Comunicação interna e mídias sociais: Como usar os funcionários conectados a favor da organização[1]

Carolina Frazon TERRA[2]
USP e FIA

Resumo

Há muito discute-se a questão das mídias sociais e seu impacto junto à comunicação organizacional. Porém, o quanto estamos preocupados com o funcionário (munido de dispositivos com acesso à internet) como usuário produtor de conteúdo da organização que este representa? É a partir dessa discussão que estruturamos o artigo a seguir. Partimos da pesquisa bibliográfica como metodologia de base e também usamos exemplos de empresas (Editora Abril e Coca-Cola) que se utilizaram dos empregados como motores da divulgação de mensagens e conteúdos com fins de atingir públicos externos como forma de ilustrar a teoria abordada. Por fim, deixamos reflexões e questionamentos sobre o futuro da comunicação interna em tempos de mídias sociais.

Palavras-chave

Comunicação organizacional digital; comunicação interna; mídias sociais; funcionários.

Introdução

O debate sobre a imagem e a reputação das organizações há muito prendem a atenção de estudiosos, pesquisadores e profissionais da área de comunicação organizacional. Em tempos de hiperconexão, acesso à internet (dentro e fora dos ambientes corporativos) e das diferentes telas à disposição das pessoas – computadores (pessoais ou não), celulares e *smartphones* e *tablets* – a questão da reputação de uma organização, marca, produto ou serviço fica cada vez mais relegada ao que os usuários dizem sobre estas nos ambientes digitais. E tais usuários, ao contrário do que pensamos, muitas vezes, não são apenas clientes ou consumidores externos às organizações. Vários destes são, também, funcionários da própria organização e estão falando (bem ou mal) de suas chefias, áreas, ambientes, situações, experiências etc. Sandi (2014, p. 4) afirma que:

[1] Trabalho apresentado no DT3 - GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
[2] Pesquisadora sênior integrante do grupo de pesquisa em Comunicação Digital Com+ da ECA/USP, Consultora de mídias sociais e RP Digitais e Professora das pós graduações em Comunicação Digital da USP e FIA. E-mail: contato@carolterra.com.br.

> Impulsionada pelas tecnologias que progressivamente se configuram como territórios virtuais, a tela do computador tem se tornado a janela para um "novo mundo". Os computadores e seus dispositivos, fazendo parte do nosso cotidiano, trazem em si possibilidades inusitadas de aplicações e experiências crescentemente virtualizadas.

Outro fato do qual não podemos fugir é a interferência da mídia no cotidiano do sujeito, corrente essa responsável pela teoria da midiatização que, segundo Hjarvard (2014), há uma reorganização da sociedade a partir da lógica das mídias. Cappellano, Mansi e Carramenha (2015, p. 1) citando Hjarvard (2014) entendem que o sujeito contemporâneo está submetido à ação das mídias em seu dia a dia, uma vez que muitas de nossas atividades, até mesmo as simples como ouvir música, falar com amigos ou fazer compras, são realizadas "(..) em articulação com algum tipo de mídia".

Além de um contexto de midiatização, as plataformas e ferramentas de mídias sociais alteraram padrões de comunicação e relacionamento, o que implica uma comunicação mais bidirecional e dialógica. É observando esse contexto de midiatização irreversível a que estamos submetidos que vale a pena entendermos como a comunicação interna está ou não fazendo uso dos funcionários já conectados e plugados nas mídias sociais a favor das mensagens que quer transmitir.

Já falamos em outra ocasião (TERRA, 2015, p. 2) que os próprios funcionários, considerando-se aqui a questão de já conexão às redes digitais, enxergam nas mídias sociais bidirecionalidade e dialogismo e passam a entender que são características que também devem estar presentes na comunicação em seus ambientes corporativos. Citando Baptista e Soares (2013, p. 73):

> Aborda-se a importância da comunicação com empregados, considerando um contexto no qual, de um lado, as pessoas têm buscado formas de expressão e diálogo por meio de redes sociais on-line e, de outro, a percepção de que o público interno assumiu um papel cada vez mais fundamental para o alcance dos objetivos dos negócios. Esse cenário traz desafios e torna ainda mais imprescindível a atuação profissional na comunicação interna, alinhada a um modelo de comunicação mais dialógico e menos unidirecional.

Em função dos funcionários estarem conectados e munidos de acesso às redes sociais, geram-se também questões polêmicas sobre como estes devem se identificar ou não como público interno, que tipo de informação da companhia pode ou não ser divulgada, que tipo de conteúdo pode ser atribuído como fala de porta-voz de empresa quando

publicado em mídia social e assim por diante. Temos, aí, um papel importantíssimo a ser desempenhado pela área de comunicação interna ou similares no sentido de orientar o corpo de colaboradores sobre normas e diretrizes de conduta[3] em mídias sociais.

