

Políticas de Comunicação Interna: A Efetividade do Manual de Conduta do Público Interno nas Mídias Sociais¹

Manuella Noschang Lopes da SILVA²

Luciano Nunes SUMINSKI³

Centro Universitário Ritter dos Reis - UniRitter, Porto Alegre, RS

Resumo

Este artigo objetiva analisar a efetividade da implantação de políticas de comunicação interna, que visem alinhar os comportamentos dos públicos internos, nas mídias sociais, à ética e aos valores organizacionais. A partir dos objetivos propostos pelo estudo, foi desenvolvida uma pesquisa, centrada em entrevistas com gestores de duas importantes empresas que, de forma preventiva ou corretiva, instituíram manuais de conduta dos funcionários nas mídias sociais, os quais produziram resultados significativamente positivos para os relacionamentos com esses públicos.

Palavras-chave: comunicação interna; políticas de comunicação; manual de conduta; público interno; mídias sociais.

Introdução

O progressivo uso das mídias sociais mudou o comportamento da sociedade que, por intermédio dessas plataformas, sente-se empoderada a manifestar seus posicionamentos. Como consequência, a comunicação organização-públicos também tem sofrido reflexos que, devido a essa autonomia, podem ser danosos à imagem das organizações. A comunicação mediada pela internet torna eminente o risco de rápida e incontrolável propagação de boatos e rumores (PINHO, 2003), provenientes dessa liberdade de expressão que o uso das mídias sociais instiga nos indivíduos. No âmbito corporativo, essa ameaça pode vir de dentro, já que as plataformas digitais permitem ao público interno as mesmas práticas. Esse novo cenário vem demonstrando, às empresas, a necessidade de reexaminar o planejamento da comunicação.

Em face desse contexto e da necessidade de mudanças na comunicação organizacional, visando alinhar os comportamentos adotados pelos funcionários nas

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XIII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Estudante de Graduação 7º. semestre do Curso de Relações Públicas do UniRitter – Centro Universitário Ritter dos Reis, email: manu.noschang@live.com

³ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Relações Públicas do UniRitter - Centro Universitário Ritter dos Reis, email: luciano_suminski@uniritter.edu.br

mídias sociais, esta pesquisa se estabeleceu com os objetivos de analisar a mudança nas práticas dos funcionários, nessas plataformas, após a implantação de um manual de conduta, bem como compreender o processo de implantação e condução por parte dos profissionais envolvidos e observar os resultados, a fim de presumir a efetividade de um manual que oriente as atitudes do público interno nas mídias digitais, empregado como ferramenta de comunicação interna.

Foram realizadas duas entrevistas: uma com o departamento de Recursos Humanos de uma empresa multinacional, que adotou preventivamente as políticas, visando evitar quaisquer ocorrências; outra com uma agência de endomarketing, responsável pela implantação, junto a seus clientes, que em parte também as empregaram antes de identificar problemas decorrentes do mau uso das mídias sociais, pelos funcionários, em detrimento a outras que o fizeram ao constatarem tais eventos.

Sabendo que o Facebook conta com mais de um bilhão de usuários⁴, não se pode ignorar que os funcionários de organizações de todos os portes integram esse expressivo número. Deve-se levar em conta, ainda, que os indivíduos, uma vez formadores de opinião em seu meio social, exercem influência sobre o comportamento de seguidores, que tem suas decisões regidas pela *timeline*⁵. Gabriel (2010, p.87) define que “social significa interação, [...] relacionamento, conquista, engajamento, ética, respeito, transparência, ‘fazer parte de algo’, distribuir o controle.”. A essa ótica, soma-se o ideal da comunicação que se deve planejar para o público interno, conforme Kunsch (2003), mantendo-se a transparência nas informações, o que garante a confiança e credibilidade desse público. A autora garante que “o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa.” (KUNSCH, 2003, p.159). Vale ressaltar que esse comportamento se estende às mídias sociais digitais.

Os processos de comunicação, diante dos comportamentos adotados nas novas mídias, também chamadas de redes sociais⁶, são constantes desafios para as organizações que, frente a uma sociedade digitalizada, devem tornar suas estratégias mais flexíveis, visando adaptar-se às inovações e posturas dos públicos. “Os desafios

⁴ REVISTA Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/pesquisa-coloca-brasil-no-topo-de-ranking-de-acessos-online-mostra-jose-borghi-dino89089766131/>>. Acesso em: 01 maio 2017.

