimento por parte do público interno. Em relação à terceira empresa – não tivemos retorno.
Processo de Implantação e Divulgação	Das três empresas consultadas no que se refere ao processo de implantação e divulgação do manual, duas informaram que utilizaram diversas ferramentas de divulgação/comunicação, buscando levar as informações e orientações sobre o uso das redes sociais para todo o público interno das empresas. Em relação à terceira empresa – não tivemos retorno.
Características Gerais do Manual	O uso da linguagem formal e informal caracterizou os três manuais, uns com mais ênfase do que outros, porém, buscando sempre a interação do assunto com o dia-a-dia do colaborador para melhor entendimento das informações. Dos três manuais analisados, dois apresentaram o conteúdo de forma dinâmica, com uso de cores e imagens, tornando as características visuais mais leves e o contato com um Manual de Conduta mais atrativo.
Abordagem	Cada empresa optou por uma característica de texto: o informativo, o explicativo e o impositivo. Os dois primeiros transparecem “cuidado” ao transmitir a informação, preocupação em trazer o colaborador participativo da ação e responsável –

	transparecendo a visão de que a empresa têm o público interno como um elemento constitutivo da imagem corporativa, portanto, um elemento fundamental para a preservação da mesma. Já o texto impositivo exclui o colaborador do processo e exige dele um comportamento leal à empresa e fiel à imagem organizacional, sem torná-lo parte do processo. Tal atitude pode trazer ao público interno o sentimento de egoísmo, que pode acarretar na perda do sentimento de pertença, essencial para que a interação social nas redes sociais por parte dos colaboradores seja saudável.
Objetivo do Manual	As três empresas desenvolveram um manual específico para o uso das redes sociais digitais – alguns representam inclusive uma ramificação do Manual de Conduta e Ética da Empresa. Dessa forma, diante deste resultado e das pesquisas anteriores apresentadas, atualmente se faz necessário organizar as normas e regras para o uso dessas redes e algumas empresas já estão fazendo isso, porém, ainda precisam de ajustes quando falamos da integração participativa do público interno.
Perfil da Empresa	Os três manuais não fizeram o viés de suas normas e regras para o uso das redes sociais digitais com a sua cultura organizacional no que se refere à missão, visão e valores. Uma falha, haja vista que o principal objetivo deste instrumento de comunicação é reforçar a identidade organizacional, e identidade é formada pela cultura organizacional, então, por que não fazer essa relação quando a empresa aborda as questões de uso das redes sociais digitais? Pontos da missão e visão poderiam ser facilmente identificados nas orientações, criando ainda mais no público interno a relação e importância de se preservar a imagem organizacional.
Perfil dos Colaboradores	O mesmo podemos falar do perfil dos colaboradores, momento em que os manuais também não fizeram a relação dos valores da empresa com os valores de seus colaboradores, buscando a integração das idéias. Porém, existe em dois manuais a preocupação em listar os valores e a ética que espera como atitude do público interno.
Mídias Sociais	Dos três manuais analisados, somente um deles traz as informações detalhadas sobre o conceito e tipos de redes sociais digitais, abordando especificidades e orientações gerais. A crescente variedade de redes sociais disponíveis, que fazem parte do dia-a-dia dos colaboradores e atualmente das empresas, também exige conhecimento do uso específico de cada uma delas, sua abrangência, para melhor aproveitamento e uso, bem como também monitoramento das informações postadas e disponibilizadas.
Boas Práticas	Dos três manuais analisados, dois apresentaram orientações de boas práticas nas redes sociais digitais, que hoje podemos chamar de netiqueta, que consiste em atitudes cordiais nas redes, com respeito, bom senso e paciência para lidar com as possíveis crises. Não abordar esse item com detalhes permite e abre margem para atitudes inadequadas que podem prejudicar a imagem organizacional.

