

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**CAROLINA IMANISHI TANNOURI  
LARYSSA GONÇALVES MATTOS**

**ANÁLISE DO CONTEÚDO DA INTRANET DA ORGANIZAÇÃO MONDELÊZ  
BRASIL COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

**CURITIBA**

**2013**

**CAROLINA IMANISHI TANNOURI  
LARYSSA GONÇALVES MATTOS**

**ANÁLISE DO CONTEÚDO DA INTRANET DA ORGANIZAÇÃO MONDELÊZ  
BRASIL COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Comunicação Social – habilitação em  
Relações Públicas, do setor de Artes,  
Comunicação Social e Design da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Glaucia da Silva  
Brito

**CURITIBA  
2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a dedicação dos professores do curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Paraná, que puderam compartilhar suas diversas experiências profissionais e acadêmicas em todo nosso período de graduação. Também gostaríamos de agradecer à organização Mondelêz Brasil pela disponibilidade, confiança e liberdade, o que tornou possível a elaboração deste projeto e do nosso crescimento profissional. Por fim, agradecemos todo o carinho, ajuda e incentivo de nossos familiares, amigos e namorados durante todo o desenvolvimento deste projeto.

“É impossível progredir sem mudança,  
E aqueles que não mudam suas mentes não podem mudar nada”

(GEORGE BERNARD SHAW)

## RESUMO

Este projeto de pesquisa tem como objetivo analisar o conteúdo publicado na Intranet da organização Mondelēz Brasil para compreender qual seu grau de importância para os colaboradores e para a Comunicação Interna. Pretendeu-se estudar a relação entre a comunicação de mão dupla que ocorre por intermédio deste meio e seus conteúdos, assim como, sugerir melhorias para a Intranet. Buscou-se ressaltar também a importância do profissional de Relações Públicas em meio a este processo. Foi realizada uma análise dos conteúdos preexistentes no período de Março a Dezembro de 2012 que serviu como base para o estudo. De acordo com estes dados, foi desenvolvida a proposta de reforço do posicionamento da companhia diante da sugestão de conteúdos que ampliem o engajamento do público interno, e tem sua implementação prevista até o mês Outubro de 2013.

**Palavras-chave:** Intranet, Comunicação Interna, Conteúdo

## **ABSTRACT**

The main objective of this study is analyze the published content of Mondelēz Brasil company's Intranet to understand which is its importance grade to employees and to Internal Communication. It was pretend to study the relations between two-way communication that happens through this medium and its content, as well as suggest improvements to it. This project will emphasize the importance of Public Relations professionals in the middle of all this process too. Used as a basis for this study, was made an analysis of pre-existing intranet content in the period of March to December 2012. According to those data, was developed a proposal of strengthening company's position and suggested contents that may expand the employee's engagement. Its implementation is expected by October 2013.

**Keywords:** Intranet, Internal Communication, Content

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Número de Posts x Tema .....	49
Gráfico 02 – Média de Comentários x Matéria.....	50
Gráfico 03 – Média de Comentários x Mídia .....	51
Gráfico 04 – Tipo de Mídia x Nº de Classificações 5 Estrelas .....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – A Web 1.0 .....	31
Tabela 02 – A Web 2.0 .....	31
Tabela 03 – Média de Comentários x Tema .....	50
Tabela 04 – N° de Comentários x Mídia.....	51
Tabela 05 – Tipos de Mídia x N° de Classificações 5 Estrelas .....	51
Tabela 06 – Média de Comentários x Matérias com mesmo intervalo de N° de Caracteres .....	52

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Exemplo de matéria de Jornal Mural .....	36
Figura 02 – Sobre os editoriais do Jornal Mural .....	37
Figura 03 – Exemplo de comunicado com texto .....	38
Figura 04 – Exemplo de comunicado com imagem .....	39
Figura 05 – Conexão Vendas Online .....	40
Figura 06 – Exemplo de nota na televisão interna.....	41
Figura 07 – Home Page da Intranet da Mondelēz Brasil.....	44
Figura 08 – Localização da ferramenta de comentários na matéria .....	46
Figura 09 – Ferramenta de comentários e classificação por estrelas na Intranet da Mondelēz Brasil .....	46
Figura 10 – A Intranet para os diferentes níveis hierárquicos da organização.....	55
Figura 11 – Ciclo de comunicação para a Intranet da organização.....	58

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. RELAÇÕES PÚBLICAS.....</b>	<b>13</b>
2.1 A FUNÇÃO POLÍTICA DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	14
<b>3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>17</b>
3.1 PÚBLICO INTERNO .....	18
3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	20
<b>4. AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA CIBERCULTURA.....</b>	<b>25</b>
4.1 INTERNET NAS ORGANIZAÇÕES .....	27
<b>5. MONDELÊZ INTERNATIONAL .....</b>	<b>33</b>
5.1 COMUNICAÇÃO INTERNA NA MONDELÊZ BRASIL.....	34
<b>6. INTRANET .....</b>	<b>42</b>
6.1. A INTRANET DA MONDELÊZ BRASIL .....	43
<b>7. ANÁLISE DO CONTEÚDO PUBLICADO NA INTRANET DA MONDELÊZ BRASIL.....</b>	<b>48</b>
<b>8. PROPOSTA PARA A INTRANET DA MONDELÊZ BRASIL .....</b>	<b>54</b>
8.1 OBJETIVO GERAL .....	54
8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	54
8.3 JUSTIFICATIVA .....	54
8.4 PROPOSTA.....	55
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da comunicação digital assumiu uma importância estratégica nos planos de comunicação das organizações. O ser humano sempre foi o principal mediador da comunicação em todos os processos, independente dos meios disponíveis, no entanto, há uma evolução à medida que ele encontra sinergia entre os modos, formas e meios de expressão através do conhecimento e das novas tecnologias. Assim como a comunicação com o público externo das organizações mudaram, o uso de novas ferramentas tem mudado também a comunicação com o público interno.

Desta forma, neste projeto de pesquisa partimos da máxima de que “não é pelo fato de existir uma comunicação formalizada ou sistematizada que todos os problemas da organização estão ou serão resolvidos” (KUNSCH, 2003, p.73). Por isso será feita a análise e estudo da eficácia, eficiência e resultados dos canais de comunicação interna com os quais a Mondelēz Brasil trabalha, com o objetivo de avaliar a necessidade de desenvolvimento desses canais, principalmente da Intranet, além de identificar as barreiras comunicacionais que podem vir a prejudicar o processo. Primando sempre por uma comunicação de mão dupla, em que comunicar é tão importante quanto estar disposto a escutar e trabalhar com as informações recebidas.

O projeto está organizado em sete capítulos principais, sendo eles respectivamente: Relações Públicas, Comunicação Organizacional, as Relações Públicas na Cibercultura, Mondelēz International, Intranet, análise do conteúdo da Intranet da Mondelēz Brasil e proposta para a Intranet de Mondelēz Brasil.

O primeiro capítulo teórico, Relações Públicas, traz uma visão mais abrangente do profissional, profissão e atividades das Relações Públicas. A função política das atividades deste profissional, no entanto, recebeu maior destaque por ser a função que, no decorrer deste trabalho, teve papel mais relevante para as discussões que foram levantadas.

O capítulo sobre Comunicação Organizacional apresenta o âmbito e o contexto desta comunicação onde são feitas todas as análises de instrumentos, conceitos e conteúdos. Ele aprofunda-se ainda mais nos conteúdos sobre público interno e comunicação interna, ambos focos deste trabalho em prol de seu

desenvolvimento para o aprimoramento da própria comunicação a partir de um relacionamento mais próximo com o público interno.

O terceiro capítulo teórico, sobre as Relações Públicas na Cibercultura, adentra no papel deste profissional no atual contexto social, em que as mídias digitais e tecnologias estão intrínsecas à cultura moderna. E a Internet, por ser um canal de comunicação relativamente novo, também recebe um tópico e aprofundamento especial para contextualizar explicações futuras sobre a Intranet e análise de conteúdo.

Os dois capítulos seguintes, Mondelēz International e Intranet, apresentam a estrutura, contexto e história da companhia da qual a Intranet está sendo estudada neste trabalho, assim como a área responsável por ela: a Comunicação Interna. O estudo teórico sobre a Intranet também foi feito para poder ser, então, avaliado num próximo momento.

Os capítulos finais por sua vez, análise do conteúdo da Intranet da Mondelēz Brasil e proposta para a Intranet da Mondelēz Brasil, apresentam a justificativa, metodologia e resultados da pesquisa feita. Por isso, foi realizada a análise da rede Intranet como canal de comunicação interna da organização, e o conteúdo de 151 matérias postadas em sua Intranet no período entre março e dezembro de 2012, para observar o grau de engajamento e interatividade do público interno com o canal. Esta embasou a tomada de decisão em propor projetos de melhoria e desenvolvimento da Intranet da Mondelēz Brasil, reforçando seu posicionamento e engajando o público de interesse do trabalho, o público interno.

## 2. RELAÇÕES PÚBLICAS

Horlow (1974 apud SIMÕES, 2001, p.30) fez um levantamento que revelou haver na década de 70 do século XXI, nada menos que 427 definições conceituais de Relações Públicas e com certeza hoje esse número já aumentou.

Entendemos Relações Públicas como

A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja, direta ou indiretamente, ligada (Definição de Relações Públicas ABRP, 1955)

Kunsch (2003) ressalta o papel das Relações Públicas dentro das organizações. Ela afirma que as Relações Públicas são também, assim como outras áreas, um subsistema organizacional que exerce funções essenciais e específicas e está focada em fortalecer o sistema institucional das organizações (KUNSCH, 2003, p.99). Por esse motivo não podem ser consideradas isoladamente já que fazem parte do sistema organizacional e operam no macrossistema ambiental, além de sua atuação contribuir para agregar valores e ajudar a organização a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos, trabalhando assim em integração com outras áreas numa perspectiva de comunicação integrada. Nesse âmbito, segundo a autora, as Relações Públicas assumem quatro funções dentro da organização, são elas: função administrativa, estratégica, mediadora e política.

A função administrativa das Relações Públicas, por meio de suas atividades, visa alcançar a organização como um todo fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores e grupos. É a função que ajuda a manter canais mútuos de comunicação, a aceitação e cooperação entre a organização e seus públicos, além de auxiliar a mesma a manter-se informada e a responder à opinião pública, definir a responsabilidade em servir o interesse público e antecipar tendências. Para Kunsch (2003, p.102) cabe ao Relações Públicas gerenciar o processo comunicativo dentro das organizações, buscar criar e manter relações de confiança e credibilidade entre a organização e seus públicos.

No contexto atual das organizações, as Relações Públicas, como qualquer outra área, precisam demonstrar seu valor econômico, ou seja, ajudar as organizações a atingir seus objetivos. Por isso, segundo a autora, a função estratégica diz respeito à atuação desse profissional no posicionamento da

organização perante a sociedade, apresentando sua missão, visão, valores, além de definir uma identidade e como querem ser vistas no futuro, em outras palavras, elas abrem canais de comunicação entre a organização e seus públicos fortalecendo seu lado institucional. Nesse sentido, para Kunsch (2003, p.103) o profissional de Relações Públicas assessora os dirigentes identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e imagem da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos pode afetar os negócios da organização.

A função mediadora por sua vez, busca, além de informar, estabelecer diálogo e assim mediar relacionamentos embasados pelo modelo simétrico de duas mãos, onde o profissional de Relações Públicas trabalha para que haja o equilíbrio de interesse, entendimento e compreensão mútua da organização e seus públicos.

Para Kunsch (2003, p.109), como função política, é papel do profissional de Relações Públicas gerenciar as relações de poder e problemas de relacionamento. Simões (2001), por sua vez explora essa função mais a fundo.

## 2.1 A FUNÇÃO POLÍTICA DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Para estudar e entender o papel desse profissional na gestão de canais de comunicação interna é necessário entender que a atividade de Relações Públicas é a gestão da função organizacional política, sendo o profissional de Relações Públicas o responsável e mais capacitado para essa gestão.

Simões (2001, p.34) defende que a atividade de Relações Públicas se propõe a intervir em um fenômeno social específico: a relação política entre organização e seus públicos, ou melhor, a relação de poder, a interação política com seus agentes de influência. É essa relação que acaba por definir a consecução ou não da missão, interesses, expectativas e objetivos de cada parte. Ou seja, é a atividade de Relações Públicas, que, se mantida em bom nível, mantém os processos funcionando para a consecução da missão da organização.

Essa atividade engloba quatro operações: diagnóstico, prognóstico, assessoramento e implementação, sendo essa a definição operacional da atividade, ou seja, o que e como ela faz. O diagnóstico é o estudo, a pesquisa das características, missão, processos, para se chegar aos problemas e suas interfaces, que dará suporte às decisões do profissional. A segunda etapa é o prognóstico que

infere o que acontecerá no futuro, prevê as atitudes tomadas pelos líderes e analisa as possibilidades de evoluções internas e externas. Em seguida entra o assessoramento que trabalha com as lideranças para que a etapa da implementação dos projetos e programas de comunicação possam acontecer focados em realizar a missão da organização de forma eficaz. A fase da implementação deve ser embasada pelo propósito da atividade de Relações Públicas, que “é a via de mão dupla e a negociação ganha-ganha, isto é, o diálogo democrático em que os parceiros do processo buscam integrar seus interesses.” (SIMÕES, 2001, p.38).

Mesmo havendo interdependência entre as classes, nem sempre os interesses são convergentes. A organização está sempre sendo pressionada por agentes de influência tanto internos quanto externos, ou seja, seus diferentes públicos. Cada parte sempre deseja impor suas decisões ou influenciar as decisões dos outros e desta relação podem emergir conflitos, colapsos no sistema decisório (SIMÕES, 2001, p.50). E por isso a importância do profissional de Relações Públicas, que sob os conceitos de comunicação e relacionamentos de mão dupla, trabalham com essas relações de poder, tentando chegar a um consenso, evitando assim possíveis conflitos.

Desta forma, pode-se considerar como “objetivo da atividade de Relações Públicas a cooperação mútua entre as partes, do sistema organização-públicos visando à consecução da missão organizacional.” (SIMÕES, 2001, p.52). Sendo assim, o objetivo da intervenção da atividade é o sistema social organização-público em sua estrutura, sendo esta a bipolaridade conflito/cooperação nesse processo.