⁵ O termo, que em português significa linha do tempo, é designado para as mídias sociais, que são atualizadas em tempo real, mantendo os conteúdos compartilhados em ordem cronológica, sendo acessíveis aos públicos a elas conectados.

⁶ Definidas por Recuero (2011, p.102) como “espaços utilizados para a expressão das redes sociais na Internet”.

atuais das organizações passam por flexibilidade e adaptabilidade estratégicas, proximidade com os públicos, adequação narrativa e multiplicidade de vozes.” (CORRÊA, 2016, P.61). Sobre isso, Corrêa (p.62), acredita que “não existem receitas prontas nem soluções definitivas”, devendo cada organização conduzir de acordo com sua cultura, com seus públicos e capacidade de adequação ao ambiente digital. No entanto, é preciso que esse processo aconteça de forma homogênea, abrangendo a esfera interna, como – em sua grande maioria – as organizações já se posicionam frente ao público externo. A autora determina que esse comportamento, embora comum, é “incoerente”:

Idealmente, espera-se – e aqui está um importante desafio – que as organizações absorvam a cultura da sociedade digitalizada de forma integral, sem a necessidade de “terceirizar” as atividades de comunicação e, muito menos, de engessar suas estruturas internas. (CORRÊA, 2016, p.70).

Isso, porque redes sociais existem desde sempre, mudando apenas a plataforma em que estão apoiadas para existirem. Assim, os relacionamentos não estão apoiados às redes sociais digitais, mas o contrário. Sendo estas ferramentas de comunicação, devem ser amplamente consideradas em um planejamento estratégico, inclusive quando direcionado ao público interno.

Redes sociais têm a ver com pessoas, relacionamentos entre pessoas, e não com tecnologias e computadores. Tem a ver com “como usar as tecnologias” em benefício do relacionamento social. A essência das redes sociais é a comunicação, e as tecnologias são elementos catalisadores que facilitam as interações [...]. (GABRIEL, 2010, P.194).

Bueno (2014, p.113) ratifica: “as mídias sociais [...] demandam uma nova proposta de comunicação interna, de liderança e de relacionamento entre os funcionários em uma organização.”. Com isso, infere-se a necessidade de se comunicar com o público interno também, mediante o uso das mídias sociais digitais, construindo vínculos efetivos e um relacionamento transparente, buscando seu engajamento. Santos (2015, p.141) supõe que um manual de conduta, planejado e produzido de forma participativa, junto ao público interno, estimula uma postura ética por parte dos funcionários, nas mídias sociais, evitando atitudes que possam abalar a imagem da empresa.

Comunicação Interna Como Estratégia Para o Sucesso Organizacional

As organizações dependem de seus diversos públicos para sobreviverem no cenário corporativo. Diante disso, planejar estrategicamente os relacionamentos com os diferentes *stakeholders*, é necessário para o sucesso organizacional. França (2011, p.258) assegura que “a organização necessita de públicos e deve estabelecer esses relacionamentos com eles de modo que essa relação seja mutuamente benéfica.”. No âmbito interno, a comunicação deve ser igualmente planejada, visando manter um canal próximo e transparente com os funcionários. Esse diálogo viabiliza o alinhamento entre seus interesses e os da empresa, assim como seu engajamento com os objetivos organizacionais. É essencial ressaltar que o funcionário deve ser visto como importante elemento para o sucesso organizacional, sendo um *stakeholder*, já que é também, um agente de manutenção da imagem corporativa, podendo contribuir para sua melhoria, desde que esteja motivado para tal.

Entretanto, para atingir esse objetivo, a coerência entre discurso e comportamento deve ser uma realidade constantemente aplicada à conduta empresarial, bem como pontua Kunsch (2003):

De nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização. (KUNSCH, 2003, p.157)

A autora salienta, ainda, a importância da comunicação interna na criação de um ambiente agradável para os funcionários exercerem suas atividades, tendo em vista que devem ser respeitados e valorizados. Sendo os empregados de uma organização, multiplicadores, agindo como porta-vozes, os investimentos em comunicação interna são muito benéficos, uma vez que possibilitam que os funcionários disseminem as informações de forma positiva, consonante com seu nível de satisfação. Kunsch (2003) afirma:

A comunicação interna permitirá que os trabalhadores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas. (KUNSCH, 2003, p.159).

