



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Artes e Letras

**Comunicação Interna Digital:
Estudo de caso da McDonald's e o Dia Internacional da
Mulher 2018**

Nathalia de Pinho Pereira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Gisela Gonçalves

Covilhã, Junho de 2019

Dedicatória

Para minha mãe.

Agradecimentos

À minha mãe, Rosana, por embarcar sempre comigo nas minhas aventuras.

Aos meus avós, Verli e Raul, por me apoiarem sempre.

À minha orientadora, professora Gisela Gonçalves, pela atenção dispensada e por me inspirar nesta fase acadêmica.

À minha amiga, Bianca Toniolo, que tão bem me acolheu desde o meu primeiro dia na Covilhã, por todas as palavras de incentivo e pelo companheirismo nesta caminhada.

Ao meu amor, Rafael, pela cumplicidade e apoio incondicional.

Resumo

A Comunicação Interna Estratégica é o tema principal desta dissertação de mestrado. Neste contexto, refletimos sobre o papel das Relações Públicas e do profissional de RP frente à gestão estratégica da comunicação interna no ambiente digital.

Desenvolve-se um estudo de caso centrado numa marca mundialmente conhecida, a McDonald's. Como objeto empírico, selecionamos duas campanhas realizadas pela marca para homenagear as suas colaboradoras em prol do Dia Internacional da Mulher 2018, desenvolvidas no Brasil e nos Estados Unidos. O nosso objetivo é verificar, ao nível das práticas e das ferramentas, como a marca disseminou as suas estratégias de comunicação em seus suportes e canais da comunicação interna (*offline* e *online*).

A partir das análises, constata-se que numa dimensão humanista, as campanhas da McDonald's tinham os atributos necessários e estratégicos para contribuir para a difusão da cultura organizacional, da imagem e da identidade organizacional da marca. Por outro lado, na perspectiva do planeamento de comunicação integrando esta dimensão humanista, concluímos que as ações de comunicação veiculadas nos canais *offline* e *online* da McDonald's nos Estados Unidos se complementaram, mas as veiculadas pela McDonald's Brasil não.

Palavras-chave

Comunicação Estratégica; Relações Públicas; Comunicação Interna; Comunicação Digital.

Abstract

Strategic Internal Communication is the main theme of this master's thesis. In this context, we reflect on the role of Public Relations and the professional of the area in the strategic management of internal communication in the digital environment.

A case study with a world-famous brand, McDonald's, has been developed. As an empirical object, we selected two campaigns carried out by the brand to honor its female collaborators in support of the International Women's Day 2018, in Brazil and the United States. Our goal is to verify, at the level of practices and tools, how the brand disseminated its communication strategies in its internal communication channels and supports (offline and online).

Based on the analyzes, it is evident that from a humanistic perspective, McDonald's campaigns had the necessary and strategic attributes to contribute to the diffusion of organizational culture, image and organizational identity of the brand. On the other hand, from the perspective of the communication planning integrating this humanistic dimension, we conclude that the communication actions carried out by McDonald's online and offline channels in the United States have been complemented, but not those carried out by McDonald's in Brazil.

Keywords

Strategic Communication; Public Relations; Internal Communication; Digital Communication.

Índice

Lista de Figuras	XIII
Lista de Tabelas	XV
Lista de Acrônimos	XVII
Introdução	1
Parte I - Referencial Teórico	5
Capítulo 1 - A Comunicação Estratégica e as Relações Públicas	5
1.1. A Comunicação nas Organizações	5
1.1.1. As Relações Públicas	9
1.1.2. A Teoria da Excelência das RP	13
1.1.3. A Comunicação Integrada	16
1.2. O Planejamento de Comunicação	18
1.2.1. O planejamento de comunicação na perspectiva das RP	21
1.3. A Comunicação Estratégica	23
1.3.1. Comunicação Estratégica: conceito e atribuições	25
Capítulo 2 - A Comunicação Estratégica no Ambiente Digital	29
2.1. A Comunicação Digital	29
2.1.1. A Comunicação Digital Integrada	31
2.1.2. A construção da estratégia de Comunicação Digital Integrada	32
2.1.3. As estratégias de comunicação no ambiente digital	34
2.2. As Plataformas Digitais	36
2.2.1. O fenômeno dos <i>Social Media</i>	37
2.3. A Comunicação Estratégica e as Relações Públicas no Ambiente Digital	39
Capítulo 3 - A Transformação Digital na Comunicação Interna Estratégica	43
3.1. Comunicação Interna: Novos Olhares e Perspectivas	43
3.1.1. A transição dos meios analógicos para os meios digitais	44
3.1.2. A cultura organizacional em tempos de mudanças	47
3.2. A Ressignificação da Comunicação Interna	48
3.3. Os Modelos Estratégicos de Comunicação Interna	50
3.3.1. Modelo: Comunicação Interna 4.0	51
3.3.2. Modelo: Novo Modelo de Comunicação com os Colaboradores	52
3.3.3. Modelo: Atores Multidimensionais da Comunicação Interna 2.0	56
3.3.4. Modelo: Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital	60
Parte II - Estudo Empírico	65
Capítulo 4 - Metodologia de Investigação	65
4.1. Pergunta de Pesquisa e Objetivos	65

4.2. O Método e a Técnica de Pesquisa	66
Capítulo 5 - Estudo de Caso: A McDonald's e o Dia Internacional da Mulher	69
5.1. A McDonald's e a Participação da Mulher no Mercado de Trabalho	69
5.2. As Campanhas da McDonald's no Dia Internacional da Mulher 2018	72
5.3. O Corpus da Análise	79
Capítulo 6 - Análise e Discussão dos Resultados	81
6.1. A Campanha da McDonald's no Brasil	81
6.1.1. Ações desenvolvidas em canais <i>online</i>	81
6.1.2. Ações desenvolvidas em canais <i>offline</i>	88
6.2. A Campanha da McDonald's nos Estados Unidos	89
6.2.1. Ações desenvolvidas em canais <i>offline</i>	89
6.2.2. Ações desenvolvidas em canais <i>online</i>	91
6.3. Repercussão das Campanhas nas Plataformas Digitais	98
6.4. Discussão dos Dados	99
Conclusão	113
Referências	119

Lista de Figuras

Figura 1: Composto da Comunicação Organizacional Integrada	17
Figura 2: Etapas das estratégias de comunicação	21
Figura 3: Fases do planejamento de Relações Públicas	23
Figura 4: Modelo de Comunicação Digital Integrada	31
Figura 5: Construção da estratégia de Comunicação Digital	32
Figura 6: Novo Modelo de Comunicação com os Colaboradores	53
Figura 7: Modelo Atores Multidimensionais da Comunicação Interna 2.0	58
Figura 8: Modelo Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital	61
Figura 9: PrintScreen da área de notícias do site institucional da McDonald's Brasil	70
Figura 10: PrintScreen da área de notícias do site institucional da McDonald's Estados Unidos	71
Figura 11: PrintScreen de notícia repercutindo de forma negativa a campanha brasileira	73
Figura 12: PrintScreen de notícia repercutindo de forma negativa a campanha americana	74
Figura 13: PrintScreen da busca no Youtube	75
Figura 14: PrintScreen do vídeo do telejornal da CBS Los Angeles	76
Figura 15: PrintScreen de notícia repercutindo de forma positiva a campanha americana, em Portugal	77
Figura 16: PrintScreen de notícia repercutindo de forma positiva a campanha americana, no Brasil	77
Figura 17: PrintScreen de notícia comparando as duas campanhas	78
Figura 18: PrintScreen de notícia comparando as duas campanhas (1)	79
Figura 19: PrintScreen do Post 1 - Imagem, colaboradora Stephany	82
Figura 20: PrintScreen do Post 2 - Imagem, colaboradora Jane	83
Figura 21: PrintScreen do Post 3 - Vídeo, homenagem ao Dia internacional da Mulher	84
Figura 22: PrintScreen do Post 4 - Vídeo, promoção de cargo surpresa	85
Figura 23: PrintScreen do Post único no Instagram - Vídeo, promoção de cargo surpresa	86
Figura 24: PrintScreen do Post único no Youtube - Vídeo, promoção de cargo surpresa	87
Figura 25: Um dos restaurantes do Brasil operado somente por mulheres	88
Figura 26: Cartaz da campanha em um dos restaurantes do Brasil	89
Figura 27: Um dos restaurantes dos Estados Unidos com o arco invertido	90
Figura 28: Embalagens e uniformes com o arco invertido	90
Figura 29: PrintScreen do Post único no Facebook - Vídeo da campanha	92
Figura 30: PrintScreen do perfil da MCDonald's Estados Unidos	93
Figura 31: PrintScreen do Post único no Twitter - Vídeo da campanha	93
Figura 32: PrintScreen do Post único no Youtube - Vídeo da campanha	95
Figura 33: PrintScreen da página da campanha americana	96
Figura 34: PrintScreen da página da campanha americana (1)	97
Figura 35: PrintScreen da página da campanha americana (2)	97
Figura 36: PrintScreen de comentário na Fanpage da McDonald's Brasil	103
Figura 37: PrintScreen de comentário na Fanpage da McDonald's Brasil (1)	104

Figura 38: PrintScreen de comentário na Fanpage da McDonald's Estados Unidos	105
Figura 39: PrintScreen de comentário na Fanpage da McDonald's Brasil (2)	107
Figura 40: PrintScreen de comentários na Fanpage da McDonald's Brasil	108
Figura 41: PrintScreen de Tweets em menção à McDonald's Estados Unidos	108
Figura 42: PrintScreen de Tweets em menção à McDonald's Brasil	109
Figura 43: PrintScreen de Tweet em menção à McDonald's Brasil	110
Figura 44: PrintScreen de Tweet em menção à McDonald's Brasil com meme da campanha brasileira circulando no Instagram	111

Lista de Tabelas

Tabela 1: Públicos em Relações Públicas	10-11
Tabela 2: Modelos de Relações Públicas	13
Tabela 3: Fases do planejamento de Relações Públicas	22
Tabela 4: Áreas da Comunicação Estratégica	26
Tabela 5: As características do novo profissional de comunicação interna	52
Tabela 6: As práticas da atividade de comunicação com colaboradores	55
Tabela 7: Dimensões do Modelo Atores Multidimensionais da Comunicação Interna	59-60
2.0	
Tabela 8: Resumo das ações online do corpus da análise	80
Tabela 9: Envolvimento das publicações da McDonald's Brasil no Facebook	98

Lista de Acrônimos

RP	Relações Públicas
TIC's	Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação
GPTW	Great Place To Work
Abracom	Associação Brasileira das Agências de Comunicação
GTCI Abracom	Grupo de Trabalho de Comunicação Interna da Abracom
ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

Introdução

As mudanças provocadas pelo advento digital estão transformando o modo como as Relações Públicas (RP) são praticadas. Embora o impacto do digital seja mais perceptível na comunicação voltada para o público externo, já é possível observar uma tendência crescente no uso de ferramentas digitais na comunicação com os colaboradores.

Diante da transformação digital pela qual as organizações estão passando, esta dissertação de mestrado tem como tema principal a Comunicação Interna Estratégica. Como ponto central dessa discussão, sobressai a necessidade de refletirmos sobre o papel das RP e do profissional de RP frente à gestão estratégica da comunicação interna no ambiente digital.

A comunicação interna, área entendida fundamentalmente no quadro das RP e da Comunicação Organizacional, é uma importante atividade no processo comunicacional das organizações, visto que é a responsável por desenvolver ações e atividades de comunicação voltadas para os colaboradores com o intuito de mantê-los motivados, engajados e alinhados com os objetivos estratégicos das organizações; o que, conseqüentemente, agrega valor para elas.

O trabalho de comunicação interna por sua essência já é complexo; É necessário planejar estratégias que fortaleçam a cultura organizacional e mantenha os colaboradores informados e alinhados com os objetivos estratégicos da organização, de forma que as ações estejam em equilíbrio entre os interesses da organização e os anseios dos colaboradores; E agora, que estas estratégias passam a ser disseminadas também no ambiente digital e *online*, a área enfrenta novos desafios para garantir a sua efetividade.

O planejamento de comunicação, por exemplo, é um fator determinante e que requer uma atenção redobrada do profissional de RP, pois com a exposição da Internet, o que os usuários falam sobre as organizações pode trazer tanto benefícios, quanto conseqüências para a sua reputação organizacional. Como Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) bem ressaltaram, como o conteúdo é gerado em comunidade, as organizações perderam o controle sobre a conversa e, necessariamente, precisam estar preparadas para reagir quando algo sair errado, pois conseqüentemente estão mais expostas e sujeitas a enfrentar fortes reações sociais.

Nesse contexto, eis a questão que persiste entre profissionais e acadêmicos: Quais são as melhores alternativas para desenvolver e aprimorar a comunicação interna, de forma estratégica, através dos canais e meios digitais?

Buscando respondê-la, desenvolveu-se um estudo de caso centrado numa marca mundialmente conhecida, a McDonald's. Como objeto empírico, selecionamos duas campanhas realizadas pela

marca para homenagear as suas colaboradoras em prol do Dia Internacional da Mulher 2018, desenvolvidas no Brasil e nos Estados Unidos. Justifica-se a escolha deste objeto de estudo pela elevada representatividade da marca e pela repercussão das suas ações na imprensa e na Internet, visto que refletem as principais tendências e desafios da transformação digital enfrentados pelos profissionais de RP que atuam na área.

O nosso objetivo é verificar, ao nível das práticas e das ferramentas, como a McDonald's disseminou as suas estratégias de comunicação em seus suportes e canais da comunicação interna (*offline* e *online*). Como técnica, fizemos uso da pesquisa eletrônica e documental, onde foram coletados e analisados os dados de notícias veiculadas na imprensa brasileira, americana e portuguesa sobre as respectivas campanhas; perfis oficiais da marca nas principais plataformas digitais; e imagens das campanhas divulgadas na Internet.

Após o levantamento das informações, procedemos à análise dos dados, em especial, das publicações da marca no Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e site institucional sobre a campanha do Dia Internacional da Mulher, que foram publicadas durante a primeira semana do mês de março de 2018. Dessa forma, os dados de ambas as campanhas, brasileira e americana, foram comparados a fim de perceber se as estratégias de comunicação tinham os atributos necessários e estratégicos para contribuir na difusão da cultura organizacional, da imagem e da identidade organizacional da marca, e se as estratégias disseminadas nos canais *offline* e *online* se complementaram.

Para isso, com embasamento teórico de três modelos estratégicos de comunicação interna na contemporaneidade, propomos um modelo próprio de comunicação interna estratégica no ambiente digital com enfoque no âmbito do posicionamento das RP, como contributo para a disseminação dos valores e da visão das marcas corporativas nas mídias sociais digitais. Logo, interpretamos como a marca desenvolveu as suas campanhas em duas perspectivas: dimensão humanista e dimensão do planejamento de comunicação integrando esta dimensão humanista.

Diante do contexto apresentado, para explicar sob o objeto proposto, esta dissertação de mestrado foi dividida em seis capítulos, separados por duas partes: referencial teórico e estudo empírico. No primeiro capítulo do referencial teórico, chamado “A Comunicação Estratégia e as Relações Públicas”, contextualizamos o papel das RP e do profissional de RP frente à gestão da comunicação estratégica. Inicialmente, elucidamos como se processa a comunicação nas organizações, tratamos sobre o planejamento de comunicação e desenvolvemos os conceitos e as atribuições da Comunicação Estratégica.

No segundo capítulo, denominado “A Comunicação Estratégia no Ambiente Digital”, explanamos sobre a evolução da comunicação nas organizações, devido ao advento do mundo digital, e interpretamos como o avanço tecnológico tem transformado o modo como as RP são

praticadas. Esclarecemos como se processa a comunicação das organizações no ambiente digital e nas principais plataformas digitais, bem como explicamos o fenômeno dos *Social Media*.

No terceiro capítulo, designado “A Transformação Digital na Comunicação Interna Estratégica”, discutimos o papel das RP e do relações-públicas frente à gestão estratégica da comunicação interna. Primeiro, apresentamos os principais conceitos relacionados à Comunicação Interna, para depois explanarmos sobre a ressignificação da área e como o avanço digital tem impactado o modo das organizações comunicarem e se relacionarem com os seus colaboradores. Para perceber como se processa a comunicação interna estratégica no ambiente digital, apresentamos três modelos estratégicos de comunicação interna na contemporaneidade.

Nos últimos três capítulos, expusemos o estudo empírico que serviu para contextualizar a comunicação interna estratégica em tempos de mídias sociais digitais. No quarto capítulo, intitulado “Metodologia de Investigação”, apresentamos a metodologia utilizada para realizar a pesquisa. No quinto capítulo, mostramos o “Estudo de caso: A McDonald’s e o Dia Internacional da Mulher 2018”, no Brasil e nos Estados Unidos e detalhamos o *corpus* da análise da pesquisa. Por fim, no sexto capítulo, nomeado “Análise e Discussão dos Resultados”, nos aprofundamos nas análises dos dados coletados, relacionando-os com o Modelo de Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital, desenvolvido no capítulo 3, seção 3, quarta subseção.

Parte I - Referencial Teórico

Na primeira parte desta dissertação, dividida em três capítulos, apresentamos a fundação teórica que embasou o estudo empírico. A partir da revisão de literatura, apresentamos os principais conceitos teóricos em estudo: Comunicação Interna e Comunicação Digital. Abordamos também os conceitos de Comunicação Organizacional, Relações Públicas e Comunicação Estratégica. Tratamos sobre os eixos teóricos que sustentam o estudo empírico: Comunicação Bidirecional, Comunicação Dialógica, Interatividade e Perspectiva Cocriacional. Por fim, definimos o principal conceito teórico em estudo: a Comunicação Interna Digital.

Capítulo 1 - A Comunicação Estratégica e as Relações Públicas

Este capítulo está subdividido em três seções. Na primeira, discutimos os conceitos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (RP), após o qual traçamos um panorama sobre a Comunicação Organizacional e a atividade de RP, e abordamos a sinergia entre ambas através da Comunicação Integrada. Na segunda seção, tratamos do planejamento de comunicação, devido à sua importância para detalhar como devem ser executadas as ações e as atividades de comunicação para que estejam de acordo com a estratégia da organização. Na terceira seção, desenvolvemos o conceito e as atribuições da Comunicação Estratégica, na qual destacamos a importância de a comunicação da organização estar associada à propagação e à valorização da sua cultura organizacional e os seus respectivos valores junto dos seus públicos, o que acreditamos contribuir positivamente para atingir os objetivos globais das organizações.

1.1. A Comunicação nas Organizações

Existem muitas definições de organizações. Neste trabalho apoiamos-nos na definição de Bernardes (1993) para qualificar uma organização como todo o agrupamento planejado, composto por pessoas que desempenham funções e trabalham em conjunto para atingir objetivos comuns, podendo ser elas: organizações privadas, públicas ou do terceiro setor.

É uma associação de pessoas caracterizadas por: ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender as necessidades de seus próprios participantes; possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam

colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços; e ser perene no tempo. (Bernardes, 1993, p. 17)

As organizações são constituídas, num sentido lato, para oferecer serviços e/ou produtos para os seus públicos ou para representá-los perante o governo e a comunidade em que estão inseridos. Como reflexo disso, estabelecer relações com os seus públicos de interesse é fundamental para a efetiva sobrevivência das organizações, visto que os públicos e as suas percepções influenciam a imagem e a reputação organizacional. Esses públicos são os receptores para quem as organizações destinam as suas mensagens através dos canais e dos meios que compõe a sua rede formal de comunicação.

A comunicação tem um papel estratégico para o desenvolvimento organizacional, visto que a circulação de informações e o diálogo são fundamentais para processar as funções administrativas, bem como para promover o relacionamento entre a organização com as pessoas que compõe o seu ambiente interno e entre ela e a sociedade que está no seu entorno externo.

Nesse contexto, surge a chamada “Comunicação Organizacional”¹, uma área ampla e que engloba todo o fenômeno comunicacional que ocorre nas organizações, no seu contexto político, econômico e social (Kunsch, 2014). Existem diversos fatores que influenciam o processo comunicacional das organizações, tais como: as redes de comunicação (I), a cultura organizacional (II), as barreiras de comunicação (III), as direções e os fluxos de comunicação (IV) e as modalidades comunicacionais (V), que abordamos separadamente a seguir.

I) Redes de Comunicação

O processo comunicacional das organizações é composto por duas redes de comunicação: a *rede formal* e a *rede informal* (Kunsch, 2003). A autora explicou que as redes são os canais pelos quais as mensagens fluem partindo do emissor até chegar no receptor. Segundo ela, toda organização conta com a *rede formal*, promovida de forma estruturada e organizada; e com a *rede informal*, resultante das relações sociais entre as pessoas, de forma não demandada pela organização.

II) Cultura Organizacional

A *cultura organizacional* é o principal fator ambiental que influencia a comunicação e vice-versa (Lacombe e Heilborn, 2003). Os autores explicaram que a cultura é o conjunto de crenças, costumes e valores que influenciam a forma de uma organização fazer negócio, bem como o

¹ Cabe registrar que o termo comunicação organizacional, utilizado neste estudo, também é usado por diversos autores como sinônimo de comunicação empresarial, comunicação corporativa ou comunicação institucional.

comportamento dos membros que a integram. Isto é, a cultura organizacional é a referência fundamental para estabelecer a forma como a organização irá interagir com os seus públicos de interesse.

III) Barreiras de Comunicação

De acordo com Kunsch (2003) sempre há barreiras presentes no âmbito organizacional. A autora explicou que elas podem ser gerais ou comuns, e estão divididas em quatro grupos: *barreiras mecânicas ou físicas* (ambientes ou equipamentos que impedem a comunicação), *barreiras fisiológicas* (problemas genéticos ou de má formação), *barreiras semânticas* (uso inadequado de uma linguagem) ou *barreiras psicológicas* (preconceitos e estereótipos, credibilidade da fonte, juízo de valor, estado emocional).

Todavia, ela destacou que há quatro classes de barreiras que são específicas à comunicação organizacional e que merecem a atenção do profissional da área: *peçoais*, *administrativas/burocráticas*, *excesso de informações* e *informações incompletas e parciais*, conforme distinguimos a seguir:

- As *peçoais* estão ligadas com o fato de as pessoas poderem facilitar ou dificultar as informações.
- As *administrativas/burocráticas* estão relacionadas como a maneira como as organizações atuam e processam as informações.
- O *excesso de informações* reflete a sobrecarga de informações de toda ordem e de todas as formas que resultam em uma saturação do receptor.
- As *informações incompletas e parciais* remetem às informações fragmentadas e distorcidas que geram dúvidas e incertezas.

IV) Direções e Fluxos de Comunicação

Para compreendermos as direções e os fluxos de comunicação recorreremos a Curvello (2012). O autor definiu que a comunicação nas organizações se processa através de quatro fluxos: *ascendente*, *descendente*, *horizontal* e *transversal*.

O *fluxo descendente*, o que mais prevalece na maioria das organizações, é um fluxo mais informativo e persuasivo, pois se origina nos altos escalões e é destinado ao quadro de colaboradores através dos canais formais de comunicação. Por outro lado, sobre o *fluxo ascendente*, o autor esclareceu que a sua intensidade varia muito de acordo com a cultura de cada organização, pois nele o processo é reverso, ou seja, as informações funcionais e operativas partem dos colaboradores em direção ao alto escalão, manifestadas através de relatos, sugestões, críticas e *feedbacks* em geral.

Em paralelo, Curvello (2012) elucidou que há também o *fluxo horizontal*, caracterizado pela comunicação que ocorre entre as pessoas do mesmo nível hierárquico; e o *fluxo transversal*, que se estabelece entre todas as direções, fazendo-se presente em todos os outros fluxos. Ele esclareceu que este último, por sua vez, é mais comum em organizações que incentivam uma gestão mais integrada e participativa.

V) Modalidades Comunicacionais

Kunsch (2003) também apontou que a comunicação nas organizações era desenvolvida através de quatro modalidades comunicacionais: *comunicação interna*, *comunicação administrativa*, *comunicação mercadológica* e *comunicação institucional*, todas imprescindíveis para o bom funcionamento dos processos e para as relações das organizações com aqueles que compõe os seus públicos de interesse. A autora detalhou as quatro modalidades comunicacionais, explicando as suas finalidades:

- A *comunicação administrativa* é a que se processa dentro da organização no âmbito das funções administrativas, e permeia toda a organização e viabiliza todo o sistema.
- A *comunicação institucional* é a que se processa com o intuito de enfatizar aspectos institucionais, tais como missão, visão, valores, filosofia e política da organização.
- A *comunicação mercadológica* é a que se processa visando a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos da organização.
- A *comunicação interna* é a que se processa dentro da organização, sendo ela paralela à comunicação administrativa. Ela é direcionada aos públicos que compõe o ambiente interno no sentido de compatibilizar os interesses deles e da organização, com a função de promover a integração, a interação e o relacionamento de todo quadro de pessoal.

Logo, Duarte e Monteiro (2009) foram enfáticos quando evidenciaram as complexidades da comunicação organizacional:

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excesso de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que fazer comunicação é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos onde cada um faz sua parte sem pensar no todo, inexistente informação relevante. Faltam políticas, diretrizes e estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados. (Duarte e Monteiro, 2009, pp. 6-7)

É perceptível que do ponto de vista da comunicação organizacional, todas essas variáveis possuem uma função estratégica para as organizações, mas para atingirem os resultados esperados elas precisam ser trabalhadas em conjunto. Em vista disso, os autores afirmaram que “uma das responsabilidades do gestor de comunicação organizacional é tratar a comunicação em uma perspectiva abrangente e gerar consciência e competência comunicativas em todas as áreas da organização” (Duarte e Monteiro, 2009, p. 6).

Os autores ainda defenderam que a comunicação nas organizações só será potencializada quando for responsabilidade de todos os integrantes da organização e não apenas dos dirigentes e especialistas. Enfim, para eles, a comunicação, quando planejada, deve estar focada em uma perspectiva global, integrativa e articulada, que considere as tendências do ambiente em que se movimenta a organização e a possibilidade de um aproveitamento sistemático e permanente de todos os espaços internos como espaços de interação e informação.

Em função dessas complexidades, normalmente, as organizações contam com uma rede formal de comunicação, composta por um conjunto de canais e de meios de comunicação, estabelecidos de forma planejada pela direção e gerenciados por um profissional da área da comunicação, que viabiliza todos esses processos comunicativos.

1.1.1. As Relações Públicas

É importante lembrar que as organizações estão inseridas numa sociedade e são compostas por pessoas. Sendo assim, compreendemos que elas precisam se relacionar no ambiente interno e com o seu entorno externo e, para isso, percebemos que a comunicação é a base desse processo.

Ao encontro dessa ideia, Gonçalves (2010) defendeu que quando falamos em RP, estamos nos referindo aos profissionais que desenvolvem a comunicação desde uma perspectiva de gestão ou de assessoria à gestão. Concomitantemente, ela exemplificou que a imagem e a reputação organizacional são os resultados de um processo de construção mental por parte dos públicos e não uma transmissão literal das intenções das organizações. Assim sendo, interpretamos que a comunicação organizacional é uma área do campo das RP.

Acreditamos que os relações-públicas são os que estão mais aptos para gerenciar o tripé: organização - relacionamentos - públicos. Já que as RP, em sua essência, se baseiam na comunicação e nas negociações que ocorrem no âmbito organizacional, ou seja, na maneira

como as organizações se relacionam com os seus públicos, também chamados de *stakeholders*², através de uma comunicação planejada (Ferrari & França, 2009).

Nessa linha de análise, França (2004) destacou que para fazer a comunicação de forma estratégica não basta citar um rol de públicos, o importante é que o profissional conheça estes públicos para ter clareza para quem e com quem a organização está se relacionando. Para o autor, é fundamental “compreender qual é a interdependência existente nessa associação com relação às pressões exercidas entre as partes e as vantagens que podem ser auferidas desse convívio” (2004, p. XVII).

Para ilustrar a sua teoria, o França (2004) classificou os públicos de uma organização pelo grau de dependência, participação e interferência, separando-os em três categorias: essenciais, não essenciais e de redes de interferência, conforme esquematizamos na Tabela 1. Para tanto, ele analisou os seguintes fatores:

- O tipo, os objetivos e as expectativas de relacionamento;
 - O nível de interdependência e envolvimento da organização vs públicos, bem como a sua duração;
- A relação interpessoal e o nível de resultados esperados a partir dessa relação.

Públicos	Descrição	Subcategoria	Subcategorias
Essenciais	Ligados ou não juridicamente à organização e dos quais ela depende para a sua constituição, manutenção da sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades	Constitutivos: que possibilitam a existência da organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sócios ▪ Diretores ▪ Conselhos administrativos ▪ Governo ▪ Autoridades governamentais, com seu poder de autorizar ou desautorizar
		Não Constitutivos: que são imprescindíveis para a organização, mas que não interferem diretamente na sua constituição	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores ▪ Clientes ▪ Consumidores ▪ Fornecedores ▪ Sócios

² *Stakeholders* é um termo de origem inglesa utilizado para designar os públicos de interesse de uma organização, ou seja, os grupos de pessoas estratégicos com quem as organizações se relacionam a partir de seus interesses.

Não essenciais	Envolvidos nas redes de interesse específico da organização, definindo-se pelo grau maior ou menor de participação de suas atividades	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes de consultoria ▪ Redes de serviços promocionais ▪ Setores associativos organizados ▪ Comunidade ▪ Setores sindicais
Redes de Interferência	Relacionadas ao cenário externo da organização, ou seja, pela sua função na sociedade são formadores de opinião ou influenciam a sociedade e por isso podem interferir nas atividades da organização	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede de concorrência ▪ Rede de comunicação de massa ▪ Rede de ativistas ou grupos organizados (movimentos sociais e ONGs) ▪ Redes ideológicas (igrejas e partidos políticos)

Tabela 1: Públicos em Relações Públicas
Fonte: Adaptação de França, 2004, pp. 77-81

Conforme observamos na tabela acima, as organizações são compostas por diversos públicos que possuem necessidades específicas e características peculiares. As RP atuam, principalmente, para conquistar a credibilidade dessa diversidade de públicos perante a organização, então a opinião e a percepção que têm sobre a organização deve ser um cuidado dos relações-públicas.

Sobre esse fato, Kunsch destacou que as RP devem atuar no contexto institucional das organizações e defendeu que “as organizações precisam planejar estrategicamente sua comunicação, para realizar efetivos relacionamentos” (Kunsch, 2003, p. 14). A autora inclusive afirmou que, com as transformações do mundo em que vivemos, cada vez mais as organizações devem reavaliar os seus comportamentos institucionais e devem considerar também alterações nos seus processos comunicacionais.

Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no sentido corporativo e governamental, começou a ser encarada como algo fundamental e, em muitas realidades institucionais, como uma área estratégica na contemporaneidade. As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e ou interlocutores dos diversos segmentos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc., graças a uma sociedade mais consciente e uma

opinião pública sempre vigilante. E, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar. (Kusch, 2014, p. 41)

Concordamos com Kunsch quanto à percepção que os públicos têm de uma organização, pois de fato ela não se constrói somente a partir da comunicação. As atitudes das organizações também influenciam diretamente na formação da opinião (imagem e reputação) que os públicos têm dela.

Para compreender a complexidade do processo comunicativo no âmbito organizacional, numa perspectiva das RP, buscamos respaldo nos estudos e nos modelos estratégicos de comunicação e RP que caracterizam as práticas da atividade profissional desde a antiguidade até aos nossos dias.

Segundo Gonçalves (2010: p. 48), os debates acerca do tema foram iniciados por Broom e Smith (1979). Na época, os autores atribuíram teoricamente os quatro principais papéis dos relações-públicas nas organizações: prescritor especialista³ (1), facilitador comunicacional⁴ (2), facilitador da resolução de problemas⁵ (3) e técnico de comunicação⁶ (4).

1) Prescritor especialista: por ser considerado autoridade sobre comunicação, na qual os órgãos de gestão se apoiam para a resolução de problemas; por investigar e definir os problemas de RP; por desenvolver programas e implementá-los, recorrendo ou não à ajuda de profissionais de outras áreas.

2) Facilitador comunicacional: por atuar como intermediário ao interpretar, mediar e manter aberta a comunicação bidirecional entre uma organização e os seus públicos; por, muitas vezes, ser o contato oficial na organização; por conseguir remover barreiras e estabelecer linhas de comunicação entre todas as partes interessadas, trabalhando a partir da ideia de que a compreensão mútua facilita o processo de tomada de decisões e providencia benefícios compartilhados.

3) Facilitador da resolução de problema: por procurar identificar e resolver problemas trabalhando em conjunto com os envolvidos; por participar das decisões estratégicas ajudando a estabelecer objetivos, definir necessidades comunicacionais e aconselhando sobre a implementação de programas de RP em situações de crise.

4) Técnico de comunicação: por possuir elevada capacidade para desenvolver programas comunicacionais, desde aqueles que passam pela escrita de comunicados de imprensa, edição

³ Tradução da autora. No original: “expert prescrever”.

⁴ Tradução da autora. No original: “communication facilitator”.

⁵ Tradução da autora. No original: “problem solving facilitator”.

⁶ Tradução da autora. No original: “communication technician”.

de publicações internas ou desenvolvimento de websites. Este profissional raramente se envolve no processo de tomada de decisões.

Sobre as características mais importantes das RP, de acordo com Simon (citado em Gonçalves, 2010: 3) elas são: função de gestão (1), relações entre a organização e os seus públicos (2), análise e avaliação através da investigação (3), aconselhamento de gestão (4), planejamento, implementação e execução de programas de ação e sua avaliação através de pesquisas (5), e alcançar *goodwill* (6), ou seja, a boa vontade da comunidade para com as atividades da organização.

1.1.2. A Teoria da Excelência das RP

No que tange às tendências e os paradigmas no campo da prática profissional, as investigações mais conhecidas e que contribuem até os dias de hoje para o desenvolvimento da área são as de James Grunig e Todd Hunt. Os autores, inicialmente representaram as RP através de quatro modelos teóricos: Agência de Imprensa/Publicidade⁷ (1), Informação Pública⁸ (2), Assimétrico de Duas Mãos⁹ (3), Simétrico de Duas Mãos¹⁰ (4).

Os quatro modelos estratégicos de comunicação de Grunig e Hunt (1984), ilustrados abaixo na Tabela 2, indicam o propósito (simétrica e assimétrica) e a direção dos fluxos de comunicação (unidirecional e bidirecional).

Modelo	Finalidade	Processo	Direção dos fluxos	
			Unidirecional	Bidirecional
Agência de imprensa/publicidade	Propaganda	Verdade distorcida	X	
Informação pública	Difusão de informação	Preocupação com a verdade	X	
Assimétrico de duas mãos	Persuasão científica	Efeitos desequilibrados		X
Simétrico de duas mãos	Entendimento mútuo	Efeitos equilibrados		X

Tabela 2: Modelos de Relações Públicas
Fonte: Adaptação de Grunig e Hunt, 1984, p. 13

Os dois primeiros modelos, *Agência de Imprensa/Publicidade e Informação Pública*, ficaram conhecidos pela sua principal característica: a comunicação unidirecional, ou seja, a comunicação de mão única que é emitida pelas organizações e recebidas de forma passiva pelos públicos.

⁷ Tradução da autora. No original: “press agency/publicity”.

⁸ Tradução da autora. No original: “public information”.

⁹ Tradução da autora. No original: “two-way asymmetrical”.

¹⁰ Tradução da autora. No original: “two-way symmetrical”.

O objetivo do *Modelo de Agência de Imprensa/Publicidade* era obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos na mídia de massa, independente da veracidade das mensagens e muitas vezes com a informação manipulada através de técnicas de publicidade e propaganda. Já o *Modelo de Informação Pública*, tinha como finalidade divulgar informações relativamente objetivas e verdadeiras através da mídia em geral e meios específicos.

Por outro lado, com característica de comunicação bidirecional, os autores apresentaram os outros dois modelos: *Assimétrico de Duas Mãos* e *Simétrico de Duas Mãos*. Ambos os modelos utilizavam a pesquisa para conhecer os seus públicos, porém o *Modelo Assimétrico de Duas Mãos* utilizava esta estratégia somente para conhecer a opinião dos públicos para posteriormente utilizá-la para produzir mensagens mais persuasivas e eficazes. Ao contrário, o *Modelo Simétrico de Duas Mãos*, utilizava pesquisas para conhecer os públicos e estabelecer uma comunicação com eles, visando administrar os conflitos e aperfeiçoar o entendimento com os públicos estratégicos.