Diversas organizações já produziram seus guias de conduta em mídias sociais com fins de regular, orientar, recomendar e sugerir como os funcionários podem se expor com segurança nas mídias sociais, sem prejuízos de imagem para os lugares para os quais trabalham. Alguns exemplos: Vale[4], Embrapa[5], Klabin[6] e a própria Secretaria de Comunicação do Governo Federal[7].

Há, por outro lado, diversos casos de (ex) funcionários, noticiados publicamente, que acabaram por pagar com demissão devido à postura nas mídias sociais. Em janeiro de 2017, um juiz de Campinas (SP) negou o pedido de um profissional que queria reverter a justa causa, após se expressar no Whatsapp[8]. Na ocasião, o funcionário falava mal do uniforme da empresa em um grupo no comunicador instantâneo em que membros da área de Recursos Humanos também estavam. O resultado foi que chegou à chefia o conteúdo em que o empregado ridicularizava a empresa e seu superior.

Em matéria do site Extra[9], há relatos de casos em que os funcionários foram sumariamente demitidos após postarem conteúdos indevidos nas mídias sociais. Há, ainda, os preconceitos que expostos em mídias sociais também podem custar o emprego, como o caso de um estagiário[10] que disseminou em seu perfil do Facebook opiniões sexistas e foi dispensado depois disso (ver imagem n.1 a seguir).

[3] De acordo com o Guia de Mídias Sociais da Abradi (2013, p. 23), as políticas de uso de mídias sociais são um documento que define como estas devem ser utilizadas no contexto corporativo; e o manual de conduta em mídias sociais é um conjunto de diretrizes que orientam a conduta do público interno (colaboradores, estagiários, terceiros, etc.) nas mídias sociais.
[4] Disponível em: http://www.guiaderedessociaisdavale.com/. Acesso em 13/07/2017.
[5] Disponível em: http://manualmidias.sct.embrapa.br/. Acesso em 13/07/2017.
[6] Disponível em: https://www.klabin.com.br/pt/imprensa/videos/guia-de-conduta-nas-midias-sociais/. Acesso em 13/07/2017.
[7] Disponível em: http://www.secom.gov.br/pdfs-da-area-de-orientacoes-gerais/internet-e-redes-sociais/secommanualredessociaisout2012_pdf.pdf. Acesso em 13/07/2017.
[8] Disponível em: http://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/concursos-e-emprego/noticia/2017/03/demissao-por-justa-causa-e-risco-para-quem-usa-redes-sociais-sem-filtro.html. Acesso em 13/07/2017.
[9] Disponível em: https://extra.globo.com/emprego/veja-casos-em-que-as-redes-sociais-afetaram-carreira-de-profissionais-16415460.html. Acesso em 13/07/2017.
[10] Disponível em: http://www.opopular.com.br/editorias/cidade/estagi%C3%A1rio-%C3%A9-demitido-ap%C3%B3s-publica%C3%A7%C3%B5es-machistas-nas-redes-sociais-1.1222334. Acesso em 13/07/2017.

Imagem n. 1: Postagens preconceituosas que renderam a demissão do estagiário em questão. Fonte: JC O Popular[11].

Daí a importância da comunicação interna como agente de "catequização", orientação e educação de que posturas são esperadas pela empresa de seus empregados.

Fagan-Smith (2012), em artigo "The naked company" (A empresa nua), comentou que desde que as diversas plataformas de redes sociais surgiram, os colaboradores se expressam por meio delas sobre suas organizações e, muitas vezes, as expõem a escândalos, fazem-nas perder valor de mercado ou prejudicam a sua imagem e reputação. Isso sem mencionar o quanto podem se autoexpor também ao não atentarem para os próprios conteúdos.

Um dos grandes desafios da comunicação interna, no entanto, é estar preparada para a perda da primazia do discurso. Em tempos de hiperconexão, funcionários plugados o nas mídias sociais e com poder de expressão, como chamar a atenção para os conteúdos de interesse da organização? Como fazer com que os funcionários sejam o primeiro exército de embaixadores da companhia? Como estimulá-los a postar conteúdos interessantes para as audiências ao mesmo tempo em que ajudam na construção da imagem e da reputação de seus locais de trabalho? São inúmeras perguntas de difíceis

[11] Disponível em: http://www.opopular.com.br/editorias/cidade/estagi%C3%A1rio-%C3%A9-demitido-ap%C3%B3s-publica%C3%A7%C3%B5es-machistas-nas-redes-sociais-1.1222334. Acesso em 13/07/2017.

respostas. Já nos deparamos com tais questionamentos em outra ocasião (TERRA, 2015, p. 3):

> Porém, cremos que os grandes desafios da comunicação interna em relação às mídias sociais residem no fato de que o cenário das redes sociais online não possuem emissores de mensagens exclusivos, sendo que todos os participantes são potenciais produtores de conteúdo e exercem, muitas vezes ao mesmo tempo, funções de emissores, receptores, facilitadores e difusores. Será que as organizações estão prontas para uma comunicação interna em que já não possuem mais a primazia do discurso?