Nessa mesma ótica, França (2011, p.259) endossa que os trabalhadores passaram a exigir novas práticas de gestão, demonstrando interesse em treinamentos e capacitações que estimulem e desenvolvam seus conhecimentos. Lattimore *et al.* (2012, p.205) acrescentam que, sendo os primeiros porta-vozes de uma organização, os funcionários podem ainda, estabelecer uma “influência positiva” nas outras relações organizacionais. Para os autores:

Funcionários bem informados geralmente são funcionários satisfeitos. São trabalhadores melhores, mais produtivos, que obtêm mais de seu trabalho e fazem mais pela organização. [...] quando se abrem linhas de comunicação entre empregadores e empregados, é mais provável que se consigam atingir os objetivos da organização. (LATTIMORE *et al.*, 2012, p.205).

A comunicação interna não deve ser meramente um processo de transmissão de ordens e informações, mas um canal participativo em um cenário onde ambas as partes têm voz e se sentem confortáveis em expor suas ideias e expectativas. Além disso, a diversidade é uma variável a ser considerada no planejamento, pois o público interno é composto por grupos de diferentes perfis e, em virtude disso, as ações e os meios utilizados devem ser dirigidos a cada um deles. Sobre isso, Bueno (2014, p.28) diz que “se os públicos têm características, perfis e, por extensão, demandas diferentes, faz sentido levar isso em conta no planejamento da comunicação interna.”. Nesse sentido, a comunicação dirigida é um processo fundamental, estando de acordo com o público a que deve ser destinada, mais eficiente do que mensagens massivas, como enfatiza Bueno (2014):

Vivemos a era da segmentação, da personalização dos contatos, e a comunicação deve, obrigatoriamente, incluir essa perspectiva sob pena de perder a eficácia. Considerar que existem públicos internos (e não um público interno) em uma organização é o primeiro passo. (BUENO, 2014, p.29).

A essa premissa é somada a necessidade de criar ações que considerem muito mais do que condições demográficas, mas ponderem aspectos culturais, sociais e econômicos, por exemplo. Tal como já se busca fazer com a comunicação planejada para os públicos externos, é elementar também personalizar os diálogos com os funcionários. Brum (2010, p.30) ratifica que, de acordo com a etimologia da palavra

indivíduo, que significa o que não pode ser dividido⁷, deve-se levar em consideração tal singularidade no plano de comunicação interna. A autora complementa que “o texto pode ser o mesmo para todos os funcionários, mas o instrumento individual” e garante: “não há um padrão, mas muitos padrões, tantos quanto indivíduos. Cada indivíduo é um padrão.”.

Esses processos visam, entre tantos outros objetivos, atingir o sentimento de orgulho e pertencimento por parte dos funcionários, já que são os públicos mais críticos da empresa. (BRUM, 2010, p.238 e 239). Assim, é preciso fazê-los acreditar no produto que vendem ou no serviço que prestam a fim de transmitirem essa sensação para fora da organização, compartilhando e contribuindo para a melhoria da imagem corporativa.

Políticas de Comunicação Interna e o Manual de Conduta Nas Mídias Sociais

Considerando que a informação é a base da comunicação, para que sejam eficientes, as ações de comunicação interna precisam se valer de instrumentos que informem as políticas organizacionais, observando premissas como linguagem, meios, tecnologias empregadas, conteúdos, entre outras. Além disso, a informação não deve ser vista como um elemento de poder, mas ser distribuída de forma homogênea a todos os níveis hierárquicos do público interno, viabilizando o “diálogo e a interação, facilitar o acesso, a compreensão, a participação, o reconhecimento e a atenção ao outro”, como apontam Duarte e Monteiro (2009, p.336). O manual do funcionário e regimento interno são ferramentas comumente utilizadas e buscam informar aos colaboradores quais seus direitos e deveres enquanto integrantes da organização. Esse documento pode ser impresso, digital ou em formato multimídia, de acordo com o público interno e a cultura da organização.

Tratando de gestão de relacionamento, mais do que regras, é preciso estabelecer políticas que demonstrem os valores e a ética organizacional, alinhando suas práticas às expectativas dos funcionários, sendo uma construção mútua. De acordo com Bueno (2014), a política de comunicação

[...] está fundada na criação de uma autêntica cultura de comunicação da qual todos participam, mesmo porque a interação de uma organização com seus *stakeholders* envolve necessariamente o

⁷ Tradução latina do grego.

conjunto de seus públicos internos, que devem estar capacitados e mobilizados para esse relacionamento. (BUENO, 2014, p.16).