Monitoramento	Os três manuais, independente da profundidade com que trabalharam as normas e regras para uso das redes sociais digitais, reforçaram para o fato de que será realizado o monitoramento por parte da empresa, dos conteúdos postados pelo público interno sobre a organização. Neste ponto, chegamos a um dos questionamentos do estudo, no que se refere à liberdade de expressão X liberdade da empresa, um ponto delicado que merece ser mais bem explorado. Neste sentido, vale destacar que: • Para a Embrapa (página 32 do manual), serão monitorados conteúdos e comentários envolvendo a organização em mídias sociais, feitos por colaboradores ou outros cidadãos; o resultado do monitoramento permitirá à Embrapa identificar dúvidas e mal-entendidos para esclarecê-los, verificar possíveis melhorias ao trabalho; entre outros; • Para o Grupo Máquina (página 6 do manual), por questão de segurança de rede, a organização se reserva o direito de monitorar todas as comunicações conduzidas dentro da empresa por seus funcionários e colaboradores nos ambientes digitais; • Para o Grupo NovAmerica (página 6-8 do manual), debates são permitidos desde que haja respeito frente às opiniões dos participantes. Caso o administrador das mídias sociais julgue necessário, o conteúdo será excluído e, se mais grave, o usuário será banido/bloqueado; deve gerar um relatório semanal e um mensal para mensuração da atividade da empresa nos canais, considerando o número de atualizações mensais, a média diária de atualizações, fotos enviadas durante o período e qualquer tipo de conteúdo disponibilizado em nome da empresa através dos canais sociais; Percebe-se que na realidade não existe uma relação direta com a liberdade de expressão, mas sim com o bom senso ao falar da/sobre a organização nas redes sociais digitais. Para as três empresas, monitorar significa segurança, uma vez que estando ciente da amplitude dessas redes, todo cuidado é pouco, quando se trata de preservação da imagem organizacional. O manual existe para que o comportamento do público interno nas redes sociais, quando se trata da empresa (imagem organizacional), seja respaldado pelo uso consciente e seguro. Mas, ainda assim, a forma como este manual é idealizado e produzido precisa ser revisto, tendo em vista a sua função e características para que realmente se alcance os objetivos propostos e esperados.
Gerenciamento de Crise/Penalidades	Outro ponto nevrálgico do estudo consiste no gerenciamento de crises e penalidades. Percebeu-se nas pesquisas apresentadas anteriormente, que é crescente o número de demissões por justa causa devido ao uso considerado inadequado das redes sociais digitais e, com base na análise dos manuais, identificamos que dois deles relatam as leis e penalidades possíveis para o uso incorreto dessas redes. Vale destacar que, mesmo com todo este

	aparato legal, diante de todos os itens discutidos nos manuais, os mesmos representam estratégias de comunicação com o público interno e que reflete diretamente na imagem organizacional e não apenas vertente jurídica, um documento para ser consultado somente num momento de crise nas redes. Essa postura foi percebida, quando na pesquisa sobre as demissões, algumas empresas que vivenciavam a situação de uma crise por motivo de uso considerado indevido das redes sociais alegaram que as orientações já haviam sido trabalhadas em manuais de conduta. Enfim, desenvolver essa ferramenta de comunicação dirigida que deveria ser estratégica, para usar somente num momento de crise, é “dar um tiro no pé”.
Critérios de Repostas	Não houve preocupação em relação aos critérios de respostas, tendo em vista que somente um dos manuais trabalhou com as especificidades de cada rede social digital e só neste momento foi possível se definir critérios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como primeiro ponto das considerações finais, trazemos à tona o problema da pesquisa: Os manuais de conduta para redes sociais digitais, direcionados ao público interno e enquanto ferramenta estratégica de comunicação organizacional, expressam a cultura organizacional, de forma que, através do público interno seja possível a preservação da imagem organizacional sem desrespeitar a liberdade de expressão?

Eis o cerne de todo o estudo, para o qual traçamos objetivos, que ao longo do trabalho foram possíveis de alcançar, sendo: *Objetivo geral* – pode-se compreender como os manuais de conduta e ética empresarial, ferramenta estratégica de comunicação organizacional com o público interno, abordam questões relacionadas ao uso das redes sociais digitais; *Objetivos específicos* – identificamos as orientações dadas pelas empresas sobre regras que permeiam a utilização de redes sociais digitais por empregador e empregado; pode-se evidenciar a importância da comunicação dirigida escrita para a comunicação interna; e por fim, analisamos os conteúdos de manuais de conduta das três empresas: a Embrapa, o Grupo Máquina e o Grupo NovAmerica.

Dos fundamentos teóricos, retomamos os principais temas trabalhados ao longo do estudo. Em relação à Comunicação e à Cultura Organizacional, podemos dizer que é necessário cuidado para trabalhar os pressupostos que envolvem o relacionamento da empresa com os seus diversos públicos, de forma a garantir a consistência das informações, evitando confusões e insegurança.