[...] a atividade de Relações Públicas não tem por objetivo, somente, formar imagem, criar a boa vontade, obter atitudes positivas e estabelecer a compreensão mútua. Todos esses termos correspondem a pré-comportamentos. São estágios prévios para se chegar à ação das partes em cooperação mútua. O objetivo da atividade almeja a ação favorável dos públicos à missão da organização. (SIMÕES, 2001, p.52)

Nesse contexto é preciso também entender o que o conceito de organização infere. A organização é constituída por pessoas que desempenham papéis e não se encontram isoladas, mas em contato e diálogo com diversas outras organizações. E por isso não é raro que a missão organizacional seja diferente dos objetivos dos membros que a compõe, por isso uma comunicação voltada a esse público torna-se essencial.

Os resultados de uma pesquisa sobre as causas que impedem um sistema eficaz de comunicação nas organizações, realizada pela Opinion Research Corp. International (ORCI), um dos principais institutos americanos de pesquisa, reforça que, segundo análise de Matos (2009, p.23), para uma comunicação produtiva é essencial um clima de bom entendimento entre pessoas, favorecido, em grande parte, por um ambiente de abertura para o diálogo, que, quase sempre, é sustentado por uma cultura de participação e valorização humana.

Entendemos então, que o profissional de Relações Públicas tem como um de seus papéis atuar como um mediador das ações que interferem no ambiente organizacional de forma a torná-las eficientes, transparentes e humanizadas. Para isso é preciso entender os processos que envolvem o ambiente e em que consiste a Comunicação Organizacional apresentada no capítulo seguinte.

### 3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Comunicação Organizacional é o processo comunicacional que ocorre dentro das organizações e em todo seu ambiente social, econômico e político. Neste contexto ela se torna um campo de conhecimento cada vez mais abrangente e muito mais relacionado às questões humanas. É um fenômeno inerente aos grupos de pessoas que integram uma organização e que une as diferentes modalidades da comunicação no que diz respeito à organização em si. Para Kunsch (2003, p.150), por exemplo, a comunicação interna, institucional, mercadológica e administrativa ao atuarem de maneira harmoniosa, com ações sinérgicas, compõem a comunicação integrada.

Com os crescentes avanços das tecnologias, a sociedade e os ambientes organizacionais vêm se transformando e se adequando à realidade dos momentos. Assim, cabe às empresas estarem estrategicamente preparadas para que as formas e instrumentos de comunicação sejam eficazes. Para Kunsch (2006), compreender de que maneira esta comunicação se configura atualmente, envolve uma análise de suas dinâmicas nas práticas organizacionais a partir de três dimensões: humana, instrumental e estratégica.

A partir disto, Wolton, citado por Kunsch (2010, p.45), questiona “Como salvar a dimensão humanista da comunicação, quando triunfa sua dimensão instrumental?”. Tornar a comunicação organizacional mais eficaz não diz respeito ao que ocorre no cotidiano de muitas organizações, quando se predomina uma comunicação técnica, funcional e em detrimento de apenas alcançar a eficácia na transmissão de mensagens e em ações comunicativas. Nisto as dimensões instrumental e estratégica são semelhantes, sendo a comunicação vista principalmente como canal de transmissão de informações, de maneira linear e estratégica, vista com o objetivo de ser eficaz, trazer resultados e agregar valor aos negócios da empresa.

Para um trabalho de Relações Públicas excelentes no âmbito da Comunicação Organizacional, as três dimensões devem ser levadas em conta. A existência de uma dimensão estratégica da comunicação depende muito da posição do departamento de comunicação na estrutura organizacional, se ele está ou não

em uma posição também estratégica para a companhia. Segundo Putnam, citada por Kunsch (2010), há uma metáfora para descrevê-la:

[...] as organizações consistem de redes múltiplas e sobrepostas que negociam limites estáveis quanto flexíveis. Os participantes estão interconectados em uma variedade de relacionamentos que “transcendem as barreiras físicas” por meio de novas tecnologias da informação, novos formatos organizacionais e redes de relacionamentos globais. Vínculos organizacionais são resultado de similaridades entre participantes, processos e ações coletivas (KUNSCH, 2010, p.47)

Quando se fala em comunicação organizacional é imprescindível pensar na comunicação entre as pessoas, visto que o “ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem” (KUNSCH, 2010, p.48). Assim, elas devem ser também consideradas nos processos comunicativos diários, com o cuidado de não serem sufocadas por uma comunicação estritamente técnica e em função de obter apenas resultados para os proprietários e ocupantes de cargos superiores na ordem hierárquica. A autora complementa que neste processo cabe ao profissional de Relações Públicas atuar como um mediador na comunicação organizacional junto à comunicação interna, que lida com os colaboradores, de forma a considerar sempre os aspectos humanos, atuando para com pessoas e não apenas com técnicas.

Para Matos (2009):

Cada vez mais, a importância da comunicação é destacada como fator fundamental para a busca de melhoria da qualidade no trabalho. Ao englobar a atividade e as políticas de emissão e captação de informações, a comunicação empresarial solidifica a cultura (crenças e valores), as filosofias e as estratégias de ação de uma organização. Ou seja, ela é a responsável pela formação da imagem institucional, o que é considerado o principal patrimônio de uma empresa, entidade e até mesmo de um profissional. (MATOS, 2009, p.61)

### 3.1 PÚBLICO INTERNO

França (2009) destaca que as Relações Públicas estão fundamentadas no relacionamento e isto exige um conhecimento preciso dos públicos que se relacionam com as organizações. Para Andrade, citado por França (2009), um público se forma a partir de um

[...] agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contiguidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões

múltiplas quanto à solução de medidas a serem tomadas perante ela, com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da integração pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletiva, que permitirá a ação conjugada. (FRANÇA, 2009, p.213)

Grunig e Hunt (1983, p.138 apud FRANÇA, 2009, p.214) complementam o conceito dado por Andrade ao dizer que “público geral” é logicamente inexistente, pois “Públicos são sempre específicos, têm sempre um problema em comum. Portanto não podem ser gerais”.

Visto que o profissional de Relações Públicas tem a necessidade de conhecer com precisão os públicos para os quais realizam projetos de comunicação, para Andrade o público representa a “matéria prima” da profissão. Portanto, uma organização precisa estar por dentro do que acontece entre os grupos que tem influência sobre ela, para trabalhar da melhor forma com estes públicos específicos. Andrade (1989, p.78 apud FRANÇA, 2009, p.217) classifica os públicos em:

Interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um “diálogo planejado e permanente” entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente. (FRANÇA, 2009, p. 217)

O público interno é basicamente constituído por empregados, diretores e acionistas, no entanto várias outras categorias podem ser incluídas. Segundo Rabaça e Barbosa, citados por França (2009, p.218), o “público é constituído pelas pessoas que são mais próximas à organização, instituição ou empresa”. A partir deste conceito, Marston (1979, p.45 apud FRANÇA, 2009, p.219) complementa que:

Públicos internos são as pessoas que já se encontram ligadas a uma organização e com as quais a organização comunica-se no dia a dia do trabalho. Públicos internos típicos de uma indústria são os empregados, acionistas, fornecedores, revendedores e a comunidade próxima à empresa. (FRANÇA, 2009, p.219)

Este público é um dos mais importantes para a organização, visto que pode ser considerado estratégico e multiplicador de tudo que ocorre internamente. Ele necessita de uma comunicação contínua e transparente e que não deve se restringir apenas ao universo institucional, mas levar em conta também as influências do ambiente externo. A organização deve ter uma política justa e específica para com seus colaboradores/funcionários, devendo ser tratados como seres humanos que passam grande parte do tempo no ambiente de trabalho e não apenas máquinas e geradores de lucros. Assim, para Andrade

O profissional de Relações Públicas deve funcionar como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos empregados, procurando ativar e manter a compreensão e a confiança que deve reinar em toda a organização. Cabe a ele estimular e facilitar a comunicação em ambos os sentidos, entre a administração e os empregados, para conseguir um clima de entendimento. (KUNSCH, 2003, p.122)

O público interno é, intuitivamente, o grupo que está mais próximo à empresa, por isso seu comportamento no ambiente de trabalho desempenha papel decisivo em sua vida. Eles são ainda os “embaixadores” da organização, como Matos (2009, p.104) sugere, são os verdadeiros multiplicadores dos valores, atitudes, cultura e produtos da empresa. Segundo o autor,

[...] o público interno é, certamente, um dos que tem maior crédito ao falar a respeito da organização e por isso é muito importante que ele esteja sempre bem informado sendo o primeiro a saber sobre as notícias da empresa. [...] Ouvir a voz e compreender os pensamentos e sentimentos deste público é o primeiro passo a ser dado antes de procurar satisfazer outras expectativas. (MATOS, 2009, p.104 e112)

É nesse contexto em que a comunicação interna se faz tão relevante para uma organização.

### 3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna para Kunsch (2003, p.154) é uma das áreas que integra a comunicação organizacional e constitui-se como um setor planejado para a viabilização de uma interação entre os colaboradores e a organização em questão. As organizações hoje são espaços onde o homem é considerado um ser cujos comportamentos não podem ser avaliados pontualmente, como um esquema simplista ou reducionista, mas como um ser que tem necessidades como autorrealização, prestígio, segurança, afeto e aprovação social. É nesse contexto que se encontra a comunicação interna, já que ela está presente em todo relacionamento/processo comunicativo que se dá dentro de uma organização.

De acordo com Rhodia, citada por Kunsch (2003):

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. (KUNSCH, 2003, p.154)

Por isso a importância do desenvolvimento de um ambiente aberto à comunicação, que saiba ouvir, falar e responder e esteja incorporada à cultura da organização. Segundo Matos (2009, p.77), uma empresa transparente favorece o fluxo de comunicação, sem a manipulação de dados ou informações, e por isso no mundo corporativo já predomina a conclusão de que a cultura de uma empresa está intimamente ligada à sua política de comunicação.

Chiavenato, citado por Matos (2009), destaca a importância dos processos de comunicação interna para a manutenção dos processos organizacionais:

A dinâmica organizacional somente é possível quando a organização assegura que todos os seus membros estejam devidamente conectados e integrados. É exatamente por essa razão que umas das finalidades mais importantes para o desenho organizacional é assegurar e facilitar o processo de comunicação e tomada de decisões. (MATOS, 2009, p. 87)

A comunicação interna, conforme o autor complementa, propicia experiências para que os colaboradores, além de compreenderem o funcionamento do ambiente de trabalho, sintam-se parte da organização e tenham em mente que suas atividades exercidas possuem valor essencial no funcionamento da empresa. Como consequência dessa valorização do público interno obtém-se empregados com tendência a serem satisfeitos e motivados. Para Matos (2009, p.89), um profissional bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa sentirá que o seu trabalho é respeitado e valorizado; conseqüentemente, seu desempenho e sua produtividade serão bem melhores.

Essa comunicação, quando bem trabalhada, também pode antecipar respostas diante das expectativas de seu público e por isso acaba por prevenir a organização de conflitos. Os investimentos em qualidade de vida no trabalho e na comunicação interna se revertem em benefícios para a organização, especialmente em sua relação com os empregados e na qualidade de seus produtos/serviços, por isso elas devem priorizar esse relacionamento estratégico.

Silva (2010) acredita que esse investimento é uma forma de adquirir vantagem competitiva, pois motiva, promove a satisfação pessoal e o comprometimento por parte dos funcionários, é “por meio de indivíduos comprometidos que dedicam o melhor de si para o desenvolvimento da empresa a que pertencem que as organizações podem atingir os melhores níveis de qualidade e produtividade” (SILVA, 2010, p.221).

Silva (2010, p.220) complementa citando Limongi-França (2003) que “devido a importância crescente do trabalho na existência humana e à sua precariedade, observa-se um interesse crescente pela qualidade de vida no trabalho (QVT), tema presente em discussões [...] organizacionais” e por este motivo, segundo Rego (1986 apud SILVA, 2010, p. 220), o objetivo da comunicação interna é contribuir para um clima organizacional positivo.

Para Kunsch (1997, apud SILVA, 2010, p.224), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para que os interesses dos funcionários e da organização tornem-se compatíveis por meio do diálogo, da troca de informações e experiências e da participação em todos os níveis. Sob essa perspectiva Torquato (2002, apud SILVA, 2010, p.225) afirma que a comunicação é então, uma estratégia para impulsionar e assessorar os níveis gerenciais a obter melhores resultados.

Nem toda comunicação que acontece dentro da organização é, no entanto, um processo institucionalizado. Existem dois canais de comunicação interna, os formais e os informais, e ambos têm seu valor quando trabalhados e monitorados adequadamente. Os canais informais, por mais que não estejam sobre o controle das organizações, aparecem como um canal que favorece a consolidação de um ambiente de cooperação, co-responsabilização e engajamento por objetivos comuns, como afirma Matos (2009, p.74). Os canais oficiais e formais das companhias também têm seu valor e não devem ser descuidados, eles precisam atender a demanda do público interno para que os canais informais não se desenvolvam negativamente e possam levar a crises.

Além dos diferentes canais de informação, vale observar que passou a época em que a comunicação interna e organizacional era administrada apenas pela área responsável, de forma unilateral. Um estudo da revista Fortune (apud MATOS, 2009, p. 65), publicado no final da década de 90, mostra que os principais executivos das 500 maiores empresas norte-americanas investiam aproximadamente 80% do seu tempo com atividades de comunicação, incluindo, por exemplo, leitura de correspondências, e-mails e clippings, encontros com acionistas, autoridades e clientes. Conforme análise feita por Matos (2009, p.65) sobre essa pesquisa, a comunicação se tornou uma atribuição estratégica permanente e administrada, inclusive, por quem rege e orienta a organização.