Duarte e Monteiro (2009, p.339) afirmam, ainda, que “informações geram interações; e interações geram influências e comportamentos.”. Assim, com a vasta utilização das mídias sociais, por parte dos funcionários, a implantação de um manual específico, com informações claras e objetivas, influencia seu comportamento nessas plataformas, conforme adverte Santos (2015):

Pode-se dizer que, por intermédio de um Manual, as empresas podem apresentar diretrizes e orientações para o uso adequado das redes sociais digitais por seus colaboradores, como forma de proteger o conteúdo empresarial, uma vez que, é fato que as empresas não podem ser responsabilizadas por tudo que se publica sobre elas, mas o cuidado deve ser redobrado. (SANTOS, 2015, p.52).

A informação, ainda, é apresentada por Brum (2010) como um benefício, considerando este um elemento que confere, ao empregado, qualidade de vida e bem estar. A autora garante que “a informação, acompanhada da explicação da informação, permite ao colaborador sentir-se parte do processo” (BRUM, 2010, p.53). Esse sentimento garante que ele trabalhe motivado e focado nos objetivos organizacionais.

A informação deve ser estrategicamente planejada para que esta seja absorvida pelo público interno de forma positiva. Brum (2010, p.103) salienta que “no caso de a decisão demorar muito para ser transformada em informação, as pessoas se encarregam de criar as suas versões”, o que pode gerar conflitos e consequentes crises que, hoje, são imediatamente transpostas às mídias sociais, onde as pessoas se sentem livres para expressarem suas angústias. Bueno (2014) corrobora:

Em função de sua disposição para o exibicionismo tecnológico e de sua incrível capacidade de responder de forma instantânea às demandas ou provocações, eles não apenas reagem rapidamente às colocações das chefias (positiva ou negativamente), como ansiosamente as postam nas redes e as comentam, quase sempre incorporando a sua própria opinião. (BUENO, 2014, p.107).

Diante desse cenário, tornar as informações claras e divulgá-las aos funcionários respeitando as premissas da comunicação dirigida, os ajuda a compreender quais as condutas esperadas deles, enquanto porta-vozes das organizações, sobretudo nas mídias sociais. Além de evitar problemas por condutas inadequadas, que possam comprometer

a imagem corporativa, a adoção de um manual pode, ainda, promover uma ação colaborativa, transformando o funcionário em produtor e emissor de conteúdos que gerem valor para a empresa, praticando Wikieconomia⁸ e tornando o público interno um advogado da marca, nas mídias sociais. Para Bueno (2014):

As redes e mídias sociais geram um ambiente propício a essa nova postura e aprofundam a expansão desse modelo, que define plataformas digitais para participação intensiva, criando uma mentalidade *wiki* que revoluciona a relação das organizações com seus *stakeholders* internos [...]. (BUENO, 2014, p.102).

A criação de um manual de conduta que informe as políticas adotadas pela empresa garante, além do engajamento e aderência às estratégias organizacionais, o senso de responsabilidade: “[...] um funcionário sem informação não pode assumir a responsabilidade, mas um funcionário que recebe informação não pode deixar de assumir responsabilidades.” (BRUM, 2010, p.101). Nesse contexto, o manual de conduta nas mídias sociais, para o público interno, funciona como um elementar instrumento de comunicação interna.

Pesquisando a Efetividade da Implantação de um Manual de Conduta

Diante do pressuposto de que a informação permeia os relacionamentos e garante efetividade da comunicação, assim como viabiliza um processo de engajamento do público interno, percebeu-se o movimento de algumas empresas em relação a implantar políticas de comunicação que garantissem o acesso às informações, bem como estabelecesse um canal de transparência entre as organizações e os funcionários, demonstrando a eles os comportamentos aconselhados para as mídias sociais, evitando crises de imagem tanto para as empresas, quanto para si mesmos, enquanto profissionais. Com o intuito de compreender os processos envolvidos na implantação de um manual de conduta do público interno nas mídias sociais, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa.