A partir de tais reflexões e provocações, ilustramos o artigo com dois casos em que as organizações se valeram do seu público interno para transmitir mensagens de seu interesse para os públicos externos a ela. No caso da Editora Abril, a área de Comunicação criou um grupo no aplicativo WhatsApp (Abril Compartilha) em que conta as notícias relevantes, em primeira mão, ao corpo de funcionários esperando que estes a compartilhem com as suas redes de contato. Já o caso da Coca-Cola se deu no último dia internacional do orgulho LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros), em 28 de Junho de 2017, quando a empresa distribuiu um comunicado e uma latinha de refrigerante aos funcionários de uma de suas plantas do Rio de Janeiro, com a popular frase "Essa Coca é Fanta", uma alusão quando se quer dizer que alguém é homossexual.

Comunicação organizacional digital, comunicação interna e mídias sociais

Para entendermos a comunicação organizacional, iniciamos com a visão de Baldissera (2009, p. 117) que enxerga nas organizações três dimensões, pois acredita que a comunicação não se restringe ao seu próprio âmbito, à fala organizada, aos processos formais e à comunicação da/ou na organização. As três dimensões da comunicação organizacional, para ele, assim se resumem: a comunicada (os processos formais, a fala autorizada); a comunicante (que ultrapassa a dimensão comunicada e se dá quando qualquer sujeito estabelece relação com a organização); e a falada (os processos de comunicação informal indiretos, que acontecem fora do âmbito organizacional, mas dizem respeito à organização). A comunicação interna, a nosso ver, abrange as três dimensões, porém, acreditamos que é na dimensão "falada" que se localizam os conteúdos produzidos pelos funcionários nas mídias sociais, sobre a organização em si, seus produtos, seus serviços, suas experiências e suas opiniões. A comunicação interna

também está na dimensão "comunicada" quando tratamos da comunicação interna formal e no pilar da comunicação organizacional "comunicante", pois os colabores estabelecem relações com a organização.

As dimensões da comunicação no contexto das organizações – organização falada, comunicada e comunicante, propostas por Baldissera (2014), ajudam a entender que não apenas a comunicação controlada e coordenada pela própria organização projetam a sua imagem:

> (...) a "organização comunicada" (fala autorizada, planejada ou não), a "organização comunicante" (contém a organização comunicada e a articula a toda produção de sentido que se dá a partir de relações diretas que os diferentes sujeitos estabelecem com a organização, autorizadas ou não) e a "organização falada" (fluxos comunicacionais que não se configuram como relações diretas com a organização, mas que a têm como referente). (BALDISSERA, 2014, p. 4)

Baldissera (2014, p. 6-7) também explica como a própria organização gera reações para fora de si, o que acaba, a nosso ver, sendo ponto de partida para que sujeitos, usuários, públicos (internos ou externos) e audiências falem sobre a instituição, seus produtos, seus serviços, suas experiências, suas opiniões etc.

> Se é fato que a organização, para existir, precisa dizer de si (seus projetos, produtos, ações, missão etc.) – seja para informar e/ou publicizar algo/alguma coisa, instituir-se e/ou legitimar-se, dar-se a ver, posicionar-se no mercado, construir imagem-conceito, assumir posição, defender e/ou propagar ideias –, e, mais, se o próprio não dizer, discursivamente, também pode ser percebido pelos públicos como um dizer, pois que a ausência, igualmente, pode se constituir em uma forma de presença, também é fato que toda materialização discursiva da organização apresenta fertilidade para manifestações de outros sujeitos/públicos. (BALDISSERA, 2014, p. 6-7)

O que vale para os públicos externos e gera nesses reações a partir daquilo que a organização comunica, projeta ou é percebida também atinge o funcionário. Sobretudo em tempos de mídias sociais, em que os funcionários conectados são potenciais geradores de conteúdo, refletimos: será que as organizações estão estimulando o público interno a serem o primeiro público de divulgação positiva delas próprias?

Vale um aparte sobre a importância do funcionário como figura influenciadora. A organização multivocacional YouPix[12] criou uma classificação para os tipos de influenciadores presentes no mundo digital. Nas palavras do Youpix (2017):

> Entre celebridades digitais, funcionários e micro-influenciadores existe um universo grande e variado de influenciadores à disposição da sua marca. Cada um atende a um objetivo de comunicação da marca e oferece vantagens que contribuem para ele.