Esse tipo de pesquisa exemplifica a mudança, e constante tendência a esta, nos fluxos de comunicação que acontecem internamente. Matos (2009, p.75)

apresenta esses fluxos de comunicação que são válidos para avaliar, inclusive, o momento em que cada organização está em seu processo de comunicação, são eles:

- Descendente: Acontece quando as informações saem do topo decisório em direção à base, de cima para baixo.
- Ascendente: É oposta à descendente, ela sai das bases em direção aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional.
- Horizontal: É o tipo de comunicação que se dá entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico.
- Transversal: Acontece normalmente em organizações mais modernas em que a gestão é mais participativa e integrada, há mais interação e os fluxos de comunicação acontecem em todas as direções.
- Circular: Mais fácil estar presente em empresas menores e mais informais, por ser uma estrutura comunicativa em que a informação circula livremente. (MATOS, 2009, p.75)

Segundo Matos (2009, p.100), a possível mudança de um fluxo de comunicação e uma maior liberdade de comunicação é o melhor fator motivacional para geração de boas ideias, a elaboração de soluções criativas e a consolidação de uma ótima produtividade. A comunicação interna, mais que um precioso instrumento de gestão organizacional, é a melhor maneira de se humanizar o trabalho, possibilitar a cultura de participação e criação de um ambiente empresarial saudável. Em conclusão, o autor expõe que,

[...] a comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um ator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos internos. (MATOS, 2009, p. 100)

A partir da ideia de que a Internet está cada vez mais presente no dia a dia das pessoas, inclusive das organizações, torna-se necessário também analisar o contexto da cibercultura para uma melhor compreensão da evolução das técnicas e a influência que elas provocam no meio e comunicação organizacional. Neste contexto também será apontada a necessidade e relevância do profissional de Relações Públicas atuando no ciberespaço como principal mediador dos relacionamentos entre a organização e seus públicos, sejam eles externos ou

principalmente internos, neste caso em que a ferramenta de Comunicação Interna analisada seja a Intranet.

#### 4. AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA CIBERCULTURA

Segundo Lemos (2002, p.11), a cibercultura é a cultura contemporânea marcada por tecnologias digitais, como consequência da evolução das técnicas da cultura moderna. Antes de ser considerada uma cultura pilotada, ela surge de uma relação e sinergia entre a emergência de novas formas sociais na década de 60 e das novas tecnologias digitais. A nova dinâmica técnico-social que ela instaura é uma estrutura midiática única na história da humanidade onde qualquer indivíduo pode, a priori, emitir e receber informações em tempo real, em diversos formatos e modulações para qualquer lugar do planeta.

Lemos (2002) afirma também que as novas ferramentas de comunicação geram também novas formas de relacionamento social. A cibercultura mostra diversas

[...] novas maneiras de se relacionar com o outro e com o mundo. Não se trata, mais uma vez, de substituição de formas estabelecidas de relação social (face a face, telefone, correio, espaço público físico), mas do surgimento de novas relações mediadas. (LEMOS, 2002, p.17)

A cibercultura explica em parte a sensação de impacto que exerce influência quando se trata de compreender o movimento das evoluções técnicas, de maneira a parecer algo estranho e possivelmente ameaçador. Quanto mais rápidas ocorrem as alterações técnicas, maior a sensação de estranheza de que parecem vir do exterior. Sendo assim, conforme os processos de inteligência coletiva se desenvolvem, melhor é a recepção e apropriação dos indivíduos e grupos de tais evoluções. O ciberespaço é considerado então, um dos principais instrumentos da inteligência: um dispositivo de comunicação interativo e comunitário. Para Lévy (1998, p.29):

Os novos sistemas de comunicação deveriam oferecer aos membros de uma comunidade os meios de coordenar suas interações no mesmo universo virtual de conhecimentos. Não seria tanto o caso de modelar o mundo físico comum, mas de permitir aos membros de coletivos mal-situados interagir em uma paisagem móvel de *significações*. [...] Nessa perspectiva, o *ciberespaço* tornar-se-ia o espaço móvel das interações entre conhecimentos e conhecedores de coletivos inteligentes desterritorializados. (LÉVY, 1998, p.29)

Para Silva (2004 apud BERGMANN, 2007) o ciberespaço é uma

[...] região abstrata invisível que permite a circulação de informações na forma de imagens, sons, textos [...] e constitui um espaço social de trocas

simbólicas entre pessoas dos mais diversos locais do planeta. (BERGMANN, 2007, p.04)

Esse espaço é visto como uma dimensão da sociedade em rede, onde os fluxos definem novas formas de relações sociais. É onde se encontra também a possibilidade de criar uma democratização dos meios de comunicação. Lemos (2003 apud BERGMANN, 2007) atenta para o potencial do ciberespaço, que estaria

[...] em sua capacidade de instaurar uma comunicação ágil, livre e social que pode ajudar a criar uma 'democratização dos meios de comunicação, assim como dos espaços tradicionais das cidades'. Neste sentido, os cidadãos poderiam colocar seus problemas de forma coletiva, incentivando o debate, a tomada de posição política, cultural e social. (BERGMANN, 2007, p.04)

O envolvimento das mídias digitais nas organizações requer um planejamento diferenciado, visto que não se aplica ao modelo tradicional de análise dos meios de comunicação de massa, o qual consistiria basicamente em emissor, canal, mensagem e receptor. Lévy (1993 apud CARVALHAL, 2010, p.142) levanta três momentos históricos da relação do homem com o conhecimento. O primeiro é o *pólo da oralidade*, quando não havia conhecimento escrito e usava-se a técnica da repetição oral; o segundo *da escrita*, com a técnica do registro escrito; e o terceiro, *pólo informático-mediático*, em que "os atores do processo comunicativo estão interconectados, formam redes de sociabilidade, disseminam e trocam informações de maneira muito mais rápida e efetiva".

Com o potencial dessas novas mídias neste cenário da cibercultura, as organizações passam a entender uma nova estratégia de que essa capacidade de interação dos públicos pode ser uma boa maneira de integrá-los também em um processo de fortalecimento da marca. No entanto, Carvalhal (2010) ressalta que

[...] é preciso entender que públicos hiperconectados têm acesso à informações de toda natureza e que se eles perceberem que estão sendo usados e/ou desrespeitados vão agir com todos os recursos que dispõem para difundir a ação negativa da organização e isso, numa sociedade em rede, como muito bem caracterizou Castells (1999), pode representar uma crise de imagem de grandes proporções ou até morte total da marca/corporação. (CARVALHAL, 2010, p.148)

Para que esta interatividade seja um fator positivo nas organizações, é preciso que haja uma comunicação de via de mão dupla, com instrumentos que venham a se adequar à relação da organização com seus públicos dentro e fora deste ambiente virtual, ciberespaço. Neste momento se torna essencial o trabalho

do profissional de Relações Públicas, como um mediador dos relacionamentos que ocorrem entre a organização e seus públicos neste novo contexto.

Segundo Castells (1999, p.364) “a nova mídia determina uma audiência segmentada, diferenciada [...] já não é uma audiência em massa em termos de simultaneidade e uniformidade da mensagem recebida”. Perante a essa segmentação que resulta das novas tecnologias da cibercultura, a informação deve ser pensada diferente. Neste contexto, “a mensagem é o meio”, ela molda as características do meio, tornando muito mais relevantes os conteúdos para atingir os públicos-alvo.

Como papel do profissional de Relações Públicas, diagnosticar o público-alvo em questão torna-se imprescindível para estabelecer relacionamentos eficazes diante deste contexto. Visto que qualquer indivíduo pode, a priori, emitir e receber informações em tempo real cabe ao profissional de Relações Públicas acompanhar este movimento e as novas formas de relacionamento social que surgirem. É necessário que as organizações e seus profissionais percebam esta mudança e saibam lidar com a mesma.

O modelo tradicional, de meios de comunicação de massa, não se aplica mais como um todo e é responsabilidade do profissional de Relações Públicas explorar este novo campo da cibercultura, dar voz a seus públicos, inovar e trabalhar no sentido de favorecer cada vez mais o diálogo, a favor de democratização da comunicação, usando o novo cenário a favor de seus públicos. Toda essa mudança de paradigma requer um novo planejamento que deveria, então, ser assumido pelo Relações Públicas conciliando assim o interesse de seus diferentes públicos.

A partir destas novas mídias e do desenvolvimento tecnológico está um novo canal de comunicação que contextualiza a análise de conteúdo que será realizada: a Internet.

#### 4.1 INTERNET NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Castells (1999, p.376), a Internet teve origem no ano de 1969, a partir do desenvolvimento da Arpanet, que foi a primeira rede de computadores aberta a centros de pesquisa e voltada ao setor militar e comunicação científica. No entanto, tornou-se difícil separar as pesquisas das conversas pessoais que passaram a existir dentro deste sistema de comunicação. Somente mais tarde, a

rede que se formou na década de 80 passou a ser chamada de Internet. Com o surgimento de equipamentos conhecidos como modems, este sistema de redes começou a se expandir em grande escala, pois passou a ser acessado a partir de qualquer local em que houvesse uma linha telefônica e um computador conectado ao modem.

Na década de 90, quando as empresas notaram o potencial que a Internet possuía, de maneira a facilitar os processos de comunicação nas mesmas, teve início a comercialização deste meio. Já no ano seguinte houve um crescimento rápido, tendo sido criados aproximadamente nove mil domínios comerciais. E em apenas três anos teve um aumento extraordinário de 142%. Foi também neste período que teve origem a CMC – Comunicação Mediada por Computadores – em larga escala. O autor ressalta que de acordo com estudos, a CMC não foi criada com o intuito de substituir outros meios de comunicação já existentes, mas passou a servir como suporte que “reforça os padrões sociais preexistentes” (CASTELLS, 1999, p.386). Com o surgimento dos aparelhos portáteis de comunicação, houve também a possibilidade individual de organizar seu próprio tempo e espaço.

De acordo com Castells (1999, p.384), “a esmagadora proporção de atividade de CMC ocorre no trabalho ou em situações a ele relacionadas” por isso a importância crucial do uso do computador nas empresas como uma forma de organização em rede, a partir das facilidades que a internet proporciona neste meio. O autor reforça que a Internet parece possuir um efeito positivo diante da interação social que provoca. Seu uso aumenta a sociabilidade, mesmo que à distância, e mantém as pessoas informadas em tempo real. Além de permitir sua interação, envolvendo seus usuários.

Em uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2010 sobre o “Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas”, constatou-se que 76,9% das empresas brasileiras utilizam a Internet com fins de trabalho. Com isso, pode-se perceber que esta é uma mídia que possui os recursos fundamentais para a aplicação de estratégias de comunicação institucional/organizacional.

Stasiak (2010, p.24) ressalta que a Web, por ser um sistema aberto, “possibilita a busca de informações em toda a rede, num fluxo constante, fato que aumenta a força de uma comunicação interativa, individualizada e ao mesmo tempo, coletiva”, ideal para ser utilizada dentre os meios de comunicação de empresas que contam com diversos colaboradores. Saad (2007 apud STASIAK 2010, p.25) reforça

a ideia propondo que os diferenciais da Internet são: interatividade, conectividade, flexibilidade, formação de comunidades e arquitetura da informação. Assim, a autora afirma que a “web é uma mídia de duas mãos responsável por transmitir mensagens de muitos para muitos e estabelecer relações de comunicações lineares”, fatores que favorecem o modelo ideal de comunicação interna de mão dupla, já apresentado neste trabalho.

Atualmente a Internet é uma ferramenta essencial principalmente na comunicação de grandes empresas, seja com o público externo como também com o público interno. No mundo contemporâneo em que vivemos, onde a tecnologia está presente a todo o momento, Scroferneker (2004 apud STASIAK 2010, p.36) reforça que o acesso às informações através da Internet possibilitam maior contato e proximidade da organização com seus públicos. Sendo assim, é um dos mais importantes meios em que a própria organização deve se preocupar com o conteúdo e forma, para atender adequadamente seu público e usuários do meio.

A rede possibilita maior interatividade e acesso a informações em que se podem utilizar diversos tipos de mídias, não só em formato de texto, mas englobando também sons e imagens para facilitar a fixação dos conteúdos desejados. Para empresas, por necessitarem manter boas relações com seus públicos, as redes digitais e a Internet permitem o estabelecimento e manutenção das relações a partir das comunicações realizadas através delas. Assim, segundo Silva e Barichello (2006, p.10 apud STASIAK 2010), essas comunicações vão além das

[...] tradicionais matérias jornalísticas impressas, releases, malas-direta, folders, anúncios e campanhas publicitárias, chegam a interações, reciprocidades e apropriações, possibilitadas pelos suportes tecnológicos e digitais, nos quais os sujeitos destinatários são atuantes e determinantes da qualidade da comunicação, contribuindo para os processos de representação e reconhecimento da organização. (STASIAK, 2010, p.32)

Para Castells (2003 apud Bueno, 2010, p.207) “a formação de redes é uma prática humana muito antiga”, mas que com a Internet ganhou uma “nova vida”, passando a se tornar redes de informação. Com isso, os próprios usuários começaram a participar também da produção dos conteúdos, tendo maior poder sobre as páginas e se transformando em usuários ativos e não somente audiência. Este contexto é muito favorável para as organizações e para a atuação dos profissionais de Relações Públicas, visto que um de seus principais públicos – o

interno, composto pelos funcionários – é quem acompanha de perto todos os processos que ocorrem dentro da organização e conhecem todos seus acertos e falhas. A partir disso está a importância de selecionar os canais de comunicação mais eficazes visando diminuir a probabilidade de erros ou ausência de informações e ser o mais transparente possível. Para isto, muitas organizações já investem em softwares que facilitam a comunicação por meio do uso da Internet, sendo a Intranet um exemplo.

Um dos maiores desafios dentro do ambiente organizacional vai além de estabelecer canais apropriados e com informações contínuas. No contexto atual não basta apenas transmitir a mensagem, mas também selecionar o conteúdo mais adequado e dar liberdade para receber respostas e reações do público a respeito. O uso das redes dentro das organizações permite que não haja mais uma bilateralidade entre a empresa e os públicos, mas sim que tudo esteja interligado e que os funcionários participem do processo de forma ativa e não apenas recebendo influências de um cenário preestabelecido. Segundo Castells (1999, p.122 apud LUÍNDIA; TAVARES, 2010, p.160) esse modelo deve ser aplicado visto que “a própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica”.

Para Bueno (2010, p.227), há algumas vantagens para se utilizar a Internet como um dos canais de comunicação entre a organização e seus públicos. Entre elas estão: a fácil disseminação de informação e em tempo real; transmissão de informações para várias pessoas ao mesmo tempo; e comunicação de mão-dupla. Pinho (2003 apud LUÍNDIA; TAVARES, 2010, P.168) reforça a vantagem sob as mídias tradicionais de que com a Internet há uma instantaneidade, tornando as informações rápidas e abrangentes ao mesmo tempo. Martins e Delazeri (2010, p.280) afirmam que para uma organização “não basta apenas vender, é preciso interagir; não basta apenas informar, é preciso ouvir; não basta apenas omitir opiniões, é preciso aceitá-las e se forem contrárias acatá-las”. Para isto, o uso da Internet possibilita o estreitamento das relações com seus públicos.