O estudo centrou-se em duas entrevistas de caráter não estruturado: 1. uma com a gestora de uma agência de endomarketing e 2. Com o departamento de Recursos

⁸ Termo usado por Bueno (2014) para a economia colaborativa, baseada no processo de inovação aberta ou colaboração em massa.

Humanos de uma empresa multinacional de grande porte. As entrevistas tiveram uma abordagem direta, com perguntas abertas, que trataram dos seguintes tópicos:

- Comportamento dos funcionários, nas mídias sociais, antes da implantação do manual de conduta;
- Profissionais que conduziram e realizaram a implantação do manual de conduta;
- Participação dos funcionários no processo de implantação;
- Emissão e recepção da notícia da implantação do manual de conduta;
- Percepção dos funcionários durante o processo de implantação do manual de conduta;
- Resultados da implantação.

Para fins de sigilo e confidencialidade, a empresa multinacional de grande porte é identificada como Empresa 1 e a agência de endomarketing, como Agência 2. As entrevistadas, respectivamente como Entrevistada 1 e Entrevistada 2. Além disso, as empresas clientes da Agência 2 são apresentadas como Clientes X, Y, W e Z. A investigação resultou em oito dimensões, conforme quadro 1, as quais apontam as principais etapas e demandas do processo de implantação do manual.

Quadro 1: Dimensões da Pesquisa

Prevenção	Correção	Informação	Orientação	Comunicação Dirigida
Empresa 1 Cliente Y Cliente Z	Cliente X	Entrevistada 1 Entrevistada 2	Entrevistada 1 Entrevistada 2	Entrevistada 1 Entrevistada 2
Resultados positivos	Monitoramento	Confiança	Gestão tem papel fundamental	
Empresa 1 Cliente X Cliente Y Cliente W Cliente Z	Entrevistada 1 Entrevistada 2	Entrevistada 1	Entrevistada 1 Entrevistada 2	

Fonte: quadro elaborado pelos autores

Visando evitar comportamentos inadequados, a Empresa 1, bem como algumas clientes da Agência 2, conduziram esse processo previamente a ocorrências. Sobre isso, a Entrevistada 1 aponta que “foi no sentido de prevenção, uma vez que a gente sabe que

todo mundo tá conectado hoje, então já se pensou em criar essa política e fazer a divulgação pra evitar que aconteça algum caso.”. A Entrevistada 2 completa: “[...] o Cliente Y já sentiu... a gente fez essa campanha há muito tempo atrás.”. E completa: “o Cliente Z, quando entrou nas redes sociais, aproveitou pra orientar os funcionários como agir. Ela não estava, então quando ela entrou, já aproveitou pra orientar os funcionários.”.

Entretanto, outras empresas sentiram a necessidade de um programa que conscientizasse seu público interno sobre a conduta nas mídias sociais, conforme relatou a Entrevistada 2:

[...] os gerentes das lojas que tiveram recordes de vendas, ficaram muito felizes e começaram a compartilhar esses dados com valores [...] isso causou um desconforto muito grande na diretoria, porque números a gente não abre, e eles ficaram muito preocupados, porque eram as lideranças que estavam postando. [...] Aí a gente perguntou: ‘em algum momento vocês falaram o que eles podem e o que eles não podem postar?’ E eles disseram ‘não’.

Assim, fica explícita a importância da informação, tanto para evitar problemas, quanto para uma eventual necessária correção. Sobre a informação ser a principal estratégia, ambas as entrevistadas concordam: “A estratégia é informar. Se tu não dá informação, tu não pode cobrar. As pessoas vão dizer ‘eu não sabia’.” (ENTREVISTADA 2). É possível, portanto, inferir que o processo de implantação de um manual de conduta deve começar pela informação, garantindo que seja disponibilizada de forma clara e acessível a todos os níveis do público interno, ou seja, dirigidas, como defende Bueno (2014, p.28) quando sanciona que podem acontecer ruídos de comunicação, ao desconsiderar as diversidades entre os públicos.

Elemento elencado como primordial para o sucesso da implantação do manual, a orientação deve complementar a o processo de emissão da informação. A Entrevistada 2 alega que “a orientação é que as pessoas se portem e pensem nelas como marcas também. Então, você é um profissional, cuide da sua imagem.”.