Os modelos propostos por Grunig e Hunt (1984) são uma teoria positiva que abordam as práticas de RP desde a antiguidade até as praticadas nos dias de hoje. Os Modelos Agência de Imprensa/Publicidade, Informação Pública e Assimétrico De Duas Mãos prevaleciam nas organizações antigamente, sendo eles mais informativos e persuasivos.

Na atualidade, o ideal normativo a ser alcançado pelas organizações é oriundo do Modelo de Comunicação Simétrico de Duas Mãos, que prevê que as organizações estabeleçam relações com os seus públicos de interesse através de uma comunicação bidirecional, mais participativa e dialógica. Porém, a realidade prática é que a comunicação ocorrendo nessas variadas direções depende muito da cultura organizacional de cada organização, sendo mais viável naquelas que incentivarem uma gestão mais integrada e participativa.

Podemos constatar que as RP têm por finalidade a construção, manutenção e reforço da relação entre as organizações com os seus públicos, de forma a equilibrar os interesses de ambas as partes. Para tanto, os esforços da atividade profissional se concentram em compreender como a opinião pública percebe a organização e como os assuntos públicos influenciam na sua atuação.

Frente a tantas outras abordagens, a área da comunicação organizacional foi evoluindo ao longo dos tempos, bem como as suas perspectivas para acompanhar as alterações que aconteceram na sociedade. Posteriormente à elucidação dos quatro modelos estratégicos de comunicação, a partir de 1984, o próprio James Grunig coordenou um grupo de pesquisadores que realizou um extenso trabalho sobre as características da excelência em departamentos de RP e como eles tornavam as suas organizações mais eficazes. Como resultado, o estudo da excelência produziu a chamada Teoria da Excelência das Relações Públicas, que conforme aponta, “oferece uma estrutura conceitual para a prática profissional de relações públicas, que, com

aplicações e revisões adequadas em diferentes culturas organizacionais e nacionais, é um componente fundamental da gestão eficaz em todo o mundo” (Grunig, 2009, p. 37).

Uma das principais constatações que a equipe do estudo de excelência apontou foi que a área é a responsável por construir relações sólidas entre a organização e os seus públicos de interesse, pois são eles que afetam as decisões da organização ou que são afetados pelas decisões da organização.

O Estudo de Excelência demonstra que Relações Públicas são a única função gerencial que auxilia a organização a interagir com públicos de interesse em seu ambiente. Os públicos influenciam a capacidade da organização para alcançar seus objetivos e esperam que as organizações os auxiliem a alcançar seus próprios objetivos. (Grunig, 2009, p. 48)

Fato este que fez com que os pesquisadores apontassem que o trabalho de RP excelentes remetia a uma função administrativa, na qual havia uma correlação entre a prática estratégica e simétrica das RP para alcançar efeitos de comunicação no curto prazo e manter relacionamentos de longo prazo com qualidade.

Gonçalves (2015) resumiu o amadurecimento da visão sistêmica de RP ao longo de 10 anos, na qual apontou que Grunig e sua equipe identificaram os 10 fatores da excelência das RP que contribuíam para o sucesso das organizações (citado em Gonçalves, 2015, p. 69):

- 1) As RP estão envolvidas na gestão estratégica;
- 2) As RP têm autonomia na “coligação dominante” ou ocupam uma posição em que reportam diretamente à direção;
- 3) A função de RP é integrada;
- 4) As RP são uma função de gestão separada das outras funções;
- 5) O profissional de RP tem um papel de gestão;
- 6) O modelo de comunicação adaptado é o modelo simétrico bidirecional;
- 7) Existe um sistema simétrico de comunicação interna;
- 8) Os profissionais têm conhecimentos adequados ao papel de gestão de RP simétricas;
- 9) Há diversidade nos recursos humanos;
- 10) As RP são praticadas de forma ética e íntegra.

1.1.3. A Comunicação Integrada

Já no Brasil, visando a necessidade de as organizações adotarem uma filosofia da comunicação não fragmentada, Margarida Kunsch tem estudado a chamada “Comunicação Organizacional Integrada” há várias décadas. Inclusive ela foi a pioneira na área no país, quando em 1986 lançou a sua obra *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*.

A autora defendeu que a comunicação integrada era composta por todas as formas de uma organização se comunicar, tais como administrativamente, institucionalmente, mercadologicamente e internamente permitindo uma atuação sinérgica, cooperada que forma o mix da comunicação organizacional. Visto que a soma de todas estas atividades de comunicação, desempenhadas pelos diferentes departamentos da organização, é o que possibilitava a atuação, de forma estratégica e harmoniosa, em prol dos objetivos da organização.

A comunicação organizacional integrada foi definida por Kunsch como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o mix, o composto da comunicação organizacional” (Kunsch, 2003, p. 150).

Como resultado, Kunsch (2003, p. 151) apresentou o conceito do “Composto da Comunicação Organizacional Integrada” (Figura 1), na qual buscou sistematizar a comunicação no ambiente organizacional, mostrando que a partir da integração das atividades e a atuação conjunta dos profissionais, a área da comunicação deixa de ter uma função tática e passa a ser considerada estratégica, garantindo a coerência da linguagem adotada pelos departamentos de comunicação e, por conseguinte, racionalizando as atividades.

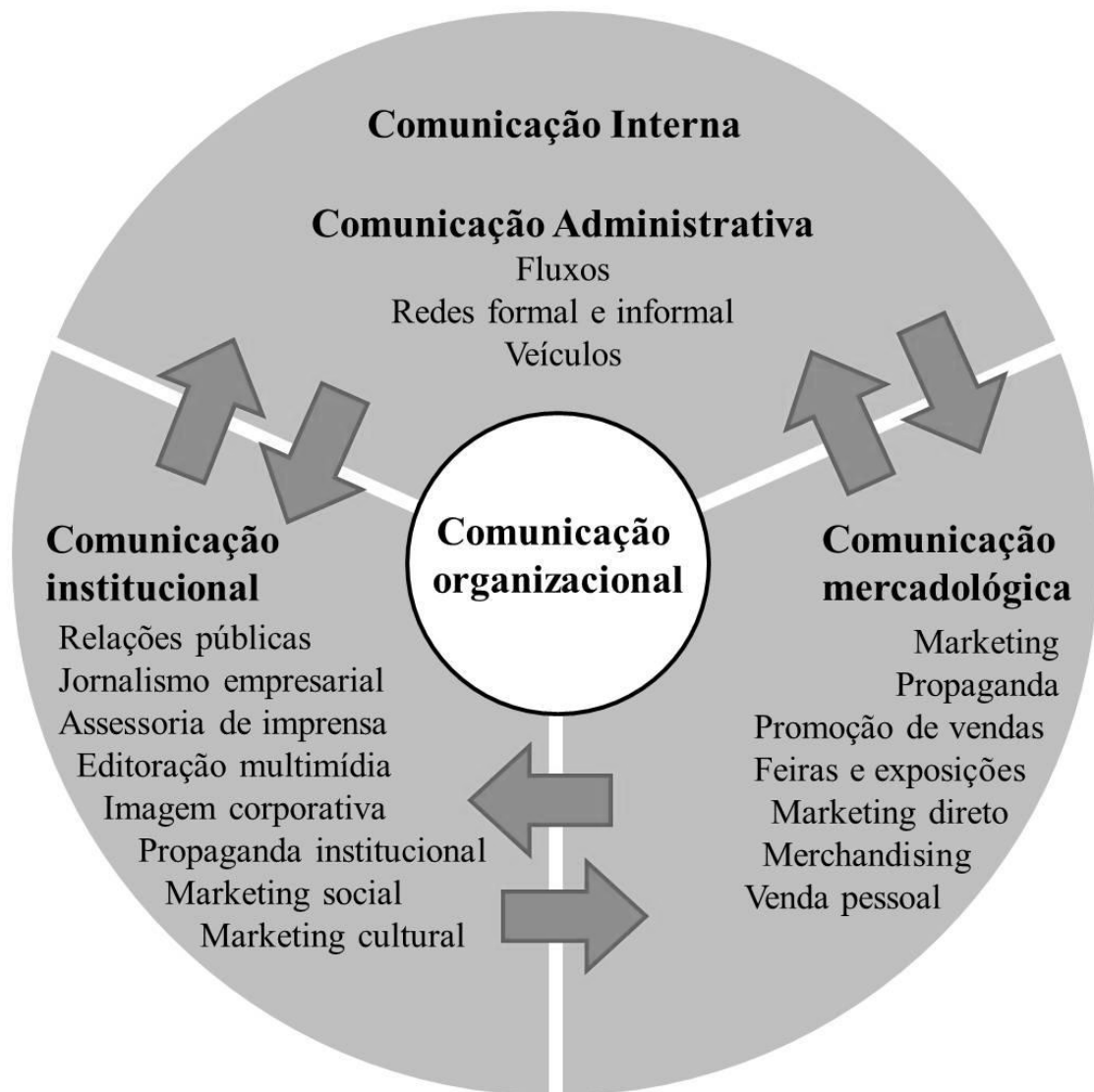


Figura 1: Composto da Comunicação Organizacional Integrada
 Fonte: Kunsch, 2003, p. 151

Como podemos observar, Kunsch (2003) definiu a comunicação integrada como um composto dividido em três grupos:

- No primeiro grupo, a *comunicação mercadológica*, que “está vinculada diretamente ao marketing de negócios” (p. 162), pressupõe a utilização de ferramentas de publicidade que visam conquistar os públicos através de ações detalhadas no planejamento de marketing da organização.
- No segundo grupo, a *comunicação institucional*, que é “a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (p. 164), implica no uso da gestão estratégica das RP, do jornalismo e da propaganda, que juntas contribuem para a emissão de uma comunicação precisa para todos os públicos.
- No terceiro grupo, estão agrupadas a *comunicação interna* e a *comunicação administrativa*, onde ambas utilizam as estratégias de *comunicação institucional* e de

comunicação mercadológica, para promover a integração, a interação e o relacionamento de todo quadro pessoal que compõe a organização.

Após analisarmos o Composto da Comunicação Organizacional Integrada, identificamos que a comunicação organizacional não pode ser vista de forma isolada, mas sim dividida em subáreas que precisam se relacionar entre si. Posta assim a questão, é de se dizer que através de um trabalho integrado é possível emitir mensagens uniformes, transparentes e objetivas que sejam de fácil compreensão para todos. De igual forma, concordamos também com a autora quando aponta que as ações comunicativas devem ser sempre norteadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que considerem as demandas, os interesses e as exigências dos públicos e da sociedade em geral.

Em conclusão, percebemos a necessidade de existir coerência entre as áreas, pois só assim será possível elaborar um planejamento de comunicação eficiente e eficaz, que permitirá uma comunicação, de fato, estratégica. Dessa forma, o planejamento da comunicação integrada torna-se necessário para proporcionar canais de comunicação por onde as mensagens sejam transmitidas a todos e em todas as direções e fluxos.

1.2. O Planejamento de Comunicação

Toda organização tem um planejamento estratégico na qual estão definidos os objetivos mercadológicos e estratégicos e os meios eficazes para alcançá-los a curto, médio e longo prazo. A partir dessa definição, todos os recursos e os departamentos atuam de forma conjunta para conquistá-los.

Com a área da comunicação não é diferente, visto que as organizações também precisam planejar e aplicar de forma integrada as suas comunicações (Vasconcelos, 2009). As estratégias de comunicação derivam do planejamento estratégico da organização, que remetem a um conjunto de regras, de decisões e de diretrizes que norteiam o seu plano de desenvolvimento no mercado.

Baseado no plano estratégico da organização, surgem o planejamento nas áreas da comunicação: o planejamento de marketing e o planejamento de comunicação. O planejamento de marketing é o processo que considera uma série de etapas para definir as estratégias mercadológicas, a fim de atingir os objetivos de marketing da organização (Richers, 2006). A partir dele, surge o planejamento de comunicação, que visa detalhar como serão executadas as ações, coordenar os objetivos, as estratégias e as fases das atividades de comunicação que serão trabalhadas para auxiliar no alcance dos objetivos mercadológicos e estratégicos da organização (Vasconcelos, 2009).

De acordo com Vasconcelos (2009, p.16), a função do planejamento de comunicação é “tornar algo conhecido, ganhar simpatia do público para uma causa, informar, criar uma imagem positiva para uma empresa, fidelizar clientes, estimular a experimentação, incentivar bons hábitos na população e até mesmo não vender”. Em síntese, ela afirmou que “para realizar um planejamento de comunicação é imprescindível saber e entender alguns importantes conceitos do marketing neste século XXI e qual o papel da comunicação em seu contexto” (p.17).

Concordamos com a autora, pois esta interdependência das duas áreas demonstra que para se fazer comunicação, antes de tudo se faz necessário conhecer o cenário em que as estratégias de comunicação serão realizadas. Portanto, aos profissionais de RP cabe planejar a comunicação de forma estratégica para elaborar campanhas e ações que vão ao encontro das estratégias organizacionais, o que irá garantir resultados positivos, com repercussão, referência, reputação e relacionamento da organização perante os seus públicos.

Neste momento vale lembrar que mesmo segmentando os públicos que vão receber a mensagem de forma estratégica, bem como os meios e os canais onde serão emitidas às mensagens, não significa que se está promovendo a comunicação organizacional de forma estratégica. O processo é complexo, e a função do relações-públicas frente ao planejamento de comunicação é entender a realidade da organização para oferecer soluções que gerem resultados positivos de acordo com as suas necessidades. Estas soluções surgem através do trabalho árduo de analisar os ambientes para então transmitir as mensagens de forma adequada e nos meios corretos. Em virtude dessas peculiaridades, recorreremos à Vasconcelos (2009), que afirmou:

Planejar comunicação é muito mais do que escolher o que vai ser dito em uma campanha e fazer propaganda em jornais e revistas. É analisar e diagnosticar corretamente um problema específico e encontrar uma solução estratégica, potencializando o mercado em estudo por meio das mais variadas ferramentas do composto de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e força de vendas. (Vasconcelos, 2009, p. 16)

A autora defendeu que o planejamento de uma campanha de comunicação integrada envolve obrigatoriamente quatro etapas: Análise de um problema específico (1); Diagnóstico da situação atual e determinação dos objetivos da comunicação (2); Escolha da estratégia de comunicação (3); e Definição do foco da mensagem (4), conforme detalharemos a seguir.

Etapas 1: Análise de um problema específico

Na primeira etapa, Vasconcelos (2009) defendeu que a análise de um problema específico deve ser feita por meio dos elementos do planejamento de marketing e com foco nos objetivos da empresa/produto/serviço. Ela explicou que “em um planejamento de comunicação pode-se, por exemplo, sugerir uma forma diferente de apresentação de um produto, um uso inovador ou

o direcionamento da mensagem a um novo segmento de mercado ainda não explorado” (Vasconcelos, 2009, p.19).

Dessa forma, podemos identificar que essa primeira etapa remete ao levantamento de informações, cujo o profissional através de um briefing (visão do gestor da organização sobre determinado problema) e de pesquisas (formais e informais) busca informações junto aos públicos estratégicos com o objetivo de gerar um entendimento crítico sobre alguma coisa ou alguém que influencie a organização, para nortear o planejamento de estratégias direcionadas.

Etapa 2: Diagnóstico da situação atual e determinação dos objetivos da comunicação

Na segunda etapa, em outras palavras, seria analisar o microambiente (ambiente externo) e o macroambiente (ambiente externo) das organizações para então gerar um critério para definir os objetivos e as metas do planejamento de comunicação.

Etapa 3: Escolha da estratégia de comunicação

Sobre a terceira etapa, cabe ressaltar que Vasconcelos explicou que a escolha da estratégia de comunicação deve ser feita “com base na análise das possibilidades de aplicação das ferramentas do composto de comunicação, tendo cada uma delas uma função específica” (Vasconcelos, 2009, p. 17).

Ao encontro dessa ideia, Bueno (2015, p. 125) esclareceu que as estratégias de comunicação “dizem respeito a um conjunto de ações de comunicação planejadas que visam atender determinados objetivos e que, se bem formuladas, implicam metas, ou seja, definem resultados concretos a serem perseguidos”. Para ele, explicitar os objetivos, ainda que de maneira correta, não é tudo, pois o importante é reunir condições para que eles sejam alcançados.

Organizações modernas não anseiam apenas o incremento da presença na imprensa porque sabem que estar mais presente na mídia não é o que vale: o fundamental é que a sua visibilidade nos meios de comunicação, ou nas mídias sociais, esteja associada a noticiário relevantes, positivo, umbilicalmente vinculado aos seus objetivos estratégicos. (Bueno, 2015, p. 126)

Em vista disso, Bueno definiu as quatro etapas que toda estratégia de comunicação deve incorporar, conforme ilustrado abaixo na Figura 2:

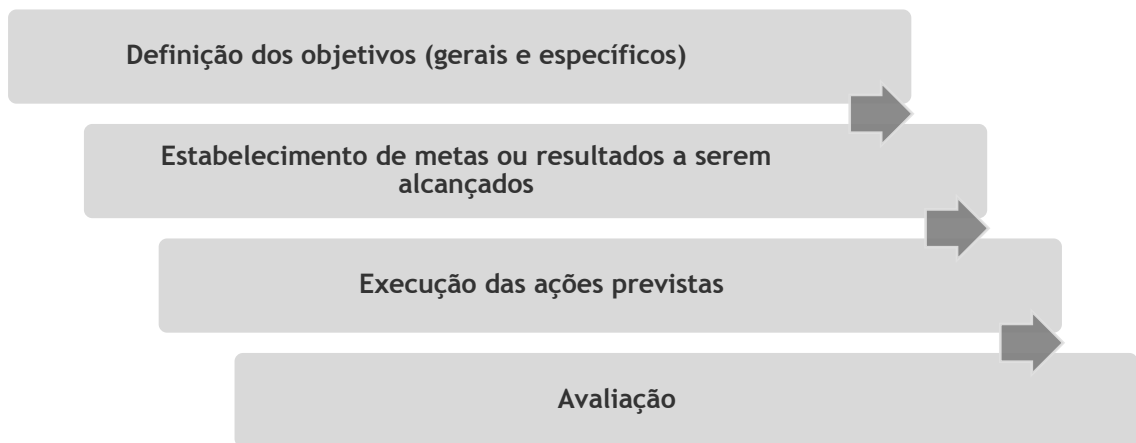


Figura 2: Etapas das estratégias de comunicação
Fonte: Adaptação de Bueno, 2015, p. 127

Etapa 4: Definição do foco da mensagem

A última etapa definida por Vasconcelos (2009) está, segundo a autora, relacionada ao posicionamento de mercado da organização e com base nos seus objetivos para a correta solução do problema.

Como vimos acima, antes de desenvolver uma campanha de comunicação integrada é necessário fazer um planejamento, que é o ponto de partida quando se quer resolver um problema, atingir um objetivo desejado e até mesmo quando surge uma oportunidade para ser aproveitada. Através do planejamento de comunicação, de acordo com o briefing, são definidos os caminhos que serão traçados desde a criação até a veiculação da campanha de comunicação.

1.2.1. O planejamento de comunicação na perspectiva das RP

O fato é que as organizações, necessariamente, precisam desenvolver os diversos aspectos da sua comunicação integrada. Nesse cenário, Sousa (2003) apontou que através das campanhas de comunicação elas conseguem trabalhar os seus objetivos de forma estratégica para alcançar resultados positivos.

Uma campanha de comunicação integrada pode beneficiar da capacidade das relações públicas para a edificação de relações mutuamente benéficas entre uma entidade e os seus públicos; pode beneficiar das potencialidades do marketing no que respeita à investigação das necessidades do consumidor, à adaptação das organizações a essas necessidades e à promoção de "vendas" (de produtos, serviços, ideias ou pessoas); e pode ainda beneficiar das capacidades que a publicidade tem para criar e posicionar mensagens cativantes e persuasivas sobre a entidade, seus produtos e serviços, em meios selecionados. (Sousa, 2003, p. 30)

Numa perspectiva do processo RP, Sousa (2003, p. 26) afirmou que as RP são “um poderoso instrumento de comunicação planejada para qualquer organização”. Assim, ele apontou que o planejamento da comunicação integrada permite, principalmente:

- A promoção e gestão de uma imagem positiva da organização, dos seus produtos e serviços;
- O reforço da identidade da organização;
- A constituição de um sistema de identificação que facilite o fácil reconhecimento da organização;
- Monitorar a comunicação na organização (atendimento, relações entre os departamentos e os colaboradores, etc.) e da organização (relacionamento com os públicos localizados no seu entorno externo), bem como avaliar a sua eficácia;
- Monitorar, no caso das empresas, a comunicação da concorrência e a sua eficácia;
- Dar notoriedade e distinção à entidade.

O autor apontou que o processo das RP, diante do o planejamento da comunicação, é compreendido através de sete fases, estas que devem obedecer às ações de RP. As sete fases definidas por Sousa (2003, pp. 26-27) são: observação (1), formação de políticas (2), investigação (3), planificação (4), ação (5), avaliação (6) e retroalimentação (7), conforme detalhamos a seguir na Tabela 3.

Fase	Objetivos
Observação	- Conhecer a organização (sistema de comunicação; diretrizes estratégicas; ambiente interno e externo; posicionamento da empresa perante os seus públicos, etc.)
	- Identificar os públicos (caracterizar o grau de dependência, participação e interferência.)
Formação de Políticas (ou desenho de estratégias)	- Fixar as políticas e as diretrizes de RP que guiarão as ações.
Investigação	- Definir os programas de ação (objetivos e metas; públicos; estratégias; recursos; orçamento, etc.)
Planificação	- Definir os métodos de aprovação, implantação, controle e avaliação.
Ação	- Implantar as ações previamente planejadas.
Avaliação	- Avaliar as ações executadas;
Retroalimentação	- Extrair os efeitos das ações executadas para implementar ou não mudanças nas atitudes, nos comportamentos, nas políticas, etc.

Tabela 3: Fases do planejamento de Relações Públicas
 Fonte: Adaptação de Sousa, 2003, pp. 26-27

A partir da explanação das sete fases, Sousa (2003, pp. 27-28) realçou que as duas últimas integram, de algum modo, a primeira fase. Para ele, “o processo de relações públicas é circular, não tendo nem fim nem princípio determinados”. Como resultado, o autor demonstrou o princípio da circularidade do processo de RP, que ilustramos abaixo na Figura 3:



Figura 3: Fases do planejamento de Relações Públicas
Fonte: Adaptação de Souza, 2003, p. 28

Como remate, é importante frisar que o planejamento da comunicação contribui para direcionar o processo comunicativo da organização numa perspectiva integrada e multidisciplinar, de forma a aplicar as ideias e as práticas das várias modalidades comunicacionais dando ênfase na essência da organização e influenciando positivamente os seus públicos. Como reflexo disso, as organizações que reconhecem a importância do planejamento de comunicação conseguem se planejar, antecipar cenários e desenvolver a sua comunicação de forma eficiente e eficaz.

1.3. A Comunicação Estratégica

O que é comunicação estratégica? Antes de respondermos esta pergunta que norteia este capítulo, precisamos entender a sua relação com a comunicação integrada. Numa breve explicação, Carrillo (2014) esclareceu que a Comunicação Integrada e a Comunicação Estratégica não se diferem, mas sim se complementam.

A comunicação integrada baseia-se na inclusão de todas as ações possíveis (incluindo aquilo que tradicionalmente se designa por comunicação externa e interna) para alcançar as metas da empresa. A comunicação estratégica define-se mais na perspectiva das metas a alcançar e das decisões a adotar para o efeito do que numa perspectiva das ações a adotar. Naturalmente,

estas decisões implicam a adoção de ações da comunicação integrada, sendo esta, de fato, a relação que as liga. (Carrillo, 2014, p. 72)

Sobre essa relação, Silva, Ruão e Gonçalves (2016) apontaram que a comunicação sempre foi muito utilizada pelas organizações para contribuir no alcance dos seus objetivos e cumprir a sua missão, e afirmaram que as “organizações utilizam, agora a comunicação estratégica como modo de prosseguir esses propósitos” (p. 227). Em suma, eles destacaram que, “a comunicação estratégica é sempre intencional, gerida e orientada para objetivos” (p. 227).

Para Silva et al. (2016), o contexto da comunicação estratégica une dois fenômenos essenciais para as organizações: a comunicação e a estratégia. A comunicação, como bem colocou Kunsch (2003, p. 69), é imprescindível para qualquer organização, visto que “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nela existente, que permitirá sua realimentação e a sua sobrevivência. Caso contrário, ela entrará em um processo de entropia e morte”. Da mesma forma a estratégia, que como Porter (1997, p. 7) afirmou “qualquer organização sem estratégia corre o risco de se transformar, simplesmente, numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência”.

Importante é a contribuição de Carrillo (2014), que relacionou os dois fenômenos:

A comunicação não faz parte dos esforços encetados para alcançar as metas estratégicas da empresa, mas antes das metas que dependem ou necessitam de uma relação com os stakeholders de uma empresa, de modo a poder acrescentar valor. Este é, sobretudo, o caso da imagem e da reputação, através dos quais poderá concluir-se que a comunicação também contribui para alcançar as metas comerciais da empresa. (Carrillo, 2014, p. 72)

Como se observa, a comunicação e a estratégia possuem uma característica semelhante: fornecer uma orientação única para toda a organização. A estratégia proporciona uma visão de conjunto, enquanto a comunicação promove a consciência coletiva.

Convém ponderar que a comunicação está sempre associada a um particular sistema de gestão e a uma específica cultura organizacional, sendo estas as principais referências sobre como uma organização se comporta no ambiente em que está inserida e, principalmente, no seu nível de interação (Bueno, 2005). Assim sendo, o autor apontou que a consolidação da comunicação estratégica requer, principalmente, a existência de um ambiente favorável à definição de estratégia e de recursos humanos e financeiros que permitam a sua implementação.

A comunicação empresarial estratégica depende, sobretudo, de um ambiente específico para que possa entrar em vigor. Ela se expressa ou se materializa apenas em determinadas culturas ou sistemas de gestão porque decorre de processo organizacional particular, exatamente aquele calcado na chamada administração estratégica. (Bueno, 2005, p. 16)

Bueno (2005) assinalou que para consideramos a comunicação de uma organização como estratégica, essa condição deve ser favorecida pela gestão, pela cultura e pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros). Ele ainda afirmou que “a comunicação (prestígio da marca, identidade corporativa, imagem e reputação, visibilidade na mídia, etc.) é o instrumento de inteligência que contribui para moldar empresas líderes” (pp. 14-15). Em suma, ele acredita que, para ser de fato estratégica, a comunicação organizacional deve estar incluída nas estratégias da organização e ter papel fundamental na busca de eficácia na interação com os públicos e no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva a ela.

1.3.1. Comunicação Estratégica: conceito e atribuições

Carrillo (2014) apontou que a comunicação estratégica deve ser articulada de forma inteligente recorrendo às ações de gestão que visem compreender os fenômenos na sua totalidade e globalidade. A autora afirmou que “como o seu nome indica, colocada em prática através da aplicação de uma lógica eminentemente estratégica a partir da única área da empresa que permite fazê-lo: a da gestão sênior. Em suma, a comunicação estratégica inclui comunicação de marketing, mas não exclusivamente” (p. 73).

Em seu estudo, a autora também reflete sobre o que faz uma comunicação ser de fato estratégica. Ela afirmou que “a comunicação gerida nem sempre é comunicação estratégica, embora a comunicação estratégica seja sempre comunicação gerida”. Em primeiro lugar, a autora explicou que “gerir a comunicação implica utilizar os recursos disponíveis para atingir determinado fim”, todavia isso não é sinônimo de comunicação estratégica. Visto que, para ser estratégica, se faz necessário “recorrer a todas as formas de comunicação disponíveis para satisfazer os seus objetivos”. Portanto, ela concluiu que “cada uma destas formas será delimitada pela sua própria tática e pelos seus próprios planos de ação, constituindo aquilo que é muitas vezes referido como “estratégias de comunicação” parciais”. (Carrillo, 2014, p. 76). Por fim, a autora desfecha que o somatório de todas estas estratégias de comunicação parciais é que dará origem à sinergia que nos permite falar de comunicação estratégica.

De acordo com Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercí e Sriramesh (2007), para se fazer uma comunicação estratégica é essencial voltar a atenção às atividades de comunicação sob um ponto de vista integrado, uma vez que o uso da comunicação, de forma intencional, deve ser utilizado para atingir os objetivos organizacionais. Ilustrando a assertiva, Hallahan et al. (2017) defenderam que a comunicação estratégica é composta por seis áreas: comunicação de gestão, marketing, relações públicas, tecnologias de comunicação, políticas de comunicação e informativos/campanhas de marketing social, que complementam às práticas de comunicação integrada apontadas por Kunsch (2003) no composto da comunicação organizacional integrada.

Para melhor ilustrarmos as seis áreas apontadas por Hallahan et al. (2007) optamos por reproduzi-las na Tabela 4.

Área	Setores envolvidos	Finalidade
Comunicação de Gestão	Quadro gerencial e administrativo da organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover o alinhamento entre os colaboradores e a organização ▪ Disseminar as diretrizes estratégicas ▪ Executar a comunicação de forma informativa com o público interno e externo da organização
Marketing	Equipe de marketing e de propaganda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar e promover a venda de produtos e de serviços ▪ Atrair e reter usuários, clientes e intermediários dos canais de distribuição ▪ Gestão de projetos para levantamento de fundos
Relações Públicas	Equipe de RP e de publicidade, de recursos humanos, do financeiro e de relações governamentais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer e manter relacionamentos mutuamente benéficos com os públicos de interesse da organização
Tecnologias de comunicação	Equipe de técnicos, de engenheiros e <i>trainees</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educar os públicos para utilizar as ferramentas disponíveis de tecnologia de comunicação para melhorar o desempenho.
Políticas de comunicação	Equipe de relações governamentais e advogados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir consenso político ou sobre questões importantes que envolvam o exercício do poder político e a alocação de recursos na sociedade
Informativos/Campanhas de marketing social	Equipe de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzir a incidência de comportamentos de risco ▪ Promover causas sociais importantes para a melhoria da comunidade

Tabela 4: Áreas da Comunicação Estratégica
 Fonte: Adaptação de Hallahan et al., 2007, pp. 5-6

Hallahan et al. (2007) ressaltaram que o modelo de gestão da comunicação estratégica deve contar com estas seis áreas em prol de um discurso informativo, persuasivo, discursivo e relacional, que visa atingir as diretrizes estratégicas da organização.

Sendo assim, podemos constatar que a comunicação estratégica remete ao uso intencional de ações de comunicação com o intuito de cumprir a sua missão. Fato este que permite a diferenciá-la das demais e mostrá-la aos públicos sob diversas perspectivas, tais como, produtos, serviços, objetivos, responsabilidade social entre outras (Hallahan et al., 2017).

Ao encontro dessa ideia, Carrillo (2014) apontou que:

O esforço de gestão da comunicação a longo prazo exigido a uma organização, no seu ambiente específico, para que a sua relação com os seus *stakeholders* aproveite a sua evolução, no sentido de atingir os objetivos estabelecidos com base na perspectiva e na visão da sua estratégia global. Será operacionalizado um mecanismo de ações táticas que se dividirão, elas próprias, em planos de ação de comunicação com um prazo claramente definido, de modo a alcançar os objetivos definidos a priori. (Carrillo, 2014, p. 78)

A partir dessas considerações, percebemos que a comunicação estratégica é integrada e que necessariamente precisa estar alinhada à estratégia da organização e dividindo também os rumos das estratégias do negócio com os demais setores, pois através dessa imersão os objetivos mercadológicos e institucionais passam a ser estratégicos.

Em conclusão, entende-se por Comunicação Estratégica todo o conjunto de ações de comunicação, previamente planejadas pela direção da organização em conjunto pelos profissionais da área da comunicação, que de forma estruturada e definida, contribuem para que as organizações atinjam os seus objetivos globais e estabeleçam relações com os seus públicos de interesse.

Quanto ao papel do relações-públicas, enquanto gestor da comunicação estratégica, identificamos que é desenvolver processos de comunicação e fluxos de informação para efetivar canais para a organização se comunicar e se relacionar com os seus públicos, através de estratégias que proporcionem uma comunicação bidirecional e dialógica.

O que, necessariamente, percebemos que exige um certo preparo para gerenciar essa dinâmica que envolve: a organização, os relacionamentos e/com os seus públicos, estes que por sua vez estão cobrando cada vez mais coerência entre o discurso e as práticas das organizações e, que além de importantes formadores, agora também são replicadores de opinião.

Capítulo 2 - A Comunicação Estratégica no Ambiente Digital

Neste capítulo, explanamos sobre a evolução da comunicação nas organizações, devido ao advento do mundo digital, e apontamos como o avanço tecnológico tem transformado o modo como as RP são praticadas. O capítulo foi dividido em três seções. Na primeira, definimos um dos principais conceitos teóricos em estudo: a Comunicação Digital. Na segunda seção, expusemos as principais plataformas digitais da atualidade e explicamos o fenômeno dos Social Media. Na terceira, tratamos sobre as incitações da comunicação estratégica no ambiente digital, bem como a função dos relações-públicas frente à gestão da área.

2.1. A Comunicação Digital

O advento do mundo digital propõe novas tecnologias e muitas possibilidades de conexões. O ambiente digital, conforme apontou Corrêa (2005, p. 107), caracteriza-se pela sua capacidade de interconectar diversos textos digitais entre si, chamada de “hipertextualidade”; e pela sua capacidade, outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos seguintes elementos: texto, imagem e som; e interatividade, possibilidade do usuário interagir com a informação disponibilizada no meio digital, característica esta denominada de “multimedialidade”. Estas variadas perspectivas estimulam as organizações a também pensarem na sua comunicação estratégica através das ferramentas digitais.

Outro fator relevante é que a sociedade está conectada e cada vez mais os usuários da Internet estão presentes nas mídias sociais digitais e possuem pelo menos um perfil nas plataformas de redes sociais digitais, nas quais geram muitas interações diariamente, fazendo com que cada um influencie, de forma positiva ou negativa, as pessoas com quem se relaciona. Em função disso, a presença das organizações nas mídias sociais digitais deixou de ser um diferencial e tornou-se uma obrigação. Hoje, quem se destaca são as organizações que reconhecem valor nas ferramentas digitais e as utilizam como um meio para informar, estimular o diálogo e se relacionar com os seus públicos de interesse, sejam aqueles que estão fisicamente dentro ou fora dos seus muros.

Corroborando com o tema, Scott (2013) apontou que estamos na chamada “Era Digital” onde a premissa do marketing e da comunicação é falar diretamente com o público. O autor ressaltou que em meio a transformação digital, “as linhas de marketing e RP na web ficaram tão indistintas que se tornou impossível separá-las, e a melhor escolha de mídia muitas vezes não é a mais óbvia como antigamente” (2013, p. XXVIII). Assim, ele constatou que o gestor da área

da comunicação deve usar todas as ferramentas e técnicas, que no ambiente digital se entrecruzam e se complementam.

Já Longo (2014), reiterou que estamos vivenciando a “Era Pós-Digital”, tendo em vista que a tecnologia digital é uma extensão das nossas vidas, tanto que notamos a sua existência somente quando ela falta. No que diz respeito a área da comunicação estratégica, o autor interpretou que este é o momento em que o profissional deve estar ciente de que as pessoas querem se conectar com tudo e com todos o tempo todo, da mesma forma que não pode esquecer que toda tecnologia, ferramenta ou mídia fica velha, cada vez mais rápido. Assim, ele interpretou que o profissional necessariamente deve ter uma alma digital para conseguir aproveitar a onisciência, onipotência e a onipresença que o envolvimento digital proporciona.

Independente da nomenclatura que remete ao momento que estamos vivenciando, é notório que estamos em plena revolução digital e que ela traz impactos para todos nós, pois os comportamentos mudaram e, principalmente, a forma como consumimos as informações. Longo (2014) inclusive acredita que o mundo digital e o mundo real são apenas um só, do mesmo modo que não existe mais fronteiras entre o *online* e *offline*.