Cabe ressaltar a relação da “cultura de dentro” com a “cultura de fora”, ou seja, da relação entre os valores compartilhados dentro da organização com os valores que marcam a cultura de determinado país. No Brasil, pesquisas mostram o crescente acesso à internet e, sobretudo, ao Facebook. Pessoas postam conteúdos diversos, dão visibilidade à vida pessoal e profissional, interagem por meio de várias linguagens e compartilham mensagens. Esse cenário, marcado pela agilidade no processo comunicacional e pela ampla visibilidade que acarreta, tem interferido como nunca no dia a dia das organizações, sobretudo ao considerar o papel que o chamado público interno exerce na construção da imagem corporativa. Essas reflexões mostram a importância que este trabalho pretende ter no âmbito da gestão da comunicação organizacional, ao refletir sobre como trazer questões privadas para o âmbito do coletivo.

Uma das considerações é que o uso pessoal de mídias sociais pode trazer consequências para as organizações que, por sua vez, são formadas por interações sociais. Ou seja, no que se refere à Identidade, Imagem e Reputação Organizacional, é árduo o empenho que deve ser despendido pela empresa para que o conjunto identidade, imagem e reputação sejam estruturas sólidas na construção da relação empresa e públicos de interesse. Esse assunto deve ser, portanto, trabalhado de forma ampla e transparente. Os manuais de conduta e ética, enquanto ferramentas de comunicação dirigida, são um caminho para isso, desde que tenham previsão, em seu planejamento, da participação de funcionários seja na elaboração do mesmo e/ou, principalmente, na implantação.

Quando falamos de Comunicação Interna, percebemos a complexidade que envolve o processo comunicacional entre organização e público interno e a importância deste para a imagem organizacional, ou seja, um conjunto de engrenagens que fazem a comunicação fluir dentro das estratégias da organização. Em relação às Redes Sociais Digitais, podemos dizer que trabalhar institucionalmente com as redes sociais digitais requer conhecimentos aprofundados na área de comunicação no que se refere à gestão, prevenção e solução de possíveis situações de crises que possam vir a existir, além da capacidade de gerir a tecnologia da informação e do conhecimento na organização, utilizando ferramentas estratégicas que possam abranger as exigências dessa nova realidade organizacional.

O último tema, trabalhado na fundamentação teórica, refere-se à Comunicação Dirigida Escrita, momento em que refletimos que somente o manual com todas as regras e orientações *per se* não basta para garantir a triangulação identidade, imagem e reputação organizacional, uma vez que, a partir da existência dele, deve-se desenvolver um trabalho de sensibilização do público interno para que as orientações postuladas no manual sejam refletidas nas ações diárias de interação social por parte dos colaboradores.

Com todo este arcabouço teórico, seguimos para as análises práticas, a luz dos seguintes questionamentos, que pretendemos responder na sequência:

- Até que ponto as empresas podem exigir do público interno postura ética nas redes sociais digitais, quando os mesmos, em determinado momento, fazem uso desta ferramenta fora do ambiente organizacional, em horário de descanso e utilizando o perfil pessoal?

- No que diz respeito ao colaborador, qual é a linha tênue que separa a liberdade de expressão da postura profissional responsável e ética?

Em relação ao primeiro questionamento, com base nas pesquisas exploratórias e de análise de conteúdo realizadas, a exigência desta postura ética por parte da empresa se refere a “falar” da/sobre a empresa nas redes sociais digitais de forma a denegrir a imagem organizacional, portanto, independe do horário e local de uso dessas redes, em virtude de sua amplitude e abrangência, é necessário o bom senso por parte do público interno. Porém, vale destacar que, para existir a exigência deste comportamento por parte da empresa, é necessário que o público interno sinta-se parte fundamental do processo, ou seja, a produção das orientações para o uso das redes sociais digitais deve ser realizada de forma participativa e integrada, tornando um manual o resultado do trabalho de equipe do empregador juntamente com o empregado.

Para o segundo questionamento, também com base nas pesquisas realizadas, podemos dizer que a liberdade de expressão continua intacta neste processo todo, desde que, o que está sendo dito/escrito não prejudique outrem. Enfim, a linha tênue se refere ao conhecimento de que a sua liberdade termina quando começa a do outro, portanto, novamente o bom senso se destaca para uma reflexão/análise do que está sendo postado, para identificar se tal posicionamento, não está afetando ou denegrindo a imagem do outro e/ou de uma empresa. Mas, para que o público interno tenha o interesse em fazer essa análise antes de postar uma mensagem nas redes sociais digitais sobre a empresa, o mesmo deve estar motivado e “vestindo a camisa da organização”, ou seja, mais uma vez tornar o processo participativo se faz necessário e de extrema importância.