A Internet tinha num primeiro momento, segundo Correa (2009, p.179 apud FAVARIN, 2010, p.239) as características a seguir:

Características técnicas	Instrumentos e ferramentas de comunicação	Formas de participação do usuário
Multimedialidade; Hipermedialidade; Interatividade.	Websites (portais, hotsites, intranet, etc.); Jornais e revistas on-line (transposição de veículos de mídia tradicional); E-mails; Newsletters.	Fale conosco; Fóruns; Bate-papos; Faq's; Enquetes.

Tabela 01 – A Web 1.0 (FAVARIN, 2010, p.239)

Neste momento, chamado também de Web 1.0 o usuário só costumava participar do relacionamento com as organizações através de espaços como fale conosco, fóruns, bate-papos, faq's e enquetes. Poderia ser considerado mais um receptor de informações, que só costumava interagir quando julgasse muito necessário, e através de canais específicos. Existia certa interatividade, que necessitava de uma mediação por parte da organização, porém a comunicação ainda era vertical, em que a autoridade identificada no processo era a empresa, que publica e apenas responde ao público.

Por volta de 2004 surgiu um novo conceito, a Web 2.0 em que a audiência passou a ter maior poder sobre os conteúdos publicados, podendo também se expressar. Correa (2009, p.180 apud FAVARIN, 2010, p.242) a respeito da Web 2.0:

Características técnicas	Instrumentos e ferramentas de comunicação	Formas de participação do usuário
Multimedialidade Hipermedialidade Interatividade + Conteúdo gerado pelo usuário Compartilhamento Diálogos Conversações	<b>Expressão/Opinião</b> Blogs, Wikis, SMS Comunidades (Facebook, Orkut, MySpace, Twitter)  <b>Produção</b> YouTube, Flickr, Picasa, Podcasts, SlideShare  <b>Publicação/Avaliação</b> Digg, Slashdot Overmundo	<b>Expressão/Opinião</b> Blogs, Wikis, SMS Comunidades (Facebook, Orkut, MySpace, Twitter)  <b>Produção</b> YouTube, Flickr, Picasa, Podcasts, SlideShare  <b>Publicação/Avaliação</b> Digg, Slashdot Overmundo

Tabela 02 – A Web 2.0 (FAVARIN, 2010, p.243)

Neste segundo momento, com o desenvolvimento do uso da Internet, as formas de participação do usuário se ampliam, através de sua própria produção de conteúdo e expressão de opiniões. As ferramentas presentes na Web 2.0 permitem maior interatividade. Se antes só era possível para o usuário participar através de canais específicos, agora este também cria seu próprio conteúdo, compartilha o que lhe interessa e estabelece diálogos e conversas públicas sobre os assuntos que

desejar. Naturalmente, formam-se espaços virtuais em que os usuários se expressam, produzem conteúdos de interesse de outros usuários e passam a interagir entre si. Além do mais, quando julgam necessário, o conteúdo produzido, discutido e avaliado pode ser em relação a alguma organização/marca, esteja ela presente ou não neste mundo online.

Tudo isso se reflete também com relação ao público interno da organização, visto que o mesmo não busca mais interagir de maneiras mais formais, por isso, investir em comunicação de mão dupla utilizando ferramentas da Internet para este público também é uma estratégia eficiente elaborada pelo profissional de Relações Públicas. No espaço virtual, o funcionário pode sentir-se mais a vontade para, de maneira democrática, expressar suas opiniões sobre o que ocorre mesmo no ambiente físico da empresa. Martins e Delazeri (2010, p.295) afirmam também que a possibilidade do leitor em comentar de forma livre sobre o conteúdo faz parte da mensagem em si, que deve gerar discussões e debates na rede.

De acordo com as evoluções da Internet e a importância de seu conteúdo, torna-se essencial analisar o contexto em que a organização estudada está inserida. No capítulo seguinte será aprofundado a respeito da Mondelēz International para em sequência observarmos a presença da Internet como fator relevante de comunicação da empresa.

## 5. MONDELÉZ INTERNATIONAL

A Mondelēz International é a maior empresa de alimentos dos Estados Unidos e a segunda maior do mundo. A empresa surgiu em 1903 quando James Kraft começou a vender queijo porta a porta em sua charrete aos comerciantes de Chicago e em 1916 patenteou a fórmula do queijo processado. No decorrer do tempo, muitas foram as fusões e parceria feitas pela empresa e em 1988 a companhia foi comprada pela Philip Morris que na época estava procurando abrir seu leque de produtos. Um ano depois, em 1989, a então Kraft foi fundida com a General Foods, que também pertencia a Philip Morris na época. Em 1995 o nome da companhia mudou para Kraft Foods.

Em 2000, a Nabisco Holdings também foi adquirida pelo grupo e em seguida fundida à Mondelēz Brasil, na época ainda Kraft Foods. Um ano depois, a Philip Morris vendeu 280 milhões de ações da companhia de alimentos, mantendo uma participação de 88,1% desta. Já em 2007, a Altria (antiga Philip Morris) acabou por abrir o resto das ações da Mondelēz International, ainda como Kraft Foods, que foi distribuído aos acionistas da própria Altria, até hoje ela possui capital aberto. Em 2010 a Mondelēz International, Kraft Foods na época, comprou e fundiu-se à Cadbury.

Em agosto de 2011 foi anunciada a separação da Kraft Foods em duas companhias, uma empresa norte americana de Grocery (alimentos) e uma companhia global de Snacks (lanches). No primeiro trimestre de 2012, os nomes das duas companhias foram anunciados, a empresa norte americana de alimentos manteve o nome Kraft Foods e a companhia global de snacks ganhou um novo nome, Mondelēz International, aprovado pelos acionistas em maio de 2012. A nova empresa tem como CEO e Chairman a CEO da antiga Kraft Foods, Irene Rosenfeld e seus valores mantiveram-se os mesmos: “inspiramos confiança”, “agimos como donos”, “fazemos as coisas de forma simples”, “somos abertos e inclusivos”, “dizemos as coisas como elas são”, “lideramos com a cabeça e o coração” e “discutimos, decidimos e entregamos”.

O novo nome também trouxe novos conceitos. O nome Mondelēz não tem tradução literal em nenhuma língua, porém evoca a ideia de mundo delicioso e o “International” expressa a natureza global do negócio de snacks. Ela nasceu com um

novo propósito, também conhecido como seu sonho, que é: “Criamos delicioso momentos de alegria”.

O lançamento global da Mondelēz International aconteceu em 5 de outubro de 2012, porém a divisão legal das duas companhias está prevista para acontecer em abril de 2013. Até lá a empresa continua respondendo juridicamente como Kraft Foods, mas trabalha a nova marca Mondelēz Brasil em suas comunicações e projetos.

Sobre seu posicionamento e abrangência, a Mondelēz International tem hoje suas vendas presente em aproximadamente 160 países, mais de 25% da sua receita global vem de mercados emergentes, é dona de doze marcas avaliadas em US\$ 1 bilhão e conta com dezenove nacionalidades nos noventa maiores cargos de gestão, sendo 34% destes ocupados por mulheres.

A Mondelēz Brasil, após a aquisição da Cadbury, é o sexto maior mercado da Mondelēz International no mundo. Atualmente ela conta com seis fábricas, três em Curitiba, uma em Bauru, uma em Piracicaba e uma em Vitória do Santo Antão/PE (inaugurada em 2011), além de dois escritórios administrativos centrais – em Curitiba e em São Paulo, oito escritórios de vendas espalhados pelo país e sete Centros de Distribuição. Hoje o portfólio da companhia conta com produtos como: Halls, Trident, Chiclets, Lacta, Amandita, Philadelphia Cream Cheese, BelVita, Tang, Clight, Royal, Club Social, Trakinas e Sonho de Valsa.

Além de pesquisas nos canais, sites e histórico da empresa, muitas das informações contidas no decorrer deste trabalho foram observadas por uma das autoras, Laryssa Mattos, que fez estágio na Mondelēz Brasil no período de agosto de 2011 a março de 2013 na área de Comunicação Interna. As informações são, desta forma, fidedignas à realidade da companhia e da área, além de terem sido cedidas e autorizadas pela empresa.

## 5.1 COMUNICAÇÃO INTERNA NA MONDELÊZ BRASIL

A Comunicação Interna da Mondelēz Brasil pertence ao departamento de Assuntos Corporativos, que responde diretamente à presidência e à direção de Assuntos Corporativos América Latina. A área é dividida em quatro subáreas:

comunicação interna, comunicação externa, responsabilidade social e relações governamentais.

A subárea de comunicação interna conta com uma equipe de seis pessoas, três delas estão alocadas no escritório de São Paulo (gerente, coordenador e analista), uma analista em Bauru, outra na fábrica de Curitiba e uma estagiária no escritório de Curitiba, até então uma das autoras do trabalho, Laryssa Mattos. Além desse time, cada unidade da Mondelēz Brasil tem um funcionário voluntário, que apoia comunicação interna em todas as ações e comunicação que acontecem a nível nacional, esses voluntários são chamados Campeões de Comunicação.

Como canais de comunicação interna, que são gerenciados pela área, estão: Intranet, jornal mural, painéis murais, comunicados internos (via e-mail), portal de vendas (Conexão Vendas Online) e televisões internas. Cada canal apresenta características, objetivos e linguagem próprias, além de serem direcionadas a públicos específicos.

- **Jornal Mural** – atualizado semanalmente com uma média de seis matérias curtas (média de três parágrafos sucintos) de conteúdos de interesses dos funcionários, seu foco maior é o público das fábricas e devido à limitação de espaço, a linguagem é simplificada e as informações transmitidas de forma mais direta, sem muitos detalhes. É dividido em seis editorias com conteúdos específicos: MDLZ Notícias, Acontece, Fique Atento, Tome Nota, Canal Aberto e Última Hora. Abaixo (Figura 1) está apresentado um exemplo de matéria de Jornal Mural e na sequência (Figura 2) mais informações sobre os editoriais do canal.

JORNAL MURAL
Edição Nº 524  
de 14/01 a 20/01/2013  
ACONTECE

# ESPAÇO MDLZ

## FRESH ENTRA EM CAMPO COM O VASCO

A bebida presente em milhares de lares brasileiros escolheu justamente o esporte campeão de fãs no país para estampar sua marca. **Fresh está patrocinando o Vasco da Gama no Campeonato Carioca de futebol, marcando presença nas camisas dos jogadores do time que completa 115 anos em 2013.**



O patrocínio garante a visibilidade da marca em todo o Brasil, já que o Campeonato Carioca é o mais visto no país, alcançando 31% da população. Em 2012, o Vasco foi o time que teve mais jogos transmitidos, e é o terceiro clube que mais vende camisetas no Brasil.



Com o patrocínio, Fresh reforça sua estratégia de reposicionamento, iniciada em novembro, com nova fórmula, mais vitamina C e 2 litros de rendimento.

---

Coordenação Assuntos Corporativos, e-mail [assuntos.corporativos@mdlz.com](mailto:assuntos.corporativos@mdlz.com) Colaboração Campeões de Comunicação

Figura01 – Exemplo de matéria de Jornal Mural (Mondelēz Brasil, 2012)



**PERIODICIDADE E CONTEÚDO DO ESPAÇO KRAFT**

O **Espaço Kraft** é semanal, circula entre segunda e sexta-feira, com 6 editoriais:

- > **KRAFT NOTÍCIAS** - Destina-se aos fatos relevantes da empresa como: políticas, resultados, desempenho de mercado, expansão, aquisições, conquistas, fechamento ou abertura de fábricas, mudanças no corpo diretivo, prêmios, patrocínios e ações sociais.
- > **ACONTECE** - Antecipa os lançamentos de produtos e campanhas publicitárias; divulga o noticiário da mídia sobre a empresa e mostra os fatos de destaque da unidade.
- > **FIQUE ATENTO** - Inclui informações que mexem com a nossa rotina, como: 13º, benefícios, previdência, convênios, planos de saúde e demais iniciativas da área de Recursos Humanos que necessitem de apoio ou divulgação.
- > **TOME NOTA** - Traz notícias, recomendações e campanhas sobre segurança, saúde, meio ambiente, qualidade de vida; informa sobre festas e eventos da unidade, atividades da cooperativa e lista de aniversariantes.
- > **CANAL ABERTO** - Livre manifestação dos funcionários e classificados (imóveis, veículos e outros).
- > **ÚLTIMA HORA** - Como o nome diz, esta editoria traz notícias de última hora, ou seja, fatos que devem ser noticiados tão logo aconteçam.

Figura 02 – Sobre os editoriais do Jornal Mural (Mondelêz Brasil, 2012)

- **Painéis Murais** – painéis que suportam banners e cartazes A2 e A3 estão presentes apenas nas áreas operacionais das fábricas, por serem direcionados a esse público em específico. Os materiais afixados nesse canal são em sua maioria de caráter informativo, muitas vezes divulgam as mesmas informações que os comunicados internos enviados por e-mail, além de banners sobre ações internas (projetos, ações de endomarketing, etc.) e campanhas.
- **Comunicados Internos** – são os comunicados da companhia encaminhados aos funcionários. A área de Comunicação Interna centraliza esse envio para que haja uniformidade e padrão entre eles. Os comunicados e sua periodicidade dependem diretamente da demanda e necessidade das diversas áreas da companhia em comunicar-se com o público interno. É um canal onde se preza pela simplicidade, objetividade e principalmente facilidade de compreensão das

informações, por se tratarem de informações que podem interferir nas práticas diárias dos funcionários. Todos os comunicados internos saem do mailbox de “Comunicados Internos”, o qual apenas a equipe de Comunicação Interna tem acesso e que consegue filtrar o público que receberá o comunicado por unidade. Os comunicados saem todos com o mesmo padrão, um cabeçalho padronizado de Comunicados Internos, Momento Mondelez Brasil, como é identificado, tanto imagens como textos podem ser trabalhados e inseridos dentro desse padrão. Abaixo podem ser observados exemplos de Comunicados Internos, o primeiro (Figura 3) apresenta somente texto e o segundo (Figura 4) é o caso de inclusão de imagens dentro do modelo padrão.