O processo de implantação aparentou ser tranquilo para ambas as entrevistadas, uma vez que elas determinaram como importantes estratégias as formas de comunicar, tais como linguagem acessível; apresentar as informações de forma que não figurassem imposições, mas conselhos; utilização de ferramentas interativas e animadas. Notou-se que a abordagem de forma mais agradável e próxima da realidade dos funcionários,

garantiu para ambas as empresas pesquisadas, o sucesso do instrumento proposto, bem como engajamento dos funcionários.

A definição das estratégias, dos instrumentos, meios e linguagens adotadas foram determinantes para ambas as empresas, que em sua totalidade, divulgaram as políticas tanto em meios digitais, como impressos, visando atingir todos os níveis hierárquicos da organização. Nas campanhas pesquisadas, foram utilizados vídeos, cartazes, e-mails, *cards* para intranet, matérias para veículos internos e outros. De forma mais abrangente e interativa, o Cliente W usou uma ação diferenciada:

O Cliente W tinha a necessidade de conscientizar as pessoas sobre a postura nas redes sociais e orientar os líderes sobre o assunto [...] eles promoveram uma palestra com um consultor influente e respeitado de marketing digital, que tinha o objetivo orientar os líderes sobre o assunto, pra que eles pudessem contribuir pra diminuir os casos de má conduta nas redes sociais. [...] Depois foi publicada uma matéria na revista da empresa falando sobre a importância de ter um comportamento adequado nas redes sociais. Depois a gente publicou peças com dicas. (ENTREVISTADA 2).

Algumas empresas optaram por, além de disponibilizar os materiais em formatos acessíveis dentro da organização, imprimir e entregar aos funcionários, inclusive coletando suas assinaturas em termos de recebimento. Com isso, visando garantir maior comprometimento por parte do público interno.

Foi, também, unanimidade entre as entrevistadas, que os gestores têm papel fundamental no processo, pois são responsáveis por motivar, influenciar positivamente, orientar, servir como exemplo e, por vezes, corrigir atos falhos de suas equipes. Assim, todas as empresas introduziram as normas iniciando pelas lideranças, conscientizando-as e orientando-as sobre a necessidade de manter um comportamento adequado nas mídias sociais. A Entrevistada 2 expõe que, durante o processo no Cliente W, focou-se em

[...] orientar os líderes sobre o assunto, pra que eles pudessem contribuir pra diminuir os casos de má conduta nas redes sociais [...] Impactar os líderes, chamar alguém que entende de rede social, de *digital*, pra falar com eles [...] Mostrar pros líderes a importância de trabalhar as redes sociais, porque tem muito líder que não quer saber, [...] faz parte chamar a atenção do teu funcionário se ele não tá se portando bem, [...] tu também é responsável pela imagem da empresa. (ENTREVISTADA 2).

Sobre o papel dos líderes, Brum (2010, p.121) determina que “devem ser capazes de promover o direcionamento da informação [...] e fazer com que ela sirva de fator de motivação para o público interno.”.

Os resultados são apontados todos como positivos, uma vez que a comunicação entre a organização e o público interno foi ajustada de forma que este se sentisse devidamente orientado e informado. Sobre seus clientes, a Entrevistada 2 afirmou que “no Cliente X as coisas se acalmaram, esse grupo não postou mais nada como o que estava postando, os que entram já estão avisados.”. Ela sustenta, ainda, que as pessoas se sentem mais seguras quando recebem as informações e que procuram seguir as orientações recebidas:

O que a gente tem de resultados desse trabalho é que as pessoas se sentem mais seguras quando elas sabem o que elas podem e o que não podem fazer [...] foi muito legal os *feedbacks* que a gente recebeu de todos os clientes [...] os conselhos que foram dados, foram proibições, mas foram muito mais uma conversa, até pela linguagem que foi utilizada, uma linguagem mais jovem, mais de redes sociais, não foi algo impositivo e duro [...] teve uma linguagem mais próxima das pessoas. E as pessoas quando recebem informação, elas se sentem mais seguras, elas não têm mais dúvidas, se eu fiz errado, eu vou cuidar pra não fazer. (ENTREVISTADA 2).

Além de evitar problemas de comportamentos nas mídias sociais, a Entrevistada 1 ainda aponta como benefício, a confiança estabelecida com a campanha. Ela conta que “a gente confiou nos nossos funcionários e eles hoje confiam em colocar o nome da nossa marca em fotos pessoais de filhos, por exemplo, em dia das mães e dia dos pais.”.