Para finalizar, se manifesta a visão pessoal de que as redes sociais digitais já são uma realidade dentro e fora das organizações, portanto se faz necessária uma reflexão sobre os processos comunicacionais existentes, as inovações/renovações necessárias e principalmente trazer à tona a cultura de uma organização participativa, em processos que envolvam o público interno. Para tanto, voltamos a reforçar a preocupação em construir um Manual Específico para o uso das Redes Sociais Digitais, que espelhem a cultura organizacional, os interesses da organização e de seu público interno, como uma nova ferramenta estratégica de comunicação interna e de preservação da imagem organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. T. de S. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1996.

ADVOCACIA EMPRESARIAL. **Acesso a redes sociais no ambiente de trabalho podem render demissão por justa causa?** Disponível em: <<http://www.mbk.adv.br/site/acesso-a-redes-sociais-no-ambiente-de-trabalho-podem-render-demissao-por-justa-causa/>>. Acesso em: 4 jul. 2014.

ARANHA, L. **Cartas a um jovem relações públicas: construindo relacionamentos**. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2010.

ARRUDA, M. C. C. **Código de Ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

BENEVIDES, R., ESTRELLA, C. e FREITAS, R. F. **Por dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. São Paulo: Editora Champagnat, 2009.

BERALDO, C. E. A. **Comunicação Interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais01/0002.htm>>. Acesso em: 19 out.2014.

BUENO, W. C. **As redes sociais e a imagem das organizações**. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo16.php>. Acesso em: 3 ago. 2014.

CABESTRE, S. A., SANTOS, V. M. e SILVA, I. G. **Comunicação, Informação e Conhecimento do Cenário Contemporâneo** – a utilização da internet no contexto das organizações que aprendem. Artigo apresentado no Grupo de Pesquisa: DT 3 – GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional – XXXV Congresso Intercom 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-1955-1.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2014.

CABESTRE, S. A. e SANTOS, P. S. A. **Público Interno e crises organizacionais: um estudo abordando a incidência de demissões motivadas pelo uso inadequado das redes sociais digitais**. Artigo apresentado no Grupo de Pesquisa: DT 3 – GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional – XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação Intercom 2014. Disponível em: < <http://www.intercom.org.br/sis/2014/resumos/R9-0099-1.pdf> >. Acesso em: jan. 2015.

CASTELLS, M. **A galáxia internet: reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Tradução Roneide Venancio Majer; Atualização para a 6ª Edição: Jussa Simões. – (A era de informação: economia, sociedade e cultura; v.1) São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CESCA, C. G. G. (org.). **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.

DELOITTE. **Pesquisa “Mídias Sociais nas empresas”**. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/dcom-brazil/local%20assets/documents/estudos%20e%20pesquisas/apresentacao_midiassociais.pdf>. Acesso em 15 maio. 2014.

DEMO, P. **Habilidades do Século XXI**. Disponível em: <<http://www.oei.es/pdf2/habilidades-seculo-xxi.pdf>>. Acesso em: 20 maio. 2014.

EMBRAPA. **Manual de conduta em mídias sociais**. Disponível em: <http://manualmidias.sct.embrapa.br/documentos/manual_de_conduta_em_midias_sociais_edicao_1.pdf>. Acesso em: 19 out. 2014.

ENDIVIDADO. **Publicar ofensa via redes sociais gere demissão**. Disponível em: <http://www.endividado.com.br/noticia_ler-26968,publicar-ofensa-via-redes-sociais-gera-demissao.html>. Acesso em: 15 maio.2014.

EXAME INFO. **Folha de São Paulo demite jornalistas por tuites**. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/internet/folha-de-s.paulo-demite-jornalistas-por-tuites-04042011-31.shl>>. Acesso em: 15 maio. 2014.

FERRARI, M. P. **Cultura e sua importância para a compreensão dos comportamentos humanos**. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Avianca demite piloto que xingou nordestinos**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/03/1432407-senhores-passageiros-avianca-demite-piloto-que-xingou-nordestinos.shtml>>. Acesso em: 15 maio, 2014.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: processos, funções e estratégias**. 3ªed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

FOSSÁ, M. I. T. e SILVA, A. H. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2014.

FRANÇA, F. **Gestão de relacionamentos corporativos**. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FRASES PARA REFLETIR. **Frases de comunicação**. Disponível em: <<http://www.frasespararefletir.com.br/frases-de-cesar-l-pasold/>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GAZETA ONLINE. **Seus posts podem acabar em demissão.** Disponível em: <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2012/06/noticias/a_gazeta/economia/1272247-seus-posts-podem-acabar-em-demissao.html>. Acesso em: 25 maio. 2014.