A regra de transmissão da informação mudou de unidirecional para multidirecional. A recepção não é mais passiva, é interativa, porque a mídia digital é mais que um novo canal de comunicação, é um novo ambiente de relação com os consumidores e possui um componente de envolvimento que faz toda a diferença. (Longo, 2014, p. 19)

Ao encontro dessas ideias, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 39) foram enfáticos quando constataram que “tudo indica que os mundos *online* e *offline* acabarão coexistindo e convergendo”. Para eles, a tecnologia afeta tanto o mundo *online* quanto o espaço físico *offline*, que resultará numa convergência chamada “*on-line-off-line*”.

Como podemos perceber acima, o ambiente digital não substitui o tradicional, pelo contrário, eles se complementam. Como reflexo dessa integração, as ações de comunicação veiculadas no *online* e no *offline* precisam transmitir a mesma mensagem. Por outro lado, definitivamente, num ambiente onde tudo muda muito rápido e ao tempo todo, a única certeza que temos é que não existe um modelo único para fazer comunicação.

O que podemos constatar é que a comunicação digital, definida por Corrêa (2005, p. 102), como “o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC’s), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações”, de fato, foi integrada no plano estratégico de comunicação das organizações.

2.1.1. A Comunicação Digital Integrada

Partindo do pressuposto de que o sucesso da comunicação digital está relacionado ao planejamento, a execução e, principalmente, ao tratamento comunicacional, visual e arquitetônico dos dados e informações obtidos através das ações de comunicação veiculadas no ambiente digital, Corrêa (2005) apontou que a comunicação digital também é estratégica. Para a autora, a única diferença é que ela se processa através das TIC's. Sobre elas, Valentini (2015) apontou serem ferramentas que, por sua natureza, propiciam uma comunicação dialógica e interativa. A autora ainda acrescentou que elas surgiram há 20 anos e foram acolhidas pela sociedade devido sua principal característica: a possibilidade de conectar pessoas umas as outras.

Nessa perspectiva, Corrêa (2005) desenvolveu o conceito da “Comunicação Digital Integrada” (Figura 4), a partir da avaliação de cada ação comunicacional prevista para as três grandes vertentes da Comunicação Organizacional Integrada (Kunsch, 2003): comunicação institucional, comunicação interna e comunicação mercadológica, relacionadas ao público a que se dirige e ao nível de eficácia ampliado, caso a ação seja executada por meio do uso das TIC's.



Figura 4: Modelo da Comunicação Digital Integrada
Fonte: Corrêa, 2005, p. 102

Para Corrêa (2005), o conceito de Comunicação Digital Integrada está relacionado à eficácia comunicacional, esta entendida como a “valoração e o uso de critérios para a execução das ações empresariais”. Portanto, ela elucidou que ao integrar os recursos das TIC's às ações de comunicação e aos públicos estabelecidos no planejamento de comunicação, o profissional deve fazer escolhas e tomar decisões baseados também na eficácia da comunicação, não se contentando apenas com a eficiência comunicacional, entendida como “o esforço da empresa e seus colaboradores em fazer corretamente as atividades planejadas” (Corrêa, 2005, p. 103).

Sobre a relação entre eficácia e eficiência, a autora aclarou que uma organização ou uma ação são consideradas eficazes quando ocorre uma avaliação considerada a mais adequada para a sua execução. O que reflete em resultados e metas previamente acordados, a partir de uma otimização dos recursos disponíveis.

Em última análise, Corrêa (2005) explicou que o seu modelo de Comunicação Digital Integrada deve ser o ponto de partida quando uma determinada organização pensar em implantar estratégias de comunicação no ambiente digital. No entanto, a autora ressaltou que cada organização faz uso da comunicação digital de acordo com suas possibilidades, a sua cultura e os seus públicos, estes que são fatores determinantes para qualquer planejamento de comunicação no ambiente digital.

2.1.2. A construção da estratégia de Comunicação Digital Integrada

Corrêa (2005) também apresentou esquematicamente a estrutura que envolve a construção da estratégia de comunicação digital integrada, conforme demonstramos abaixo na Figura 5.

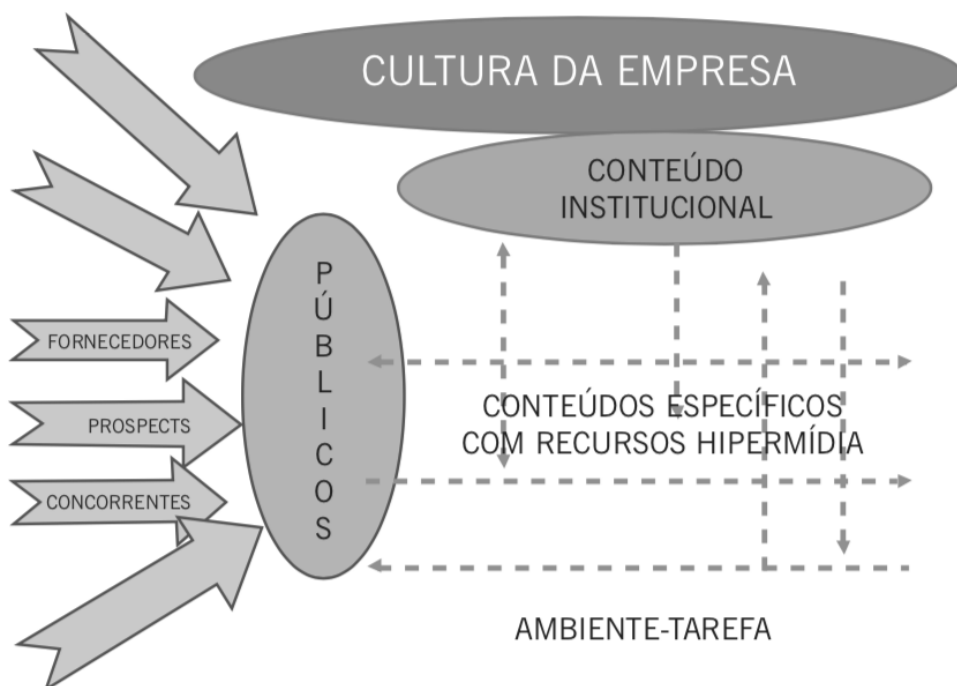


Figura 5: Construção da estratégia de Comunicação Digital
Fonte: Corrêa, 2005, p. 107

Sobre o esquema, ela explicou que para construir estratégias de comunicação no ambiente digital devem ser consideradas as mensagens mais adequadas para cada tipo de público, correlacionadas à ferramenta digital escolhida.

A autora apontou que o planejamento da construção da estratégia de comunicação digital integrada envolve obrigatoriamente quatro etapas: cultura da organização (1), públicos (2),

conteúdo das mensagens comunicacionais (3) e definição dos sistemas de representação (4), conforme detalharemos a seguir.

Etapa 1: Cultura da organização

O primeiro conjunto a ser considerado é a cultura da organização e a relação dela com a inovação, tecnologia, uso de computadores, de Internet, entre outros. Nas palavras da autora, “de nada adianta uma empresa lançar um portal de relacionamento digital com seus clientes se, internamente, em suas crenças e valores, usar computador não é fator determinante” (Corrêa, 2005, pp. 107-108).

Etapa 2: Públicos

O segundo conjunto, refere-se aos públicos de interesse da organização, onde devem ser considerados dois fatores: quem são e quais são as suas afinidades com o ambiente digital vivenciado.

Etapa 3: Conteúdo das mensagens comunicacionais

Estabelecida a relação entre cultura e públicos, se inicia a estruturação do conteúdo das mensagens comunicacionais. Estas que devem ser formatadas de forma personalizada.

Nas palavras da autora, “Inclui-se neste conteúdo o que chamamos de institucional, qual seja, o conjunto de informações sobre a empresa que devem ser transmitidas independentemente das características de cada público estratégico” (Corrêa, 2005, p. 108).

Etapa 4: Definição dos sistemas de representação

A última etapa da construção da estratégia de comunicação digital é a definição de seus sistemas de representação, na qual a autora explanou que é nesta etapa que o comunicador deve desenvolver a comunicação sem perder a eficácia, atentando-se ao risco da ineficácia por conta da inadequação do recurso. Segundo ela, “embora um sítio na web ou um portal corporativo sejam as formas mais evidentes e visíveis, existe uma multiplicidade de outros recursos de base digital que podem ser utilizados conforme a ação planejada, o conteúdo das mensagens, a característica do público e as respostas esperadas” (Corrêa, 2005, p. 108).

Sobre a multiplicidade de recursos, a autora destacou que os sistemas de representação mais comuns são: e-mail marketing, fóruns, interfaces gráficas - websites, intranets, portais corporativos, ferramentas de busca, transações, multimídia, mensagens instantâneas. E, ainda, ressaltou que algumas das potenciais ineficácias decorrem de situações como spam, excesso de informação, percepção de marca inadequada, usabilidade, design e layout não centrados no

usuário, arquitetura complexa, conteúdo confuso, problemas técnicos no acesso ao site, entre outros.

2.1.3. As estratégias de comunicação no ambiente digital

Em 2006, um estudo de Kunsch já sublinhava como as tecnologias estavam revolucionando as comunicações e a forma de comunicar. Como a autora afirmou, “o avanço tecnológico por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, televisão, computadores, internet e transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social, com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais” (Kunsch, 2006, p. 127).

De fato, o ambiente digital e as suas principais características, tais como a hipertextualidade e a multimedialidade, conferem às ferramentas digitais uma poderosa estratégia para as organizações se relacionarem com os seus públicos através de uma comunicação mais persuasiva e ao mesmo tempo mais participativa, centrando às RP a função estratégica de construir relações entre as organizações e os seus públicos de interesse. Outro fator relevante é que as ferramentas digitais possibilitaram ampliar o alcance da mensagem para um maior número de pessoas, bem como mensurar o retorno do processo comunicacional.

As práticas de comunicação estratégica no ambiente digital, além de prever uma comunicação bidirecional, passam a proporcionar também canais de troca de ideias e de opiniões em tempo real. O ambiente digital propicia uma comunicação dialógica respaldada pela interatividade, onde os públicos deixam de ser meros receptores e tornam-se também cocriadores de conteúdos (Botan, 1997), fato este denominado como perspectiva cocriacional, onde o público adquire um papel mais ativo e uma posição comunicativa idêntica à da organização (Botan e Taylor, 2004).

Desde o surgimento das primeiras ferramentas digitais, a chamada Comunicação Dialógica tem sido interpretada por Kent e Taylor (1998, 2002), que desde então apontam para a importância de as organizações construírem relações bidirecionais com os seus públicos, viabilizando espontaneamente *feedback* para todos os envolvidos no ato do processo comunicacional.

As primeiras percepções acerca do tema surgiram através dos websites. Na época, Kent e Taylor (1998) apontaram os cinco princípios guia na construção de websites: incluir informação útil (1), encorajar os visitantes a regressar (2), construir uma interface intuitiva que mantivesse os visitantes no website (3) e promover um loop dialógico (4), este último princípio remetia a um espaço que permitisse que os receptores também dessem um *feedback* às organizações e que ao mesmo tempo ela tivesse a oportunidade de responder aos questionamentos, proporcionando uma comunicação que fluísse nos dois sentidos.

Anos depois, em 2002, Kent e Taylor apresentaram os novos desdobramentos acerca do tema e reforçaram a teoria dialógica de RP propondo outros cinco princípios para a comunicação no ambiente digital: mutualidade (1), propinquidade (2), empatia (3), risco (4) e compromisso (5) (Kent e Taylor, 2002, pp. 24-29), conforme detalharemos a seguir.

- A *mutualidade*, remete ao reconhecimento das relações entre a organização e os públicos, que ocorre quando estes se interconectam e colaboraram em um clima de igualdade mútua.
- A *propinquidade*, refere-se à temporalidade e a espontaneidade das interações com os públicos, cuja aponta para a necessidade de ambas as partes serem imediatamente consultadas em assuntos que lhes dizem respeito.
- A *empatia*, que se reporta ao suporte e confirmação dos objetivos e interesses dos públicos, na qual sugere a criação de um clima de confiança, compreensão e suporte.
- O *risco*, que se relaciona com a boa vontade para interagir com os públicos nos seus próprios termos e que implica que as organizações se arrisquem a sofrer consequências, relacionais ou materiais, normais numa situação de diálogo.
- O *compromisso*, que aponta o grau de dedicação da organização ao diálogo genuíno e honesto, e as suas interações com os públicos.

As últimas contribuições sobre a comunicação dialógica surgiram em 2010, quando Kent validou a sua teoria dialógica, mas dessa vez voltada para o fenômeno dos *Social Media*. Segundo Kent (2010), as mídias sociais digitais integram todos os canais de comunicação interativos disponíveis nas plataformas digitais, onde o emissor envia uma mensagem e quando o receptor a recebe pode dar um *feedback* para o emissor e, a partir daí, ambas as partes estabelecem um diálogo. Nesse sentido, Kent (2010, pp. 645-649) destacou as seis características principais do processo: moderação (1), interatividade (2), permutabilidade (3), propinquidade (4), capacidade de resposta (5) e diálogo (6).

- A *moderação*, que remete à necessidade de a organização ter alguém responsável por moderar os meios digitais, sendo ou não empregada a presença da organização na web.
- A *interatividade*, que deve ser considerada como prioridade quando uma organização opta por estar presente no ambiente digital.
- A *permutabilidade*, que se refere a participação da audiência na qual sujeita a organização a receber comentários e críticas.
- A *propinquidade*, que se reporta à proximidade que o ambiente digital proporciona entre a organização e os seus públicos, destacando-a da concorrência.
- A *capacidade* de resposta, que aponta a atuação do responsável em responder aos públicos e proporcionar uma interatividade com eles, gerando uma comunicação bidirecional.
- O *diálogo*, que faz menção à interação entre a organização e seus públicos, num ambiente onde o diálogo e a transparência são palavras-chaves.

2.2. As Plataformas Digitais

Conforme já introduzimos acima, as mídias sociais digitais tratam-se de mais ferramentas digitais disponíveis para auxiliar no modo como as organizações se relacionam com os seus públicos, bem como para ajudar as relações-públicas a explorar melhor o novo meio ambiente em suas atividades profissionais (Valentini e Kruckeberg, 2012). Aliás, o que diferencia a mídia social das outras ferramentas digitais é justamente a presença de interações e conversas entre e por indivíduos (Kaplan e Haenlein, 2010 *apud* Valentini, 2015: p. 171).

Considerando que as novas mídias permanecem em constante evolução, Valentini e Kruckeberg (2012) apontaram que o correto é utilizar o termo “mídia digital” ao nos referirmos às TIC’s, visto que elas podem integrar diferentes aplicações, funções e produções de conteúdo e, ao mesmo tempo, permitir interatividade entre os usuários. Para eles, trata-se de um termo genérico quando se remete aos canais de comunicação Web 2.0, 3.0, comunicações móveis, dispositivos de usuário habilitados para computador e mídias sociais digitais.

Kent (2010) inclusive explicou que através das mídias sociais digitais, dos sites e aplicativos de redes sociais e da própria rede social criada na Internet, as organizações promovem as suas marcas, se conectam com os seus públicos, comercializam produtos e/ou serviços, entre outras estratégias relacionadas ao compartilhamento de informações, exposição da marca e incentivo ao diálogo.

Ao encontro dessa ideia, Terra (2011b) definiu como mídia social digital todas as ferramentas utilizadas pelas pessoas, por meio de tecnologias e políticas na web, com fins de compartilhamento de conteúdos e o travamento de diálogos/conversação. Ela elucidou que as mídias sociais digitais são os textos, imagens, áudio e vídeo em blogs, microblogs, quadro de mensagens, podcasts, wikis, vlogs e afins que permitem a interação entre os usuários.

A mídia social tem como características o formato de conversação e não de monólogo; procura facilitar a discussão bidirecional e evitar a moderação e a censura; tem como protagonistas as pessoas e não as empresas ou marca, isto é, quem controla sua interação com as corporações são os próprios usuários; tem como principais valores a honestidade e a transparência; e privilegia a distribuição em vez da centralização, uma vez que tem diversos interlocutores que tornam a informação heterogênea e rica. (Terra, 2011b, p. 2)

Terra (2011a) esclareceu que cada um de nós pode ser considerado um canal de mídia, ou seja, um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixador ou apenas um difusor dos próprios conteúdos. A autora afirmou que “estamos na era da midiatização dos indivíduos, na possibilidade de usarmos mídias digitais como instrumentos de divulgação, exposição e expressão pessoais”, o que nos torna um usuário-mídia (p. 1). Ela apontou ainda que existem

três níveis de usuário-mídia: os que apenas consomem conteúdo e os replicam; os que apenas participam com comentários em iniciativas online de terceiros; e os que produzem conteúdo ativamente.

Nesse cenário de interação, surgem os sites de redes sociais digitais. À primeira vista, precisamos estar cientes de que mídias sociais digitais e sites de redes sociais digitais não são a mesma coisa. Os sites de redes sociais são as plataformas digitais que permitem a criação de uma rede social digital na Internet, proporcionando que o processo de comunicação favoreça a interação de ambas as partes, tanto do emissor quanto do receptor.

Em relação a diferenciação entre redes sociais e rede sociais digitais, Valentini e Kruckeberg (2012) explicaram que as redes sociais não são necessariamente digitais, portanto, referem-se a qualquer tipo de conexão social entre indivíduos que definem situações em grupo. Já as redes sociais digitais, construídas através dos sites e dos aplicativos de redes sociais, Recuero (2009, p. 40) explicou que elas são compostas por dois elementos: os atores e as conexões. Segundo a autora, os atores são os “nós” da rede, as pessoas que fazem parte da rede. Um ator, por exemplo, pode ser um perfil nos sites de redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram, entre outros)¹¹, um blog, etc. Já as conexões, segundo ela, são constituídas pelos laços que se formam através da interação social entre os atores. Os laços são considerados como associativo/laços fracos, como por exemplo, decidir ser amigo de alguém no Facebook; e como dialógico/aços fortes, como por exemplo, conversar com alguém no Facebook.

Sobre a relação entre mídias sociais digitais e sites de redes sociais, Valentini e Kruckeberg (2012) esclareceram as suas peculiaridades. No ponto de vista dos autores, ambas plataformas digitais descrevem ambientes *online* semelhantes e geralmente se referem as mesmas tecnologias e aplicações digitais. No entanto, eles definem limites precisos de interesses de pesquisa: o foco dos sites de redes sociais digitais é conectar usuários, com a atenção voltada para a rede; enquanto o foco das mídias sociais digitais está em como os usuários interagem, com a atenção voltada para o comportamento dos usuários. Embora ambos tenham a mesma finalidade, que é conectar pessoas, as mídias sociais digitais levam essa conexão a um passo adiante. É por isso que as organizações usam essa conexão para criar canais de comunicação e informação para estabelecer relações com os seus públicos estratégicos.

2.2.1. O fenômeno dos *Social Media*

Gonçalves e Elias (2013) sublinharam o fenômeno dos *Social Media*. Nas palavras dos autores, “os *social media* aceleraram dramaticamente o acesso dos públicos aos comentários negativos sobre as empresas e seus produtos. A variedade de canais de comunicação, a facilidade de

¹¹ Estes sites de redes sociais, como os mencionados, são os softwares/sites que possibilitam a criação das redes sociais (formadas dentro dos sites de redes sociais).

publicar comentários e de partilhar fizeram dos *social media* o meio perfeito para cultivar rumores e desafios às organizações” (p. 141).

Numa perspectiva de RP, é fundamental que as organizações utilizem os novos meios de comunicação de forma planejada e profissional porque hoje, através do avanço digital, temos uma abundância de informação, que muitas vezes se torna dispersa, e até mesmo uma desinformação, devido à falta de profundidade de conteúdo ou pela falta de relevância. E, do outro lado da tela, temos uma sociedade que, por sua vez, está cada vez mais conectada e fazendo com que estas informações circulem muito rápido.

Importantes são as contribuições dos autores, que alertam para o outro lado dessa interação toda. No ambiente digital, os públicos ganharam voz e passaram a questionar e pressionar as organizações por respostas. “Qualquer erro é facilmente amplificado na rede, intensificando a ameaça à reputação da organização. Não responder a um comentário negativo, a um rumor, a um desafio de um grupo de pressão - uma opção legítima na gestão da comunicação em situação de crise - tornou-se um perigo. As pessoas vão certamente reclamar e comentar sobre essa falta de atenção e resposta” (Gonçalves e Elias, 2013, p. 139).

Assim, a hipótese de crise deve estar prevista em qualquer planejamento de comunicação no ambiente digital. Qualquer ação ou discurso organizacional, por mais simples que seja, está vulnerável a questionamentos do público geral nos sites de redes sociais digitais. Este questionamento do público em relação a algum comportamento irresponsável ou antiético de uma organização é denominado por Coombs e Holladay (2012, p. 49) como “paracrise”, que é quando a crise, de fato, ainda não ocorreu.

Os autores ainda ressaltam a importância do monitoramento da imagem institucional como um ato de varredura essencial para identificar essas ameaças de crise oriundas da má interpretação e da repercussão das ações de comunicações veiculadas nos ambientes digitais. Eles explicaram que quando não há um monitoramento do ambiente digital, às organizações estão sujeitas a passarem por situações de crises e vão, necessariamente, precisar trabalhar a comunicação de crise com os seus públicos.

Segundo Gonçalves (2011), embasada nas teorias de “Situational Crisis Communication Theory”, de Timothy Coombs (1995, 1998, 2009) e da “Image Restoration Theory”, de W. L. Benoit (1995, 1997), as crises são sempre negativas para as organizações.

As crises são ameaças à reputação de uma organização e que as características de uma situação de crise recomendarão o uso de uma certa estratégia de resposta. Além disso, também consideram que os eventos de crise são fenômenos sujeitos a interpretação por parte dos *stakeholders* da organização e que a comunicação pode ajudar a formar ou a restaurar uma imagem positiva junto da opinião pública. (Gonçalves, 2011, p. 87)

Sobre a comunicação de crise, de acordo com Coombs (citado em Gonçalves, 2011), as organizações, conforme a situação, podem ter a responsabilidade atribuída como: vítima, acidente ou crise previsível. Quando isso acontece, nas palavras da autora, é necessário um “um *continuum* de estratégias que vão desde uma postura defensiva - quando a responsabilidade é fraca ou é externa à empresa - a uma postura acomodativa - quando a responsabilidade é forte e com origem interna” (Gonçalves, 2011, p. 88). A autora ainda explicou que a organização deve optar pela estratégia de acordo com o seu grau de responsabilidade identificado, visto que quanto maior responsabilidade atribuída, maior será o esforço.

2.3. A Comunicação Estratégica e as Relações Públicas no Ambiente Digital

O fato é que as mídias sociais digitais, além de serem rápidas e baratas, tratam-se de canais interativos para as organizações interagirem com os seus públicos estratégicos, pois possibilitam a comunicação direta entre as partes (Valentini e Kruckeberg, 2012). Particularidades estas que as tornam uma forte aliada aos RP, em especial, os sites de redes sociais digitais por possibilitarem o desenvolvimento de estratégias de comunicação que priorizem o dialogismo na Web.

Nesse sentido, importante é a reflexão de Chiara Valentini em *Is using social media “good” for the public relations profession? A critical reflection*, na qual a autora questionou a utilidade das mídias sociais digitais para os públicos, as organizações e, principalmente, as RP. Visto que a premissa da área é que o uso das mídias sociais digitais é sempre positivo, pois ajudam as organizações a desenvolverem diálogo e relacionamento com os seus públicos estratégicos e, assim, envolvê-los (Valentin, 2015).

Para discutir a visão positiva sobre as práticas de RP no ambiente digital, Valentini (2015) examinou como o uso das mídias sociais digitais afetam as relações interpessoais e de comunicação. Para ela, as visões positivas serviram como um processo discursivo para legitimar a profissão de RP.

As mídias sociais se tornaram uma importante área de interesse para os acadêmicos, pois parecem reconciliar essas duas diferentes tradições de ver e discutir as funções centrais das RP: a tradição retórica, que vê a principal função das RP como elaboração de conteúdo e troca de mensagens. *storytelling*, e *framing communications* (Heath, 2001, 2006), e a tradição relacional, que postula que a principal função das relações públicas é ajudar uma organização a construir e manter relações mútuas e benéficas com seus públicos (Broom, Casey, & Ritchey, 1997; Ferguson, 1984; Ledingham & Bruning, 1998; Ledingham, 2003). O uso de mídias sociais por profissionais de

relações públicas reconciliou essas duas tradições, uma vez que a criação de conteúdo é um componente importante das conversas nas mídias sociais e as conversas nas mídias sociais geram interações entre os públicos e entre os públicos e as organizações¹². (Valentini, 2015, p. 174)

Para interpretar o porquê dessa relação, Valentini (2015) partiu de dois pressupostos: as mídias sociais foram criadas para melhorar o capital social e para permitir uma conexão mais humana, em vez de promover interesses comerciais organizacionais (van Dijck, 2013); As mídias sociais existem por causa das interações e da troca de opiniões entre os usuários (Valentini e Kruckeberg, 2012).

Como reflexo disso, mostrando que o uso das mídias sociais digitais não é necessariamente sempre tão benéfico, a autora enfatizou que de nada adianta uma organização estar presente nas plataformas digitais se por trás da gestão não tiver um profissional que conheça os seus públicos e compreenda o processo comunicacional estabelecido no ambiente digital.

As mídias sociais são mídias de conversação e, como tal, exigem interações de usuários e participação ativa para permanecerem “vivas”. As conversas surgem como resultado do compartilhamento de informações sobre algo que desperta interesse em alguém, mas também da apresentação de conteúdos que estimulem os interesses e a curiosidade dos indivíduos, ou que simplesmente respondam às necessidades de busca de informações¹³. (Valentini, 2015, p. 174)

Como ressalva, é importante lembrar que o ambiente digital tem um poder de multiplicação muito alto, portanto qualquer ação nos canais *online* está suscetível a más interpretações que poderão interferir nos resultados esperados. Afinal, o discurso não é mais unilateral e no ambiente digital todos têm voz e reagem imediatamente.

Em conclusão, a autora sugeriu que o discurso correto a ser utilizado na área das RP é “usando mídias sociais é bom”. Ressaltando ainda que cabe aos profissionais da área compreender como

¹² Tradução da autora. No original: “Social media have become an important area of interest for scholars, as they seem to reconcile these two different traditions of seeing and discussing the core functions of public relations: the rhetorical tradition, which sees the main function of public relations as content crafting and messaging, storytelling, and framing communications (Heath, 2001, 2006), and the relational tradition, which posits that the main function of public relations is to help an organization to build and maintain mutual and beneficial relationships with its publics (Broom, Casey, & Ritchey, 1997; Ferguson, 1984; Ledingham & Bruning, 1998; Ledingham, 2003). The use of social media by public relations professionals has reconciled these two traditions, since content creation is an important component of social media conversations, and social media conversations generate interactions among publics and between publics and organizations” (Valentini, 2015, p.174).

¹³ Tradução da autora. No original: “Social media are conversational media, and as such they require users’ interactions and active participation in order to remain “alive.” Conversations emerge as a result of sharing information about something that arouses an interest in someone, but also from the presentation of contents that stimulate individuals’ interests and curiosity, or that simply respond to information-seeking needs. Content in social media may take the form of visual, textual, or audio contents, and public relations professionals can contribute to content creation by providing newer and newer feeds, which in turn can boost conversations and interactions” (Valentini, 2015, p.174).

as tecnologias estão mudando os comportamentos dos seus públicos, para então avaliarem a natureza das suas ações nas mídias sociais digitais e, então, prestarem uma assessoria ética e responsável para as organizações para quem atuam.

Diante do exposto neste capítulo, concluímos que a comunicação estratégica no ambiente digital caracteriza-se pelo conjunto de ações de comunicação, desenvolvidas através das ferramentas digitais, que visam oferecer uma comunicação bidirecional, baseada na interatividade, no dialogismo na Web e na perspectiva cocriacional, com o intuito de proporcionar relações duradouras e mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos.

Verificamos também que as tendências dos canais e dos meios digitais provocam novos desafios à RP e às relações-públicas. De um lado as organizações ganharam novas ferramentas digitais para promover a sua comunicação, mas por outro lado, também foram obrigadas a reavaliarem os seus comportamentos institucionais e a considerarem alterações nos seus processos comunicacionais, onde o diferencial na comunicação organizacional integrada é a gestão de conteúdos. Às relações-públicas, por sua vez, cabe a difícil missão de gerar conteúdo de qualidade e definir os meios de comunicação mais eficientes para aproveitar os benefícios que o envolvimento digital proporciona na relação entre a organização e os seus públicos e, consequentemente, garantir resultados positivos através da comunicação estratégica no ambiente digital.

Capítulo 3 - A Transformação Digital na Comunicação Interna Estratégica

Neste capítulo definimos o principal conceito teórico em estudo: a Comunicação Interna Digital. O capítulo foi dividido em três seções. Na primeira, conceituamos a Comunicação Interna e tratamos sobre a (R)evolução da área. Na segunda seção, abordamos o papel desafiador das RP e do relações-públicas em ressignificar esse processo comunicacional no ambiente digital. Na terceira seção, apresentamos três modelos teóricos de comunicação interna estratégica na contemporaneidade, e, por fim, propomos um modelo próprio de comunicação interna estratégica no ambiente digital.

3.1. Comunicação Interna: Novos Olhares e Perspectivas

As organizações são compostas por pessoas, que são os principais canais dos acontecimentos no âmbito organizacional, razão esta que faz com que a interação humana seja uma questão primordial para contribuir tanto no desenvolvimento, quanto no estímulo das relações. (Marchiori, 2008).

Buscando compreender o processo comunicacional que se estabelece no ambiente interno das organizações, muitos foram os autores que delimitaram o tema Comunicação Interna. Neste trabalho utilizamos os conceitos definidos por Nassar (2011), Curvello (2012) e Bahia (2013), que juntos nos permitiram ter uma visão mais abrangente acerca dessa área da comunicação organizacional.

Nassar define Comunicação Interna como “a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização” (Nassar, 2011, p. 31). Para o investigador brasileiro, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que proporciona interações, promove os processos de trocas e os relacionamentos dentro de uma organização.

Em conformidade, Curvello apontou que é o “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (Curvello, 2012, p. 22). Para este autor, a comunicação interna é responsável por criar vínculos entre colaboradores e a organização, bem como por construir uma cultura organizacional forte, que possibilite um relacionamento ágil e transparente entre todos.

Ao encontro dessa ideia, Bahia conceitua que a comunicação interna “deriva da necessidade de transmitir com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que têm” (Bahia, 2013, p. 31). Para Bahia, a comunicação interna é estratégica para conscientizar os colaboradores sobre o que está acontecendo dentro e fora da organização, para difundir as informações relevantes e para assegurar que todos estão alinhados e trabalhando em prol dos mesmos objetivos estratégicos da organização.

Roborando o tema, Kunsch (2003) elucidou que a comunicação interna corre em paralelo com a circulação normal da comunicação e perpassa todos os setores. A autora defendeu também que é muito mais eficiente e eficaz se for desenvolvida em conjunto com a comunicação integrada, pois assim será planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma casual. Quanto à eficácia da comunicação interna, a autora interpretou que vai depender do “conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização” (Kunsch, 2003, p. 156), no qual o comunicador deve estar constantemente ativo, envolvido e comprometido, para então difundir os valores da organização e, conseqüentemente, estimular os colaboradores para que estejam alinhados e engajados com os objetivos estratégicos dela.

Além do fortalecimento das redes de relacionamento, Marchiori (2008) ressaltou algumas das vantagens trazidas pela gestão estratégica da comunicação interna, responsáveis também por gerar influência na sobrevivência de uma organização:

(...) Valorização interna de suas relações; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios; fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, permitindo maior flexibilidade, criatividade e, conseqüentemente, inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas, com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacional interna. (Marchiori, 2008, p. 13)

No nosso entendimento a comunicação interna é estratégica para as organizações, pois quando é executada de forma planejada pela organização é alinhada às metas e aos objetivos organizacionais, tornando-se uma potencial estratégia para obter o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores em todos os níveis internos.

3.1.1. A transição dos meios analógicos para os meios digitais

A área da comunicação interna tem como objetivo comunicar internamente com as pessoas que compõe os quadros funcionais das organizações. Para tanto, entendemos que o relacione-

públicas é o profissional da área mais apto para fazer a gestão estratégica desse processo comunicacional, visto que ele tem as competências necessárias para planejar e estabelecer um processo comunicacional de mão-dupla estruturado, dinâmico e proativo que estimule o diálogo, a troca de informações e de experiências de todo o quadro de colaboradores com a organização e entre os seus pares, promovendo também a integração, independente dos níveis hierárquicos.

Para atingir o engajamento dos colaboradores, Kunsch (2003) ressaltou que podem ser utilizadas diversos meios de comunicação: os meios face a face (reuniões em grupo, reuniões individuais, encontros com o presidente, etc.), os meios impressos (jornal, jornal mural, revista, informativos, folders, etc.) e os meios eletrônicos (TV, intranet, rádios, informativos, etc.). Atualmente, com a transformação digital no ambiente de trabalho, os meios tradicionais de comunicação, apesar de ainda serem muito eficientes e utilizados em diversas organizações, têm sido substituídos gradativamente pelos meios digitais, por serem mais rápidos, dinâmicos, atrativos e, principalmente, mensuráveis.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) apontaram que a transição dos meios analógicos para os meios digitais é consequência das próprias pessoas, já que aspiram por um envolvimento mais profundo. Eles explicaram que “a mídia social elimina barreiras geográficas e demográficas, permitindo às pessoas se conectarem e se comunicarem, e, às empresas, inovar por meio da colaboração” (p. 29). Entre tantas características, a flexibilização de acesso à informação e a interação se destacam, visto que estes canais rompem com as barreiras e contribuem também para a interação entre as múltiplas unidades que compõe os ambientes organizacionais.

Acuña, Domínguez e Navarro em seus estudos abordaram a interatividade proporcionada pelos canais *online*. Eles destacaram que “a interatividade (entendida como participação) tem uma tripla projeção: a interatividade com o emissor (empresa), com as informações (fluxo de dados) e com outros usuários (funcionários do mesmo nível hierárquico)” (2017, p. 328). Para os autores, a gestão estratégica da comunicação interna encontrou nos meios digitais a solução para facilitar o fluxo de informações de todos, entre todos e sobre todos os assuntos que envolvem o bom funcionamento das organizações.

No entanto, cabe ressaltar que muito além da transformação digital, a comunicação com os colaboradores é um processo conduzido pela cultura e pela liderança das organizações, mas que deve ser gerida por todos que compõe a organização. Dessa forma, antes de o relações-públicas tomar a decisão de substituir os meios tradicionais pelos digitais, se faz necessário que ele entenda a cultura da organização, bem como o perfil e as necessidades dos seus colaboradores. Uma pesquisa da Great Place To Work (GPTW)¹⁴ inclusive apontou que criar a

¹⁴ A GPTW é uma autoridade global no mundo do trabalho e especialista em transformar organizações em um bom lugar para trabalhar.

mentalidade digital entre os colaboradores é um dos principais desafios para 38% dos profissionais que estão à frente da gestão da comunicação das empresas brasileiras¹⁵.

Por outro lado, Holtz (2017)¹⁶ em seus estudos destacou que o declínio da comunicação interna começou justamente com a integração dos canais *offline* e *online*, mais especificamente com a introdução da intranet. Ele identificou que, pensando na economia de custo e de tempo, os comunicadores simplesmente publicaram na intranet os mesmos conteúdos que eram publicados nos meios impressos. Ou seja, a natureza do conteúdo não mudou, somente o meio. Para o autor norte-americano, o fator crucial é que as pessoas não leem *online* da mesma forma que liam um impresso. A maioria dos colaboradores entrevistados por Holtz responderam que visitavam as intranets somente quando precisavam fazer algo e que não era uma prioridade ler publicações nesse canal.

Já os pesquisadores do Grupo de Trabalho de Comunicação Interna¹⁷ da Abracom¹⁸ (GTCl Abracom) apontaram que a tecnologia, associada às ferramentas digitais, acabou com a comunicação unidirecional das organizações com os seus públicos. Para eles, a Era Do Monólogo deu lugar à Era Colaborativa¹⁹, que reflete a evolução da comunicação no ambiente digital, e é onde prevalece a comunicação bidirecional, a interatividade, o dialogismo e a perspectiva cocriacional (Abracom, 2017).