O comunicado é apresentado em um formato de banner com uma barra decorativa superior contendo ícones de produtos e ferramentas. O cabeçalho principal apresenta o logo 'MOMENTO MONDELEZ Brasil' e o texto 'comunicadosinternos recursos humanos'. O conteúdo principal anuncia vagas de recrutamento interno, listando sete posições com suas respectivas localidades. No final, há um link para mais informações.

**MOMENTO MONDELEZ Brasil**

comunicadosinternos  
recursos humanos

## RECRUTAMENTO INTERNO

Confiram na intranet da Mondelez Brasil as vagas disponíveis para Recrutamento Interno:

- Analista de Customer Service Pleno - São Paulo
- Analista de Relacionamento com o Consumidor - Curitiba
- Comprador Pleno - Curitiba
- Coordenador de Merchandising - Ribeirão Preto
- Coordenador de Merchandising - São Paulo
- Coordenador de Trade Marketing Canal - São Paulo
- Gerente Junior CIS - São Paulo

Para saber mais sobre as vagas [clique aqui!](#)

Mondelez International

Figura 03 – Exemplo de comunicado com texto (Mondelez Brasil, 2012)

**MOMENTO MONDELEZ**  
Brasil

comunicadosinternos  
recursos humanos

**Se não tem feriado, a gente dá um refresh na SEXTA FLEX**

Enquanto você curte a sexta-feira de verão, a instituição Make-A-Wish ajuda a realizar desejos de centenas de crianças

Não esqueça, no dia 25/1 a SEXTA FLEX está na área.

NA ÚLTIMA EDIÇÃO, POR APENAS 2 PARTICIPAÇÕES NÃO CONSEGUIMOS REALIZAR UM DESEJO. VAMOS FAZER BONITO DESTA VEZ!

**100** PARTICIPAÇÕES

**1 DESEJO REALIZADO**

Não se esqueça de enviar um e-mail para [assuntos.corporativos@mdlz.com](mailto:assuntos.corporativos@mdlz.com) e confirmar sua participação.

Ao todo já realizamos 5 pedidos!

Os colegas que forem aderir à Sexta Flex devem enviar um e-mail para [aline.rochadasilva@mdlz.com](mailto:aline.rochadasilva@mdlz.com) informando nome e RG até dia 23/01 para que as vans possam ser programadas.

**Trident FRESH**

**Work Flex**

**MAKE A WISH Brasil**

**Mondelēz International**

Figura 04 – Exemplo de comunicado com imagem (Mondelēz Brasil, 2012)

- **Conexão Vendas Online** – é um tipo de Intranet que pode ser acessado de fora da rede da Mondelēz Brasil e é direcionado ao público de vendas e promotores que trabalham no campo, ou seja, não são fixos de escritórios. Nesse canal, Comunicação Interna e Trademarketing trabalham em conjunto para levantar materiais e pautas de interesse desse público específico. A edição, no entanto, é responsabilidade da agência que alimenta e atualiza o canal, já que se trata de um portal interativo e onde as pessoas podem criar o próprio avatar. Na Figura 5 está apresentada a página inicial do portal.

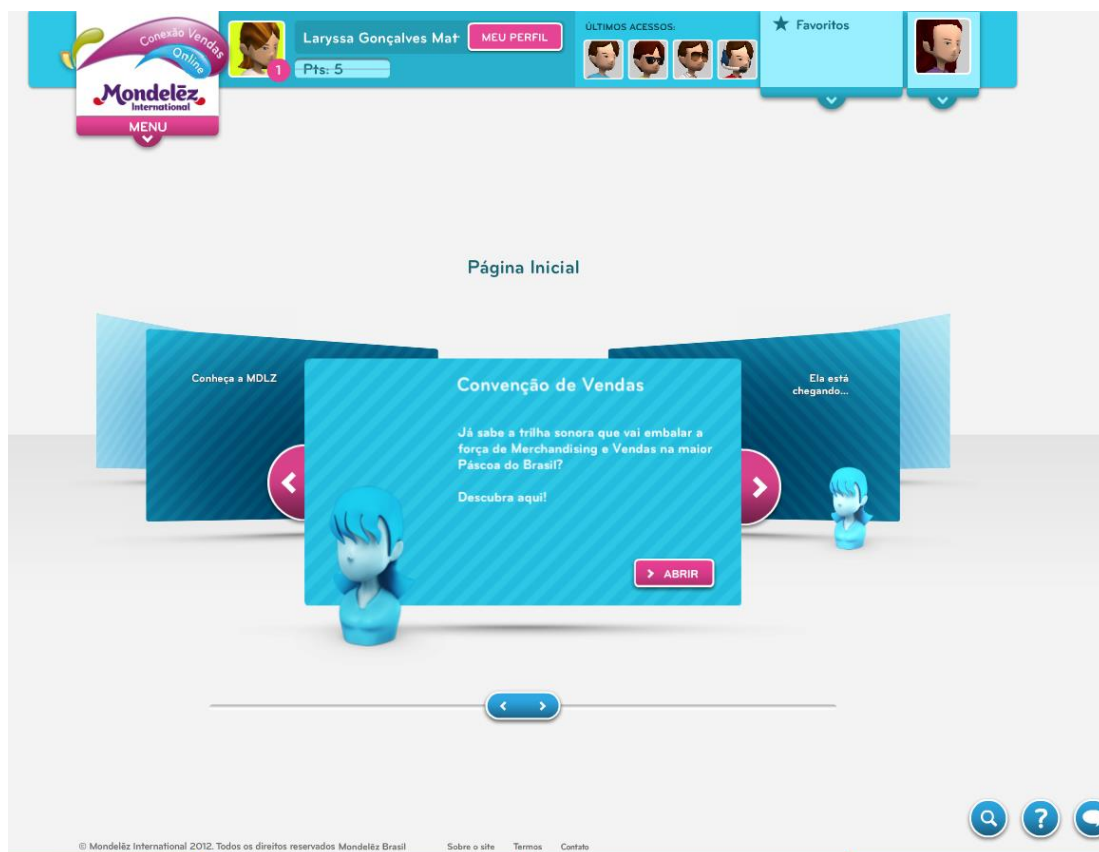


Figura 05 – Conexão Vendas Online (Mondelēz Brasil, 2012)

- Televisões internas – canal temporariamente presente apenas no escritório administrativo de São Paulo, porém há projeto de expansão para as outras unidades e a implementação está prevista para o primeiro semestre de 2013. São televisões espalhadas pelo escritório que tem seu conteúdo editado e publicado pela área de Comunicação Interna, com notas curtas sobre ações internas, projetos, comunicados, etc. O sistema ainda é bastante limitado, pode-se incluir um máximo de 100 caracteres de texto junto com um vídeo ou imagem que não preenchem todo o espaço da tela. A visualização de qualquer nota neste canal está exemplificada na Figura 6 a seguir.

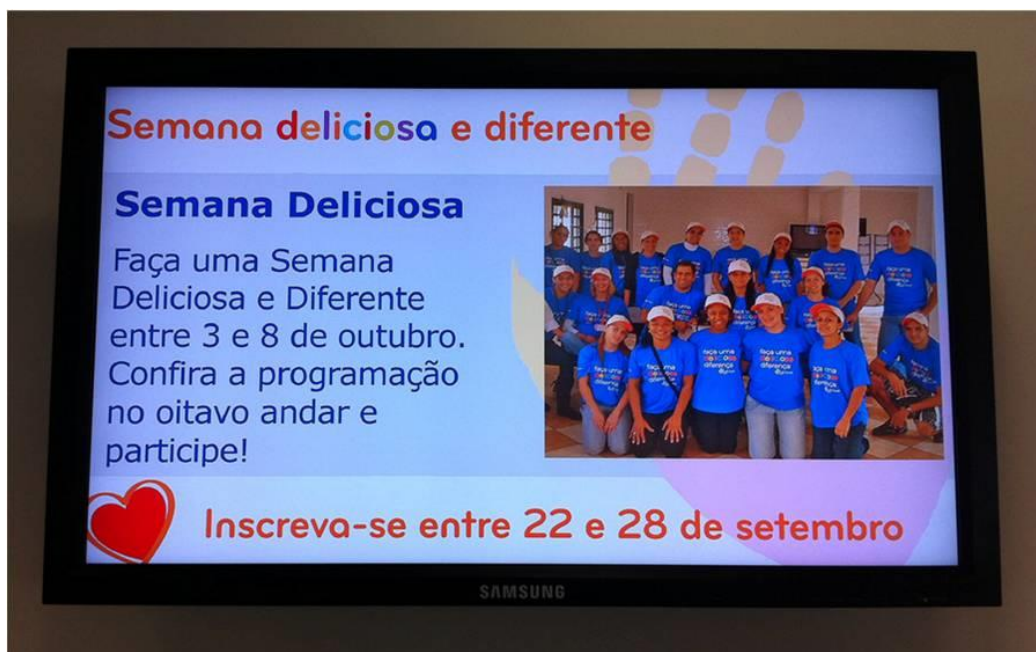


Figura 06 – Exemplo de nota na televisão interna (Mondelēz Brasil, 2012)

A Intranet, no entanto, por ser o foco do trabalho, será estudada e avaliada com mais detalhes e em profundidade com um tópico exclusivo na sequência.

## 6. INTRANET

Diante da Internet como um novo meio de comunicação, Castells (2003) analisa novos padrões de interações sociais, que provocaram a queda dos limites territoriais. A tecnologia digital permitiu uma compactação de todos os tipos de mensagens, formando uma rede de comunicação horizontal global. “A formação de redes é uma prática humana muito antiga” (Castells, 2003 apud BUENO, 2010 p.207), mas segundo Bueno (2010, p.207) as redes “ao serem energizadas pela Internet, estas ganham ‘nova vida’, transformam-se em redes de informação”.

Essas redes de informação, quando observadas sob o ponto de vista organizacional, significam mais do que um meio de contato com seus públicos, elas não se limitam a praticar técnicas de comunicação, mas devem buscar o contato com seus públicos para saber o que eles querem, pensam e precisam, como analisa Matos (2009, p.79).

A Internet quebrou barreiras da mídia tradicional, a partir de suas características principais de interatividade, conectividade e transmissão de informações em tempo real. Estas características, quando bem utilizadas, podem vir a ser uma vantagem no que diz respeito à comunicação com o público interno da organização. Uma ferramenta que permite a comunicação com via de mão dupla entre a organização e seus empregados é a Intranet. O principal objetivo com o uso desta nas organizações consiste em fornecer não somente informações transparentes a seus colaboradores, como também permitir um diálogo perante determinados assuntos e acontecimentos, e para o profissional de Relações Públicas, a possibilidade de mensuração dos resultados provocados pelas interações.

Para tanto a Intranet deve, como canal de comunicação, favorecer a formação de opinião, afetar comportamento, ser trabalhada no esforço de transformar informação em conhecimento, ser agente de transformação, favorecer o diálogo aberto e, mais do que isso, tem o papel de consolidar princípios e valores da cultura de uma organização e integrar o funcionário, como ressalta Matos no decorrer de seu livro *Comunicação Empresarial Sem Complicações* (2009):

A comunicação de duas vias (sendo avaliada neste caso por meio da Intranet), que informa os funcionários deixando claro por que determinadas decisões são tomadas e, ao mesmo tempo, estimula os colaboradores a

participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, faz com que o público interno sintam-se co-responsável pelo sucesso da organização. Assim, a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização. (MATOS, 2009, p.101)

Pinho (2003 apud DELAZERI; MARTINS, 2010, p.307) ressalta que o uso da Intranet como ferramenta de comunicação interna torna o fluxo de informações ágil e pode servir de elo entre os colaboradores na execução de projetos integrados. Além do mais, elas oferecem maior segurança quanto ao sigilo das informações, visto que se encontram concentradas em uma rede interna da organização.

Sobre seu conteúdo, Matos (2009) descreve que:

[...] publicação interna (que neste caso ocorre por meio da Intranet) deve contemplar assuntos de interesse de todos os funcionários, tais como: grandes vendas realizadas, falhas ou sucessos dos concorrentes, melhoria da qualidade nos processos e projetos de trabalho, planos e metas organizacionais, lançamento ou aperfeiçoamento de produtos e serviços, e tudo o mais relacionado à saúde, cultura e educação. (MATOS, 2009, p.98)

Há, no entanto, um fator que pode ser limitante no que diz respeito à efetividade da Intranet como canal de comunicação. Pesquisas realizadas nos Estados Unidos, por institutos ligados a universidades de administração (apud MATOS, 2009, p.44), demonstram que, em média, o tempo de trabalho de um profissional em uma empresa de médio a grande porte é dividido da seguinte forma: 45% de seu tempo é dedicado a escutar, 30% para falar, 16% para ler e 9% para escrever. Considerando que destes 16% de tempo despendido à leitura pelo público interno, seja dividido entre leitura de e-mail, projetos, etc., resta um tempo menor ainda para a leitura da Intranet. Por isso os profissionais de comunicação interna devem, cada vez mais, procurar desenvolver o canal de forma que chame atenção do público, desperte interesse e por fim, seja agente de transformação das relações internas.

## 6.1. A INTRANET DA MONDELÊZ BRASIL

A Intranet na Mondelêz Brasil não sofreu mudanças estruturais mesmo após a transição de Kraft Foods para Mondelêz Brasil, as únicas alterações foram de layout e identidade visual. Este canal apresenta matérias mais longas, se comparados aos outros canais, de interesse de toda companhia e funcionários, apresenta conteúdos informativos, novidades sobre as marcas, mudanças de rotinas, projetos e espaços

para encontrar ferramentas de trabalho, políticas de empresa, etc. A atualização da página principal não tem periodicidade definida, varia de acordo com a demanda das áreas e momento, projetos da companhia, mas normalmente é publicada uma média de quatro matérias por semana. A apresentação da Intranet aos funcionários se dá como na Figura 7 apresentada abaixo, com 4 a 5 matérias na página inicial havendo a mobilidade de inclusão de banners e links.