GAZETA ONLINE. **Uso de rede social eleva demissão por justa causa no Espírito Santo.** Disponível em: <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2014/08/noticias/empregos/1494473-uso-de-rede-social-eleva-demissao-por-justa-causa-no-espirito-santo.html>. Acesso em 10 jan. 2015.

GIARDINO, A. **As empresas olham tudo dos funcionários nas redes sociais.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/187/noticias/as-empresas-olham-tudo>>. Acesso em: 3 jul. 2014.

GLOBO (G1). **Funcionária é descoberta tuitando „sdfies“ nua no Parlamento Suíço.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2014/08/funcionaria-e-descoberta-tuitando-selfies-nua-no-parlamento-da-suica.html>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

GLOBO (G1). **Jovem reclamona recebe mensagem de demissão via facebook.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL1266942-6174,00-JOVEM+RECLAMONA+RECEBE+MENSAGEM+DE+DEMISSAO+VIA+FACEBOOK.html>>. Acesso em: 10 maio 2014.

GLOBO (G1). **Justiça julga válida demissão com justa causa por „curtida“ no Facebook.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/06/justica-julga-valida-demissao-com-justa-causa-por-curtida-no-facebook.html>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

GLOBO (G1). **Prefeito de João Pessoa anuncia demissão de secretário por rede social.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2012/06/prefeito-de-joao-pessoa-anuncia-demissao-de-secretario-por-rede-social.html>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

GRUNIG, J. E. **Uma teoria geral das relações públicas:** quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

HASHIMOTO, A. T. **Empregados e o código de ética e conduta empresarial.** Disponível em: <http://www.granadeiro.adv.br/template/template_clipping.php?Id=1223>. Acesso em: abril.2014.

HEWITT, Hugh. **Blog:** Entenda a Revolução que vai mudar o Mundo. Thomas Nelson Brasil, 2007.

INFOGRÁFICO. **Redes Sociais e os internautas.** Disponível em: <<http://a2ad.com.br/blog/infografico-90-dos-brasileiros-conectados-estao-nas-redes-sociais/>>. Acesso em 20 dez. 2014.

INTERNETLEGAL. **Juíza do Trabalho fala sobre as consequências do uso das redes sociais.** Disponível em: <<http://www.internetlegal.com.br/2014/07/juiza-do-trabalho-fala->

sobre-as-consequencias-do-uso-das-redes-sociais/ >. Acesso em 20 dez.2014.

ISTO É. **Demissões em 140 caracteres.** Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/60510_DEMISSOES+EM+140+CARACTERES>. Acesso em: 10 maio. 2014.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

MÁQUINA, G. **Manual de conduta para redes sociais.** Disponível em: <http://web.grupomaquina.com/maquinaNet/upload/manual_integracao_final.pdf>. Acesso em: 19 out. 2014.

MARCONDES, P. **Revista Meio Digital, especializada em novidades relacionadas à mídia de internet.** São Paulo, 2008. Edição n. 06.

MARCHIORI, M. **Cultura em Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, M. e OLIVEIRA, I. de L. (org.) **Redes Sociais, Comunicação, Organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

MARCHIORI, M. **A Relação Comunicação - Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas.** Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Marlene_Marchiori.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2014.

MENAN, M. G. **A importância da comunicação interna nas organizações.** Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_9_1287601209.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2014

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 20 dez. 2014.

MORO, M. M. **O papel da atividade de relações públicas na produção textual e a utilização da comunicação dirigida escrita dentro do ambiente organizacional.** Disponível em: <<http://portal3.com.br/hotsites/pensandorp/wp-content/uploads/2010/O-papel-da-atividade-de-RP-na-producao-textual-e-a-utilizacao-da-comunicacao-dirigida-escrita-no-ambiente-organizacional-2009-1.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

NEVES, R. de C. **Imagem empresarial – como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio.** 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NORCOM. **Código de ética e conduta profissional.** Disponível em: <http://www.norcon.com.br/norcon/imagens/PT/codigoetica/codigo_etica_conduta_profissional.pdf>. Acesso em: 19 out. 2014.

NOTÍCIAS R7. **Falta de regras para o uso de redes sociais provoca demissões.** Disponível em: <<http://noticias.r7.com/tecnologia-e->

ciencia/noticias/falta-de-regras-para-o-uso-de-redes-sociais-provoca-demissoes-20100512.html >. Acesso em: 3 jul. 2014.