Os pesquisadores defenderam que as organizações devem evidenciar a colaboração e a construção de ambientes dinâmicos: “este é o momento de repensar a forma como a Comunicação Interna pode continuar a catalisar conteúdo útil e necessário para o entendimento da estratégia e a gerir ferramentas que potencializem a troca de informações e conhecimento entre a empresa e seus colaboradores” (p.11). Em relação a essa cultura de um poder menos centrado e mais compartilhado nas organizações, os próprios canais *online* propiciam essa liberdade de expressão para que todos os usuários sejam emissores das suas próprias mensagens e construam juntos o processo de comunicação nos ambientes digitais.

Essas mudanças de papéis dos públicos, de receptores para emissores, decorrentes dos avanços tecnológicos, inclusive, nos fazem refletir sobre as novas formas de relacionamento das organizações com os seus públicos e, conseqüentemente, sobre o papel das relações públicas e

¹⁵ O relatório “Tendências de RH 2019” está disponível para download em: https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-de-rh-2019?_ga=2.65558318.1653471010.1550694320-1380320923.1550694320.

¹⁶ Shel Holtz, que é especialista em comunicação com os colaboradores e diretor da Holtz Communication + Technology, divulgou o seu estudo intitulado “A Model for Employee Communication” através de uma série de conteúdos disponíveis na íntegra em: <http://holtz.com/blog/a-model-for-employee-communication/page/P12>.

¹⁷ O Grupo de Trabalho de Comunicação Interna da Abracom (GTCl) nasceu em 2005 e é formado por representantes de agências associadas com foco na comunicação com o público interno.

¹⁸ A Abracom é a sigla da Associação Brasileira das Agências de Comunicação, entidade representativa do mercado de comunicação corporativa que reúne cerca de 200 agências de diversos portes de todo o país.

¹⁹ Tenha-se presente que a chamada “Era Colaborativa” foi tema abordado na terceira edição do Caderno de Comunicação Interna Abracom.

do profissional da área frente à gestão estratégica da comunicação interna digital. Os colaboradores são um dos principais *stakeholders*, pois além de um multiplicador de opinião, ele é um porta voz da organização entre aqueles com quem mantém relações interpessoais, não só no ambiente interno da organização como também no ambiente externo. E para comportar esse fenômeno, as organizações já possuem ao seu alcance amplas iniciativas tecnológicas, com acesso a redes e a ferramentas que promovem uma comunicação bidirecional e dialógica com os seus públicos, cujo o poder do compartilhamento é a principal característica e a que mais exige atenção dos gestores de comunicação digital.

Ao encontro dessa ideia, os estudos de Siqueira Filho, Zaccaria e Giuliani (2014) sobre comunicação interna indicaram que os colaboradores preferem uma comunicação que recorra a uma linguagem mais próxima e menos impositiva. Nesse sentido, eles destacaram a importância da democratização da comunicação, de forma que os líderes sejam capazes de gerenciar a comunicação e o fluxo de informação da empresa com as suas equipes e vice-versa, viabilizando o processo de comunicação em ambas as direções. Como bem afirmaram os autores, “o papel do profissional de comunicação passou de produtor de conteúdo para mediador e organizador dos processos comunicativos” (Siqueira Filho, Zaccaria e Giuliani, 2014, p.51). Em outras palavras, o objetivo presente na comunicação interna digital não é o de informar, mas sim o de formar o profissional e dar espaço para que ele, também, seja produtor de conteúdo.

Cabe ressaltarmos que num ambiente onde todos possuem voz só sobressairão as organizações que possuem uma visão mais otimista da natureza humana, na qual a comunicação flui nos dois sentidos e os colaboradores têm maior participação. Por outro lado, em organizações que possuem uma cultura marcada pelos valores de comando e de controle, bem como a comunicação se processa de cima para baixo, qualquer mudança deverá ser analisada de maneira coerente com a organização, para que as estratégias não fraquejem antes mesmo de serem implantadas. Logo, para assegurar ambientes participativos onde todos tenham voz, muitas organizações necessitarão até mesmo adotar uma mudança na sua cultura organizacional, que é um importante fator ambiental que influencia a comunicação interna e vice-versa.

3.1.2. A cultura organizacional em tempos de mudanças

Sobre cultura organizacional, adotamos a percepção de Marchiori (2008) de que a cultura se forma justamente a partir do momento que as pessoas se relacionam e que ela é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas que compõe a organização. A autora explicou que essa consolidação se dá através dos processos dialógicos que são fomentados, resultando na criação de significados e entendimentos para as pessoas e, conseqüentemente, na elucidação de valores e de sentidos para uma organização, o que também pode ser chamado de personalidade da organização (Marchiori, 2008).

Ao encontro dessa ideia, Bastos e Marchiori asseguraram que “sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real passível de acompanhar de forma proativa as mudanças do mundo e do mercado” (2011, p. 7). Para as autoras, seja através dos meios face a face ou pela web, as organizações que estimularem este processo de relacionamento, visando interações comunicativas geradas pelo diálogo, estarão propiciando uma maior geração de sentido para a organização, pois é através deste contexto dialógico que as pessoas se relacionam, compartilham significados e constroem o ambiente em que estão inseridas.

A prática do diálogo contribui diretamente com a edificação da cultura organizacional, uma vez que esta comunicação verbal, muito comum às pessoas e empresas, propicia a troca de valores e sentidos cotidianamente. Sendo assim, tem-se por consequência e de maneira espontânea, a contribuição para o desenvolvimento da cultura organizacional como processo que envolve as pessoas e seu relacionamento. (Bastos e Marchiori, 2011, p. 8)

Diante do exposto acima, podemos constatar que ao proporcionar uma comunicação com os colaboradores, dentro de um contexto dialógico, a organização também possibilita que o colaborador faça as suas interpretações, forme a sua opinião, tenha as suas referências e, principalmente, tenha liberdade para dialogar e compartilhar as suas experiências, permitindo que a cultura seja continuamente construída através da comunicação, tendo como base o relacionamento e o diálogo.

Contudo, concluímos que a decisão sobre como e quando iniciar o processo de transição dos meios analógicos para os meios digitais só poderá ser tomada após o relações-públicas entender os hábitos digitais dos colaboradores e da organização, bem como a sua cultura, que é construída pelas pessoas que ao criarem significados e entendimentos tornam-se fomentadoras das culturas em uma organização, assim como recebem influência desse mesmo processo (Marchiori, 2006).

3.2. A Ressignificação da Comunicação Interna

A digitalização da comunicação interna, apesar de ser benéfica para o negócio, também requer alguns cuidados. Nesse cenário de transição entre os meios analógicos para os meios digitais, outros fatores que envolvem a eficiência e a eficácia da comunicação interna devem entrar na equação.

O autor brasileiro Paulo Nassar alertou para a dificuldade em saber quem está, simbolicamente, dentro ou fora das organizações. Para ele, as próprias denominações “comunicação interna” e “público interno” são consideradas arriscadas, pois “conduzem a um pensamento administrativo absolutamente geográfico, cartesiano, pelo qual os funcionários estão presos

dentro da arquitetura física e mental das empresas” (Nassar, 2006, p. 114). Nesse sentido, defendeu que o trabalhador manual foi substituído pelo trabalhador do conhecimento e esse reducionismo esconde uma característica importante: o novo trabalhador pode exercer muitos papéis como público.

Ele, além de trabalhador e cidadão, pode ser membro de organizações como o Greenpeace e o IDEC ou de algum sindicato, além de ser consumidor, membro de comunidade. Ele tem uma rede de relações. Com esse perfil variado, ele adere aos objetivos e metas da empresa à medida que é conquistado por sua identidade, missão e visão de futuro. (...) O trabalhador atual escapou do controle das empresas. O homem da fábrica ou do escritório convive com outras culturas, com outras referências, com outras informações e com outras verdades e éticas empresariais. (...) E, logicamente, com um mundo muito além das empresas, na maioria das vezes mais interessantes, dinâmicos e verdadeiros. (Nassar, 2006, p. 115)

Ao encontro dessa ideia, o pesquisador americano Shel Holtz, que utiliza o conceito “comunicação com os colaboradores” em seus estudos, apontou que interno trata-se de um lugar e não de pessoas; e defende o uso do termo “colaborador”, por considerar mais preciso em relação a quem se dirige a comunicação estabelecida entre a organização e o seu quadro funcional.

Sobre as relações no âmbito organizacional, Nassar (2006) destacou que os relacionamentos se tornaram cada vez mais complexos. O autor associou tal mudança às muitas exigências que surgem não só das pessoas que estão no ambiente interno das organizações, como também das que estão na sociedade e no mercado. Para ele, a comunicação voltada para os colaboradores transformou-se num diferencial gerencial e de gestão da imagem de uma organização perante a concorrência e, ainda, fundamental para o sucesso e a sobrevivência do negócio.

A comunicação pessoal e profissional foi alçada a categoria de arma de gestão, requisitada no esforço coletivo para a construção de percepções positivas sobre a empresa, sua marca, seus produtos, seus serviços, junto aos consumidores, empregados e suas famílias, fornecedores, distribuidores, comunidade, acionistas, sindicatos, imprensa, ONGs, autoridades e outros públicos com os quais se relaciona. Nesse contexto, todas as pessoas das empresas, do porteiro ao presidente, são, em seus relacionamentos, os grandes construtores da imagem da organização. (Nassar, 2006, pp. 27-28)

Dorighello, Lasmar e Santos (2017)²⁰ em artigo publicado na Revista Comunicação Empresarial (Ed. 102) da Aberje, apontaram que para as organizações se manterem competitivas, elas

²⁰ Disponível em: <http://www.aberje.com.br/revista/employer-branding-o-fim-da-barreira-entre-comunicacao-interna-e-externa/>.

precisam, além de contar com profissionais altamente qualificados e engajados, que os seus colaboradores também advoguem a seu favor. Os autores associaram essa mudança de papéis à exposição do ambiente digital e a alta potencialidade das plataformas de redes sociais digitais, cujo os colaboradores passaram de meros receptores para emissores de mensagens e com alto índice de credibilidade.

Os autores ainda ressaltaram que sites como LoveMondays e Glassdoor²¹ são exemplos de ferramentas que dão liberdade para os colaboradores e ex-colaboradores exporem o que acontece entre os muros das organizações, visto que nesses ambientes eles podem se expressar, conforme a sua percepção, sobre a cultura, o clima e as práticas de gestão das organizações e, principalmente, sem serem censurados pelos seus líderes e a alta direção das organizações.

A partir do exposto acima, percebemos que independente da nomenclatura utilizada é necessário voltarmos à nossa atenção aos efeitos que a comunicação com os colaboradores é capaz de proporcionar às organizações. Nesse sentido, consideramos que os colaboradores são um dos públicos mais importantes de uma organização e, conseqüentemente, que devem ser um dos primeiros, ou mesmo o primeiro, a saber sobre o que acontece nela.

Acreditamos que cabe às organizações e aos relações-públicas a responsabilidade de planejar a comunicação interna de forma estratégica, visando conectar os colaboradores com os propósitos da organização, independente da localização geográfica ou da posição hierárquica que cada colaborador ocupe. Para isso, percebemos que não devem ser medidos esforços para fazer uso das ferramentas digitais, visto que proporcionam ambientes abertos e atrativos que favorecem o diálogo, e assim os colaboradores também possam ganhar voz e contribuir no processo de produção de conteúdos e na construção de uma comunicação interna estratégica e eficiente, que vá também ao encontro das suas expectativas e dos seus interesses.

3.3. Os Modelos Estratégicos de Comunicação Interna

Nas seções anteriores, contextualizamos a evolução da Comunicação Interna e tratamos sobre o papel das RP e do relações-públicas frente à gestão estratégica da comunicação interna no ambiente digital. Para ilustrar as assertivas, buscamos nesta seção respaldo na literatura para descrever modelos teóricos de comunicação interna estratégica na contemporaneidade que caracterizassem a prática da atividade. A partir dos três modelos a seguir apresentados, desenvolvemos um modelo de comunicação interna estratégica no ambiente digital, com enfoque no âmbito do posicionamento das RP, como contributo para a disseminação dos valores e da visão das marcas corporativas nas mídias sociais digitais, onde apontamos as principais

²¹ Os dois sites citados pelos autores, LoveMondays (<https://www.lovemondays.com.br/>) e Glassdoor (<https://www.glassdoor.com/index.htm>), permitem que os colaboradores emitam as suas opiniões sobre a empresa onde trabalham e revelem o quanto eles ganham de salário, ou seja, é um espaço onde eles podem avaliar a conduta das organizações e estas informações são expostas de forma pública para todos.

características e fundamentos que contribuem para a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação interna nas organizações.

3.3.1. Modelo: Comunicação Interna 4.0

No Brasil, Adevani Rotter²², que é consultora em comunicação e relacionamento com colaboradores e referência no tema Comunicação Interna na Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE)²³, apontou em suas pesquisas que a principal mudança da comunicação interna é o foco. Rotter (2017^a) explicou que, se tradicionalmente o foco era nos canais, hoje ele deve estar centrado no ser humano. Ela afirmou que “mais do que nos preocuparmos com as plataformas digitais, devemos perguntar para as pessoas o que elas desejam saber e como elas acreditam que possam se encaixar e contribuir com esse processo” (Rotter, 2017a)²⁴.

Na percepção de Rotter, a tendência dos canais *online* deve ser proporcionar, principalmente, a liberdade dos colaboradores para serem emissores das suas próprias mensagens e construir juntos o processo de comunicação. A autora acredita que este objetivo pode ser facilmente alcançado se as organizações preparem os seus líderes para gerenciar a comunicação e o fluxo de informação da organização com as suas equipes e vice-versa, viabilizando o processo de comunicação entre todos.

A especialista desenvolveu o conceito “Comunicação Interna 4.0” com base nas três dimensões do ser humano: racional, emocional e comportamental, e sustentado através de três pilares: curadoria (pensar), experiência (sentir) e monitoramento (querer) (Rotter, 2017a; 2017b²⁵; 2018²⁶). A autora sublinhou que “o fazer sentido, conectar por meio de experiências e transformar o colaborador está na essência da comunicação interna” (Rotter, 2018).

Rotter defendeu que a solução para garantir colaboradores engajados será alinhar o propósito organizacional com, no máximo, três grandes narrativas anuais, que devem ser propagadas por meio de experiências *offline* e *online*, por exemplo, experiências sensoriais e *storytelling*. Apontou ainda que “se as áreas de comunicação interna quiserem se tornar estratégicas, elas devem sentar junto às três áreas que, de maneira geral, estão fazendo essa mudança acontecer nas organizações: TI, Operações e Marketing” (Rotter, 2017a).

Como forma de preparar os gestores de comunicação para as mudanças dessa nova maneira de comunicar com os colaboradores, Rotter (2017a) definiu três características da Comunicação

²² Adevani Rotter é fundadora e diretora-geral da Ação Integrada, uma das principais consultorias em comunicação e relacionamento com colaboradores do Brasil, e colunista do Portal da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).

²³ Perfil da consultora no site da ABERJE: <http://www.aberje.com.br/author/adevani-rotter/>.

²⁴ <http://www.aberje.com.br/colunas/como-ser-estrategico-na-comunicacao-interna-4-0/>.

²⁵ <http://www.aberje.com.br/colunas/equilibrio-entre-tech-e-touch-na-comunicacao-interna/>.

²⁶ <http://www.aberje.com.br/colunas/comunicacao-interna-do-1-0-4-0/>.

Interna 4.0: ser curador dos conteúdos, promover experiências humanas e mensurar o processo, conforme detalhamos abaixo na Tabela 5.

Característica	Premissa	Ação	Diferencial
Ser curador dos conteúdos	Produzir conteúdos que pertençam às áreas e não à área de comunicação interna.	Estimular conversas que dão clareza e direção para que a transformação possa fazer sentido às pessoas.	Proporcionar conversas colaborativas e transversais.
Promover experiências humanas	Conectar, ainda mais, as pessoas para que possam contribuir com as transformações necessárias.	Provocar os colaboradores para que eles vivenciem uma experiência humana.	Proporcionar experiências digitais e humanas através de conversa e/ou de experiência real de uma mensagem da empresa.
Mensurar o processo	Ter acesso às pessoas, falar com elas e entendê-las.	Aprender a medir os resultados, através de números concretos.	Analisar, em tempo real, os dados obtidos através dos processos de comunicação.

Tabela 5: As características do novo profissional de comunicação interna
 Fonte: Adaptação de Rotter, 2017a

3.3.2. Modelo: Novo Modelo de Comunicação com os Colaboradores²⁷

O pesquisador americano em comunicação com os colaboradores, Shel Holtz, defendeu que a boa comunicação entre a organização e o seu quadro funcional, quando bem planejada, além de inspirar e motivar, pode elevar também a cultura organizacional e influenciar os resultados. Por outro lado, Holtz apontou que a má comunicação ou a falta dela é capaz de prejudicar o bom andamento da organização, impactando não só os esforços dos líderes, como também das equipes de marketing, das vendas e de todos aqueles que contribuem para alcançar o seu sucesso (Holtz, 2017a²⁸).

Considerando que a comunicação interna, como função independente, está em risco, Holtz (2017a) propôs um novo modelo de comunicação com os colaboradores, apresentado na Figura 6.

²⁷ Tradução da autora. No original: “New model for employee communication”.

²⁸ <https://holtz.com/blog/blog/a-new-model-for-employee-communication-introduction/4769/>.

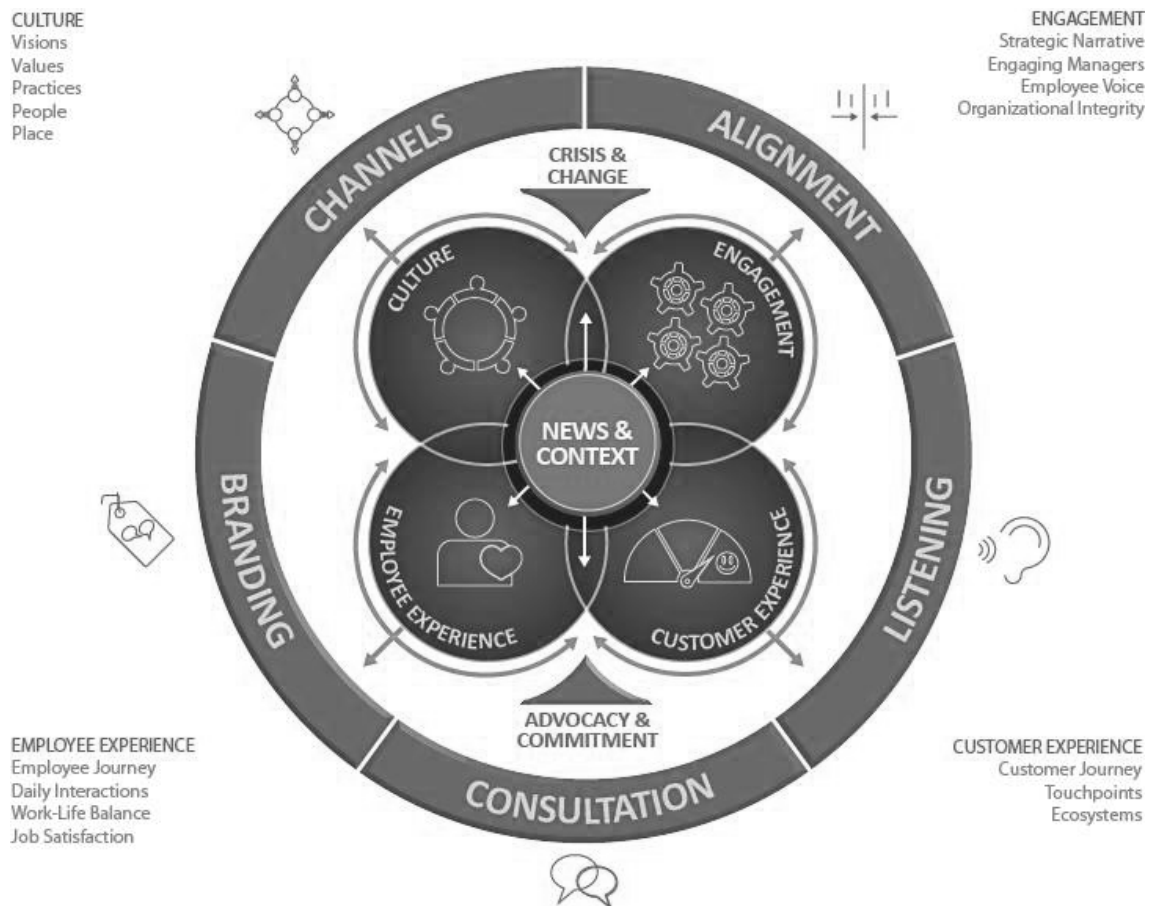


Figura 6: Novo Modelo de Comunicação com os Colaboradores²⁹
 Fonte: Holtz, 2017a³⁰

De acordo com o especialista, o modelo foi projetado para alcançar três objetivos principais:

- 1) Empregar habilidades exclusivas para que a comunicação com os colaboradores agregue valor em toda a organização.
- 2) Fornecer resultados mensuráveis que importem para as lideranças da organização.
- 3) Posicionar a comunicação como uma função indispensável para a gestão.

Holtz (2017a; 2017b³¹) explicou cada componente que compõe o modelo:

I) O diagrama e todas as setas

- Todas as setas foram colocadas propositalmente no diagrama para transmitir a ideia de que o diálogo é inerente a comunicação.

²⁹ Tradução da autora. No original: “New model for employee communication”.

³⁰ <https://holtz.com/blog/blog/a-new-model-for-employee-communication-introduction/4769/>.

³¹ <https://holtz.com/blog/blog/a-new-model-for-employee-communication-overview/4772/>.

II) Core do modelo: Notícias & Contexto³²

- As **notícias** são a função vital dos departamentos de comunicação com os colaboradores. Os profissionais, por sua vez, necessariamente, precisam produzir notícias e informações com a voz unificada e central da organização.
- O **contexto** está relacionado ao conteúdo produzido pelos departamentos de comunicação com os colaboradores. Para Holtz, os conteúdos precisam explicar o “porquê” por trás do “o que”, tanto nas notícias quanto nos relatórios, para que os colaboradores entendam o que os fatos, as políticas, os acontecimentos significam para eles e como estes fatores impactam no seu trabalho.

Holtz (2017b) elucidou que para o profissional considerar-se apto para gerar conteúdo de qualidade ele deve ter em mente que “o conteúdo produzido pela comunicação também fornece contexto [...] ajudando os colaboradores entender o que os fatos, políticas e acontecimentos da organização significam para eles e como afetarão o seu trabalho”. Da mesma forma, explicou que “a comunicação voltada para os colaboradores deve ajudá-los a entender os dados (contando histórias com números) e produzir “explicadores” que simplificam assuntos complexo”.

O autor reforçou ainda que as estratégias digitais devem estar voltadas para o jornalismo corporativo e contar histórias de colaboradores. Sendo a primeira essencial para que os colaboradores saibam o que está acontecendo dentro e fora da organização e como estes acontecimentos afetam o seu trabalho; e a segunda, para enaltecer aqueles que sejam exemplos de comportamentos que o líder quer ver em toda a organização, para que produzam sentido na equipe de trabalho.

III) Anel externo composto por cinco segmentos: Alinhamento, Monitoramento, Consultoria, Marca e Canais³³.

- Os cinco segmentos compreendem o trabalho que a comunicação com os colaboradores tem e as suas respectivas atividades.

Para melhor ilustrar as práticas que devem nortear todas as atividades de comunicação com os colaboradores, detalhamos os cinco segmentos na Tabela 6.

³² Tradução da autora. No original: “News & Context”.

³³ Tradução da autora. No original: Respectivamente, “Alignment”; “Listening”; “Consultation”; “Branding”; “Channels”.

Práticas	Descrição
Alinhamento	Refere-se às atividades desenvolvidas para garantir que os colaboradores possam alinhar o seu trabalho diário com a estratégia, os objetivos e o plano de negócios da organização.
Monitoramento	Refere-se às atividades de monitoramento para compreender o processo comunicacional existente, bem como ajustar as comunicações existentes e identificar oportunidades para novas interações e novas campanhas.
Consultoria	Refere-se às atividades de prestar assessoria aos líderes para garantir que eles sejam eficazes nas suas atividades oficiais de comunicação para as suas equipes de trabalho.
Marca	Refere-se à atividade de planejar e executar a comunicação formal e informal de modo a reforçar o valor da marca da organização e conquistar uma boa imagem e reputação organizacional.
Canais	Refere-se à capacidade de os comunicadores identificarem onde os colaboradores estão e, assim, planejar conteúdos para distribuição em sua forma e no canal mais apropriado.

Tabela 6: As práticas da atividade de comunicação com colaboradores
Fonte: Adaptação de Holtz, 2017b

IV) Quatro círculos internos: Cultura, Engajamento, Experiência do Cliente e Experiência do Colaborador³⁴.

- Os quatro círculos estão sobrepostos ao core do modelo *Notícias & Contexto* justamente porque remetem ao foco das notícias e do contexto que a área deve ter com os colaboradores.
- Segundo Holtz, qualquer boa comunicação com os colaboradores deve prever, pelo menos um desses fatores: *cultura, engajamento, experiência do cliente e experiência do colaborador*, pois são estes os fatores mais relevantes para a gestão de uma organização.

V) Inputs de comunicação: Crise & Mudança e Advocacia & Compromisso³⁵.

- Segundo Holtz, os dois inputs, *Crise & Mudança* e *Advocacia & Compromisso*, são os fatores que os comunicadores precisam considerar como elementos de cada uma das quatro categorias principais.
- A **Crise & Mudança** remete ao esforço em fazer com que os colaboradores nunca sejam surpreendidos em situações de mudanças e estejam preparados para crises.

³⁴ Tradução da autora. No original: Respectivamente, “Culture”; “Engagement”; “Customer Experience”; “Employee Experience”.

³⁵ Tradução da autora. No original: Respectivamente, “Crisis & Change”; “Advocacy & Commitment”.

- A **Advocacia & Compromisso** remete ao esforço em fazer com que os colaboradores se comprometam com a organização e tornem-se embaixadores dela, bem como advoguem a favor dela.

VI) Métricas: métrica que atravessa o anel externo e os círculos internos.

- De acordo com Holtz, a métrica foi colocada para demonstrar a necessidade do comunicador em mensurar constantemente os seus esforços em cada segmento do modelo, bem como a necessidade de medir o alcance, os resultados e os impactos organizacionais, reflexos estes da sua atuação em prol da comunicação com os colaboradores.

Interpretamos que a premissa do Novo Modelo de Comunicação com Colaboradores está nas próprias palavras-chaves “*notícias e contexto*”. O próprio autor afirmou que “embora não haja escassez de definições para a palavra “comunicação”, a que devemos utilizar é “a troca de informações ou notícias”. A própria noção de comunicação é bidirecional. Comunicação unidirecional não é comunicação” (Holtz, 2017b). Assim, o especialista defendeu que a comunicação com o colaborador deve ser bidirecional, ou seja, uma via de mão dupla, onde todos possuam espaço para se expressar.

Como remate, é importante frisar que o Modelo de Holtz corrobora com o modelo de comunicação bidirecional de relações públicas há muito tempo defendido por Grunig e Hunt (1984), porém a diferença é que agora esta interação é facilitada pelos meios digitais, que chegam com cada vez mais força para quebrar as barreiras e proporcionar ambientes participativos e colaborativos independente do tempo e espaço.

3.3.3. Modelo: Atores Multidimensionais da Comunicação Interna 2.0³⁶

O pesquisador português, David José Monteiro, também tem se dedicado a compreender os efeitos da comunicação interna no ambiente digital.

Em 2014, na obra *Comunicação 2.0: Como o Poder da Web Influencia Decisões e Desafia Modelos de Negócio*, Monteiro, Almeida e Campos (2014) explicaram que a comunicação digital 2.0 é uma estratégia capaz de revolucionar o modo de fazer negócios das organizações. No entanto, os autores destacaram que para criar um modelo de negócio digital, necessariamente, a organização precisa ter uma cultura que esteja alinhada e seja compartilhada por todo o seu quadro funcional. Eles defenderam que o estabelecimento de relações transparentes, através de canais permanentes, são as palavras-chaves para estabelecer a confiança dos colaboradores

³⁶ Adaptado do português de Portugal para o português do Brasil. No original: “Actores Multimensionais da Comunicação Interna”.

com a organização e, conseqüentemente, transmitir essa confiança para o exterior da organização.

Os autores apontaram que a comunicação no ambiente digital deveria ser vista como um novo instrumento para definir valores, promover relações, estabelecer novos canais, encontrar novos influenciadores e criar confiança no ambiente das organizações. Para alcançar o feito, eles destacaram que os colaboradores, os clientes e os parceiros das organizações devem ser vistos como um ativo estratégico na superação dos objetivos organizacionais.

Nesta perspectiva da dimensão humanista, os autores afirmaram que a promoção da cultura de comunicação digital é determinante para fundar a chamada “identidade digital” de uma marca, e apontaram que este fenômeno não seria possível se os colaboradores permanecessem *offline*. Nesse contexto surge o que eles denominaram de “Comunicação Interna 2.0”, na qual constataram que é possível utilizar as diversas ferramentas de comunicação digital disponíveis para gerar várias oportunidades de inovação na forma de fazer a tradicional comunicação interna.

Em 2015, Monteiro desenvolveu um modelo teórico no seu estudo *Comunicação Interna 2.0: Por uma cultura do poder partilhado e uma identidade organizacional reforçada*. O modelo “Atores Multidimensionais da Comunicação Interna 2.0” partiu da premissa de que a comunicação com os colaboradores deve ser voltada para incitá-los a se tornarem trabalhadores do conhecimento, gestores de projetos e ideias, “vestirem a camisa³⁷” e transformarem-se em motores de inovação e competitividade. O autor defendeu que a comunicação interna está sempre associada às condições criadas pela organização na construção de uma inteligência coletiva: “os públicos internos são hoje elementos determinantes em ações de ativação de marcas, se forem criadas e dinamizadas condições de aproximação, partilha, colaboração e promoção do conhecimento que possibilite a construção de uma inteligência coletiva” (Monteiro, 2015, p. 125).

Nessa linha de análise, Monteiro (2015) apontou que para trabalhar a comunicação interna na Era Digital, as organizações precisam entender os públicos como atores multidimensionais:

Cada colaborador é um *player* ativo do processo comunicacional da organização que se movimenta entre diferentes papéis, entre ambientes multiculturais, entre funções específicas, entre projetos e grupos particulares e estabelece elos e redes informacionais, sejam estes, pessoais e colaborativos. (...) Esta visão dos colaboradores estabelece áreas de atuação primordiais da governação, inovação e identidade organizacionais e justifica

³⁷ Adaptado do português de Portugal para o português do Brasil. No original: “Vestirem a camisola”.

em grande medida o investimento que a valorização dos colaboradores pode e deve merecer. (Monteiro, 2015, p. 129)

O modelo de Monteiro (2015), retratado abaixo na Figura 7, é composto por uma dimensão externa nomeada como dimensão comunicacional, que é a responsável por estabelecer as estratégias e os mecanismos de transmissão, compartilhamento e feedback da informação, que permitem a realização de outras oito dimensões internas, que detalharemos a seguir.

Nas palavras dele, é nesta dimensão que se “clarifica, informa, transfere, reporta, distingue, diferencia, distribui e consolida a assimilação da cultura organizacional, da imagem e constrói uma identidade organizacional inequívoca e distinta” (Monteiro, 2015, p. 131). Em outras palavras, é o fator que contribui para criar uma personalidade para a organização, facilmente identificável pelos colaboradores.

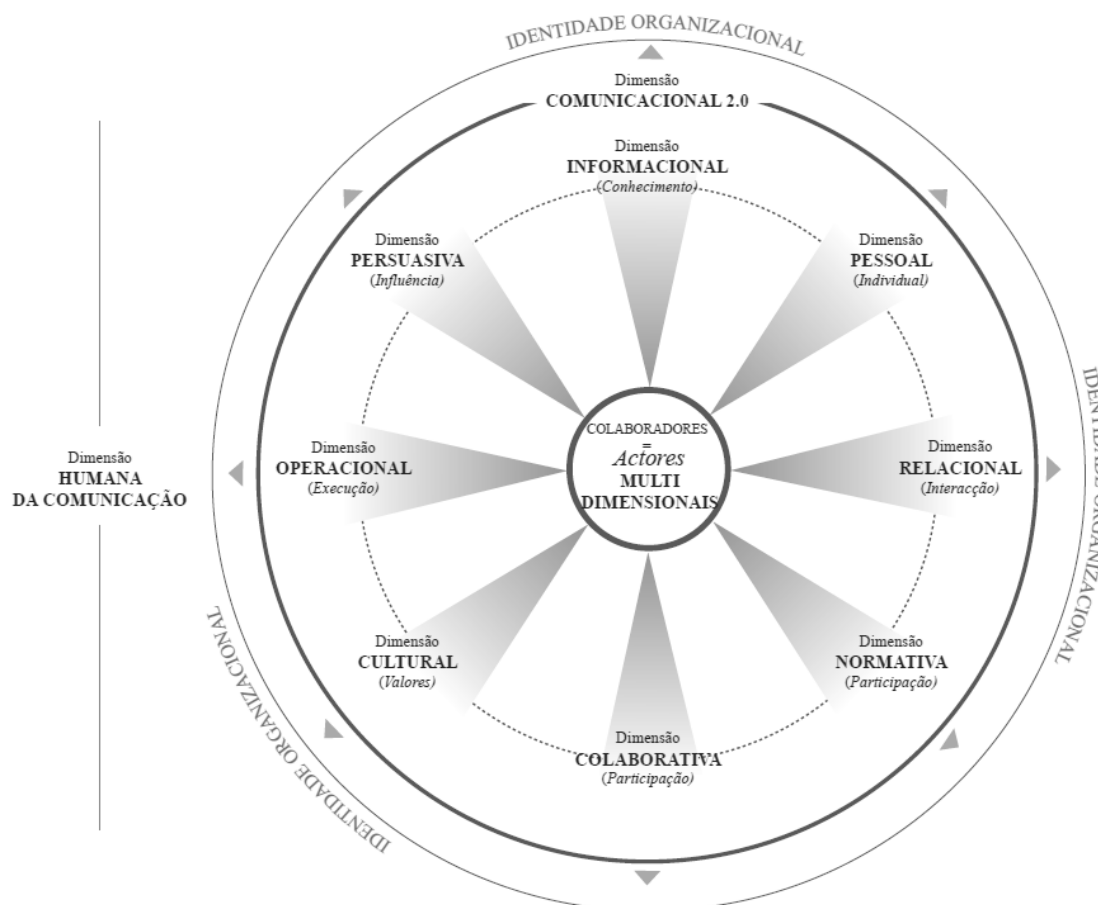


Figura 7: Modelo Atores Multidimensionais da Comunicação Interna 2.0³⁸
 Fonte: Monteiro, 2015, p. 130

Sustentado pelo paradigma da perspectiva cocriacional e da perspectiva dialógica das RP, Monteiro apontou as oito dimensões das ações de comunicação interna que potencializam o processo comunicacional no ambiente 2.0: Informacional (1), Pessoal (2), Relacional (3),

³⁸ Adaptado do português de Portugal para o português do Brasil. No original: “Actores Multimensionais da Comunicação Interna”.

Normativa (4), Colaborativa (5), Cultural (6), Operacional (7) e Persuasiva (8), conforme detalhamos na Tabela 7.