Embora os resultados sejam positivos e, em geral, novas ocorrências sejam evitadas, o monitoramento aparece na pesquisa como indispensável. Além disso, todas as campanhas estão sujeitas às novidades que diariamente surgem nas mídias sociais, bem como necessitam de reforços constantes.

Considerações Finais

Tendo em vista que os desafios marcados pelas atuações dos públicos internos nas mídias sociais, demonstram cada vez mais a necessidade de uma reconfiguração no planejamento de comunicação interna, visando alinhar esses comportamentos às expectativas organizacionais, muitas empresas estão adequando suas políticas de

comunicação e introduzindo manuais que aconselhem os funcionários sobre as condutas esperadas por eles, nessas plataformas. O estudo mostra, com base nas empresas que realizaram a implantação de políticas antes mesmo de detectarem ocorrências nessa esfera, que a prevenção é a alternativa mais eficiente.

A partir do planejamento e da informação, é possível antever comportamentos, bem como evitá-los e corrigi-los, se necessário. Foi possível mensurar que o manual de conduta, quando planejado de forma que considere uma comunicação dirigida, estando acessível a todos os níveis hierárquicos, bem como considere as individualidades dos públicos, torna-se importante ferramenta de comunicação interna e, conseqüentemente, uma estratégia eficaz para o sucesso organizacional. A pesquisa apontou ainda, que uma vez informado das práticas organizacionais, o funcionário se sente motivado a atuar como porta-voz da organização, se engajando e contribuindo ao sucesso de seus objetivos.

Observou-se que o processo de implantação requer a atuação constante e vigorosa das lideranças, que tem papel fundamental nas campanhas de conscientização. Estes, uma vez capacitados e devidamente orientados, exercem função de influenciadores, motivadores, exemplos a serem seguidos e, em alguns momentos, repressores de práticas que não estejam em conformidade com as normas de conduta organizacionais.

A informação, elemento determinante para a eficiência da comunicação, é apontada como o alicerce do processo de implantação das políticas de comunicação interna, já que a partir delas, o funcionário sente-se instruído e seguro sobre o que pode e o que não pode publicar em seus perfis de mídias sociais, visto que detém o poder de beneficiar ou detratar a imagem corporativa, uma vez que é o público mais crítico das organizações. As políticas servem, ainda, como meio de preservação da imagem do próprio funcionário, que é orientado a observar se os conteúdos que divulga estão de acordo com seus próprios valores e ética.

Dos objetivos que permearam esta reflexão, é possível concluir que foram esclarecidos, uma vez que se verificou mudança efetiva nos comportamentos dos funcionários, após a implantação dos manuais, em todas as empresas pesquisadas. Além disso, levantou-se dados que permitem compreender quais diretrizes viabilizam o processo de implantação a fim de garantir sucesso e efetividade na comunicação interna. Por fim, verificou-se que os resultados foram positivos em cem por cento dos casos

pesquisados. Tratando-se de grandes empresas, todas referências em seus mercados de atuação, apurou-se que a implantação de um manual de conduta para o público interno nas mídias sociais pode ser uma efetiva ferramenta para conquistar um relacionamento próximo e transparente com os funcionários, prevenir atitudes inadequadas, engajá-los para os objetivos organizacionais, observando-se para tal, as premissas de uma comunicação dirigida.

Referências

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas às estratégias da empresa**. 4.ed. São Paulo: Integrare, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2014.

CORRÊA, Elizabeth Saad; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. 1.ed. São Paulo: Summus, 2016.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça; KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

FRANÇA, Fábio. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. cap. 3, p. 253-301.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital: conceitos, plataformas e estratégias**. 1.ed. São Paulo: Novatec, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

LATTIMORE, Dan et al. **Relações Públicas: profissão e prática**. 3.ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

PINHO, J. B. **Relações Públicas na Internet: Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de internet**. 1.ed. São Paulo: Summus, 2003.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

REVISTA Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/pesquisa-coloca-brasil-no-topo-de-ranking-de-acessos-online-mostra-jose-borghetti-dino89089766131/>>. Acesso em: 01 maio 2017.

SANTOS, Penélope da Silva Almeida. **Redes Sociais Digitais e a Comunicação Interna: Manual de Conduta como ferramenta estratégica para as organizações**. 148 páginas. Dissertação de Mestrado apresentada para a Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2015.