NOVA CENTRAL SINDICAL DE TRABALHADORES DO PARANÁ. “**Mau comportamento**” na rede pode ocasionar demissão por justa causa. Disponível em: <http://www.ncstpr.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=851:mau-comportamento-na-rede-pode-ocasionar-demissao-por-justa-causa-&catid=33:saiu-na-imprensa>. Acesso em: 3 jul. 2014.

PRÓIMAGEM. **Frases Eficazes que exprimem o princípio da Comunicação Eficaz**. Disponível em: <<http://www.universorp.net/pagina.aspx?ID=204>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

PUBLICIDADE DIGITAL. **Redes sociais: seis erros que levam à demissão dos profissionais**. Disponível em: <<http://www.publicidadedigital.com/index.php/redes-sociais-seis-erros-que-levam-a-demissao-dos-profissionais/>>. Acesso em: 1 jul. 2014.

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

REGO, F. G. T. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RENOSA. **Código de ética e manual de conduta**. Disponível em: <<http://www.renosa.com.br/anexos/codigo-etica-renosa.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2014.

SECOM – Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. **Manual de Orientação para atuação em redes sociais**. Out/2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/midia8/manual-de-orientao-para-atuao-em-redes-sociais-governo-federal>>. Acesso em: 5 maio. 2014.

SECOM (Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República). **Manual de Orientações para atuação em redes sociais**. Disponível em: <<http://portalmakingof.com.br/pages/makingof/files/pdf/Manual-de-orientacao-para-atuacao-em-redes-sociais-Anderson-Alves.pdf>>. Acesso em: jan. 2014.

SILVA, M. G. e. e THEODORO, V. S. **A ética na comunicação interna: uma análise acerca do trabalho das Relações Públicas no âmbito organizacional**. Disponível em <<http://www.portalintercom.org.br/anais/sul2014/resumos/R40-0498-1.pdf>>. Acesso em 20 dez.2014.

SILVA NETO, B. R. da. (coord.). **Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

TECHTUDO. **Apple demite funcionário por comentário no facebook**. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2011/11/apple-demite-funcionario-por-comentario-no-facebook.html>>. Acesso em: 20 maio. 2014.

TERRA ECONOMIA. **Gafe em rede social pode gerar demissão: aprenda a se comportar**. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/gafe-em-redesocial-pode-gerar-demissao-aprenda-a-se-comportar.8668490b3f731410VgnCLD200000bbcecb0aRCRD.html>>. Acesso em: 1 jul.2014.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Uso de redes sociais repercute no ambiente de trabalho.** Disponível em: <http://www.tst.jus.br/materias-especiais/-/asset_publisher/89Dk/content/id/3253391>. Acesso em: 2 jul. 2014.

TORQUATO, G. **Cultura – Poder – Comunicação e Imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UOL NOTÍCIAS. **Delegado é exonerado do cargo após fazer críticas a policiais mulheres nas redes sociais.** Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/01/22/delegado-e-exonerado-do-cargo-apos-fazer-criticas-a-policiais-mulheres-nas-redes-sociais-no-rio.htm>>. Acesso em: 10 maio. 2014.

UOL NOTÍCIAS. **Após polêmica no facebook rede de restaurantes demite funcionário que lambeu comida.** Disponível em: <<http://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/06/04/apos-polemica-no-facebook-rede-de-restaurantes-demite-funcionario-que-lambeu-comida.htm>>. Acesso em: 10 maio. 2014.

VEJA. **Real Madrid despede diretor por declarações no twitter.** <<http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/real-madrid-despede-diretor-por-declaracoes-polemicas-no-twitter>>. Acesso em: 10 maio. 2014.

YAHOO NOTÍCIAS. **Professora é afastada da PUC-Rio por ironizar passageiro.** Disponível em: <<https://br.noticias.yahoo.com/professora-%C3%A9-afastada-puc-rio-ironizar-passageiro-225700883.html>>. Acesso em: 18 fev. 2014.

ZANLUCA, J. C. **Rescisão de contrato por justa causa do empregado.** Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/justacausa.htm>>. Acesso em: 10 maio. 2014.

ANEXOS

ANEXO A - Manual de Conduta em Mídias Sociais da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

ANEXO B - Manual de Conduta para o uso de Redes Sociais do Grupo Máquina - Public Relations

ANEXO C - Manual de Mídias Sociais do Grupo NovAmérica