Dimensão	Efeito	Referência	Fatores que influenciam o nível de interação
Informacional	Conhecimento	Acesso aos canais informativos e da recepção das respectivas mensagens, com implicações diretas no seu desempenho profissional ou na governação geral da organização	<ul style="list-style-type: none"> - Natureza da informação - Abertura à participação - Classificação da mensagem - Outros
Pessoal	Individual	Referências individuais que estão em jogo na vida profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de expectativas - Progressão na carreira - Avaliação de desempenho - Vida familiar - Outros
Relacional	Interação	Interações que um colaborador estabelece no contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Interações espontâneas, formais, informais, estruturadas, aleatórias, condicionadas, hierárquicas, não lineares, voluntárias, entre outras.
Normativa	Regulamentar	Normas e regulamentos processuais e outros	Não há influência, visto que é uma dimensão mais simbólica, porém formalizada
Colaborativa	Participação	Desenvolvimento de projetos, participação em eventos, ações coletivas, entre outras iniciativas que agregam todo quadro funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de relacionamento - Satisfação de interesses do grupo - Acesso à informação - Entre outras
Cultural	Referencial valorativo	As diretrizes estratégicas que guiam as atividades e as relações humanas dentro do âmbito organizacional	Não há influência, visto que é uma dimensão mais simbólica
Operacional	Execução	Conjunto de princípios operativos que o colaborador está destinado a executar devido a função da sua atividade	Não há influência, visto que é uma dimensão instrumental já estabelecida formalmente

Persuasiva	Influência	A base é a ideia de que cada colaborador, ao ser um <i>player</i> multidimensional, é capaz de contribuir para a construção e percepção externa da identidade organizacional	- Influência interna e/ou externa - Influência positiva e/ou negativa
------------	------------	--	--

Tabela 7: Dimensões do Modelo Atores Multidimensionais da Comunicação Interna 2.0
Fonte: Adaptação de Monteiro, 2015, pp. 130-131

Monteiro (2015) ressaltou que:

A competitividade organizacional assentará, a partir de agora, numa economia criativa e colaborativa. E nesta etapa a comunicação mediada por instrumentos digitais e *online* facilitará o cumprimento claro deste objetivo. Acima de tudo, a definição de táticas de concretização da comunicação interna devem assegurar que transformam ou reforçam áreas funcionais em trabalho estimulante (motivação), baseadas numa cultura de produção em grupo (colaboração) com garantias de acessibilidade à informação e ao conhecimento (acessibilidade). Tudo isto, gerido e supervisionado com o apoio inequívoco dos chefes (liderança) comprometidos no estabelecimento de um sentimento positivo e de partilha entre os pares (pertença), que conduza à integração de valores, princípios e padrões comportamentais que se revertem em elementos distintos e característicos da organização à qual se dedicam (identidade). (Monteiro, 2015, pp. 132-133)

Podemos concluir que os modelos estratégicos de comunicação interna na contemporaneidade nos dão embasamento teórico para compreender que há, pelo menos, duas principais perspectivas dos esforços da gestão estratégica da comunicação interna digital: a dimensão humanista e a dimensão do planejamento de comunicação integrada; esta que ao integrar a dimensão humanista atribui um novo protagonismo aos colaboradores e, ao mesmo tempo, valoriza o profissional e as atividades de relações-públicas.

Defendemos que a missão dos relações-públicas no ambiente digital é, cada vez mais, proporcionar canais abertos e atrativos que favoreçam o diálogo entre os diferentes setores da organização e entre os colaboradores e os seus pares, promovendo que eles também tenham voz e contribuam no processo de produção de conteúdos e na construção de uma comunicação interna estratégica e eficiente que equilibre os interesses das organizações com as expectativas e os interesses individuais e coletivos de todos que compõe o quadro funcional.

3.3.4. Modelo: Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital

Com base nos três modelos estratégicos de comunicação interna na contemporaneidade elucidados acima, propomos um modelo de Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital, apresentado na Figura 8.



Figura 8: Modelo Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital
 Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

Para elaborarmos o modelo acima, partimos da ideia central de que o enfoque do posicionamento das RP, na comunicação interna estratégica no ambiente digital, é planejar e desenvolver estratégias de comunicação que contribuam para a disseminação dos valores e da visão das marcas corporativas nas mídias sociais digitais. Em função disso, acreditamos que as organizações elaboram estratégias para valorizar os seus colaboradores e estimular a vontade de outras pessoas em trabalhar nela, visto que o ambiente digital é propício para disseminar a imagem e a identidade da organização. Para tanto, percebemos que as estratégias giram em torno de dois objetivos:

- 1) Reter e captar talentos para as organizações;
- 2) Desenvolver a reputação organizacional das organizações.

Nesse sentido, identificamos duas mudanças de papéis na comunicação interna estratégica, oriundas da revolução digital: dos colaboradores e dos profissionais de relações-públicas. Os colaboradores passam a ser os novos protagonistas, onde deixam de ser meros receptores e tornaram-se também produtores de conteúdos. Os relações-públicas, por sua vez, passam a ser curadores de conteúdos, com a missão de promover experiências humanas.

A partir do ilustrado acima, detalhamos a seguir as duas perspectivas: dimensão humanista (1) e a dimensão do planejamento de comunicação integrando esta dimensão humanista (2).

1) Dimensão Humanista

A) Papel dos colaboradores

- **Ser produtor de conteúdos:** Colaborar no processo de construção da comunicação interna estratégica, compartilhando ideias, dando opiniões e mostrando o seu trabalho.
- **Dar testemunhos sobre sua experiência no ambiente de trabalho:** Inspirar o público em geral a partir do compartilhamento das experiências profissionais vivenciadas no ambiente de trabalho, bem como o reflexo delas na vida pessoal.

B) Protagonismo dos colaboradores³⁹

- **Dimensão Persuasiva:** Segundo Monteiro (2015, p.131), esta dimensão remete que “cada colaborador ao ser um *player* multidimensional, enquadrado num quadro de referência comum, assume-se num elemento de influência, interno e externo, positivo ou negativo, capaz de contribuir para a construção e percepção externa da identidade organizacional”.
- **Dimensão Pessoal:** Nas palavras de Monteiro (2015, p.130), esta dimensão “engloba os referenciais individuais que estão em jogo na vida profissional: gestão de expectativas; progressão na carreira; avaliação de desempenho; vida familiar, outros”.
- **Dimensão Relacional:** Esta dimensão se refere as interações que os colaboradores estabelecem no âmbito organizacional. Segundo Monteiro (2015, pp.130-131), estas interações podem ser: espontâneas, formais, informais, estruturadas, aleatórias, condicionadas, hierárquicas, não lineares, voluntárias, entre outras.
- **Dimensão Cultural:** Esta dimensão está relacionada às diretrizes estratégicas que guiam as atividades e as relações humanas dentro do âmbito organizacional.
- **Dimensão Informacional:** Esta dimensão, cujo efeito é o conhecimento, segundo Monteiro (2015, p.130) é uma dimensão que está associada ao acesso aos canais informativos e da recepção das respectivas mensagens. O autor ressaltou que esses fatores podem ter implicações diretas no desempenho profissional ou na governação geral da organização, apontando que o nível de interação varia em função de fatores como a natureza da informação, a abertura à participação, a classificação da mensagem, entre outros.

2) Dimensão do Planejamento de Comunicação integrando a Dimensão Humanista

A) Novo papel dos relações-públicas⁴⁰

- **Curar conteúdos:** Proporcionar conversas colaborativas e transversais.
- **Promover experiências humanas:** Proporcionar experiências digitais e humanas através de conversa e/ou de experiência real de uma mensagem da empresa.

³⁹ Adaptado de Monteiro (2015).

⁴⁰ Adaptado de Rotter (2017).

B) Atividades dos relações-públicas⁴¹

- **Alinhamento das estratégias:** Desenvolver atividades para garantir que os colaboradores possam alinhar o seu trabalho diário com a estratégia, os objetivos e o plano de negócios da organização.
- **Monitoramento das atividades:** Monitorar as atividades desenvolvidas para compreender o processo comunicacional existente, bem como ajustar as comunicações existentes e identificar oportunidades para novas interações e novas campanhas.
- **Gestão da Marca:** Planejar e executar a comunicação formal e informal de modo a reforçar o valor da marca da organização e conquistar uma boa imagem e reputação organizacional.
- **Administração dos Canais:** Identificar onde os colaboradores estão e, assim, planejar conteúdos para distribuição em sua forma e no canal mais apropriado.
- **Mensuração do processo:** Analisar, em tempo real, os dados obtidos através das atividades desenvolvidas.

⁴¹ Adaptado de Holtz (2017).

Parte II - Estudo Empírico

Os três primeiros capítulos, destinados à fundação teórica deste estudo, nos forneceram subsídios para apresentarmos a segunda parte desta dissertação. Dividida em três capítulos, desdobramos o estudo de caso realizado com a marca McDonald's. Para entender o contexto da comunicação interna estratégica selecionamos duas campanhas realizadas pela marca para homenagear as suas colaboradoras em prol do Dia Internacional da Mulher 2018, desenvolvidas no Brasil e nos Estados Unidos, e verificamos o posicionamento da marca à luz do modelo de Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital.

Capítulo 4 - Metodologia de Investigação

Neste capítulo, descrevemos as opções metodológicas adotadas para desenvolver esta investigação. O capítulo foi dividido em duas seções. Na primeira, exibimos os objetivos e as perguntas de pesquisa. Na segunda seção, expusemos o método utilizado e clarificamos as técnicas de coleta e de análise dos dados.

4.1. Pergunta de Pesquisa e Objetivos

O nosso intuito deste estudo é analisar, numa perspectiva de planejamento de comunicação interna estratégica, se as estratégias de comunicação tinham os atributos necessários e estratégicos para contribuir na difusão da cultura organizacional, da imagem e da identidade organizacional da marca.

Dessa forma, a investigação procura responder à seguinte pergunta:

Como foram desempenhados o papel das RP e do profissional de RP frente à gestão estratégica da comunicação interna no ambiente digital durante a execução das campanhas, brasileira e americana, da McDonald's?

A partir da análise do *corpus* queremos responder também se as estratégias disseminadas nos canais *offline* e *online* se complementaram. Ambicionamos também perceber quais são as melhores alternativas para desenvolver e aprimorar a comunicação interna, de forma estratégica, através dos canais e meios digitais.

Portanto, o objetivo geral desta investigação foi verificar, ao nível das práticas e das ferramentas, como a McDonald's disseminou as suas estratégias de comunicação em seus suportes e canais da comunicação interna (*offline* e *online*).

Como objetivos específicos, delimitamos:

- Perceber como se processa a comunicação interna estratégica no ambiente digital;
- Identificar os desafios e as tendências da comunicação interna estratégica no ambiente digital.

Para cumprir com todos os fins mencionados acima, compararemos os dados de ambas as campanhas, brasileira e americana, e, posteriormente, os analisaremos à luz do modelo Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital, antes apresentado.

4.2. O Método e a Técnica de Pesquisa

O método utilizado neste trabalho é o estudo de caso, que tem como objetivo aumentar o conhecimento sobre processos de comunicação contemporâneos e dar vida às nuances da comunicação profissional, descrevendo os fatos mais perto possível da realidade em que eles realmente aconteceram, com o intuito de aprimorar as ideias e proporcionar uma maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo mais explícito (Daymon e Holloway, 2011). Portanto, neste estudo procedemos à uma análise documental digital, na qual utilizamos a técnica da pesquisa eletrônica e documental.

Através da análise documental digital, verificamos, ao nível das práticas e das ferramentas, como a MCDonald's disseminou as suas estratégias de comunicação através dos seus canais *offline* e *online*. Sendo assim, analisamos os perfis oficiais da marca McDonald's Brasil e Estados Unidos e as suas respectivas publicações que faziam menção ao Dia Internacional da Mulher 2018, veiculadas nas principais plataformas digitais: Fanpage no Facebook, perfil no Instagram, perfil no Twitter, canal no Youtube e site institucional.

Realizamos também o levantamento de informações sobre as campanhas executadas pela marca na Internet. A partir de sites com procedências, extraímos dos endereços eletrônicos as imagens divulgadas na Internet sobre os casos e levantamos o *clipping*⁴² das notícias veiculadas na imprensa brasileira, americana e portuguesa sobre a repercussão das campanhas na imprensa.

Em relação às técnicas de análise de dados, neste estudo utilizamos a análise de conteúdo. Após o levantamento das informações, procedemos à análise dos dados, em especial, das publicações da marca no Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e site institucional sobre a

⁴² *Clipping* é como denominamos o processo de monitoramento, análise e arquivamento das menções sobre determinado assunto feitas na mídia.

campanha do Dia Internacional da Mulher, que foram publicadas durante a primeira semana do mês de março de 2018.

Capítulo 5 - Estudo de Caso: A McDonald's e o Dia Internacional da Mulher

Neste capítulo, exibimos o estudo de caso realizado com a McDonald's. O capítulo foi dividido em duas seções. Na primeira, apresentamos a organização selecionada para o estudo de caso. Na segunda seção expusemos o estudo de caso realizado com a marca e as duas respectivas campanhas.

5.1. A McDonald's e a Participação da Mulher no Mercado de Trabalho

A McDonald's, segundo informações divulgadas pela própria⁴³, é a maior e mais conhecida organização de serviço rápido de alimentação do mundo. Considerada líder no segmento, a marca atua há mais de seis décadas⁴⁴ no mercado, está presente em 119 países e a sua rede possui mais de 36 mil restaurantes, onde trabalham cerca de 2 milhões de colaboradores que alimentam diariamente mais de 70 milhões de clientes.

Sobre às diretrizes estratégicas da McDonald's⁴⁵, a sua missão é “servir comida de qualidade criando momentos deliciosos e acessíveis para todos”. A sua visão é “ser reconhecido por oferecer diariamente a melhor experiência em cada um dos nossos restaurantes, gerando valor para nossa gente e nossos acionistas”. São valores da organização: Oferecer Qualidade, Serviço & Limpeza para nossos Clientes; Focar em resultados com espírito empreendedor; Promover a Meritocracia e o Trabalho em Equipe; Valorizar as diferenças e incentivar a Inclusão; Operar com Responsabilidade & Ética; Contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atuam.

Nos canais de comunicação oficiais da McDonald's, tanto no Brasil⁴⁶(BRA) como nos Estados Unidos (EUA), que é o país de origem da marca, é possível identificar a sua política de valorização da mulher no mercado de trabalho. Essa cultura é refletida nos sites institucionais,

⁴³ Arcos Dorados. Empresa. 60 anos de experiências incríveis. Disponível em: <https://www.arcosdorados.com/index.html#>. Acesso em: 21 de dezembro de 2018.

⁴⁴ Em 2015, a McDonald's completou 60 anos de existência.

⁴⁵ Arcos Dorados. Empresa. Missão, visão e valores. Disponível em: <https://www.arcosdorados.com/index.html#>. Acesso em: 21 de dezembro de 2018.

⁴⁶ No Brasil, o primeiro restaurante foi inaugurado em 1979, em Copacabana, no Rio de Janeiro. A rede é operada desde 2007 pela Arcos Dourados, que é a máster franqueada da marca McDonald's em toda a América Latina. Informações extraídas e disponíveis em: <https://www.mcdonalds.com.br/company/mcdonalds-brasil>. Acesso em: 21 de dezembro de 2018.

nas ações realizadas e até mesmo nas reportagens sobre a marca e em entrevistas com os gestores da rede.

Num artigo publicado⁴⁷ no site da Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seção Minas Gerais (ABRH-MG), o diretor de recursos humanos da McDonald's Brasil, Marcelo Nóbrega destacou que mais de 57% dos atendentes da rede são mulheres jovens e em início de carreira, com idades entre 16 a 25 anos. Ao falar sobre a jovem mulher no mercado de trabalho, Marcelo destacou os programas voltados para às mulheres desenvolvidos pela marca, como por exemplo, o “Projeto Gestante”, que prevê a segurança da colaboradora para que exerça atividades sem risco para o bebê, o acompanhamento durante toda a gestação por uma equipe médica e a absorção dos custos das demais despesas médicas com consultas e exames.

No site institucional da McDonald's Brasil (Figura 9) é possível encontrar notícias sobre a igualdade feminina, como por exemplo, a intitulada “Igualdade feminina nas empresas”⁴⁸, que fala também do “Projeto Gestante” e do programa “Aperte o Play”. Este último que é focado em planos de desenvolvimento nas áreas de empreendedorismo, planejamento de carreira e financeiro, além de cursos de Gastronomia e Tecnologia da Informação.

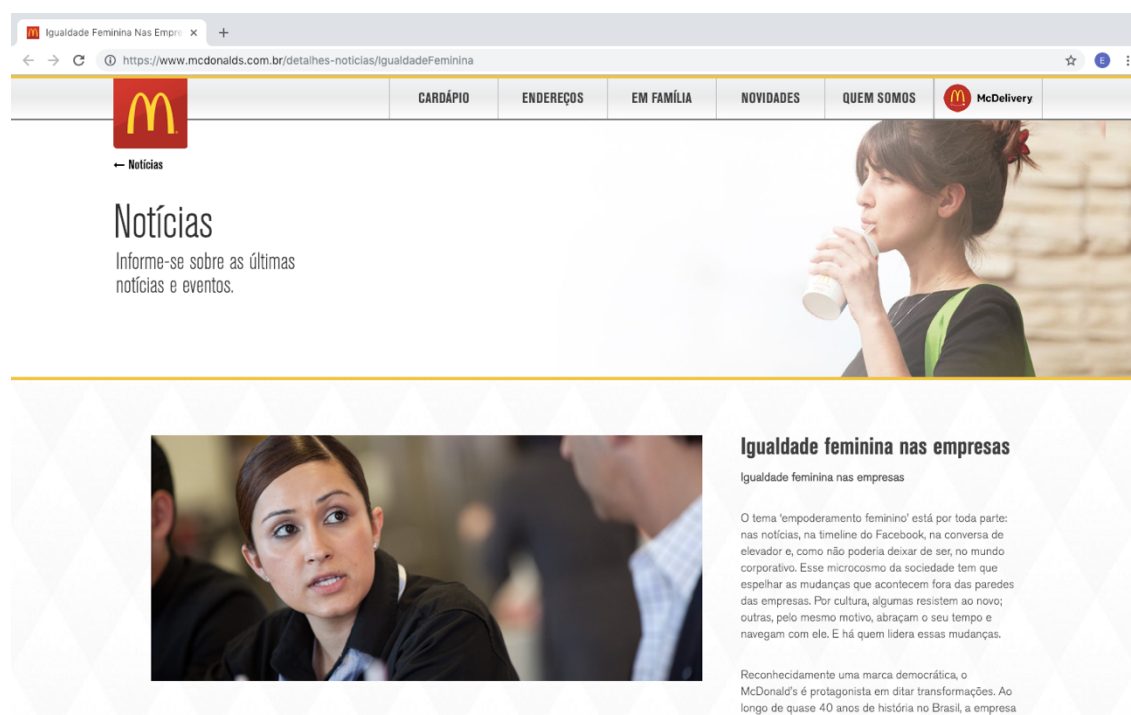


Figura 9: PrintScreen da área de notícias do site institucional da McDonald's Brasil
Fonte: Site da McDonald's Brasil

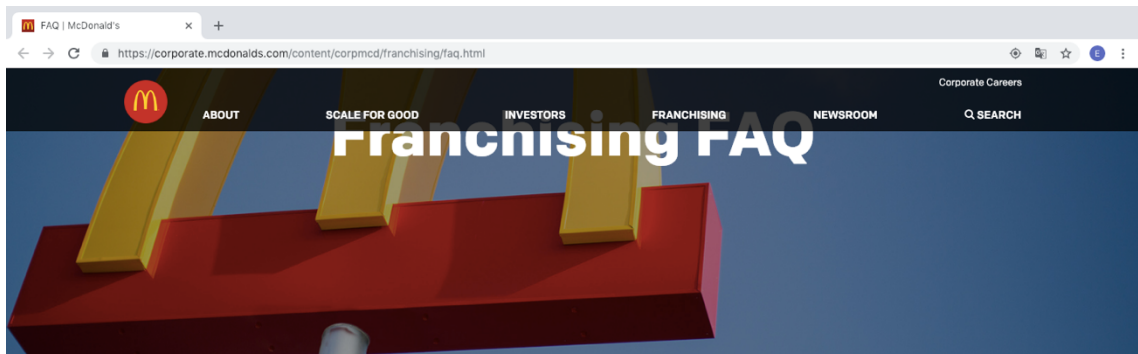
Nesta matéria, também assinada por Marcelo, ele destacou que o intuito da rede, quanto papel de gestão de pessoas, é desenvolver programas e atitudes que proporcionem um ambiente onde

⁴⁷ ABRHMG. A jovem mulher no mercado de trabalho. Disponível em: <http://abrhmg.org.br/a-jovem-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 21 de dezembro de 2018.

⁴⁸ McDonald's. Disponível em: <https://www.mcdonalds.com.br/detalhes-noticias/IgualdadeFeminina>. Acesso em: 21 de dezembro de 2018.

todos sejam respeitados e que contribuam para um ambiente de trabalho caracterizado pela diversidade e inclusão.

No site institucional da McDonald's americana⁴⁹ (Figura 10), na sessão de perguntas frequentes sobre franquias⁵⁰, a organização demonstrou o seu posicionamento ao responder à pergunta, “A McDonald's recruta mulheres e aprendizes?”⁵¹ com “A McDonald's está empenhada em aumentar o número de colaboradores e aprendizes e, até onde sabemos, temos o maior número de colaboradores desse tipo em nosso setor”⁵².



Franchising Frequently Asked Questions

How much money will I make?

Profitability depends on many factors including operating and occupancy costs, financing terms and most important, your ability to operate the business effectively.

Is there an opportunity to acquire more than one McDonald's restaurant?

McDonald's is an equal opportunity franchisor by choice. McDonald's is seeking individuals who are capable of operating multiple locations. Candidates who have successfully operated multiple businesses may be suited to operating several McDonald's franchises.

Is McDonald's seeking women and minority Owner/Operators?

McDonald's is committed to increasing the number of minority and women operators and - to the best of our knowledge - has the single largest group of minority and women operators in our industry.

Figura 10: PrintScreen da área de notícias do site institucional da McDonald's Estados Unidos
Fonte: Site da McDonald's Estados Unidos

Conforme demonstramos acima, tanto nos Estados Unidos como no Brasil, é perceptível a importância atribuída pela McDonald's à valorização da mulher no mercado de trabalho. Logo, em março de 2018, a cadeia de *fastfood* preparou, em ambos os países, campanhas para homenagear as suas colaboradoras⁵³ em prol do Dia Internacional da Mulher ou *International Women's Day*⁵⁴, como é conhecido mundialmente.

⁴⁹ McDonald's. *Franchising FAQ*. Disponível em: <https://corporate.mcdonalds.com/content/corpmcd/franchising/faq.html>. Acesso em: 21 de dezembro de 2018.

⁵⁰ Franchising Frequently Asked Questions.

⁵¹ Tradução da autora. No original: “Is McDonald's seeking women and minority Owner/Operators?”.

⁵² Tradução da autora. No original: “McDonald's is committed to increasing the number of minority and women operators and - to the best of our knowledge - has the single largest group of minority and women operators in our industry”.

⁵³ Ressaltamos estes dois países que foram os objetos de estudo desta investigação.

⁵⁴ Expressão utilizada em inglês.

A data comemorativa foi instituída através de um decreto oficializado pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 1975. Desde então, ela é celebrada no dia 8 de março em diversos países ao redor do mundo, onde são exaltadas as conquistas das mulheres nos cenários social, político e econômico ao longo dos anos. Segundo informações da ONU⁵⁵, a data ficou marcada como um dia em que as mulheres são reconhecidas por suas realizações sem considerar as divisões, sejam elas nacionais, étnicas, linguísticas, culturais, econômicas ou políticas. Tratando-se de uma ocasião para lembrar as lutas e conquistas do passado e para olhar para o potencial inexplorado e as oportunidades que esperam as futuras gerações de mulheres.

5.2. As Campanhas da McDonald's no Dia Internacional da Mulher 2018

As campanhas em prol do Dia Internacional da Mulher 2018 da McDonald's contaram com estratégias nas lojas físicas da rede e outras veiculadas nos seus canais oficiais *online*.

No Brasil, a McDonald's homenageou as suas colaboradoras através de duas estratégias principais:

A estratégia no ambiente *online* incidiu na exposição de três histórias de colaboradoras nas plataformas digitais onde a marca conta com um perfil oficial: Fanpage no Facebook, no Instagram, no Twitter e no Youtube.

A estratégia no ambiente *offline* foi a promoção da ação “Juntas podemos mais”, que contou com a participação de cerca de 20 lojas espalhadas pelo Brasil. Em frente às lojas que aderiram à campanha havia um cartaz com o texto: “*Força Feminina. Em homenagem ao Dia Internacional da Mulher, hoje estamos operando com equipe 100% feminina neste restaurante*”.

Em consequência dessa ação desenvolvida no ambiente *offline*, onde os cartazes realçavam que só as mulheres trabalhavam no Dia Internacional da Mulher, levou muitas pessoas a concluir que todos os colaboradores do gênero masculino tinham ganhado folga e que a homenagem da marca seria dar mais trabalho às mulheres. Logo, a repercussão da campanha tomou conta dos sites de redes sociais e foi divulgada na imprensa em muitos veículos de comunicação.

⁵⁵ ONU. História do Dia Internacional da Mulher. Disponível em: <http://www.un.org/en/events/women/iwd/2010/history.shtml>. Acesso em: 21 de dezembro de 2018.

A repercussão negativa foi visível em muitos veículos de comunicação da imprensa brasileira, como por exemplo, na revista Exame⁵⁶ (Figura 11), na revista Veja⁵⁷, no jornal O Globo⁵⁸, no Jornal do Commercio de Comunicação⁵⁹ entre outros.



Figura 11: PrintScreen de notícia repercutindo de forma negativa a campanha brasileira
Fonte: Site da Revista Exame

Face à repercussão negativa na imprensa, a McDonald's Brasil emitiu a seguinte nota oficial:

“Esclarecemos que não houve folga para os rapazes que trabalham nesses restaurantes. Todos trabalharam normalmente conforme suas escalas. Houve apenas uma troca de locais de trabalho entre eles, para que esses 20 restaurantes pudessem reunir apenas mulheres na operação. Lamentamos que alguns clientes tenham concluído a mensagem de maneira equivocada” (8 de março de 2018).

Já nos Estados Unidos, a marca também homenageou as suas colaboradoras através dos seus canais *online* e *offline*, inclusive com estratégias de comunicação bem semelhantes as da campanha brasileira. O diferencial da campanha americana ficou por conta do fato inédito que a marca arquitetou: Pela primeira vez, a McDonald's virou ao contrário os seus icônicos arcos dourados que formam um “M” para que eles se tornassem um “W”, referência à palavra

⁵⁶ A matéria está disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/folga-para-os-homens-acao-do-mc-causa-confusao-no-dia-da-mulher/>. Acesso em 8 de março de 2019.

⁵⁷ A matéria está disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/acao-do-mcdonalds-para-dia-da-mulher-gera-polemica/>. Acesso em 8 de março de 2019.

⁵⁸ A matéria está disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/mcdonalds-causa-polemica-ao-ter-so-mulheres-trabalhando-em-lanchonetes-22470218>. Acesso em 8 de março de 2019.

⁵⁹ A matéria está disponível em: <https://jconline.ne10.uol.com.br/canal/cultura/sociedade/noticia/2018/03/08/homenagem-do-mcdonalds-ao-dia-da-mulher-divide-opinioes-na-web-330635.php>. Acesso em 8 de março de 2019.

“women”, que significa mulher em inglês. A iniciativa foi divulgada, no dia 8 de março, nos canais oficiais *online* da marca e abordou algumas histórias de mulheres que construíram a sua vida atuando na McDonald’s.

A ação da McDonald’s nos Estados Unidos também não agradou a todos. Muitos usuários também criticaram a ação sugerindo que a empresa tomasse medidas mais concretas, como por exemplo, o aumento de salários e planos de carreira para os colaboradores, principalmente as mulheres, conforme pode ser observado na matéria intitulada “‘Tente de novo’: o golpe de dia das mulheres do McDonald’s criticado como gesto vazio”⁶⁰, acompanhada ainda da linha de apoio: “O movimento de virar seus arcos para um ‘W’ para o Dia da Mulher foi questionado por pessoas que pediram para que a McDonald’s pague um salário digno aos seus colaboradores”⁶¹, que foi publicada⁶² pelo jornal britânico The Guardian no dia 8 de março de 2018 (Figura 12).



Figura 12: PrintScreen de notícia repercutindo de forma negativa a campanha americana
Fonte: Site do Jornal The Guardian

Em uma busca rápida pelo site Youtube com as palavras-chave “mcdonalds + international women’s day”⁶³ (Figura 13) é possível identificar que dos três primeiros vídeos mais vistos sobre a campanha dois fazem comentários negativos sobre ela.

⁶⁰ Tradução da autora. No original: ‘Try again’: McDonald’s women’s day stunt criticized as hollow gesture.

⁶¹ Tradução da autora. No original: The move to flip its arches to a “W” for Women’s Day was questioned by people who called on McDonald’s to pay its employees a living wage.

⁶² A matéria está disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2018/mar/08/mcdonalds-sign-international-womens-day>. Acesso em 8 de março de 2019.

⁶³ A pesquisa pode ser conferida em: https://www.youtube.com/results?search_query=mcdonalds+%2B+international+women%27s+day&sp=CA/M%253D. Acesso em 8 de março de 2019.

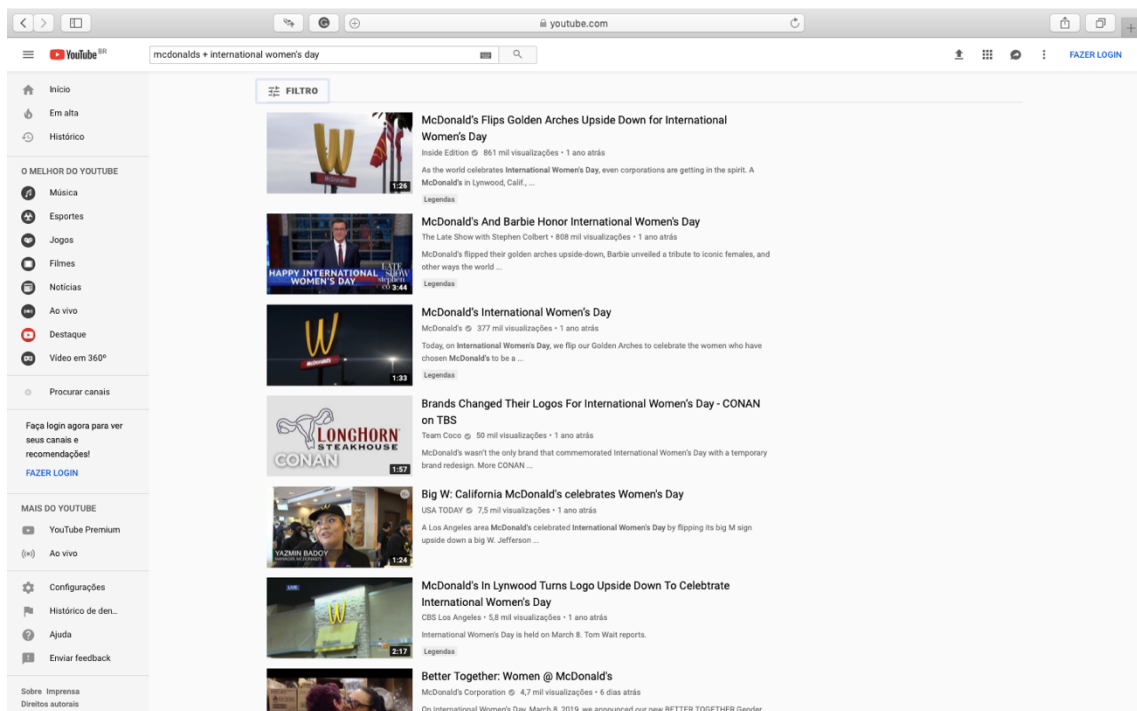


Figura 13: PrintScreen da busca no Youtube
Fonte: Site do Youtube

Em primeiro lugar está o vídeo “*McDonald’s inverte arcos dourados de cabeça para baixo para o Dia Internacional da Mulher*”⁶⁴, da Inside Edition⁶⁵, que possui 861 mil visualizações. Na sequência, o vídeo “*McDonald’s e Barbie Honor - Dia Internacional da Mulher*”⁶⁶, do The Late Show with Stephen Colbert⁶⁷, que possui 808 mil visualizações. E, somente em terceiro lugar, aparece o vídeo oficial da campanha publicado no canal oficial da McDonald’s no Youtube.

A polêmica gerada em torno da repercussão negativa da campanha americana se manteve no ambiente digital. No ambiente *offline*, num panorama geral, o arco dourado invertido nas lojas físicas chamou a atenção do público. A iniciativa inovadora atraiu não só os olhares dos consumidores como também da imprensa local. Os canais de televisão foram ao vivo conferir e realizar entrevistas com os frequentadores, como por exemplo, o CBS Los Angeles⁶⁸ (Figura 14), USA Today⁶⁹, entre outros. O que, conseqüentemente, gerou mídia espontânea e de forma gratuita para a McDonald’s.

⁶⁴ Tradução da autora. No original: McDonald’s Flips Golden Arches Upside Down for International Women’s Day.

⁶⁵ O vídeo está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=a7pVsJ0DCTQ>. Acesso em 8 de março de 2019.

⁶⁶ Tradução da autora. No original: McDonald’s And Barbie Honor International Women’s Day

⁶⁷ O vídeo está disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=HkSV_OnDaCY. Acesso em 8 de março de 2019.

⁶⁸ O vídeo está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IV-VCfGn05o>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

⁶⁹ O vídeo está disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=2F6dB8T_exY. Acesso em: 25 de maio de 2018.

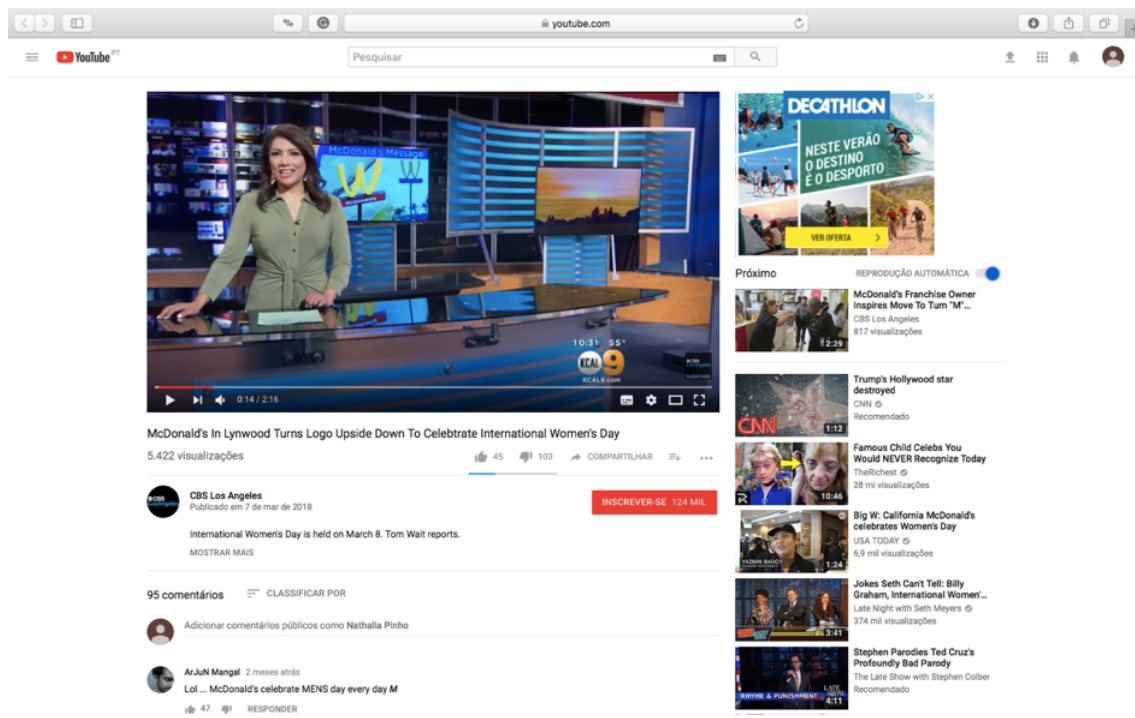


Figura 14: PrintScreen do vídeo do telejornal da CBS Los Angeles
 Fonte: Canal no Youtube da CBS Los Angeles

Por outro lado, a campanha da McDonald's desenvolvida nos Estados Unidos teve uma repercussão positiva nos veículos de comunicação da imprensa portuguesa e brasileira. Em Portugal, o jornal Observador⁷⁰ (Figura 15), o canal SIC Notícias⁷¹ e outros órgãos repercutiram a campanha e no Brasil ela foi veiculada também no portal de notícias Terra⁷², na Revista Exame⁷³ (Figura 16), entre outros veículos de comunicação.