The screenshot shows the Mondelēz Brasil Intranet Home Page. At the top left is the Mondelēz logo with a Brazilian flag. Navigation tabs include Home, Sobre a MDLZ, Ferramentas, Pessoas, Unidades, and Catalyst Brasil. The main content area features a large banner for 'WOW! É SOBRE NÓS' with a group photo of employees. Below this are five news articles:

- Trident deu um refresh na rotina dos brothers** (25 fev 2013): Com duas ações no Big Brother Brasil 2013, Trident Fresh garantiu momentos de puro refresh na rotina dessa turma que encara tudo por 1,5 milhão de reais.
- Irene também é WOW!** (19 fev 2013): A Seção 'Daily Dose of Joy', da Intranet Global, apresentou nossa CEO Irene Rosenfeld e o presidente da América Latina, Gustavo Abelenda, em clima do WOW! Na foto, Irene faz o sinal de 'M', de Mondelēz International, e Gustavo de 'W', de Ways of Winning – nossa campanha regional que começa a agitar todos os países – do México a Argentina!
- Da Lacta pra você: campanha de Páscoa no NNE é um presente ao consumidor** (20 fev 2013): Comprar os ovos em uma loja exclusiva e presentear a família e os amigos com um ovo de Páscoa que é a sua cara: com o conceito 'Da Lacta pra você', a Páscoa Lacta no Nordeste nunca esteve tão especial.
- No País do Carnaval, nossas marcas dançam frevo e botam o bloco na rua!** (19 fev 2013): De Norte a Sul do Brasil, marcas da MDLZ estiveram presentes nos principais gritos de folia do Carnaval 2013.

The right sidebar includes a stock market ticker for MDLZ (\$27.57, +0.62 (2.31%)), a 'Diz aí!' section with a microphone icon, and a recruitment notice for 'Recrutamento Interno' with a list of job positions and locations.

Figura 07 – Home Page da Intranet da Mondelēz Brasil (Mondelēz Brasil, 2012)

A maioria dos processos de divulgação interna inicia-se quando o marketing de uma marca ou uma área administrativa procura a área de Comunicação Interna para divulgar alguma informação que acreditam ser relevante aos funcionários. Os responsáveis por Comunicação Interna fazem o filtro dessa informação, avaliam seu peso e decidem em quais canais irá publicar esse material. Se se opta pela

publicação na Intranet, é recolhido o máximo de informações da área solicitante sobre o assunto e mandado para um fornecedor que produz o texto nos padrões definidos e pautados. Quando esse material retorna pronto, é feita uma revisão e passado pela aprovação da área, para que sejam revisados o posicionamento da matéria e se todas as informações permanecem atualizadas. Depois de aprovado, o material vai ao ar.

Todo texto escrito para ou por Comunicação Interna tem uma linguagem diferente de todas as outras da companhia, que se baseia na base global de comunicação interna que define essa linguagem como: Delicious Writing (escrita deliciosa). Mais do que um padrão, é uma postura assumida pela área no momento em que se comunica com os funcionários. É uma escrita mais leve, que não chega a ser informal, mas também não é chata. É uma linguagem onde a ilustração está muito presente, não “vai direto ao ponto”, ela dá exemplos, propõe uma situação para que se imagine nela, etc. Por todos esses detalhes e posicionamentos, é essencial que todas as comunicações passem pela área, para que haja um padrão nessas comunicações e assim o reconhecimento de uma identidade corporativa por parte dos funcionários.

Todos os funcionários administrativos, que usam o computador como ferramenta de trabalho, tem acesso à Intranet, sendo esta a página inicial de todos. O público operacional por sua vez, mesmo não contando com a ferramenta básica no dia a dia para acessá-la, tem a oportunidade de entrar em contato com a Intranet no Klic (Kraft Learning & Improvement Center) das fábricas, um espaço de desenvolvimento de funcionários, que conta com diversos materiais, como: livros, internet, revistas, jornais, etc.

Há uma ferramenta na Intranet que merece uma atenção especial, o espaço que os funcionários têm para comentar as matérias. Todas as matérias publicadas contam com esse espaço no final dos textos. Ali, os funcionários podem comentar sobre o conteúdo, dar sugestões e opiniões, ou ainda classificar as matérias, dar notas, no caso estrelas, que vão de zero a cinco. Essa ferramenta e sua localização nas matérias podem ser observadas nas imagens abaixo (Figuras 8 e 9).

**Irene também é WOW!**

19 fev 2013 | COMMENTS (0) | Average Rating (not yet rated)

Durante recente visita ao escritório de Miami, a CEO Irene Rosenfeld teve a oportunidade de conhecer e aderir à nova campanha WOW! – Ways of Winning, que está acontecendo em todos os países da América Latina. Em fotografias com Gustavo Abelenda, presidente LA, eles mostraram já viver o espírito vencedor da iniciativa ao reproduzirem os símbolos “M” para Mondelēz Internacional e “W” para WOW!

Os líderes se unem a todos os empregados que já estão enviando suas fotos para o endereço [wow@mdlz.com](mailto:wow@mdlz.com), representando o símbolo da campanha e demonstrando seu entusiasmo pelo futuro.

A publicação da imagem faz parte do “projeto Daily Dose of Joy”, que seleciona ações sobre como os colegas, ao redor do mundo, vivem na prática os nossos valores e como criam deliciosos momentos de alegria. Para enviar a sua sugestão, clique [aqui](#).

**Don't Miss**  
 Daily Dose of Joy  
 Daily Dose of Joy - Participe!

**DAILY DOSE OF JOY**

POST A NEW COMMENT/RATING | COMMENTS (0) | Average Rating (not yet rated)

No Comments Yet

Figura 08 – Localização da ferramenta de comentário na matéria (Mondelēz Brasil, 2012)

POST A NEW COMMENT/RATING | COMMENTS (6) | Average Rating out of 2 ratings

**KRFTMILT SILV** Report this Comment  
 Posted: 20 fev 2013 8:27  
 Como podemos definir a LACTA nessa páscoa? Sensacional,Maravilhosa,Suplidente. É Show sucessooooooooooooo...!  
 Remove

**Corbellini, Thatiane** Report this Comment  
 Posted: 21 fev 2013 7:57  
  
 Que idéia fantástica! Parabéns ao time NNE por mais uma inovação!  
 Remove

**Tanganelli, Thais Pacheco** Report this Comment  
 Posted: 21 fev 2013 9:03  
 Incrível! Parabéns time do NNE!  
 Remove

**KRFTWOD8524** Report this Comment  
 Posted: 25 fev 2013 4:52  
 Fantástico approach. Tremenda criatividade para nos aproximarmos ainda mais do coração de nossos consumidores. Absolutamente Joy. Parabéns ao time NNE!  
 Remove

Figura 09 – Ferramenta de comentários e classificação por estrelas na Intranet da Mondelēz Brasil (Mondelēz Brasil, 2012)

A Intranet, comparada aos outros canais, é a que possibilita maior interação com os funcionários, que pela ferramenta de comentários torna possível a comunicação de mão dupla, além de absorver diferentes mídias: áudio, vídeo,

imagens e texto. No entanto, esse canal de resposta (comentários e avaliações) é raramente usado, o que justifica esse estudo. Na análise a seguir será possível compreender melhor o cenário atual da Mondelēz Brasil que servirá como base para a proposta de conteúdo.

## 7. ANÁLISE DO CONTEÚDO PUBLICADO NA INTRANET DA MONDELÊZ BRASIL

Para conhecer mais a fundo o nível de engajamento do público interno com a Intranet e os tipos de matérias e mídias que despertam maior interesse, foi realizada uma análise do conteúdo de 151 matérias postadas / publicadas em sequência na Intranet da Mondelêz Brasil no período de março a dezembro de 2012, pois

[...] para que a comunicação interna tenha sucesso, é necessário conhecer em profundidade o público interno. Para que os colaboradores aceitem e confiem nos veículos e mensagens da comunicação interna, também é necessário que esta esteja de acordo com as suas expectativas e necessidades. (MATOS, 2009, p. 104)

As matérias levantadas foram classificadas em sete temas centrais, sendo eles:

- A empresa – matérias que “falam” em nome da companhia, mensagens de cargos de liderança e informações que mudam a rotina de todos os funcionários e se dá em níveis estratégicos;
- A empresa / Pessoas – tema que apresenta o mesmo conteúdo que o citado anteriormente, mas é comunicada por meio de uma abordagem mais humanizada, com depoimentos de pessoas e participação dos próprios funcionários;
- Informativo – divulgação de informações gerais de diferentes áreas, como por exemplo, projetos, prêmios recebidos, parcerias realizadas, número e recordes de vendas e participação no mercado, etc.;
- Marcas – divulgação das ações realizadas especificamente pelas marcas da companhia lideradas por suas respectivas áreas de marketing;
- Pessoas – matérias com conteúdos mais humanizados, que destacam a participação do público interno ou que foram produzidas pelo próprio;
- Responsabilidade Social – divulgação dos projetos da área de Responsabilidade Social, sua abrangência, resultados, etc.;
- Utilidades – matérias de conteúdos que não estavam diretamente ligados ao negócio, mas que são úteis ao dia a dia dos funcionários.

Além do levantamento dos temas, foram observados também se as matérias continham algum tipo de mídia, o número de caracteres por matéria e o número de comentários e classificações de cada uma. Esses últimos dados serão interpretados

no decorrer do trabalho como níveis de engajamento do público interno, já que é o canal e ferramenta que possibilita uma comunicação de mão dupla em todos os sentidos (transversal), e também é a partir deles que serão realizados os estudos e propostas.

Das 151 matérias levantadas na pesquisa, 50% apresentaram como tema “marcas”, 26% tiveram caráter “informativo”, e “responsabilidade social” ficou em terceiro lugar, com 8% das postagens. Os outros temas podem ser encontrados no gráfico abaixo.

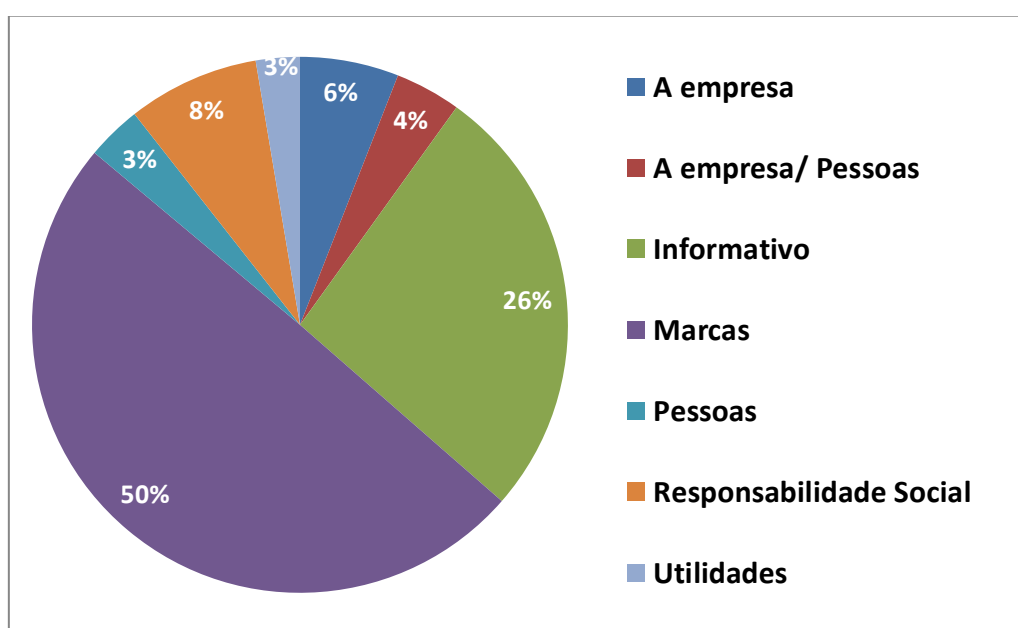


Gráfico 01 – Número de Posts x Tema (Dos autores, 2013)

Analisando, porém, os números de comentários e cruzando esses dados, observa-se que, mesmo o tema “marca” tendo aparecido mais entre as matérias levantadas, não foi a que mostrou maior engajamento do público interno. O tema teve uma média de 2 comentários por matéria postada, enquanto “pessoas”, por exemplo, mesmo com um menor número de postagens – apenas 5 matérias entre as 151 – apresentou uma média de 26 comentários por matéria.

Tema	Comentários	Número de Matérias	Média de Comentários por Matéria
A empresa	35	9	3,9
A empresa/ Pessoas	20	6	3,3
Informativo	151	40	3,8
Marcas	147	75	2
Pessoas	130	5	26
Responsabilidade Social	46	12	3,8
Utilidades	7	4	1,8
TOTAL	536	151	3,5

Tabela 03 – Média de Comentários x Tema (Dos autores, 2013)

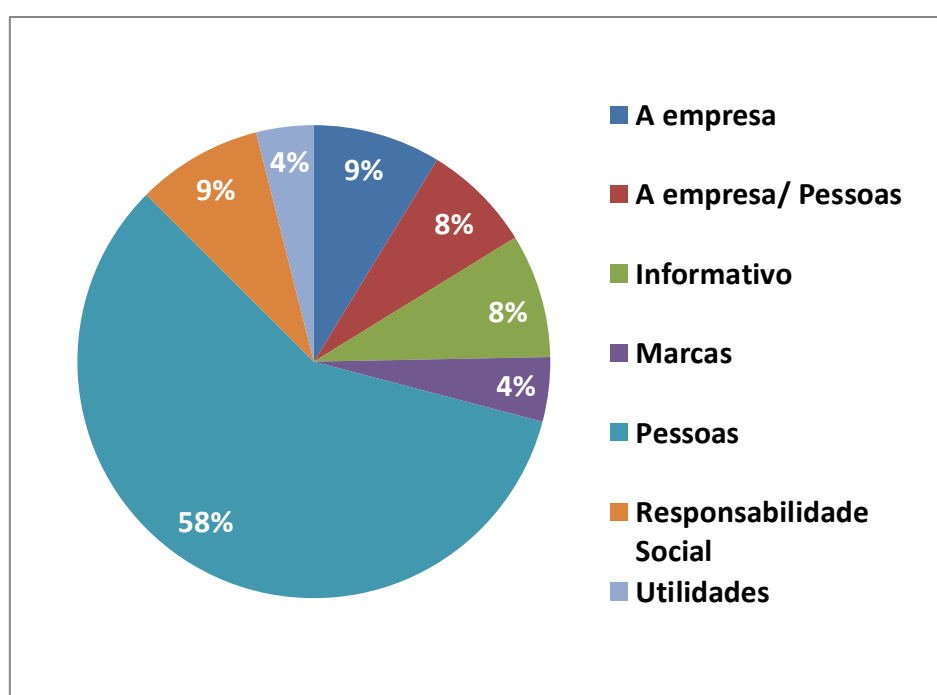


Gráfico 02 – Média de Comentários x Matéria (Dos autores, 2013)

Também foi analisado o número de comentários por mídia, sendo as mídias analisadas: fotos, links externos, links secundários, vídeos e matérias que tivessem apenas texto. Os resultados estão apresentados na tabela e gráfico abaixo e clarificam maior engajamento e interatividade em matérias que vêm acompanhadas de vídeos, sendo eles dos mais diversos tipos.