⁷⁰ A matéria está disponível em: <https://observador.pt/2018/03/08/mcdonalds-virou-o-logotipo-ao-contrario-para-celebrar-dia-das-mulheres/>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

⁷¹ A matéria está disponível em: <https://sicnoticias.pt/mundo/2018-03-08-McDonalds-adapta-logotipo-para-assinalar-o-Dia-da-Mulher-nos-EUA>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

⁷² A matéria está disponível em: <https://www.terra.com.br/diversao/arte-e-cultura/mcdonalds-transforma-m-em-w-para-dia-da-mulher-nos-eua,755f8e8deacd4cf32e4d9e1542c5910eev3f4w1a.html>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

⁷³ A matéria está disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/mcdonalds-inverte-logo-para-o-dia-internacional-da-mulher/>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

MCDONALD'S

McDonald's virou o logótipo ao contrário para celebrar Dia das Mulheres

8/3/2018, 9:12 ↗ 5.573

Pela primeira vez em 60 anos, a McDonald's virou o logótipo ao contrário. O "M" transformou-se em "W" de "woman" para celebrar Dia das Mulheres. Iniciativa vai chegar a 100 restaurantes, todos nos EUA.

Partilhe



ÚLTIMAS

- 20:03 Incêndio deflagra em aterro na Chamusca
- 19:54 A glória final: Belenenses sagra-se campeão
- 19:24 Polícia francesa dispersa coletes amarelos
- 19:23 Voleibol. Brasil vence China na terceira jornada
- 19:23 Explosões na Somália fazem 8 mortos e 16 feridos

MAIS POPULARES

1. App não substitui identificação, afirma PSP
14 de Junho
2. Marta nega patrocínio que paga menos que a homem
14 de Junho
3. Cátia Azevedo vence 400 metros na Alemanha
14 de Junho
4. Constâncio diz que vai processar o jornal Público
15 de Junho
5. A ideologia de género não é ciência, é ideologia /premium
15 de Junho

Figura 15: PrintScreen de notícia repercutindo de forma positiva a campanha americana, em Portugal
Fonte: Site do jornal Observador

Figura 16: PrintScreen de notícia repercutindo de forma positiva a campanha americana, no Brasil
Fonte: Site da Revista Exame

Numa visão geral, foi possível identificar que nenhuma das duas campanhas agradou os públicos em sua totalidade e ambas ainda foram comparadas na imprensa, como destacaram o Jornal do Commercio de Comunicação⁷⁴ (Figura 17) e a revista Veja⁷⁵ (Figura 18)

O Jornal do Commercio de Comunicação ressaltou que a comunicação feita pela McDonald's no Brasil deixou as pessoas com dúvidas em relação a onde estariam os homens que não estavam trabalhando nos restaurantes, igualmente também ressaltou que a campanha desenvolvida nos Estados Unidos recebeu críticas para que a marca tomasse medidas como aumento de salários e planos de carreiras. Da mesma forma, a revista Veja também destacou que a campanha americana gerou controvérsia na web e abordou a mesma questão das críticas e questionamentos sofridos pela marca.



Figura 17: PrintScreen de notícia comparando as duas campanhas
Fonte: Site do Jornal do Commercio de Comunicação

⁷⁴ A matéria está disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/blogs/oviral/2018/03/08/mcdonalds-faz-homenagem-as-mulheres-e-causa-polemica-na-internet/>. Acesso em 8 de março de 2019.

⁷⁵ A matéria está disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/blog/pop/mcdonalds-homenagens-dia-da-mulher-polemica/>. Acesso em 8 de março de 2019.



Figura 18: PrintScreen de notícia comparando as duas campanhas (1)
 Fonte: site da Revisa Exame

5.3. O Corpus da Análise

O *corpus* da análise desta investigação foi composto pelas ações de comunicação realizadas nos suportes e canais da comunicação interna (*offline* e *online*) da McDonald's no Brasil e nos Estados Unidos durante a campanha em prol do Dia Internacional da Mulher 2018.

As campanhas contaram com estratégias nas lojas físicas da rede e outras veiculadas nos seus canais oficiais *online*, conforme detalharemos a seguir no próximo capítulo.

No ambiente *online*, analisamos, no período de 1 de março a 9 de março de 2018, os perfis oficiais da marca McDonald's Brasil e Estados Unidos e as suas respectivas publicações que faziam menção ao Dia Internacional da Mulher 2018, veiculadas nas principais plataformas digitais: Fanpage no Facebook, perfil no Instagram, perfil no Twitter, canal no Youtube e site institucional.

Como resultado, identificamos 10 objetos, conforme ilustramos abaixo na Tabela 8.

Plataforma	Campanha	Publicação
Facebook	McDonald's Brasil	Post 1
		Post 2
		Post 3
		Post 4
	McDonald's Estados Unidos	Post único
Instagram	McDonald's Brasil	Post único
	McDonald's Estados Unidos	-
Twitter	McDonald's Brasil	-
	McDonald's Estados Unidos	Post único
Youtube	McDonald's Brasil	Post único
	McDonald's Estados Unidos	Post único
Site Institucional	McDonald's Brasil	-
	McDonald's Estados Unidos	Post único

Tabela 8: Resumo das ações *online* do *corpus* da análise
Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 6 - Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, primeiramente, expusemos as estratégias de comunicação desenvolvidas pela McDonald's durante a realização das campanhas em prol do Dia Internacional da Mulher 2018, no Brasil e nos Estados Unidos. Após, apresentamos a repercussão das campanhas nas plataformas digitais. Para finalizar, analisamos os dados coletados relacionando-os com o Modelo de Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital, desenvolvido no capítulo 3, seção 3, quarta subseção.

6.1. A Campanha da McDonald's no Brasil

No Brasil, as primeiras ações de comunicação em comemoração ao Dia Internacional da Mulher 2018 foram realizadas nos perfis oficiais da McDonald's Brasil nas plataformas digitais, conforme detalhamos separadamente a seguir.

6.1.1. Ações desenvolvidas em canais *online*

I) Fanpage no Facebook

No Brasil, as primeiras ações de comunicação em homenagem ao Dia Internacional da Mulher foram realizadas no site de rede social Facebook. A saber, a Fanpage da marca (@McDonaldsBrasil) conta com 79.073.425 curtidas e 79.068.033 seguidores⁷⁶.

Na Fanpage⁷⁷ da McDonald's Brasil foram publicados dois posts com fotos de colaboradoras e dois posts com vídeos que faziam menção ao Dia Internacional da Mulher.

Post 1 - Imagem, colaboradora Stephany, publicado no dia 5 de março de 2018

A primeira publicação da marca no Facebook foi o compartilhamento de um post, no dia 5 de março de 2018, acompanhado da legenda: *“A campo-grandense Stephany Rodrigues Silva é uma entre muitas mulheres das quais temos orgulho. Quase nove anos depois de entrar no McDonald's, ela tem uma carreira consolidada e com quase duas pós-graduações no currículo. Hoje, aos 25 anos, ela é Gerente Seleccionadora. #DiaInternacionalDaMulher”* (Figura 19).

⁷⁶ Dados coletados em 8 de março de 2019.

⁷⁷ As publicações estão disponíveis em: <https://www.facebook.com/McDonaldsBrasil/>. Acesso em: 8 de março de 2019.



Figura 19: PrintScreen do Post 1 - Imagem, colaboradora Stephany
 Fonte: Fanpage da MCDonald's Brasil no Facebook

A publicação é composta por uma fotografia em grande plano da colaboradora Stephany vestida com o uniforme padrão da McDonald's e com a placa de identificação com o seu nome. Sobre a imagem, há um texto na cor branca com a frase *“Tive a oportunidade de me realizar como mulher, chegando no cargo que eu queria.”*, além do seu nome escrito em forma discreta e do logotipo da marca. O post contou com 1,8 mil comentários, 541 compartilhamentos e 104 mil reações⁷⁸.

Post 2 - Imagem, colaboradora Jane, publicado no dia 6 de março de 2018

No dia 6 de março, foi publicado um outro post (Figura 20), acompanhado da legenda: *“Jane Rodrigues começou como atendente e hoje, com 31 anos, ocupa o cargo de Gerente de um restaurante da rede em Maceió. Além disso, se sente honrada de ter sido selecionada para participar da Convenção Mundial do McDonald's em Orlando. #DialInternacionalDaMulher”*.

⁷⁸ Dados coletados em 8 de março de 2019.



Figura 20: PrintScreen do Post 2 - Imagem, colaboradora Jane
 Fonte: Fanpage da MCDonald's Brasil no Facebook

A publicação é composta novamente por uma fotografia em grande plano, mas dessa vez da colaboradora Jane vestida com o uniforme padrão da McDonald's, mas sem a placa de identificação com o seu nome. Sobre a imagem, há um texto na cor branca com a frase “*Aqui, eu cresci como profissional e, mais do que tudo, como mulher.*”, além do seu nome escrito também em forma discreta e do logotipo da marca. O post contou com 418 comentários, 234 compartilhamentos e 84 mil reações⁷⁹.

Post 3 - Vídeo, homenagem ao Dia internacional da Mulher, publicado no dia 7 de março de 2018

No dia 7 de março, foi publicado mais um post (Figura 21), dessa vez acompanhado da legenda: “*No McDonald's todos os dias são Dia das Mulheres. Afinal, nesta empresa as oportunidades são iguais, as funções iguais e remuneração iguais, independentemente do gênero. Portanto, se valorizamos as mulheres todos os dias, por que esperar até amanhã para homenageá-las? #DialInternacionalDaMulher.*”.

⁷⁹ Dados coletados em 8 de março de 2019.



Figura 21: PrintScreen do Post 3 - Vídeo, homenagem ao Dia internacional da Mulher
Fonte: Fanpage da MCDonald's Brasil no Facebook

O vídeo tem duração de um minuto e alterna entre 15 telas compostas por partes que dividem o texto:

“Para nós, hoje é um dia igual a todos os outros. Hoje, nós vamos servir comida de qualidade e proporcionar uma experiência extraordinária para os nossos clientes. Como em qualquer outro dia. Hoje, nós vamos operar com os melhores padrões de eficiência e rapidez. Como em qualquer outro dia. Hoje, mais da metade da nossa equipe de restaurantes será formada por mulheres. E 60% dos nossos cargos de gerência também vão estar ocupados por elas. Como em qualquer outro dia. Hoje é um dia igual a todos outros. Porque é assim que todos os dias devem ser: Com oportunidades iguais, funções iguais, e salários iguais, independente do gênero. E se, para nós valorizar as mulheres é a regra todos os dias do ano, decidimos que não deveríamos esperar até amanhã para parabenizá-las por suas conquistas. Porque no McDonald's todos os dias são da mulher. Parabéns e muito obrigada a todas as mulheres. Nesse dia 7 de março e em todos os outros dias do ano. Feliz dia da mulher.”

O post contou com 990 mil visualizações, 2,1 mil comentários, 783 compartilhamentos e 23 mil reações⁸⁰.

⁸⁰ Dados coletados em 8 de março de 2019.

Post 4 - Vídeo, promoção de cargo surpresa, publicado no dia 8 de março de 2018

Para encerrar a campanha no Facebook, no dia 8 de março, foi publicado um vídeo (Figura 22) acompanhado da legenda: “*Para celebrar esse #DiaInternacionaldaMulher, o McDonald’s não fez nada de diferente do que faz o ano todo: valorizou o trabalho e a competência delas. Porque é assim que nós acreditamos que todo dia deve ser, com igualdade, oportunidade e respeito independente de gênero.*”.

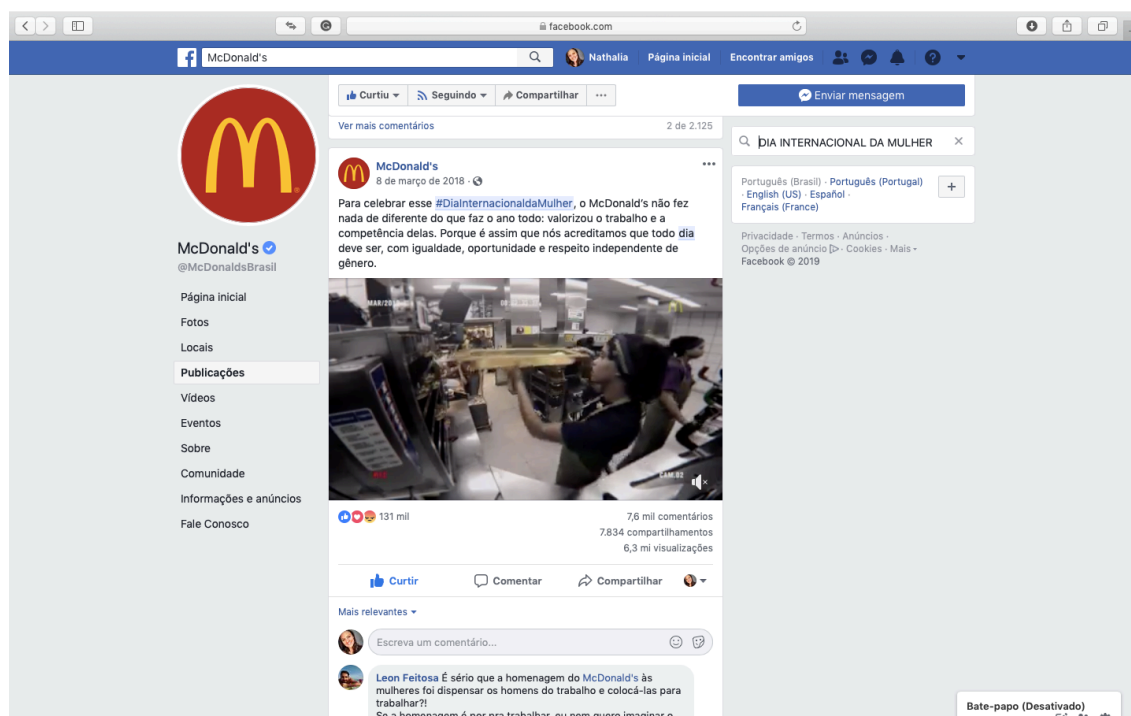


Figura 22: PrintScreen do Post 4 - Vídeo, promoção de cargo surpresa
Fonte: Fanpage da MCDonald's Brasil no Facebook

O vídeo retrata a promoção de cargo surpresa de uma colaboradora de uma unidade da McDonald's no bairro Morumbi, em São Paulo, no Brasil. O vídeo foi gravado com câmeras escondidas e nele aparece a colaboradora Paula, que era atendente de restaurante há um ano sendo promovida para o cargo de treinadora. O post contou com 6,3 mil visualizações, 7,6 mil comentários, 7.834 compartilhamentos e 131 mil reações⁸¹.

II) Perfil no Instagram

No Instagram foi compartilhada somente uma publicação⁸² (Figura 23). Na plataforma, também foi divulgado, no dia 8 de março de 2018, o vídeo da promoção surpresa da colaboradora Paula. A saber, o perfil da marca (@mcdonalds_br) conta com 2,1 milhão de seguidores⁸³.

⁸¹ Dados coletados em 8 de março de 2019.

⁸² A publicação está disponível em: https://www.instagram.com/mcdonalds_br/?hl=pt-br. Acesso em 8 de março de 2019.

⁸³ Dados coletados em 8 de março de 2019.

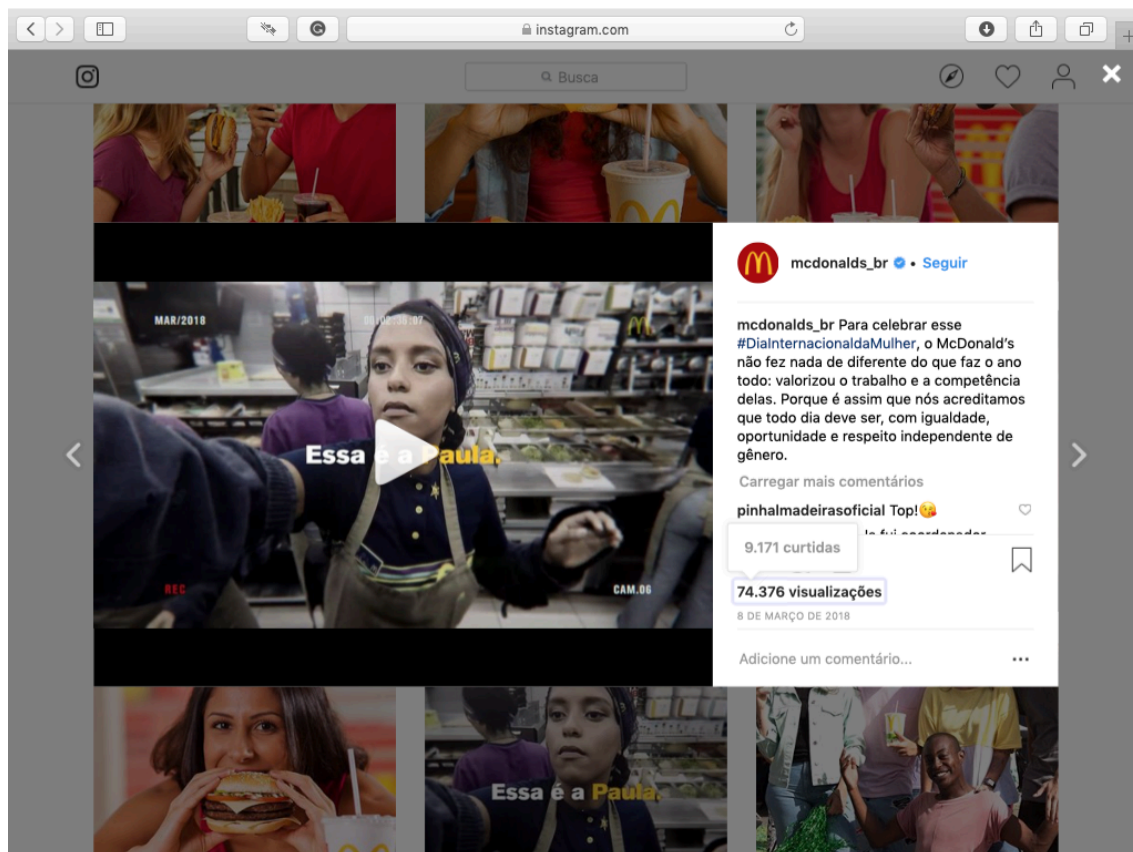


Figura 23: PrintScreen do Post único no Instagram - Vídeo, promoção de cargo surpresa
Fonte: Perfil da MCDonald's Brasil no Instagram

O vídeo foi compartilhado acompanhado da legenda: *“Para celebrar esse #DiaInternacionaldaMulher, o McDonald's não fez nada de diferente do que faz o ano todo: valorizou o trabalho e a competência delas. Porque é assim que nós acreditamos que todo dia deve ser, com igualdade, oportunidade e respeito independente de gênero.”*. A publicação contou com 74.376 visualizações, 9.171 curtidas e 1.059 comentários⁸⁴.

III) Perfil no Twitter

No Twitter não foi compartilhada nenhuma publicação em relação à comemoração ao Dia Internacional da Mulher 2018. A saber, o perfil da marca (@McDonalds_BR)⁸⁵ foi criado em julho de 2009 e conta com 512 mil seguidores⁸⁶.

IV) Canal no Youtube

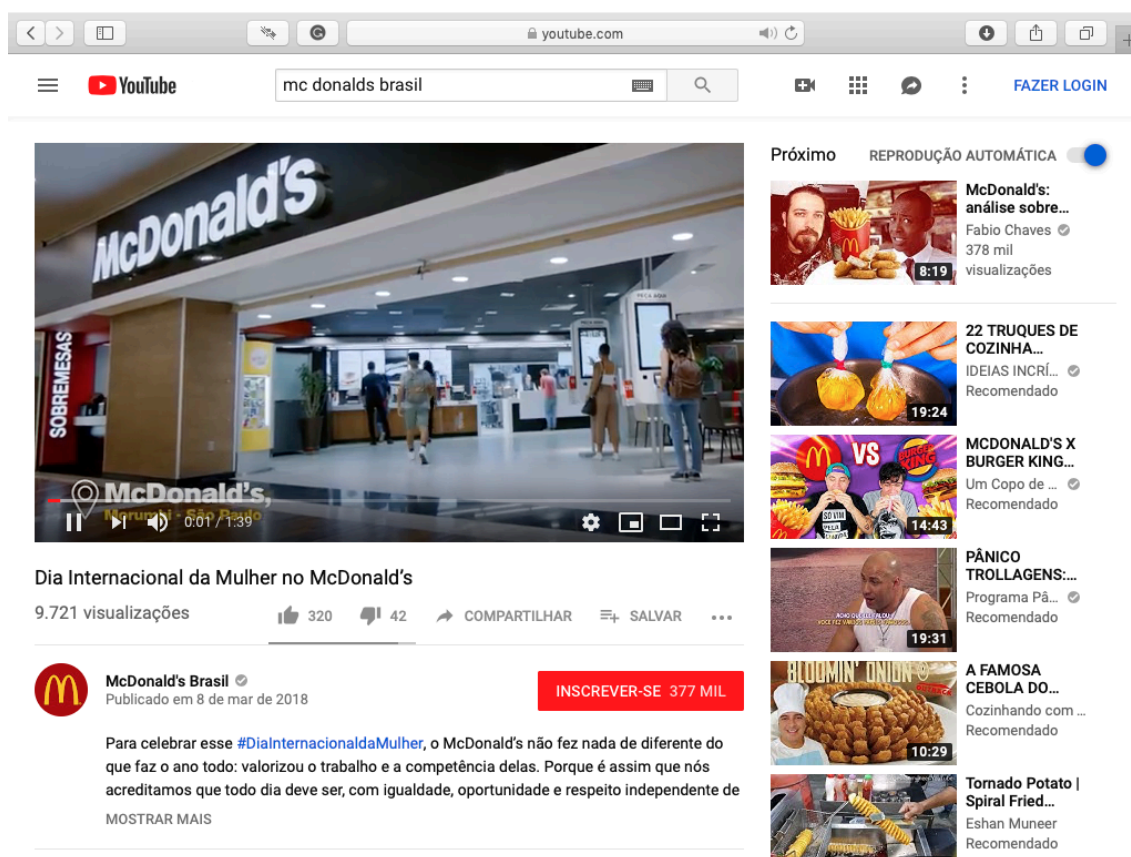
⁸⁴ Dados coletados em 8 de março de 2019.

⁸⁵ https://twitter.com/McDonalds_BR?lang=pt.

⁸⁶ Dados coletados em 8 de março de 2019.

No Youtube, foi compartilhado somente uma publicação⁸⁷ (Figura 24). A saber, o canal da marca (@McDonald's Brasil) conta com 377.678 inscritos⁸⁸.

Na plataforma, também foi divulgado, no dia 8 de março de 2018, o vídeo da promoção surpresa da colaboradora Paula. O vídeo foi compartilhado acompanhado da mesma legenda utilizada no Instagram: “Para celebrar esse #DiaInternacionaldaMulher, o McDonald's não fez nada de diferente do que faz o ano todo: valorizou o trabalho e a competência delas. Porque é assim que nós acreditamos que todo dia deve ser, com igualdade, oportunidade e respeito independente de gênero.”.



A publicação contou com 9.721 visualizações, 320 “gostei” e 42 “não gostei” e 36 comentários⁸⁹.

V) Site institucional

No site institucional da McDonald's Brasil nada foi publicado ou divulgado em relação ao Dia Internacional da Mulher 2018.

⁸⁷ A publicação está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mg1lc8ETEUM>. Acesso em 8 de dezembro de 2019.

⁸⁸ Dados coletados em 8 de março de 2019.

⁸⁹ Dados coletados em 8 de março de 2019.

6.1.2. Ações desenvolvidas em canais *offline*

Após realizar as ações no ambiente digital, a McDonald's promoveu uma ação nas lojas físicas da rede. No dia 8 de março de 2018, foi promovida a ação “Juntas podemos mais” com o objetivo de operar com uma equipe 100% formada por mulheres. Participaram desta iniciativa 20 restaurantes do Brasil.

Em frente às lojas que aderiram à campanha havia um cartaz com o texto: “Força Feminina. Em homenagem ao Dia Internacional da Mulher, hoje estamos operando com equipe 100% feminina neste restaurante”. Além disso, as colaboradoras também vestiam uma camiseta seguindo a mesma linha do cartaz, conforme pode ser observado nas Figuras 25 e 26.



Figura 25: Um dos restaurantes do Brasil operado somente por mulheres
Fonte: Jornal Gazeta do Povo⁹⁰

⁹⁰ Foto extraída de: <https://www.gazetadopovo.com.br/reinaldo-bessa/curiosidades/mcdonalds-coloca-so-mulheres-para-atender-no-dia-da-mulher/>.



Figura 26: Cartaz da campanha em um dos restaurantes do Brasil
Fonte: Revista Exame⁹¹

6.2. A Campanha da McDonald's nos Estados Unidos

As primeiras ações de comunicação em comemoração ao Dia Internacional da Mulher 2018 foram realizadas nas lojas físicas da McDonald's nos Estados Unidos.

6.2.1. Ações desenvolvidas em canais *offline*

No ambiente offline, foram desenvolvidas duas estratégias: inverter todos os logotipos nas lojas físicas (Figura 27) e criar embalagens e uniformes personalizados com o logo invertido para utilizar durante o dia 8 de março de 2018 (Figura 28). Esta estratégia foi adotada por cerca de 100 restaurantes nos Estados Unidos.

⁹¹ Foto extraída de: <https://exame.abril.com.br/marketing/folga-para-os-homens-acao-do-mc-causa-confusao-no-dia-da-mulher/>.



Figura 27: Um dos restaurantes dos Estados Unidos com o arco invertido
Fonte: McDonald's/Reuters⁹²



Figura 28: Embalagens e uniformes com o arco invertido
Fonte: Patch⁹³

A iniciativa de inverter o logotipo em um dos restaurantes foi filmada e resultou na produção de um vídeo institucional sobre a campanha, divulgado posteriormente nos canais *online* oficiais. O vídeo conta a história de inspiração de Patricia Williams, que retrata a sua trajetória de 30 anos desde quando ela investiu tudo o que tinha para abrir seu primeiro restaurante

⁹² Foto extraída de: <http://fortune.com/2018/03/08/mcdonalds-sign-upside-down-international-womens-day/>.

⁹³ Foto extraída de: <https://patch.com/illinois/oak-brook/mcdonalds-upends-golden-arches-womens-day-critics-flip>.

McDonald's em Compton. Atualmente, Patricia, juntamente com as suas filhas, administram 18 restaurantes da rede, empregando mais de 700 pessoas.

6.2.2. Ações desenvolvidas em canais *online*

Somente no dia 8 de março que passaram a ser veiculadas as ações de comunicação nos perfis oficiais da McDonald's Brasil nas plataformas digitais, conforme detalhamos separadamente a seguir.

I) Fanpage no Facebook

Na Fanpage da McDonald's Estados Unidos foi compartilhado somente uma publicação⁹⁴ em menção ao Dia Internacional da Mulher 2018. A saber, a Fanpage da marca (@McDonalds) conta com 79.068.169 curtidas e 78.972.302 seguidores⁹⁵.

No dia 8 de março de 2018, foi divulgado (Figura 29) o vídeo que mencionamos no capítulo 4, que retrata a trajetória profissional de Patricia Williams, acompanhado da legenda: *“Hoje, invertemos nossos Arcos Dourados para celebrar as mulheres que escolheram o McDonald's para fazer parte de sua história, como a família Williams. Nos Estados Unidos, temos orgulho de compartilhar que 6 entre 10 gerentes de restaurantes são mulheres”*⁹⁶. O link na publicação levava o usuário até o site institucional da campanha.

⁹⁴ A publicação está disponível em: <https://www.facebook.com/McDonalds/videos/10155375441202014/>. Acesso em 8 de março de 2019.

⁹⁵ Dados coletados em 8 de março de 2019.

⁹⁶ Tradução da autora. No original: “Today, we flip our Golden Arches to celebrate the women who have chosen McDonald's to be a part of their story, like the Williams family. In the U.S. we're proud to share that 6 out of 10 restaurant managers are women”.

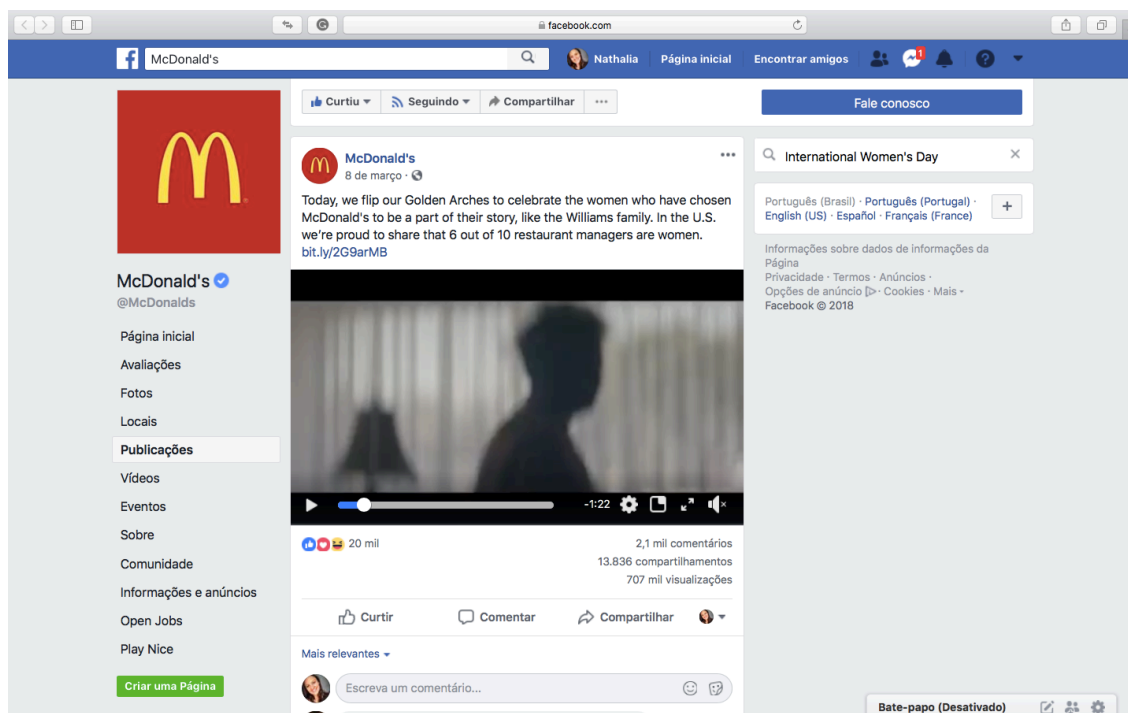


Figura 29: PrintScreen do Post único no Facebook - Vídeo da campanha
 Fonte: Fanpage da MCDonald's Estados Unidos no Facebook

Para recordar, o vídeo conta a história de inspiração de Patricia Williams, uma colaboradora da rede há 30 anos. Nele, foi retratada a sua trajetória desde quando ela investiu tudo o que tinha para abrir seu primeiro restaurante McDonald's em Compton, nos Estados Unidos. Atualmente, Patricia, juntamente com as suas filhas, administram 18 restaurantes da rede, empregando mais de 700 pessoas. O post contou com 707 mil visualizações, 2,1 mil comentários, 13.836 compartilhamentos e 20 mil reações⁹⁷.

II) Perfil no Instagram

No perfil da McDonald's no Instagram⁹⁸ não foi compartilhada nenhuma publicação em relação à comemoração ao Dia Internacional da Mulher 2018. A saber, o perfil da marca (@mcdonalds) conta com 3,4 milhões de seguidores⁹⁹.

III) Perfil no Twitter

No Twitter, no dia 8 de março de 2018, o logotipo da McDonald's foi invertido, acompanhando a tendência da campanha realizada no ambiente *offline* (Figura 30). Na plataforma, foi compartilhado somente uma publicação¹⁰⁰ em menção ao Dia Internacional da Mulher 2018. Nela, também foi divulgado, no dia 8 de março de 2018, o vídeo da campanha juntamente com uma explicação para o público e reforçando a mensagem de que acompanhavam a linha das

⁹⁷ Dados coletados em 8 de março de 2019.

⁹⁸ <https://www.instagram.com/mcdonalds/>.

⁹⁹ Dados coletados em 8 de março de 2019.

¹⁰⁰ A publicação está disponível em: <https://twitter.com/McDonalds/status/971740083899465728>. Acesso em 8 de março de 2019.

demais ações desenvolvidas ao longo da campanha¹⁰¹ (Figura 31). A saber, o perfil da marca (@McDonalds) foi criado em setembro de 2009 e conta com 3,53 mi de seguidores¹⁰².



Figura 30: PrintScreen do perfil da MCDonald's Estados Unidos
Fonte: Perfil da MCDonald's Estados Unidos no Twitter



Figura 31: PrintScreen do Post único no Twitter - Vídeo da campanha
Fonte: Perfil da MCDonald's Estados Unidos no Twitter

¹⁰¹ <https://twitter.com/mcdonalds>.

¹⁰² Dados coletados em 8 de março de 2019.

O vídeo foi compartilhado com a legenda: *“Hoje, invertemos nossos arcos dourados para celebrar as mulheres que escolheram o McDonald's como parte de sua história, como a família Williams. Nos EUA, temos orgulho de compartilhar que 6 entre 10 gerentes de restaurante são mulheres”*¹⁰³. A publicação contou com 133 mil visualizações, 3,1 mil curtidas, 461 comentários e 1.086 *retweets* (compartilhamentos)¹⁰⁴.

IV) Canal no Youtube

No Youtube foi compartilhado somente uma publicação¹⁰⁵ (Figura 32). A saber, o canal da marca (@McDonald's) conta com 393.730 inscritos¹⁰⁶.

Na plataforma, também foi divulgado, no dia 8 de março de 2018, o vídeo da campanha com a história de Patricia. O vídeo foi compartilhado acompanhado da legenda: *“Hoje, no Dia Internacional da Mulher, exibimos nossos Arcos Dourados para celebrar as mulheres que escolheram o McDonald's para fazer parte de sua história. Neste vídeo, estamos orgulhosos de compartilhar a história Patricia Williams, que estava determinada a mostrar às filhas o valor do trabalho duro. 30 anos depois, ela e suas filhas são proprietárias de 18 restaurantes McDonald's”*¹⁰⁷.

A publicação contou com 378.486 visualizações, 1 mil “gostei” e 1 mil “não gostei” e nenhum comentário, devido ao fato de que esta opção está desativada¹⁰⁸.

¹⁰³ Tradução da autora. No original: “Today, we flip our Golden Arches to celebrate the women who have chosen McDonald's to be a part of their story, like the Williams family. In the U.S. we're proud to share that 6 out of 10 restaurant managers are women”.

¹⁰⁴ Dados coletados em 8 de março de 2019.

¹⁰⁵ A publicação está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3p8NU3PfByU>. Acesso em 8 de março de 2019.

¹⁰⁶ Dados coletados em 8 de março de 2019.

¹⁰⁷ Tradução da autora. No original: “Today, on International Women's Day, we flip our Golden Arches to celebrate the women who have chosen McDonald's to be a part of their story. In this video, we are proud to share the story of our very own Patricia Williams, who was determined to show her daughters the value of hard work. 30 years later, she and her daughters are the owners of 18 McDonald's restaurants”.

¹⁰⁸ Dados coletados em 8 de março de 2019.

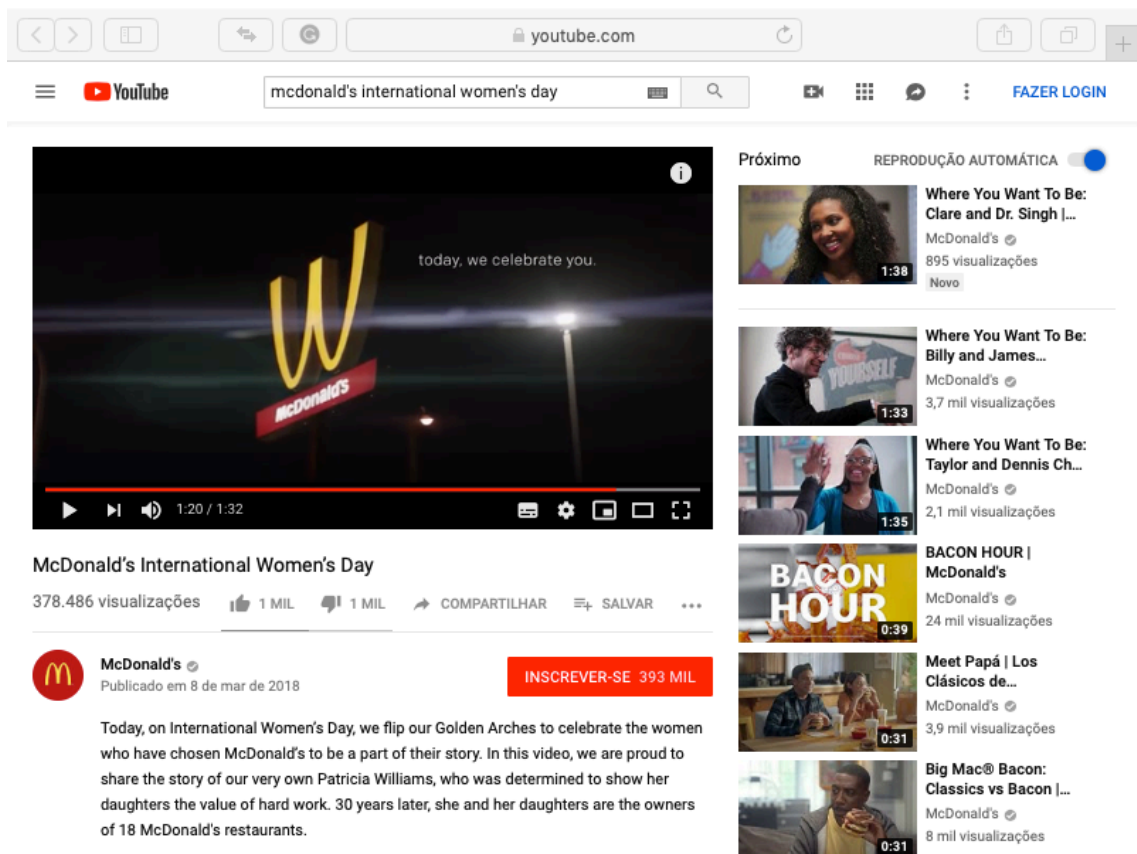


Figura 32: PrintScreen do Post único no Youtube - Vídeo da campanha
 Fonte: Canal da McDonald's Estados Unidos no Youtube

V) Site institucional

Nos Estados Unidos, a McDonald's elaborou uma página¹⁰⁹ (Figuras 33, 34 e 35) sobre a campanha em homenagem ao Dia Internacional da Mulher 2018 e ela foi inserida no site oficial da marca. A página, que explicava a campanha, foi dividida em três partes: Na primeira, "*Por que estamos celebrando*"¹¹⁰, trazia uma breve descrição da campanha.

Na segunda parte, "*Uma história de inspiração*"¹¹¹, fazia uma breve apresentação do vídeo da história da Patrícia e retratava os arcos sendo invertidos para homenagear às mulheres; na sequência estava o link do vídeo que estava inserido no Youtube.

Na terceira, "*Sem Mulheres, não haveria McDonald's*"¹¹², apresentava a história de oito mulheres que fizeram sua história de vida junto às suas vidas profissionais na McDonald's: Patricia Williams de Los Angeles, CA; Kerri Harper-Ho Kerri Harper-Howie; Berkeley, CA; Loraine Maurer de Evansville, IN; Yazmin Bedoy de Los Angeles, CA; Jade Colin de New Orleans,

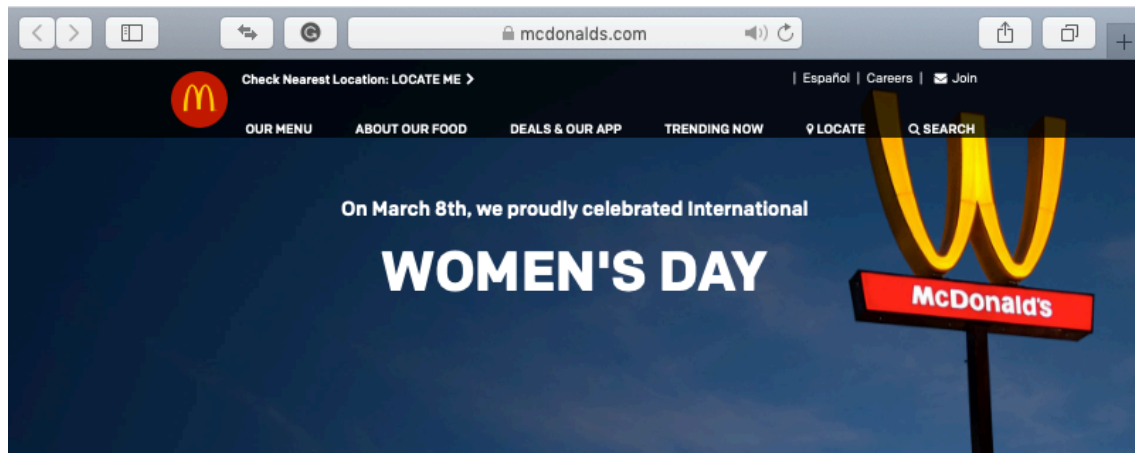
¹⁰⁹ A página está disponível em: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/international-womens-day.html>.

¹¹⁰ Tradução da autora. No original: "Why We're Celebrating".

¹¹¹ Tradução da autora. No original: "A Story of Inspiration".

¹¹² Tradução da autora. No original: "Without Women, there would be no McDonald's".

LA; Chasity Hale de Miami, FL; Nicole Enearu de Los Angeles, CA; e Julie Berkey de Watertown, SD.



Why We're Celebrating

We recognize the extraordinary contribution of women. From employees and franchisees, to suppliers and community partners, to our customers, we are inspired by your strength and leadership. In the U.S., we're proud to share that 6 out of 10 restaurant managers are women. They run the McDonald's business each and every day. So, in honor of women everywhere, we're flipping our iconic logo for International Women's Day.

Today, we celebrate you.

A Story of Inspiration

Patricia and her family's story is just one of millions of women's stories we recognize and celebrate on International Women's Day.



Figura 33: PrintScreen da página da campanha americana
Fonte: Site da McDonald's Estados Unidos

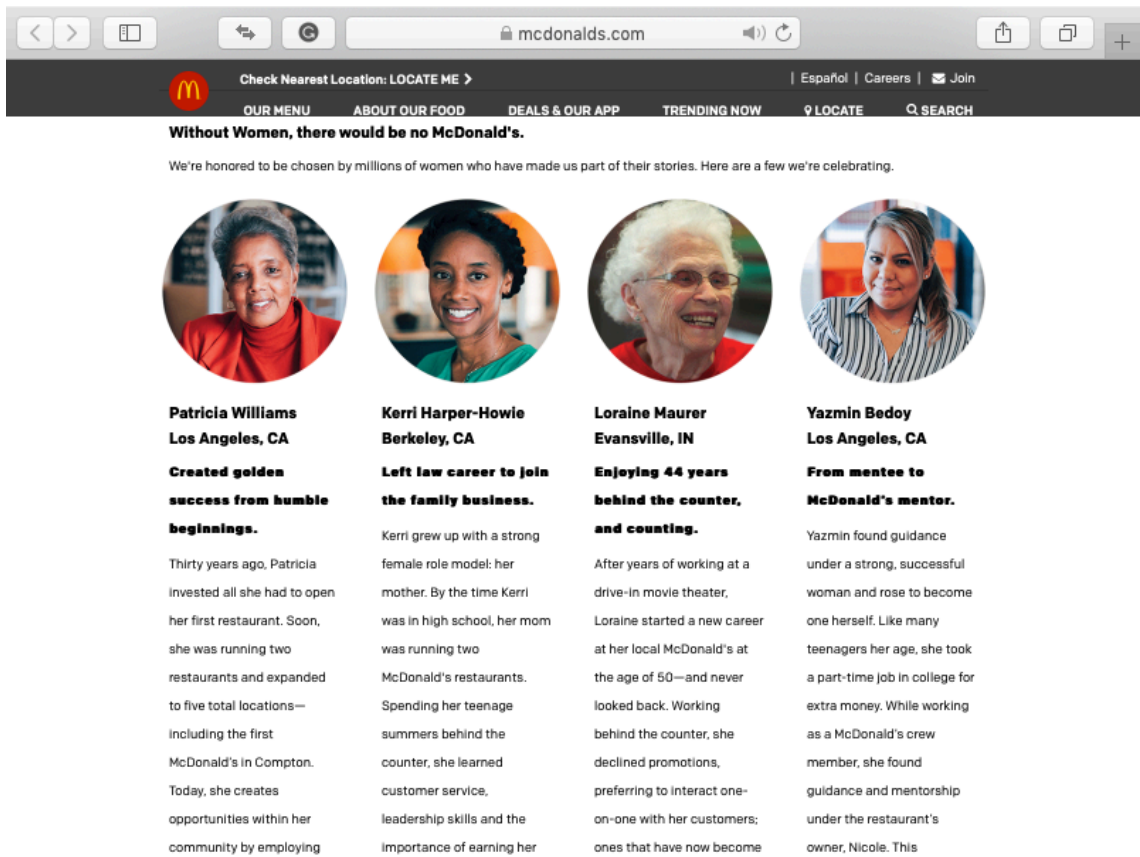


Figura 34: PrintScreen da página da campanha americana (1)
Fonte: Site da McDonald's Estados Unidos

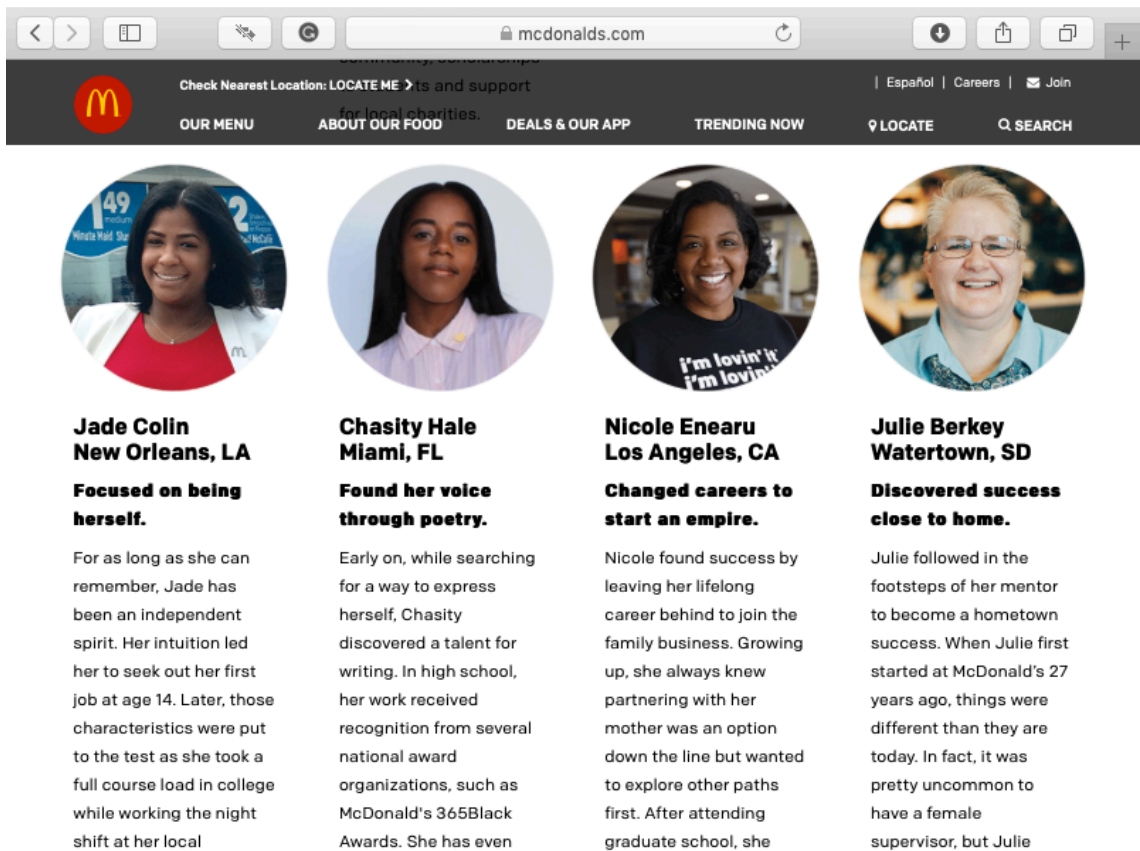


Figura 35: PrintScreen da página da campanha americana (2)
Fonte: Site da McDonald's Estados Unidos

6.3. Repercussão das Campanhas nas Plataformas Digitais

Realizamos o levantamento da repercussão das campanhas nos canais oficiais *online* da McDonald's Brasil e dos Estados Unidos e as suas respectivas ações que faziam menção ao Dia Internacional da Mulher, compreendida no período de 1 de março a 9 de março de 2018. Analisamos as plataformas: Facebook (I), Instagram (II), Twitter (III), Youtube (IV) e site institucional (V), conforme detalhamos separadamente a seguir.

I) Facebook

Sobre a campanha americana, não temos comparativo, visto que a marca fez somente uma postagem no dia 8 de março, na qual compartilhou o vídeo da campanha e compartilhou o link do site institucional da campanha.

Em relação à campanha brasileira, foram quatro posts publicados na Fanpage da McDonald's Brasil, sendo dois com imagem e dois com vídeo. A partir destes dados, construímos a Tabela 9, ilustrada abaixo:

Dados	Post 1 (imagem)	Post 2 (imagem)	Post 3 (vídeo)	Post 4 (vídeo)
Data	05/03/2018	06/03/2018	07/03/2018	08/03/2018
Hora	9h30	9h30	7h15	6h42
Visualizações	-	-	990 mil	6,3 mil
Comentários	1,8 mil	418	2,1 mil	7,6 mil
Compartilhamentos	541	234	783	7.834
Reações	104 mil	84 mil	23 mil	131 mil
Curti	93 mil	81 mil	13 mil	102 mil
Amei	8,8 mil	2,6 mil	4,8 mil	16 mil
Haha	1,2 mil	454	220	2,8 mil
Uau	437	129	632	820
Grr	31	22	3,8 mil	7,9 mil
Triste	27	11	96	279

Tabela 9: Envolvimento das publicações da McDonald's Brasil no Facebook
Fonte: Elaborado pela autora

Sobre as publicações, é possível perceber que não há um horário padrão de postagem, visto que a primeira e a segunda publicações foram postadas às 9h30, a terceira às 7h15 e a quarta às 6h42. Diversos estudos apontam que não existe um melhor horário único para todas as Fanpage publicarem seus posts, visto que cada público se comporta de uma forma, mas para facilitar este gerenciamento, os próprios sites de redes sociais trazem análises de quais horários são os melhores para determinada Fanpage, como, por exemplo, o Facebook Insights, que mostra os dias da semana e os horários em que os seguidores mais estiveram conectados.

Em relação à visualização dos vídeos, o primeiro teve 990 mil visualizações e o segundo 6,3 mil visualizações. Ainda sobre as duas publicações onde foram compartilhados os vídeos, podemos identificar que elas receberam mais comentários e compartilhamentos se compararmos com as outras duas publicações com conteúdo de imagens.

II) Instagram

Sobre às publicações no Instagram, não temos comparativo, visto que a marca americana não postou nada no seu perfil e a marca brasileira fez somente uma postagem no dia 8 de março, na qual compartilhou o vídeo da promoção surpresa.

III) Twitter

Em relação às publicações no Twitter, também não temos comparativo, pois a marca brasileira não postou nada no seu perfil e a marca americana fez somente uma postagem no dia 8 de março, na qual compartilhou o vídeo da história da Patrícia.

IV) Youtube

No canal da McDonald's Brasil no Youtube, o vídeo publicado no dia 8 de março de 2018 sobre a promoção surpresa, não teve manifestados comentários negativos. Em relação à interação com o público, foram realizados 36 comentários e, destes, apenas três tiveram resposta da administração do canal.

Já no canal da McDonald's EUA, o vídeo da história da Patrícia, também publicado no dia 8 de março de 2018, não há como mensurar a repercussão porque os comentários foram desativados do canal.

V) Site institucional

Em relação aos sites institucionais, também não temos comparativo, pois a marca brasileira não veiculou nada no seu e no site da MCDonald's EUA, que foi inserida uma página exclusiva da campanha, não há espaço de interação.

6.4. Discussão dos Dados

A discussão dos dados será feita à luz do modelo de Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital, apresentado graficamente no capítulo 3, seção 3, quarta subseção. O modelo reuniu algumas das premissas dos três modelos teóricos de comunicação interna estratégica na contemporaneidade desenvolvidos por Rotter, Holtz e Monteiro. Assim, acreditamos que conseguimos nos aproximar de um padrão ideal de planejamento de comunicação interna estratégica no ambiente digital, visto que o modelo reflete bem o papel das RP e do relacione-

públicas frente à gestão estratégica desse processo comunicacional, conciliando a dimensão humanista e a dimensão do planejamento de comunicação integrando esta dimensão humanista.

Inicialmente, Monteiro (2015) evidenciou que as mídias sociais digitais e os sites de redes sociais digitais são algumas das estratégias mais indicadas para desenvolver a comunicação interna no ambiente digital, visto que estas ferramentas digitais possibilitam a transmissão, o compartilhamento e o *feedback* de informações estratégicas e propiciam o diálogo. Neste sentido, no que tange à dimensão comunicacional das campanhas, podemos constatar que a McDonald's acertou ao disseminar as suas estratégias nestas plataformas digitais. Inclusive, acreditamos que a disseminação das campanhas nas mídias sociais digitais, como no site institucional, bem como nos sites de redes sociais digitais, tais como Facebook, Instagram, Twitter e Youtube, foram as táticas determinantes para alcançar a alta repercussão que as campanhas da McDonald's tiveram tanto nestas próprias plataformas, como também na imprensa, até mesmo em nível internacional.

As campanhas, brasileira e americana, foram compostas por um conjunto de peças publicitárias voltadas para às mídias sociais digitais e divulgadas em diferentes plataformas digitais. A campanha brasileira contou com quatro peças: dois *cards* que retratavam a história de duas colaboradoras da rede; um vídeo com um texto em homenagem à data; e um vídeo que registrou a promoção surpresa de uma colaboradora. Já a campanha americana, contou com apenas uma peça publicitária que foi o vídeo que registrou os arcos sendo invertidos e exibiu a história de uma mulher que gerencia restaurantes da rede no país.

As duas campanhas tiveram as peças divulgadas no Facebook e no Youtube. A campanha brasileira concentrou a divulgação das peças mais no Facebook e fez também um post único no Instagram. A campanha americana veiculou o seu vídeo no Twitter e na página sobre a campanha no seu site institucional. Todavia, nada foi compartilhado no perfil oficial no Instagram da marca americana e nem no perfil oficial no Twitter da marca brasileira, bem como nada foi divulgado no site institucional da McDonald's Brasil.

Sendo assim, identificamos que os profissionais responsáveis pelo planejamento de comunicação das campanhas não souberam explorar a potencialidade das mídias sociais digitais e dos sites de redes sociais digitais em sua totalidade. Por outro lado, identificamos também que a marca poderia ter tirado melhor proveito das plataformas, visto que algumas peças publicitárias deixaram de ser veiculadas em redes sociais digitais que concentram um número expressivo de seguidores.

Apesar disso, as peças que foram veiculadas nos canais oficiais *online* da marca vão ao encontro da cultura da marca e da sua política interna de valorizar a presença feminina no mercado de trabalho, pois enalteceu àquelas que se dedicam para alcançar as estratégias empresariais da

marca, valorizando o trabalho das colaboradoras e fazendo com que estas mulheres se sentissem representadas.

Desse modo, podemos identificar que as peças disseminadas nos canais *online* iam ao encontro da chamada “economia criativa e colaborativa”, tão defendida por Monteiro (2015). A partir de um apelo motivacional e inspirador, o sucesso da marca foi associado devido ao trabalho de mulheres que atuam em prol dos objetivos estratégicos da McDonald’s. As estratégias de comunicação também remeteram o trabalho em grupo, a presença de líderes proativos, a acessibilidade à informação e conhecimento e, principalmente, a sua cultura colaborativa, visando compartilhar com o público em geral, os valores, os princípios e os padrões que regem a conduta profissional da McDonald’s e do seu quadro funcional.

Em relação às estratégias de comunicação, em ambas as campanhas, a marca utilizou os seus próprios colaboradores como protagonistas. Para contar as histórias para a audiência, as marcas utilizaram a mídia digital, mais especificamente a ferramenta do *storytelling*. Cogo (2018, p. 126) define essa ferramenta afirmando que “Contar histórias é um ato coletivo, incentiva a compartilhar significados e estabelecer uma coesão, é uma parte-chave da construção de sentido e significa permitir incrementar suas memórias individuais com a memória institucional”.

A partir da narrativa, a McDonald’s planejou a estratégia de comunicação interna, voltada para os nos suportes e canais *offline* e *online*, com o intuito de valorizar o trabalho das mulheres que fizeram e fazem a diferença na história da marca e, através dela, estreitar a relação com os seus públicos, tanto internos quanto externos, despertando sentimentos e influenciando as pessoas a optarem pela marca, seja para atrair e reter colaboradores, como também no processo de decisão de compra.

É importante frisar que quanto à escolha da ferramenta ambas acertaram, pois o *storytelling* possui um forte apelo emocional e associado a potencialidade das mídias sociais digitais, contribuiu potencialmente para que a McDonald’s conseguisse impactar um alto número de pessoas e ter uma repercussão expressiva das suas campanhas não só nas plataformas digitais como também na imprensa a nível mundial.

Entretanto, identificamos que há uma diferença visível de planejamento entre as duas campanhas. Na campanha brasileira faltou planejamento; faltou levantar informações e analisar situações para definir melhor as estratégias que viriam por trás do *storytelling*. Para ter alcançado mais eficácia, acreditamos que a campanha da marca tinha de ter buscado uma integração melhor entre os suportes e os canais da comunicação interna (*offline* e *online*).

Nesse contexto, interpretamos que que a integração entre as estratégias da McDonald’s Brasil foi o fator determinante que comprometeu a eficiência e a eficácia da campanha brasileira. No

Brasil, a ação intitulada “Juntas somos mais” surpreendeu negativamente os públicos, que ao chegarem nos restaurantes se depararam com um cartaz dizendo que *“Em homenagem ao Dia Internacional da Mulher, hoje estamos operando com equipe 100% feminina neste restaurante”* e com colaboradoras vestindo uma camiseta seguindo a mesma linha da campanha. A maioria das pessoas concluiu que os homens tinham ganho folga e que a homenagem teria sido dar mais trabalho para as mulheres na data em que é comemorado o seu dia.

Cumpramos observar que no dia anterior, foi publicado um vídeo na Fanpage oficial da McDonald’s Brasil, que emitia a seguinte mensagem:

“Para nós, hoje é um dia igual a todos os outros. [...] Hoje, mais da metade da nossa equipe de restaurantes será formada por mulheres. E 60% dos nossos cargos de gerência também vão estar ocupados por elas. Como em qualquer outro dia. [...] E se, para nós valorizar as mulheres é a regra todos os dias do ano, decidimos que não deveríamos esperar até amanhã para parabenizá-las por suas conquistas. Porque no McDonald’s todos os dias são da mulher. Parabéns e muito obrigada a todas as mulheres. Nesse dia 7 de março e em todos os outros dias do ano. Feliz dia da mulher.”

Ao cruzarmos as informações do vídeo com as do cartaz fica visível que o discurso das peças publicitárias não está alinhado. O texto publicitário do vídeo afirmou que o dia 8 de março, conhecido mundialmente pelo Dia Internacional da Mulher, era um dia como qualquer outro, como por exemplo, o dia anterior (7 de março) onde mais da metade da equipe de restaurantes era formada por mulheres, estas que eram valorizadas ao longo do ano e não somente por um dia. Enquanto o cartaz apontava que por ser uma data especial a equipe estava diferente dos outros dias, sendo operada 100% por colaboradoras. Logo, podemos observar que a estratégia discursiva da McDonald’s Brasil não estava alinhada com o restante do planejamento de comunicação da campanha publicitária, levando o público a duvidar do posicionamento da marca.

Já a campanha americana, contou com uma linha de raciocínio em todas as suas ações: a marca assumiu uma posição, compartilhou valores e, além disso, inovou, já que ao inverter o logotipo fez uma coisa jamais feita na história da marca com o propósito de demonstrar que de fato a McDonald’s abraça a causa da igualdade e luta por ela. Durante a execução da campanha é possível observar que todas as ações estavam na mesma linha do vídeo institucional da história de Patrícia. Durante o dia 8 de março de 2018, as lojas participantes tiveram o seu logotipo invertido, foram criadas embalagens e uniformes personalizados com o “M” em formato de “W”, não deixando dúvidas sobre o posicionamento da marca e a sua intenção de homenagear as suas colaboradoras e dar destaque a causa.

Se considerarmos os efeitos e as características das campanhas de comunicação da McDonald’s, podemos afirmar que as mídias sociais digitais e os sites de redes sociais digitais facilitaram a

comunicação bidirecional, a comunicação dialógica, a interatividade e a perspectiva cocriacional, fomentando a relação entre as organizações e os seus públicos. Porém, devemos ressaltar também que a sobrevivência das organizações no ambiente digital depende justamente da adoção de atitudes transparentes na hora de planejar e executar as suas estratégias de comunicação. O fato é que elas precisam estar cada vez mais alinhadas com as estratégias das organizações porque os públicos estão mais exigentes e cobram coerência entre a prática e o discurso, conforme detalharemos a seguir.

Dois pontos nos chamaram a atenção em relação a dimensão persuasiva das campanhas. A primeira, foi o comentário da própria Jane Rodrigues, na publicação que contava a sua história juntamente com a sua foto, que se destaca entre os demais 561 comentários (Figura 36).

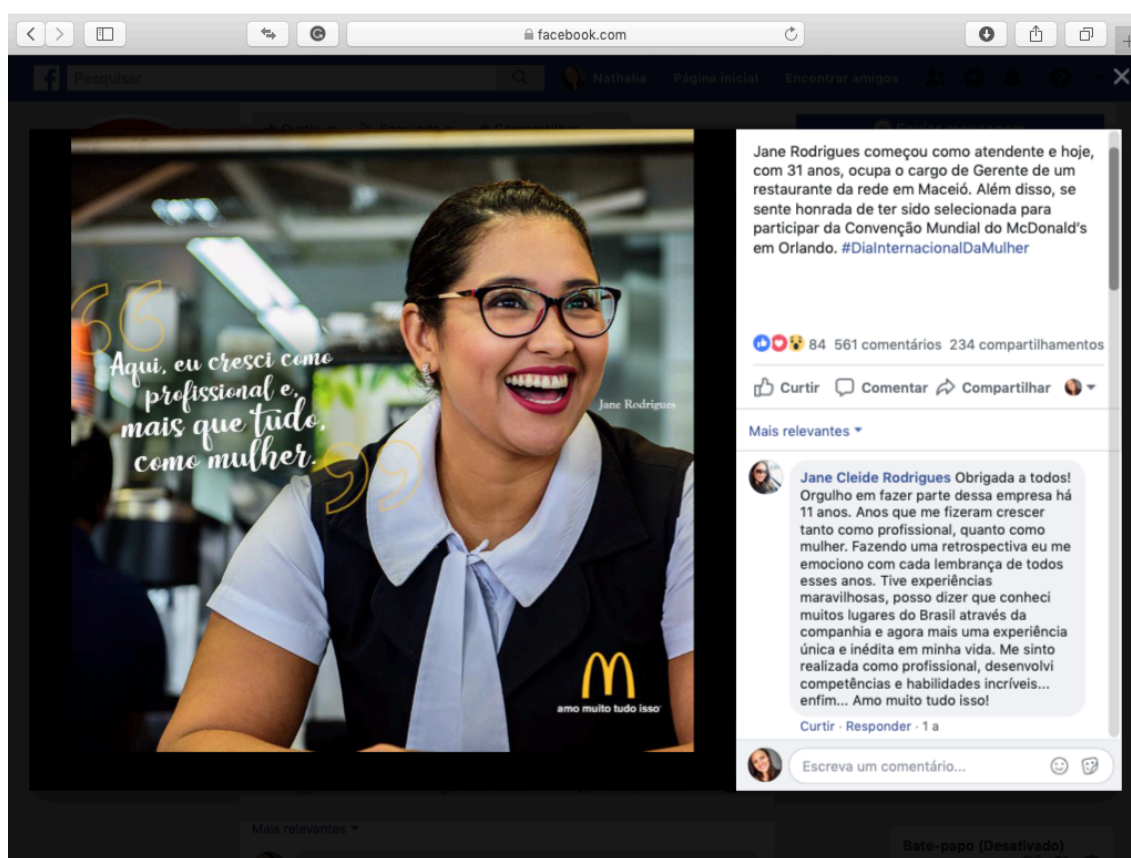


Figura 36: PrintScreen de comentário na Fanpage da McDonald's Brasil
Fonte: Fanpage da MCDonald's Brasil no Facebook

No comentário, Jane disse: "Obrigada a todos! Orgulho em fazer parte dessa empresa há 11 anos. Anos que me fizeram crescer tanto como profissional, quanto como mulher. Fazendo uma retrospectiva eu me emociono com cada lembrança de todos esses anos. Tive experiências maravilhosas, posso dizer que conheci muitos lugares no Brasil através da companhia e agora mais uma experiência única e inédita em minha vida. Me sinto realizada como profissional, desenvolvi competências e habilidades incríveis... enfim... Amo muito tudo isso!". O relato de Jane, através do seu próprio perfil pessoal, reafirma o seu testemunho e mostra que ela

realmente existe e que a sua história é verídica, fazendo o papel de uma verdadeira advogada da marca para quem trabalha.

Nos Estados Unidos, a Patricia Williams, que foi a protagonista do vídeo institucional que circulou nas mídias sociais digitais, também foi selecionada devido ao trabalho que realiza há 30 anos em prol da marca, o que com certeza é uma história de superação e admiração. O próprio vídeo foi gravado em uma das suas lojas, em Lynwood, na Califórnia. Atualmente, ela e suas duas filhas são proprietárias de 18 restaurantes da McDonald's, o que sem dúvidas é um outro exemplo de motivação e que demonstra paixão ao trabalho em prol da marca, geração após geração.

Destacamos também dois comentários que refletem bem a dimensão pessoal das campanhas e que demonstram o efeito proporcionado pela campanha. Um deles é o da usuária Vivi Felix, ilustrado abaixo (Figura 37), que se identifica como uma ex-colaboradora e aproveitou o espaço para também relatar as boas experiências que vivenciou durante a sua atuação em um dos restaurantes da marca.

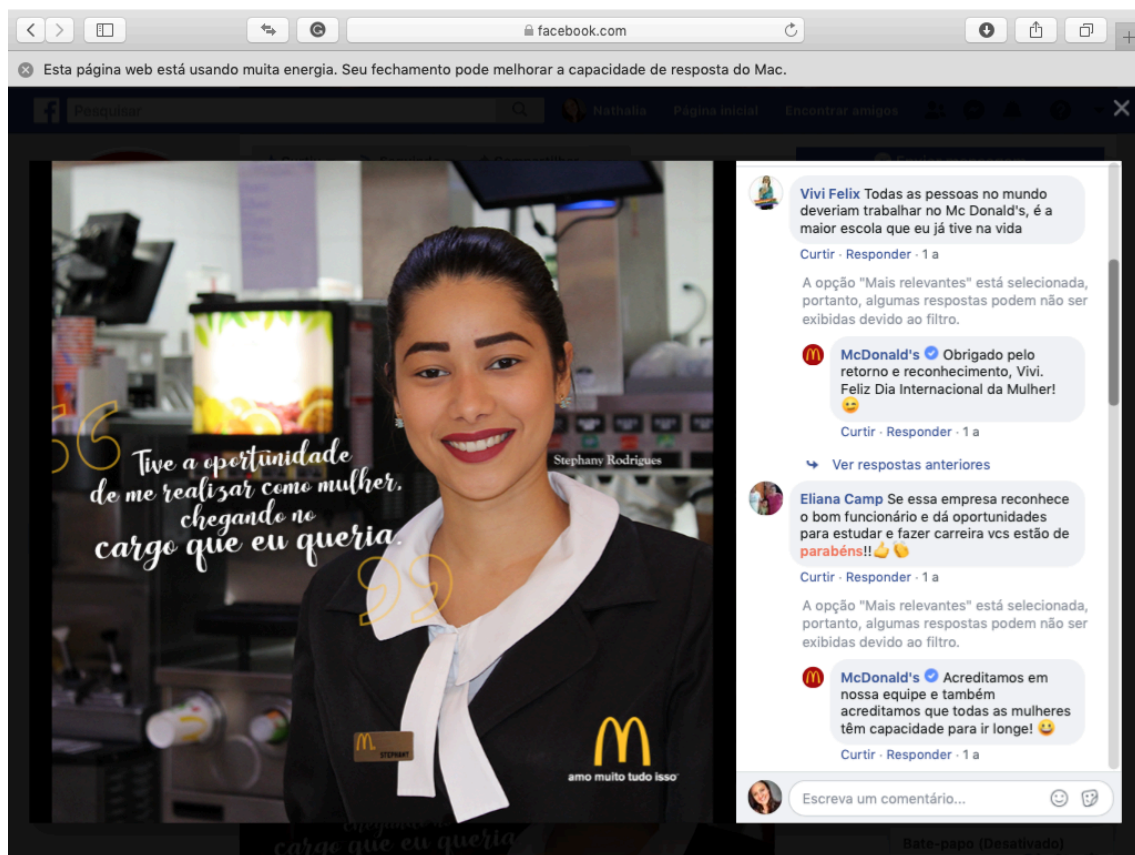


Figura 37: PrintScreen de comentário na Fanpage da McDonald's Brasil (1)
Fonte: Fanpage da MCDonald's Brasil no Facebook

Ela comentou que: *“Todas as pessoas no mundo deveriam trabalhar no Mc Donald's, é a maior escola que eu já tive na vida”*. O seu testemunho representa as experiências que ela vivenciou durante a sua jornada de trabalho na rede, que foi importante para a sua vida profissional e

pessoal. Logo, houve uma resposta oficial da marca: *“Obrigado pelo retorno e reconhecimento, Vivi. Feliz Dia Internacional da Mulher!”*.

Na mesma postagem, é possível identificar um outro comentário relevante e que reflete bem a dimensão pessoal, que é a questão da gestão de expectativas, predominante na maioria das pessoas que estão inseridas ou em busca de uma oportunidade no mercado de trabalho.

A usuária Eliana Campas, comentou que: *“Se essa empresa reconhece o bom funcionário e dá oportunidades para estudar e fazer carreira vcs estão de parabéns!!”*. Através dele, ela demonstrou o seu reconhecimento pela política de trabalho da McDonald’s e, assim como ela, outras pessoas provavelmente se sentiram estimuladas a trabalhar numa organização que valoriza e incentiva o crescimento dos seus colaboradores. O seu comentário também recebeu uma resposta oficial do perfil: *“Acreditamos em nossa equipe e também acreditamos que todas as mulheres têm capacidade para ir longe!”*.

As publicações nas *Fanpage* das marcas no Facebook receberam comentários de muitos usuários que se identificavam com a ação e parabenizavam a marca pela iniciativa. Porém, alguns usuários utilizaram o espaço para demonstrar o seu descontentamento tanto com as ações quanto com situações diversas que acontecem nos restaurantes da rede.

Nos Estados Unidos, alguns usuários recorreram ao post sobre o Dia Internacional da Mulher para tentar solucionar problemas que ocorrem em unidades da sua cidade. A marca, por sua vez, respondeu de forma solícita alguns usuários, mas outros ficaram sem respostas (Figura 38).