Tipo de Mídia	Número de Comentários	Número de Mídias	Média de comentários por Mídia
Fotos	24	10	2,4
Links externos	3	6	0,5
Links secundários	3	2	1,5
Somente Texto	248	88	2,8
Vídeo	242	43	5,6

Tabela 04 – Nº de Comentários x Mídia (Dos autores, 2013)

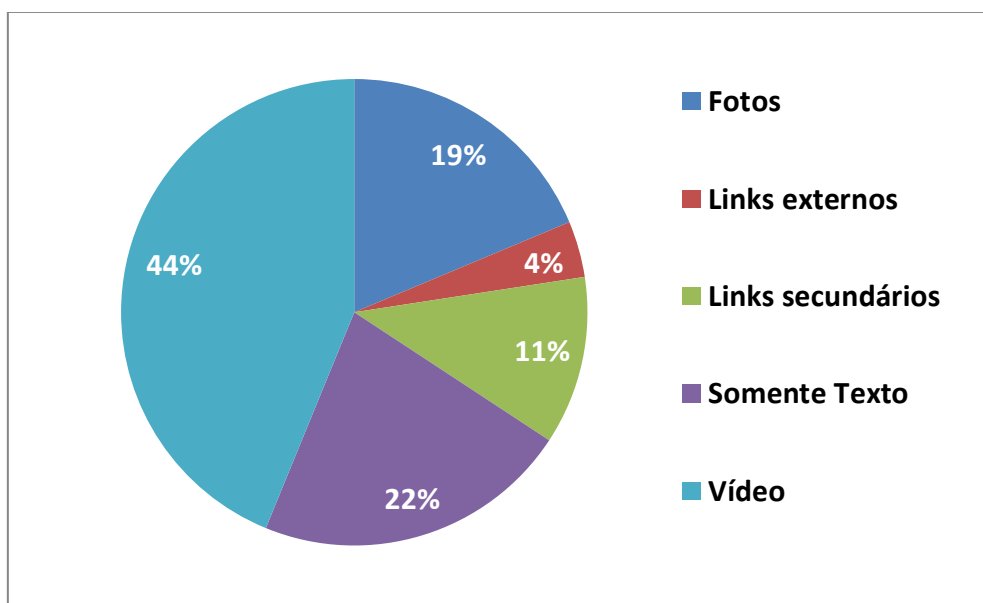


Gráfico 03 – Média de Comentários x Mídia (Dos autores, 2013)

Ao analisar o número de classificações 5 estrelas em relação aos tipos de mídia utilizados nas matérias, pode-se observar que as que continham como mídia algum tipo de vídeo foram as que mais receberam classificações pelos usuários da Intranet, em um total de 72. Em seguida as matérias que possuíam somente texto, com 59 classificações 5 estrelas.

Tipos de Mídia	Número de Estrelas (Classificação)
Áudio, links externos, vídeo	1
Fotos	4
Imagens passo a passo	1
Links externos	1
Links secundários	0
Somente Texto	59
Vídeo	72

Tabela 05 – Tipos de Mídia x Nº de Classificações 5 Estrelas (Dos autores, 2013)

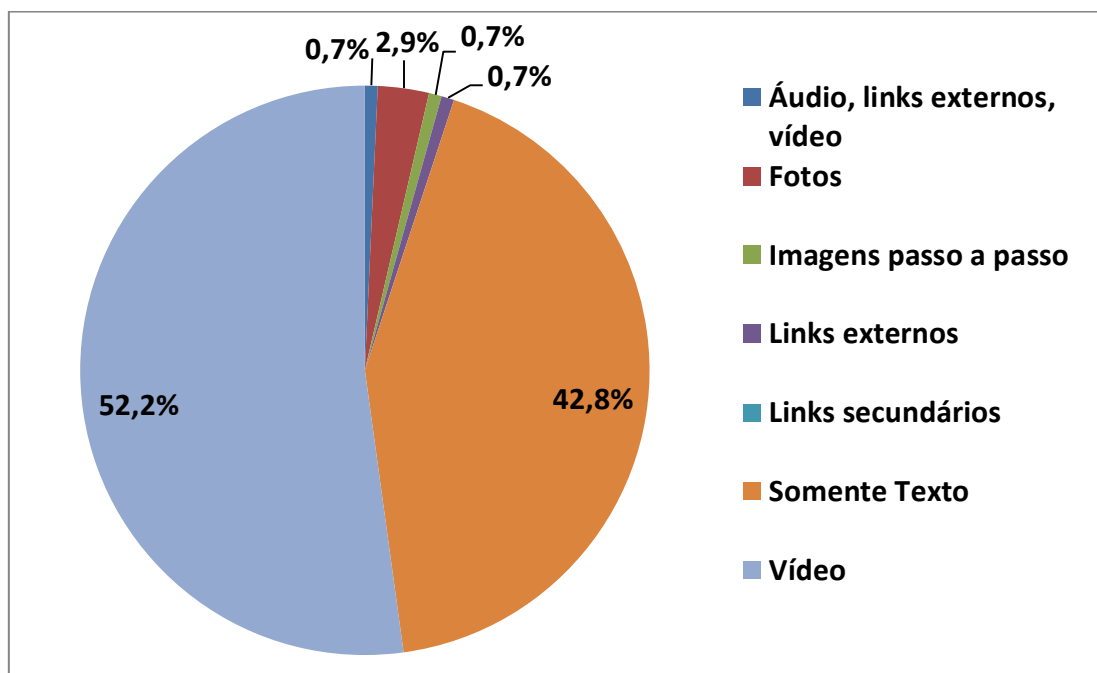


Gráfico 04 – Tipo de Mídia x Nº de Classificações 5 Estrelas (Dos autores, 2013)

Mais um dado que foi avaliado no decorrer da análise foi a média de comentários por matérias com o mesmo intervalo de número de caracteres. As matérias mais comentadas foram as menores, aquelas com até 800 caracteres.

Número de Caracteres	Número de Matérias	Número de Comentários	Média de Comentários por Matéria
de 0 a 800	19	95	5
de 801 a 1600	58	176	3
de 1601 a 2200	45	175	3,9
de 2201 a 3000	22	71	3,2
Acima de 3001	7	19	2,7

Tabela 06- Média de Comentários x Matérias com mesmo intervalo de Nº de Caracteres (Dos autores, 2013)

Conforme visto anteriormente, o contato com o público interno é fundamental para entender o que eles querem, pensam e precisam para assim manter a comunicação fluindo e atender as expectativas destes. A pesquisa clarificou, então, alguns pontos essenciais para o desenvolvimento do projeto proposto para a Intranet da organização que será abordado a seguir.

O público interno da Mondelēz Brasil tem maior engajamento diante de matérias que valorizem o ser humano (maior interação quando o tema era “pessoas”) e com o número reduzido de caracteres – textos mais curtos. Além disso,

um dos tipos de mídia que também teve maior interação, seja por comentários ou avaliações 5 estrelas, por parte dos colaboradores da organização foram os vídeos. De acordo com estes pontos foi possível a elaboração da proposta na sequência.

## 8. PROPOSTA PARA A INTRANET DA MONDELÊZ BRASIL

### 8.1 OBJETIVO GERAL

Ampliar o nível de engajamento do público interno da Mondelêz Brasil na Intranet a partir do reforço do posicionamento da nova companhia.

### 8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aumentar o nível de leitura e interatividade do público interno da Mondelêz Brasil com a Intranet;
- Reforçar o novo posicionamento e sonho da companhia recém criada junto com o público interno da Mondelêz Brasil;
- Fazer com que a comunicação interna, por meio de novas estratégias com a Intranet, seja mais um facilitador para o processo de humanização da companhia e valorização do funcionário.

### 8.3 JUSTIFICATIVA

A Internet está presente no dia a dia das pessoas como também da empresa, inclusive e especialmente por meio do uso da Intranet. A partir das análises realizadas procura-se entender uma maneira de otimizar o uso da ferramenta e facilitar a comunicação com o público interno, aumentando principalmente o nível de interatividade e engajamento com os conteúdos disseminados.

Entender os formatos de conteúdo que mais geram engajamento é um fator essencial para produzir novos conteúdos seguindo uma linha similar. Para os usuários, publicar matérias nas quais eles se identifiquem e interajam é também uma maneira de consequentemente incentivá-los a acessar e tornarem-se cada vez mais ativos na ferramenta o que poderia facilitar os fluxos de informação e debate em todos os níveis da organização.

O projeto tem seu foco em uma comunicação de mão dupla, onde é necessário ouvir e trabalhar com informações recebidas, tornando o processo de comunicação interna mais humanizado. Além disso, busca-se trabalhar com a

ferramenta da Intranet, devido a sua facilidade de acesso por parte de todos os funcionários e por também se aproximar de um meio democrático de comunicação interna, visto que um mesmo canal disponibiliza acesso para todos os níveis da empresa.

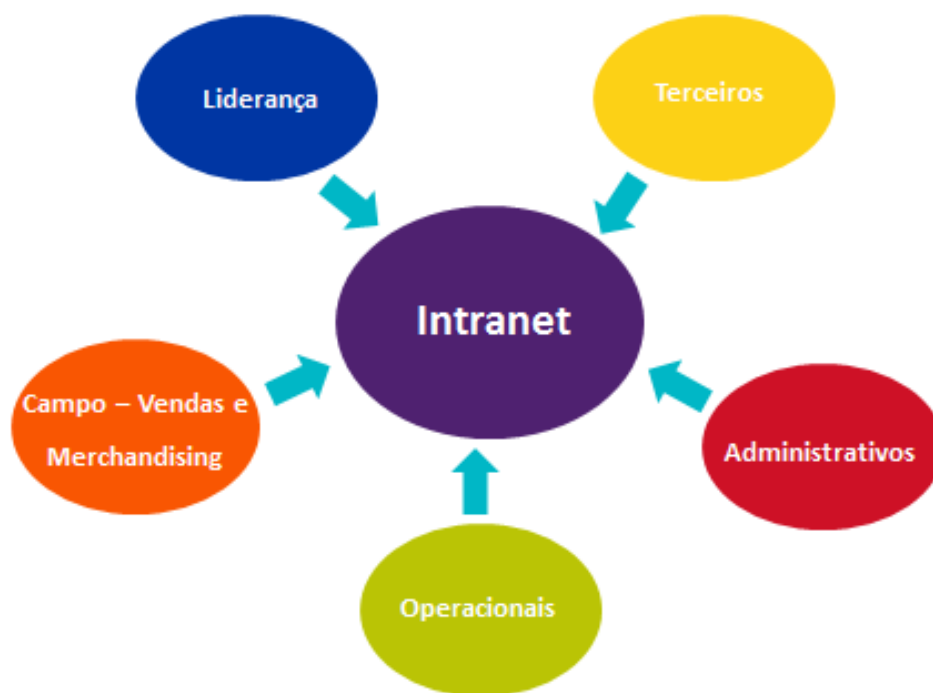


Figura 10 – A Intranet para os diferentes níveis hierárquicos da Organização (Dos Autores, 2013)

Sabendo que a Intranet traz as mesmas informações para os diferentes níveis hierárquicos, tornando a ferramenta um canal democrático para as manifestações do público interno, a seguir, uma proposta de desenvolvimento de conteúdo da Intranet da Mondelēz Brasil.

#### 8.4 PROPOSTA

A proposta deste trabalho é apresentar um projeto de desenvolvimento da Intranet. Ele seria aplicado internamente por um determinado período de tempo ou enquanto o clima ainda seja de lançamento de uma nova companhia e mudança de cultura. Considerando que o lançamento oficial ocorreu no mês de outubro de 2012, a sugestão é que o projeto fosse aplicado até o aniversário de um ano da nova

companhia, ou seja, outubro de 2013, podendo ser prorrogado ou adiantado dependendo do direcionamento estratégico da Mondelēz International. A proposta, como apresentada na sequência, está diretamente ligada ao momento da empresa, é temporal, por isso sugere-se um prazo de expiração. No entanto, o projeto pode ter continuidade, após as devidas constatações e resultados deste primeiro momento, para, se considerado necessário e proveitoso no caso de retorno positivo, ser adaptado para um novo contexto da companhia.

A proposta consiste em postar semanalmente na Intranet da Mondelēz Brasil, matérias que estejam relacionadas a “Deliciosos Momentos de Alegria”, propósito e sonho inspirador da Mondelēz International. Estas matérias seriam complementares as já existentes e publicadas regularmente na Intranet da organização, não substituindo o conteúdo atual. Elas não seriam totalmente focadas no negócio em si, mas naquilo que o público interno tem sido motivado a criar e compartilhar tanto no ambiente de trabalho como em suas vidas pessoais (deliciosos momentos de alegria). Pensando nisso, são apresentados 05 novos temas/editorias para fazerem parte desse projeto e que seriam revezados para publicação semana a semana. São eles:

- Viagens – lugares interessantes para conhecer, lista de lugares para conhecer antes de morrer, galeria de imagens de lugares inspiradores, etc.;
- Sonhos que viraram realidade – colocar exemplos externos de pessoas, casos que pareciam impossíveis à primeira vista e se tornaram realidade;
- Vídeos de sucesso em acessos – vídeos que estão fazendo sucesso no momento na Internet, mas que sirvam de inspiração;
- Natureza / Esportes a céu aberto – incentivos para aproveitar o dia, por exemplo: aproveitar para correr no parque, deixar o carro em casa e vir trabalhar de bicicleta para aproveitar a luz do sol, etc.;
- Artes / Comportamento – filmes, livros, obras de artes, teatro, eventos, etc., que tenham relação de inspiração para o meio profissional.

A ideia de fazer matérias mais soltas, leves e inspiradoras é chamar mais a atenção dos funcionários para a Intranet, fazer desse um momento de relaxamento e alegria no dia do funcionário, para que quando, ao abrir a internet para alguma pesquisa, ele se depare com uma foto de algum lugar paradisíaco, por exemplo. A partir de toda a pesquisa realizada, prova-se que uma valorização desses momentos

e humanização da rotina de trabalho contribui para a produtividade e qualidade de vida do funcionário.

Paralelamente, além de estar propiciando um ambiente de trabalho mais saudável, esta nova prática estimularia a busca mais constante, por parte dos funcionários, à Intranet, um engajamento maior e também uma maior interatividade. Com essas novas editorias, espera-se que haja uma maior interação do público com o canal, criando assim uma nova cultura de postagem de comentários na Intranet e de classificação dos conteúdos das matérias. Baseia-se essa análise nos resultados apurados na observação dos conteúdos das 151 matérias da Intranet da Mondelēz Brasil, os temas que tiveram maior número de comentários foram os relacionados às pessoas, que surgiram a partir de uma comunicação mais horizontal, funcionário/funcionário.

Com o objetivo de envolver ainda mais esse público, valorizar esse tipo de comunicação, estimular uma participação mais ativa e reforçar o novo posicionamento da companhia, a cada matéria postada do novo projeto, os funcionários serão convidados a enviarem, por e-mail ou nos próprios comentários da matéria, sugestões de temas, links, vídeos, matérias de revistas que acharam interessantes e gostariam de compartilhar com seus colegas.

O projeto completaria assim, um ciclo de comunicação retroalimentável como no circuito ilustrado abaixo:

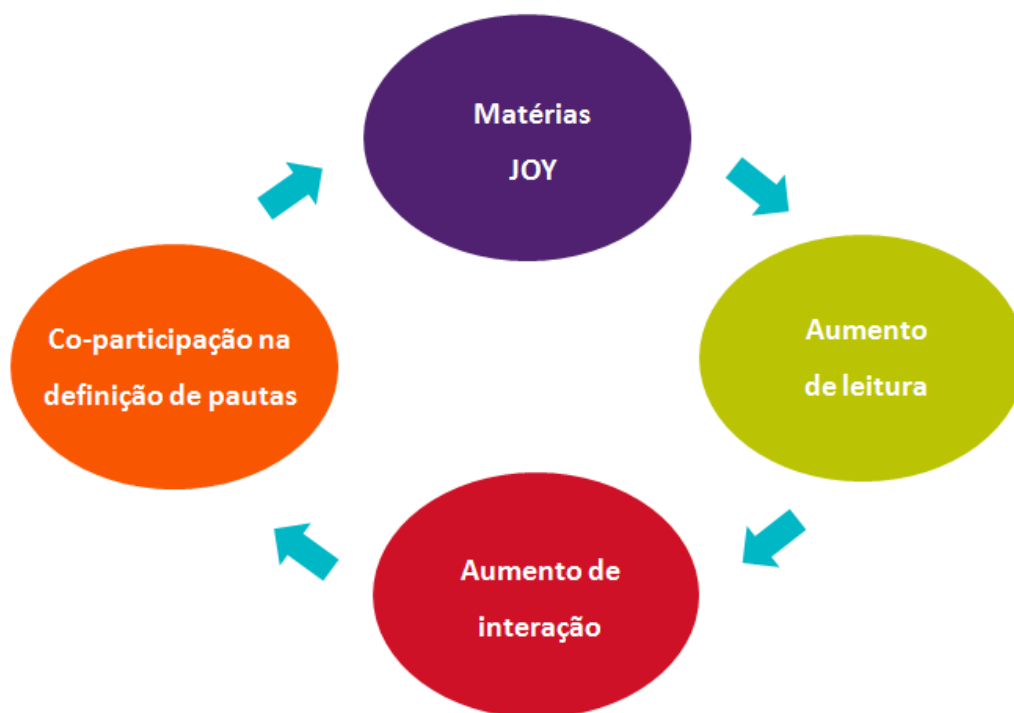


Figura 11 – Ciclo de Comunicação para a Intranet da Organização (Dos Autores, 2013)

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar a análise de conteúdo da Intranet de uma organização de grande porte, como a Mondelēz Brasil, torna-se necessário estudar a importância do profissional de Relações Públicas em meio ao contexto em que está inserido e do desenvolvimento e evoluções tecnológicas, considerados fatores de influência que vem se transformando com rapidez. Assim, foram levantados os principais conceitos e definições teóricos da profissão e o histórico e contexto em que a empresa se encontra atualmente.

Foi possível identificar que o profissional de Relações Públicas é considerado o mais capacitado para criar e manter uma compreensão mútua entre a organização e seus públicos, e com isso estabelecer um bom relacionamento com o público interno. Analisando a comunicação organizacional e focando principalmente no público interno, como o mais próximo à empresa, observou-se dentre as ferramentas de comunicação interna utilizadas na Mondelēz Brasil a Intranet, como sendo uma oportunidade de otimizar a comunicação com via de mão dupla e torna-la mais humana para os colaboradores a partir de seu conteúdo.

Diante de uma cultura contemporânea marcada por tecnologias digitais, percebe-se a necessidade da organização em estar presente no ambiente virtual. É papel do Relações Públicas mediar a interação do público interno com a empresa, já que eles encontram-se hiperconectados e não mais apenas recebem informações de maneira vertical como tem a possibilidade de expressar-se em uma comunicação horizontal.

A partir destes estudos, foi possível observar o comportamento do público interno perante a Intranet e seu conteúdo, objetos de estudo do projeto. Notou-se também a relevância da Internet para a comunicação da empresa. A ferramenta de comunicação interna quando comparada aos outros canais é a que proporciona maior interação com os funcionários, principalmente por meio dos comentários, que tornam viável uma comunicação de mão dupla. Outro ponto percebido foi de que a Intranet é capaz de absorver diferentes mídias: áudio, vídeo, imagens, além de somente texto, o que favorece uma análise e proposta de conteúdo como um todo.

Conforme foi estudado, o contato da organização com o público interno é fundamental para o entendimento de suas necessidades, pensamentos e expectativas. A partir da análise de engajamento dos conteúdos da Intranet pode-se

concluir que o público interno da Mondelēz Brasil demonstra maior interesse por matérias que valorizam o ser humano, ou seja, matérias em que eles veem a si mesmos. Além disso, a quantidade de caracteres também foi um fator de influência, visto que as que possuíam número reduzido também tiveram maior interação. Por final, o tipo de mídia das publicações com maior média de comentários e avaliações 5 estrelas por parte dos colaboradores, foram as que continham vídeo.

Esta pesquisa serviu como base para o desenvolvimento da proposta, visto que foi possível perceber que o canal de resposta (comentários e avaliações) disponível na ferramenta não era utilizado com a frequência esperada, o que justifica o estudo. Por isso elaboramos a proposta de conteúdo para otimizar e ampliar o nível de engajamento dos funcionários. A partir dos dados levantados, foi proposto um projeto para alavancar a interação dos funcionários com a Intranet, que, paralelamente, está alinhado ao momento da companhia e suas estratégias, trabalhar o novo sonho da companhia e fortalecer a cultura dos “Deliciosos Momentos de Alegria”.

Pretendeu-se com o trabalho, apresentar, de forma empírica, o que já era observado naturalmente pela equipe de Comunicação Interna da Mondelēz Brasil, que os funcionários não interagiam com os canais de comunicação, não utilizavam o espaço de comentários na Intranet, pareciam não estar engajados e não demonstravam interesse. A pesquisa e a análise vieram então tornar claro que, na realidade, o público interno interage com aquilo que lhe é de interesse, que lhes desperta atenção e com matérias com um perfil bem delineado, que fale sobre pessoas, tenham vídeos e sejam mais curtos.

No decorrer do trabalho não pretendemos reestruturar ou reformular a Intranet como um todo, pelo contrário, quisemos entender o porquê deste distanciamento do público interno de um canal que, na teoria, deveria ser compartilhado e servir para manter um canal aberto, de mão dupla e transparente. Durante as análises, foram consideradas alternativas para essa lacuna, formas de aproximação com os funcionários, para que fosse criada uma cultura de leitura, comentários e classificação na Intranet na forma com que ela está estruturada atualmente, para que a comunicação nos dois sentidos aconteça mais naturalmente e seja, não só possível como também incentivada.

A criação da nova linha editorial é complementar aos temas já publicados no dia a dia e foi elaborada com o intuito de atingir ao objetivo principal, de ampliar o

nível de engajamento do público interno na ferramenta da Intranet. Espera-se que os resultados esperados sejam alcançados de médio a longo prazo, já que envolve comportamento de usuários que, por sua vez, não sofre modificações de maneira rápida. Ele deve ir se adequando com o decorrer do tempo, necessitando de novas análises para dar continuidade e acompanhar o desenvolvimento do processo a partir da mensuração de resultados e feedbacks.

## REFERÊNCIAS

BERGMANN, Helenice M. B. **Ciberespaço e cibercultura: novos cenários para as sociedades, a escola e o ensino de geografia.** In: Revista Iberoamericana de Educación, v. 43, 2007. p.1-6.

BUENO, Laís. **Fazendo Relações Públicas na Era Digital.** In: CARVALHAL, Márcia; CHAMUSCA, Marcelo. *Relações Públicas Digitais.* Salvador, BA: Edições VNI, 2010. p.204-231.

CARVALHAL, Márcia; CHAMUSCA, Marcelo. **Relações Públicas Digitais.** Salvador, BA: Edições VNI, 2010.

CARVALHAL, Márcia. **Relações Públicas na Ciberdemocracia.** In: CARVALHAL, Márcia; CHAMUSCA, Marcelo. *Relações Públicas Digitais.* Salvador, BA: Edições VNI, 2010. p.135-156.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **Comunicação Digital: uma questão de estratégia e relacionamento com públicos.** Revista Organicom: Ano 2, número 3, 2005. Disponível em: [http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re\\_vista3/94.pdf](http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista3/94.pdf) - Acesso em 16 de dezembro de 2011.

DEFINIÇÃO de Relações Públicas. Blog oficial da Associação Brasileira de Relações Públicas, São Paulo. Disponível em <http://abrp.br/definicao-rp/>. Acesso em: 31 abril 2012.

DELAZERI, Massimino Anderson Trevizan; MARTINS, Mateus Jesus. **Blogs Corporativos como espaço de Relações Públicas.** In: CARVALHAL, Márcia; CHAMUSCA, Marcelo. *Relações Públicas Digitais.* Salvador, BA: Edições VNI, 2010. p.279-330.

FAVARIN, Aurélio. **Comunicação Dialógica da Era 2.0 como oportunidade para as Relações Públicas.** In: CARVALHAL, Márcia; CHAMUSCA, Marcelo. *Relações Públicas Digitais.* Salvador, BA: Edições VNI, 2010. p.232-252.

FERRARI, Maria Aparecida. **Teorias e estratégias de Relações Públicas.** In: KUNSCH, Margarida M. K. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.77-90.

FORTES, Waldyr G. **O pioneirismo de Cândido Teobaldo de Souza Andrade na pesquisa em relações públicas no Brasil.** In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.) *Relações Públicas: história, teorias e estratégia nas organizações contemporâneas.* São Paulo: Saraiva, 2009. p. 109-142.

FRANÇA, Fabio. **A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica.** In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). *Relações Públicas: história, teorias e estratégia nas organizações contemporâneas.* São Paulo: Saraiva, 2009. p. 210-239.

FREITAS, Sidinéia G. **Comunicação interna e o diálogo nas organizações.** In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.* São Caetano: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, Margarida M. K. **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida M. K. **A dimensão humana da comunicação organizacional.** In: KUNSCH, Margarida M. K. *A comunicação como fator de humanização das organizações.* São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.p.41-60.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações Públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações.** In: KUNSCH, Margarida M.K (Org.). *Relações Públicas: história, teorias e estratégia nas organizações contemporâneas.* São Paulo: Saraiva, 2009. p.186-208.

LEMOS, André. **Cibercultura. Alguns pontos para compreender a nossa época.** In: CUNHA, Paulo; LEMOS, André (Orgs.). *Olhares sobre a cibercultura.* Porto Alegre: Sulina, 2003.

LÉVY, Pierre. **A Inteligência Coletiva.** São Paulo: Edições Loyola, 1998.

LUÍNDIA, Luiza Elayne Azevedo; TAVARES, Judy Lima. **Mídias Sociais: Redes de Relacionamento entre Organização e Públicos.** In: CARVALHAL, Márcia;

CHAMUSCA, Marcelo. *Relações Públicas Digitais*. Salvador, BA: Edições VNI, 2010. p.157-203.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial Sem Complicações**. Barueri, SP: Manole, 2009.

NASSAR, Paulo. **Conceitos e processos de Comunicação Organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. K. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 61-75.

PERUZZO, Cicilia M. K. **Da aparência à essência das relações públicas: abordagem na perspectiva da teoria crítica e do modo de produção capitalista**. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). *Relações Públicas: história, teorias e estratégia nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 158-183.

PESQUISA sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas empresas 2010. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2292&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2292&id_pagina=1)>. Acesso em: 20 de janeiro de 2013.

RULER, Betteke V.;VERCIC, Dejan. **Perspectivas europeias das Relações Públicas**. In: Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social: Universidade Metodista de São Paulo. *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Umesp, 1979.

SILVA, Marcia B. **Comunicação interna e qualidade de vida em um contexto de insegurança organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. K. *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 219-235.

SIMÕES, Roberto P. **Por uma rede teórica para Relações Públicas: uma forma abreviada da teoria**. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). *Relações Públicas: história, teorias e estratégia nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 144-155.

SIMÕES, Roberto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

STASIAK, Daiana. WEBRP: **Estratégias de Relações Públicas em Portais Organizacionais**. In: CARVALHAL, Márcia; CHAMUSCA, Marcelo. *Relações Públicas Digitais*. Salvador, BA: Edições VNI, 2010. p.19-64.

STEFFEN, Ana M. W. R. **Comunicação corporativa, institucional e organizacional: definição de termos no contexto teórico de relações públicas.** In: DORNELLES, Souvenir M. G. (Org.). *Relações Públicas: quem sabe, faz e explica*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. p. 33-44.