Figura 38: PrintScreen de comentário na Fanpage da McDonald’s Estados Unidos
Fonte: Fanpage da MCDonald’s Estados Unidos no Facebook

No Brasil, no dia 8 de março quando foi realizada a ação “Juntas podemos mais”, os usuários recorreram principalmente ao Facebook para a manifestar o desgosto pela campanha que até então estava correndo bem. É perceptível o aumento de menções da marca. Para melhor identificar esse envolvimento das publicações, construímos o Gráfico 1, abaixo:

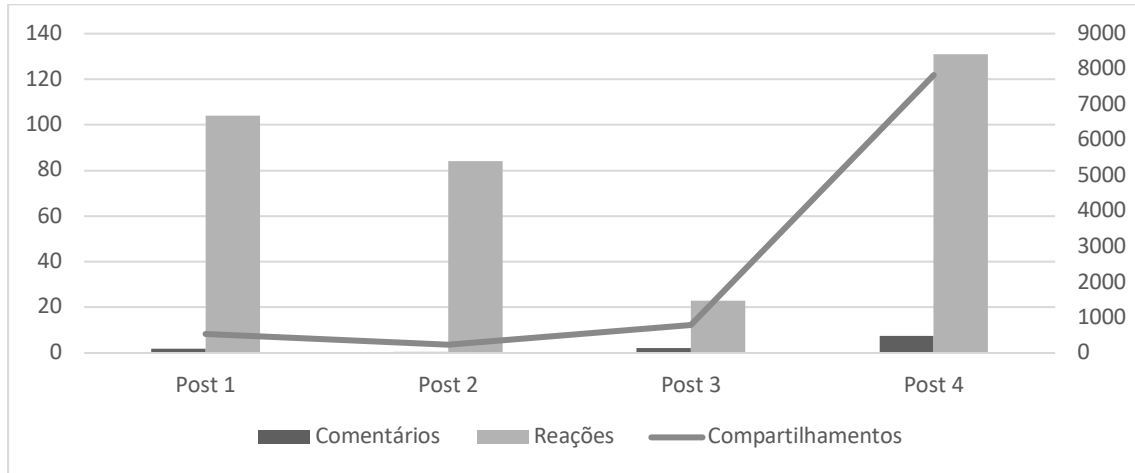


Gráfico 1: Envolvimento das publicações na Fanpage da McDonald's Brasil no Facebook
 Fonte: Elaborado pela autora

Um dos comentários mais relevantes deste post trata-se de um usuário que comentou: “É sério que a homenagem do McDonald’s às mulheres foi dispensar os homens do trabalho e colocá-las para trabalhar?! Se a homenagem é por para trabalhar, eu nem quero imaginar o que vocês fariam se quisessem puni-las!” (Figura 39). Este comentário teve 2,1 mil reações e diversas respostas.

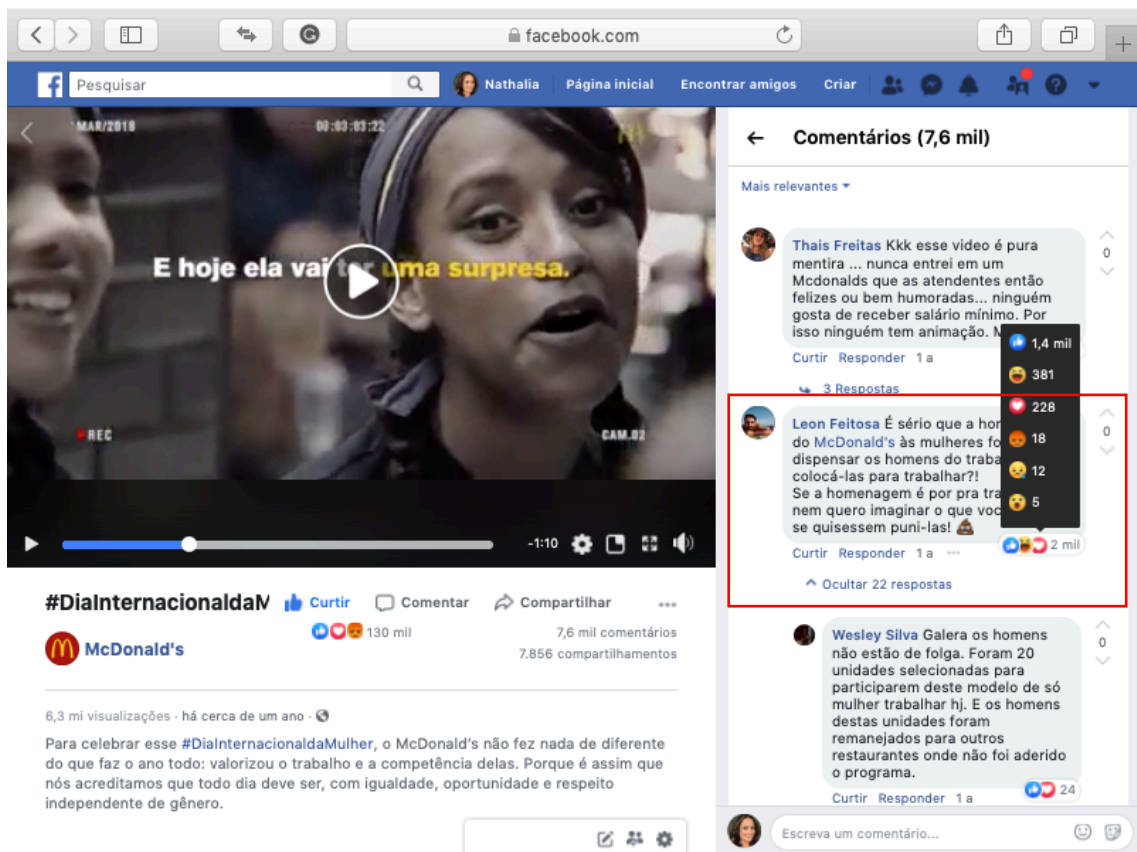


Figura 39: PrintScreen de comentário na Fanpage da McDonald's Brasil (2)
 Fonte: Fanpage da MCDonald's Brasil no Facebook

O descontentamento por parte do público se deu pelo fato de alguns restaurantes estarem operando somente com mulheres. No geral, foram poucos usuários que defenderam a marca e muitos até questionaram o porquê da ausência de respostas por parte da McDonald's, visto que quando os comentários eram de elogios eles sempre respondiam (Figura 40).



Figura 40: PrintScreen de comentários na Fanpage da McDonald's Brasil
 Fonte: Fanpage da MCDonald's Brasil no Facebook

No perfil oficial no Twitter da rede americana também podem ser vistos alguns elogios sobre a campanha, aos quais a marca respondeu, mas a maioria dos comentários também foram de críticas variadas sobre às questões trabalhistas e que não foram rebatidas por parte da marca (Figura 41).

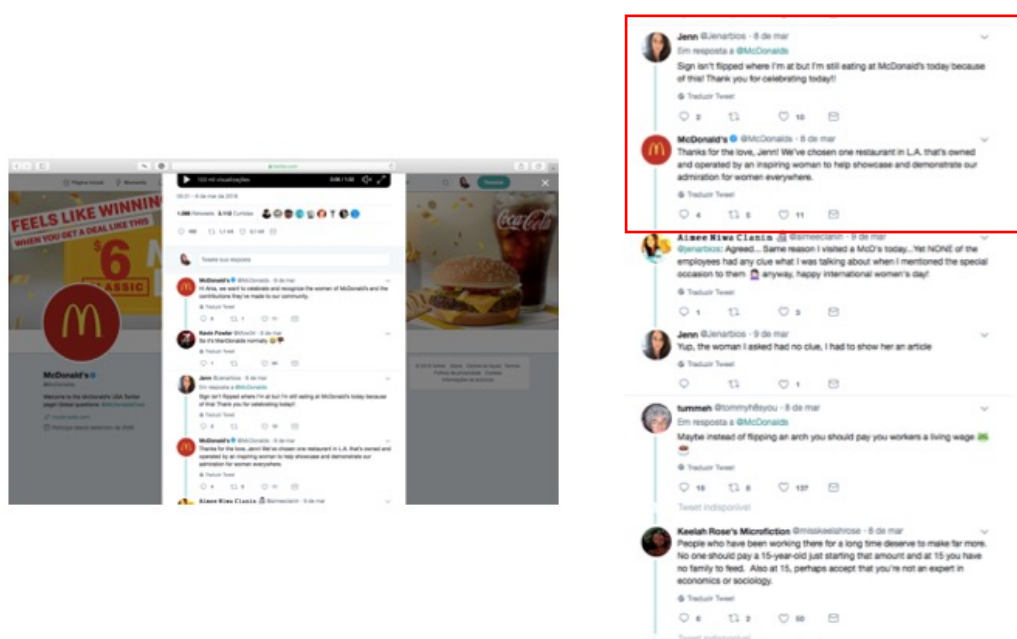


Figura 41: PrintScreen de Tweets em menção à McDonald's Estados Unidos
 Fonte: Perfil da MCDonald's Estados Unidos no Twitter

No Brasil, apesar de nada ter sido veiculado no Twitter sobre o Dia Internacional da Mulher, assim como também foi na página oficial no Facebook, as críticas também chegaram nessa mídia. A discussão sobre se os homens das unidades que aderiram à campanha tinham recebido folga ou se tinham sido transferidos para outra loja da rede foi parar nos Trending Topics do Twitter.

Diversos seguidores questionaram a marca, inclusive marcando o seu usuário, mas a marca não respondeu a todos. Diante das críticas, a marca em resposta a um dos usuários twittou: “*Tasssia, a nossa equipe não foi reduzida: a escala de trabalho segue a mesma - como qualquer outro dia, e os homens estão realocados hoje em outros restaurantes. Essa ação faz parte de uma série de iniciativas do McDonald’s para celebrar o #DiaInternacionaldaMulher.*”, conforme ilustramos abaixo na Figura 42.



Figura 42: PrintScreen de Tweets em menção à McDonald's Brasil
Fonte: Perfil da MCDonald's Brasil no Twitter

Logo, um outro usuário do Twitter rebateu a resposta oficial da marca (Figura 43), trazendo à tona a polêmica que também estava sendo refletida na Fanpage da marca no Facebook, mas o perfil oficial não respondeu mais aos usuários.

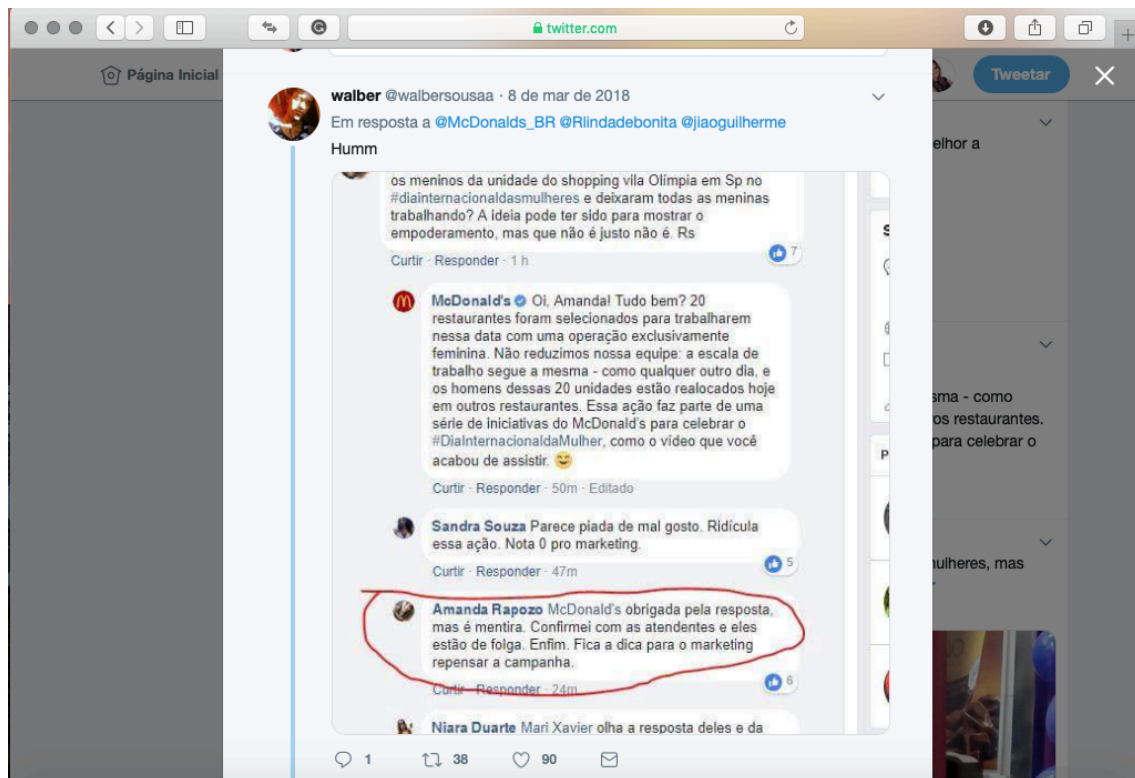


Figura 43: PrintScreen de Tweet em menção à McDonald's Brasil
Fonte: Perfil da MCDonald's Brasil no Twitter

Em uma busca rápida no Twitter com a “#diainternacionaldamulher + @mcdonalds_br”¹¹³ é possível encontrar vários tweets de usuários brasileiros criticando a campanha, com textos e fotos tiradas nos restaurantes que aderiram a campanha, além de memes de internet (Figura 44).

¹¹³ A busca pode ser acessada em:
https://twitter.com/search?q=%23diainternacionaldamulher%20%40mcdonalds_br&src=typd&lang=pt.

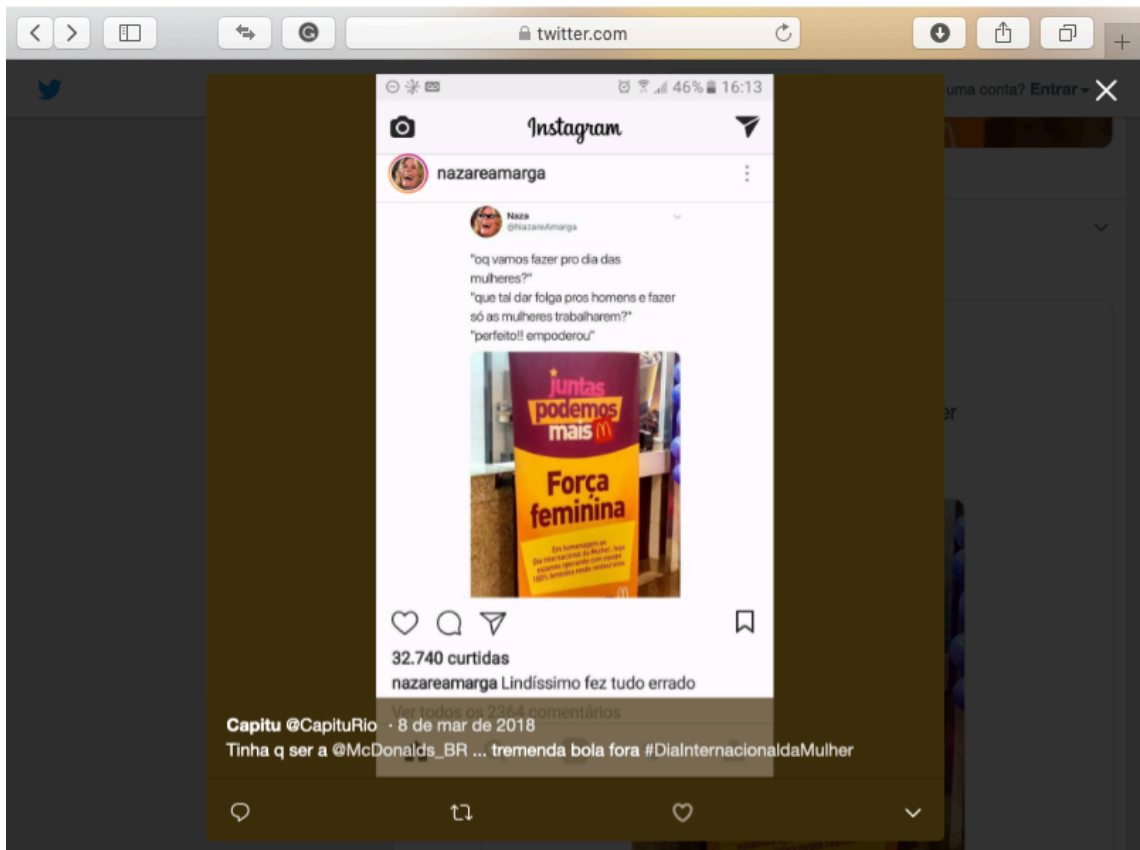


Figura 44: PrintScreen de Tweet em menção à McDonald's Brasil com meme da campanha brasileira circulando no Instagram

Fonte: Perfil da MCDonald's Brasil no Twitter

Em última análise, numa percepção de comunicação de crise e 'paracrise', é fácil identificar quando, por exemplo, a campanha brasileira tomou um rumo diferente e começou a ter uma repercussão negativa também no *online* e, se houvesse um monitoramento constante nas redes sociais, os responsáveis teriam observado um crescimento no número de menções à marca e teriam identificado a polêmica que passou a girar em torno de uma ação específica que estava acontecendo naquele exato momento e que, conseqüentemente, resultaria numa crise. Com estes dados, os responsáveis pela gestão dos canais oficiais *online* poderiam ter elaborado estratégias de conteúdo e de relacionamento para conter a crise e diminuir a percepção negativa.

Conclusão

Esta dissertação de mestrado propôs uma reflexão sobre o papel das RP e das relações-públicas frente à gestão estratégica da comunicação interna no ambiente digital. Inicialmente, o tema da Comunicação Interna Digital foi contextualizado no seu referencial teórico recorrendo-se a autores que trabalham conceitos-chave da Comunicação Interna e Comunicação Digital. A fundamentação teórica foi sustentada com a apresentação de três modelos de comunicação interna estratégica na contemporaneidade e no desenvolvimento de um modelo próprio de comunicação interna estratégica no ambiente digital.

Inicialmente, focamos em identificar quais eram as melhores alternativas para desenvolver e aprimorar a comunicação interna, de forma estratégica, através dos canais e meios digitais. Identificamos que algumas práticas são tendências, como por exemplo, os canais diversificados, a utilização do colaborador como protagonista e o desenvolvimento de ações que estabeleçam o diálogo e a colaboração nas ações.

O primeiro objetivo específico deste estudo era perceber como se processa a comunicação interna estratégica no ambiente digital. Para isso, descrevemos os três modelos estratégicos e, embora os modelos apresentassem as principais características e premissas da prática profissional, optamos por desenvolver um modelo próprio de comunicação interna estratégica no ambiente digital, com enfoque no âmbito do posicionamento das RP, como contributo para a disseminação dos valores e da visão das marcas corporativas nas mídias sociais digitais.

Havíamos também colocado como outro objetivo específico identificar os desafios e as tendências da comunicação interna estratégica no ambiente digital. Identificamos que grandes organizações estão utilizando os seus colaboradores como novos protagonistas de suas ações. As estratégias de comunicação interna não decorrem apenas entre os “muros” da organização, pois estão sendo veiculando nas principais plataformas digitais, onde há uma concentração expressiva de receptores.

Para explicar essa prática, uma das hipóteses que encontramos é que as organizações estão aproveitando a potencialidade das mídias digitais sociais para exaltarem a sua identidade e agregarem valor sua imagem, através de estratégias que sejam percebidas como valiosas para o público em geral. Fato este que justificaria, dentro do planejamento de comunicação, a escolha dos meios e dos canais digitais para alcançar uma audiência mais ampla.

Assim, ressaltamos que como consequência da transformação digital pela qual as organizações estão passando, não existem mais barreiras entre a comunicação interna e a comunicação externa das organizações. As estratégias de comunicação que antes eram utilizadas para atrair

o público externo agora também são utilizadas para o público interno e vice-versa. Constatamos também que estamos em um processo de transição dos meios analógicos para os meios digitais, inclusive que há muitas mídias dinâmicas e, principalmente, mais mensuráveis do que os tradicionais, mas que um ainda não substitui o outro em sua totalidade. Nesse contexto, apontamos que o principal desafio da área é, justamente, a integração dos canais *offline* e *online* sem perder a eficiência de ações que sejam percebidas como valorosas para as organizações e a eficácia da interação delas com os seus *stakeholders*.

As ferramentas de comunicação digital propiciam uma comunicação bidirecional nos suportes e canais da comunicação interna *online* e devem ser aproveitadas para complementar os *offline*. Mas, para alcançar os resultados positivos ambos devem estar previstos no planejamento estratégico de comunicação da organização. Quanto ao papel das RP e do profissional de RP frente à gestão da comunicação interna estratégica no ambiente digital, observamos que as mídias sociais digitais chegaram para solucionar um dos principais problemas da tradicional comunicação interna, que era obter o reconhecimento da sua função estratégica devido a falta de mensuração de resultados. Os meios digitais facilitam muito o trabalho das relações-públicas, principalmente na questão de mensuração de resultados, que era um dos principais entraves. As ferramentas digitais possibilitam coletar e analisar dados indicadores que permitem mensurar os resultados tanto de forma quantitativa, quanto de forma qualitativa das ações realizadas no ambiente digital. Os resultados mensuráveis são fundamentais para nortear o trabalho das lideranças e, principalmente, posicionar a comunicação interna como uma função estratégica e indispensável para a gestão estratégica das organizações.

No entanto, cabe ressaltarmos que há os dois lados do avanço do digital. De um lado, as relações-públicas tem ao seu alcance um leque de ferramentas digitais para conectar e envolver os colaboradores com os propósitos das organizações. Ferramentas estas que na nossa percepção se tornaram importantes instrumentos para lidar com os diferentes perfis de públicos que compõem o universo das organizações, o que no nosso ponto de vista contribuiu significativamente para tornar a comunicação interna estratégica ainda mais efetiva. Do outro lado, essas possibilidades de conexões provocam novos desafios para que o profissional garanta a efetividade das suas ações de comunicação, visto que a sociedade também está cada vez mais conectada e no ambiente digital todos possuem voz e podem expressar a sua opinião de forma livre.

Na sequência, para compreendermos o novo valor das RP e a evolução da comunicação interna estratégica em plena revolução digital, realizamos um estudo de caso com a marca McDonald's. Como objeto empírico, selecionamos duas campanhas realizadas pela marca em prol do Dia Internacional da Mulher 2018, desenvolvidas no Brasil e nos Estados Unidos.

O dia da mulher, assim como outras datas comemorativas, são ocasiões em que as organizações aproveitam para apostar em estratégias de comunicação e marketing. A data em específico,

não se trata de uma oportunidade de marketing com o intuito de vendas, como por exemplo, as festividades de Natal; mas sim de uma boa oportunidade para trabalhar a comunicação estratégica de forma a estreitar o relacionamento com os públicos e fortalecer a reputação organizacional perante eles e a sociedade na qual a organização está inserida.

Nesse contexto, a McDonald's, em março de 2018, optou por homenagear as suas colaboradoras de forma pública, através dos seus suportes e canais da comunicação interna (*offline* e *online*). Logo, o objetivo geral desta investigação foi verificar, ao nível das práticas e das ferramentas, como a McDonald's disseminou as suas estratégias de comunicação em seus suportes e canais da comunicação interna (*offline* e *online*). Como ponto forte das campanhas destacamos o *storytelling*, que se trata de uma forte estratégia para construir narrativas comunicacionais que contam histórias sobre as experiências vividas dos colaboradores no ambiente organizacional, estas que veiculadas nas principais plataformas digitais destinadas à uma ampla audiência garantem um grande alcance da audiência.

O intuito deste estudo era analisar, numa perspectiva de planeamento de comunicação interna estratégica, se as estratégias de comunicação tinham os atributos necessários e estratégicos para contribuir na difusão da cultura organizacional, da imagem e da identidade organizacional da marca. A partir de uma análise qualitativa, identificamos algumas práticas e o uso de diversas ferramentas de comunicação nas campanhas desenvolvidas pela McDonald's. As estratégias de comunicação disseminadas pela marca formaram o *corpus* da análise, que foi contrastado com o Modelo de Comunicação Interna Estratégica no Ambiente Digital. O modelo também nos possibilitou analisar como a McDonald's desenvolveu as suas duas campanhas em duas perspectivas: dimensão humanista e dimensão do planeamento de comunicação integrando esta dimensão humanista.

A partir das análises, constatamos que numa dimensão humanista, as campanhas da McDonald's tinham os atributos necessários e estratégicos para contribuir para a difusão da cultura organizacional, da imagem e da identidade organizacional da marca. Por outro lado, na perspectiva do planeamento de comunicação integrando esta dimensão humanista, concluímos que as ações de comunicação veiculadas nos canais *offline* e *online* da McDonald's nos Estados Unidos se complementaram, mas as veiculadas pela McDonald's Brasil não.

Cumpridos os objetivos tornou-se possível responder à pergunta de investigação:

Como foram desempenhados o papel das RP e do profissional de RP frente à gestão estratégica da comunicação interna no ambiente digital durante a execução das campanhas, brasileira e americana, da McDonald's?

O que constatamos é que em todos os canais *online* oficiais da McDonald's, no Brasil e nos Estados Unidos, no momento em que os usuários começaram a utilizar estes meios não só para

elogiar a campanha que estava sendo veiculada, mas sim para fazerem críticas, não houve uma resposta rápida por parte da marca.

Kent e Taylor (1998, p. 327) definem esse processo de interação entre as organizações e os seus seguidores como “loop dialógico”, um dos cinco princípios que os relações-públicas devem seguir para efetuar uma comunicação dialógica eficiente, que possibilite “explicar a política organizacional e ter habilidades de comunicação necessárias para lidar com perguntas e problemas difíceis”. Como consequência, os usuários sentiram-se rejeitados e as emoções negativas refletiram-se em reações frustradas e em postagens ainda mais negativas.

Nessa linha de análise, é possível identificarmos a importância de o relações-públicas, além de ser um curador de conteúdos, ter competências para promover experiências humanas e saber mensurar o processo, conforme destacou Rotter (2017). No ambiente digital é necessário sempre responder a qualquer elogio ou crítica rapidamente, demonstrando atenção e cuidado aos públicos.

Ao encontro dessa ideia, Terra (2010, p. 100) afirmou que “[...] as relações públicas 2.0 se caracterizam pela atividade de mediação e/ou interação por parte de organizações com seus públicos na rede mundial de computadores, especialmente, no que diz respeito às expressões e manifestações desses nas mídias sociais”.

De igual forma, cabe ressaltar o quanto é necessário estar constantemente monitorando as ações que se desenvolvem no ambiente digital, como também apontou Holtz (2017). Todas as ações previstas em um planejamento de comunicação são propícias a acarretar alguns ajustes corretivos ao longo do processo, por isso é tão importante acompanhar o desempenho das estratégias na comunicação. Com este monitoramento, de coletar, classificar e analisar as menções públicas em sites e nas mídias sociais, é possível identificar e analisar as reações e os sentimentos, identificar oportunidades, conhecer melhor os públicos, identificar comportamentos e assim entender, de fato, o feedback dos públicos. No caso da McDonald’s Brasil as ações estavam concentradas no ambiente digital, o que facilita ainda mais o controle e a análise sobre a percepção dos públicos.

Coincidência ou não, em 2019 a McDonald’s no Brasil não celebrou o Dia Internacional da Mulher, pelo menos não de forma pública. Nos Estados Unidos, pelo contrário, a marca lançou a campanha: “McDonald’s Melhor Juntos: Estratégia de equilíbrio entre gêneros e diversidade”¹¹⁴, na qual divulgou para a sociedade e firmou um compromisso que até 2023 irá melhorar a representação das mulheres em todos os níveis da rede, com o intuito de alcançar a igualdade de gênero na progressão na carreira, bem como defender o impacto das mulheres

¹¹⁴ Tradução da autora. No original: “McDonald’s Better Together: Gender Balance and Diversity strategy”.

no negócio¹¹⁵. Para tanto, a marca estipulou quatro princípios norteadores que orientarão as estratégias da McDonald's para promover o equilíbrio de gênero.

Dada a importância do tema e considerando que as tendências do marketing será uma mescla contínua de experiências *online* e *offline* (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2017) e, conseqüentemente, da comunicação, já que são áreas conjugadas, acreditamos que torna-se necessário o desenvolvimento de novos estudos sobre a comunicação interna estratégica no ambiente digital, com enfoque na potencialidade das mídias sociais digitais e das plataformas de redes sociais digitais, bem como o impacto provocado por elas. Tendo em vista que os colaboradores, públicos fundamentais na difusão de mensagens e percepções das organizações, ganharam o poder de ser expressar de forma potencializada nas plataformas digitais. Afinal, num ambiente onde todos possuem voz e podem expressar a sua opinião de forma livre, o que os usuários da Internet falam sobre as organizações pode trazer tanto benefícios, quanto conseqüências para a sua reputação organizacional e, principalmente, o que um colaborador pensa e diz da organização onde trabalha possui uma influência muito forte.

Assim no que tange a futuras investigações científicas no campo da comunicação interna estratégica no ambiente digital, acreditamos na importância das RP para proporcionar cada vez mais relações mutualmente benéficas relações entre as organizações e os seus colaboradores inclusive no ambiente digital, de modo que os esforços de RP devem estar centrados em efetivar o relacionamento da organização com os seus colaboradores, com o meio ambiente, com a sociedade, com o governo e demais fatores de influência, pois cada vez mais as pessoas querem interagir e estabelecer relações com as organizações pelas quais mais se identificam e que vão ao encontro dos seus valores e crenças.

¹¹⁵ Os detalhes sobre a campanha estão disponíveis no site da Mc Donald's americana em: <https://news.mcdonalds.com/stories/our-people-details/gender-balance-strategy-2019>.

Referências

Abracom. (2017). *A comunicação interna na era digital e colaborativa* [ebook]. Retirado de http://www1.abracom.org.br/cms/opencms/abracom/pt/uploads/pdf/abracom_v11_interativo_fechado.pdf

Acuña, B. P., Domínguez D. C., & Navarro, P. B. (2017) Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui - Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134, pp. 315-330.

Bahia, J. (2013). *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda.

Bastos, A.R.S., & Marchiori, M. R. (2011). *Diálogo e Cultura Organizacional: Uma análise sobre como os processos dialógicos contribuem para a construção da “personalidade” da organização contemporânea*. Comunicação apresentada no XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul. Retirado de http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_13_Intercom_2011.pdf

Bernardes, C. (1993). *Teoria Geral da Administração: a análise integrada das organizações*. São Paulo: Atlas.

Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of communication*, 54(4), 645-661.

Bueno, W. C. (2005). A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Revista Conexão e Cultura*, 4(7), 11-20.

Bueno, W. C. (2015). Estratégias de comunicação para as mídias sociais. In W.C. Bueno (Org.), *Estratégias de comunicação nas mídias sociais* (pp. 123-144). São Paulo: Editora Manole.

Carrillo, M.V. (2014). Comunicação estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80.

Cogo, R.S. (2018). Storytelling. In D. Scheid, J. Machado, & P.M. Pérsigo (Orgs.), *Estrato de verbetes: dicionário de comunicação organizacional* (p.126). Santa Maria: Facos-UFSM.

Coombs, W.T. & Holladay, J.S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38 (3), 408-415.

Corrêa, E. S. (2005). Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Revista Organicom*, 2(3), 95-111. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138900

Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília: Casa das Musas.

Daymon, C. & Holloway, I. (2011). Discourse analysis and critical discourse analysis. In C. Daymon & I. Holloway. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. 2ª ed. Abingdon: Routledge. pp. 178-192.

Dorighello, L., Lasmar, M., & Santos, R. (in press). Employer Branding: o fim da barreira entre comunicação interna e externa. *Revista Comunicação Empresarial*. Retirado de <http://www.aberje.com.br/revista/employer-branding-o-fim-da-barreira-entre-comunicacao-interna-e-externa/>

Duarte, J.A.M, & Monteiro, G.F. (2009). Potencializando a comunicação nas organizações. In M. M. K. Kunsch (Org.), *Comunicação Organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Ferrari, M. A., & França, F. (2009). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

França, F. (2004). *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica business relationship*. São Caetano do Sul: Yendis Editora.

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

Gonçalves, G. (2011). Narrativas de defesa e culpa nos discursos organizacionais. In. A. J. Palacio. & P. Serra. (Orgs.), *Pragmática: Comunicação Publicitária e Marketing* (pp. 85-100). Covilhã, PT: Livros LabCom.

Gonçalves, G. & Elias, H. (2013). Comunicação estratégica. Um jogo de relações e aplicações. In A. Fidalgo & J. Canavilhas (Orgs.), *Comunicação digital - 10 anos de investigação* (pp. 135-150). Coimbra: Minerva Coimbra.

Gonçalves, G. (2015). Teorias de Relações Públicas: da visão sistémica à visão radical. In Spínola, S., Brandão, N., & Portugal, M. N. (Coords.), *Relações públicas e comunicação organizacional: desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

Grunig, J. E., & e Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Nova Iorque: Holt, Rinehart e Winston.

- Grunig, J. E. (2009). *Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3 - 35.
- Holtz, S. (2017a, 21 de junho). A New Model for Employee Communication: Introduction [Post em blogue]. Retirado de <http://holtz.com/blog/blog/a-new-model-for-employee-communication-introduction/4769/>
- Holtz, S. (2017b, 27 de junho). A New Model for Employee Communication: Overview [Post em blogue]. Retirado de <http://holtz.com/blog/blog/a-new-model-for-employee-communication-overview/4772/>
- Kent, M. & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships throught the world wide web. *Public Relations Review*, 24 (3), 321-334.
- Kent, M. & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28 (1), 21-37.
- Kent, M. (2010). Directions in social media for professionals and scholars. In R. L. Heath (ed.), *Handbook of public relations*. Thousand Oaks/CA: Sage.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M.M.K. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Anàlisi*, 34, 125-139.
- Kunsch, M. M. K. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Revista MATRIZES*, 8(2), 35-61.
- Lacombe, F.J.M. & Heilborn, G.L.J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Longo, W. (2014). *Marketing e comunicação na era pós-digital: as regras mudaram*. São Paulo: Hsm do Brasil.
- Marchiori, M. (2008). *Os desafios da comunicação interna nas organizações*. Comunicação apresentada no XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Retirado de

http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunicacão_interna_intercom.pdf

Monteiro, D., Almeida, F. & Campos, J. (2014). *Comunicação 2.0: como o poder da web influencia decisões e desafia modelos de negócio*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Monteiro, D. (2015). Comunicação Interna 2.0: Por uma cultura do poder partilhado e uma identidade organizacional reforçada. In Gonçalves, G., & Filho, F.F.L. (Orgs.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas* (pp. 125-146). Covilhã, PT: Livros LabCom.

Nassar, P. (Org.). (2006). *Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras*. São Paulo: Aberje

Nassar, P. (Org.). (2011). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: Aberje.

Porter, M. E. (1997). A hora da estratégia. *HSM Management*, (5), 7-10.

Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.

Richers, R. (2006). *O que é marketing*. São Paulo: Editora Brasiliense.

Rotter, A. (2017a, 19 de abril). Como ser estratégico na Comunicação Interna 4.0 [Post em blogue]. Retirado de <http://www.aberje.com.br/colunas/como-ser-estrategico-na-comunicacao-interna-4-0/>

Rotter, A. (2017b, 1 de novembro). Equilíbrio entre o tech e o touch na Comunicação Interna [Post em blogue. Retirado de <http://www.aberje.com.br/colunas/equilibrio-entre-tech-e-touch-na-comunicacao-interna/>

Rotter, A. (2018, 6) de março. Comunicação interna do 1.0 a 4.0 [Post em blogue]. Retirado de www.aberje.com.br/colunas/comunicacao-interna-do-1-0-4-0/

Scott, D. M. (2013). *Marketing e comunicação na era digital: fale diretamente com o cliente!* São Paulo: Editora Évora.

Silva, S., Ruão, T. & Gonçalves, G. (2016). O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. *Revista Comunicando*, 5(1), 218-241.

Siqueira Filho, A.B., Zaccaria, R.B., & Giuliani A.C. (2014). Comunicação Interna na Era da Colaboração: A IBM Brasil. *Caderno Profissional de Marketing*, 2(2), 25-31.

Sousa, J.P. (2013). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Retirado de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>

Terra, C.F. (2011a). *O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas mídias sociais sob a ótica da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas*. Comunicação apresentada no V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP). Retirado de http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_carolina.pdf

Terra, C.F. (2011b). Marcas "de peso" e sua presença nas mídias sociais. In: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, *XVI Intercom Sudeste - Anais do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste* (pp. 1-15). São Paulo/BR: Intercom e Fecap. Retirado de <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2011/resumos/R24-1252-1.pdf>

Valentini, C & Kruckeberg, D. (2012). New Media Versus Social Media. A Conceptualization of Their Meanings, Uses, and Implications for Public Relations. In S. Duhé, S. (Ed.) *New media and public relations* (pp. 267-276). New York: Peter Lang Publishing.

Valentini, C. (2015). Is using social media “good” for the public relations profession? A critical reflection. *Public Relations Review*, 41 (1), 170-177.

Vasconcelos, L. R. (2009). *Planejamento de Comunicação Integrada: manual de sobrevivência para as organizações do século XXI*. São Paulo: Summus.