Ou seja, o funcionário há muito é considerado uma figura de influência junto às audiências de interesse da organização para a qual trabalha.

Almeida, Baptista e Soares (2013, p. 76) acreditam que os colaboradores exercem um nível de influência na rede que:

> (...) pode ser potencialmente maior do que, por exemplo, o poder dos canais oficiais das organizações. Dessa maneira, promover um ambiente interno com mais comunicação e transparência entre as pessoas dentro da empresa, além de legítimo, pode ser percebido como positivo pelos empregados. Um trabalho de comunicação interna que é percebido como relevante e verdadeiro pelos empregados certamente terá implicações na forma como esses retratam a empresa externamente.

Portanto, um colaborador é um potencial produtor de informações acerca das organizações e deve ser estimulado, incentivado, preparado adequadamente sobre limites, fronteiras e como pode ser o primeiro embaixador de uma organização, marca, ideia, produto ou serviço.

Casos da Editora Abril e da Coca-Cola

A ideia de construção do artigo teve início em função desses dois exemplos que serão detalhados aqui: a Editora Abril com o grupo de WhatsApp "Abril Compartilha" e a ação da Coca-Cola Rio de Janeiro para seus funcionários "Essa Coca é Fanta".

No caso da Editora Abril, a ideia partiu da área de Comunicação da empresa e iniciou-se com uma campanha interna para que os funcionários pudessem aderir ao grupo de WhatsApp e serem incluídos pela área de comunicação. A adesão e a saída são

[12] Youpix é um site de conteúdo sobre influenciadores digitais e também se apresenta como uma consultoria (presta serviços para marcas e agências) e uma escola (organiza cursos, palestras, seminaries e eventos) sobre o tema. Entenda mais em: www.youpix.com.br. Também é possível saber mais sobre o que são os influenciadores para a YouPix em: https://www.youtube.com/watch?v=havPIp1j3hA&feature=youtu.be. Acesso em 13/04/2017.

voluntárias e podem ocorrer a qualquer momento. Vale destacar que os conteúdos não são, em momento algum, de caráter sigiloso ou confidencial. Muito pelo contrário. Os informativos são parte da estratégia de divulgação da editora e vão em outros formatos para a imprensa e demais públicos de interesse. A seguir, exemplos dos conteúdos disseminados aos funcionários.

Imagem n. 2: Exemplos dos conteúdos disseminados pela Editora Abril, para seus funcionários, via grupo do WhatsApp "Abril Compartilha".

Os benefícios de se usar esse formato de comunicação se estendem, a nosso ver, a:

- empoderar o público interno como motor de divulgação de assuntos de interesse da empresa;
- não correr o risco dos funcionários tomarem ciência das novidades e acontecimentos da empresa pela imprensa ou por outros meios e, sim, pela própria organização;
- distribuir a informação em um formato já aclamado por todos: os comunicadores instantâneos.

Em termos de ponto de atenção, destacamos:

- não fazer dessa a única forma de comunicação com os empregados;
- ter o cuidado de responder às demandas dos funcionários que venham oriundas de interações na ferramenta;
- não trabalhar assuntos polêmicos, delicados e/ou confidenciais por meio de tal formato.

Outra marca que se valeu de seu público interno como disseminador de uma causa foi a gigante das bebidas, Coca-Cola.

Em 28 de Junho de 2017, data em que se convencionou comemorar o Dia Internacional do Orgulho LGBT+[13], a empresa decidiu distribuir aos seus funcionários do Rio de Janeiro, uma lata de refrigerante de Coca-Cola com os dizeres: "Essa Coca-Cola é Fanta, e daí?". O jargão "Essa Coca é Fanta" é comum para se referir a pessoas homossexuais, especialmente as do sexo masculino.

Imagem n. 3: Ação da Coca-Cola para seus funcionários do Rio de Janeiro, por ocasião do Dia Internacional do Orgulho LGBT+, em 28 de Junho de 2017.

A ação rapidamente caiu nas mídias sociais e também foi noticiada pela imprensa. Com isso, a Coca fez uma ação localizada para os seus funcionários apenas do Rio de Janeiro, mas a repercussão atingiu níveis nacionais. De norte a sul do Brasil, internautas e a imprensa difundiram a ação de respeito à tolerância. A empresa fez de um trocadilho negativo um "golaço" de comunicação interna, de diversidade e de boca a boca positivo em torno de si. Alguns exemplos da repercussão causada pela ação da marca, tanto entre usuários de mídias sociais, quanto de veículos de imprensa:

[13] Disponível em: http://cosmopolitan.abril.com.br/estilo-de-vida/28-junho-dia-internacional-do-orgulho-lgbt/. Acesso em 13/07/2017.

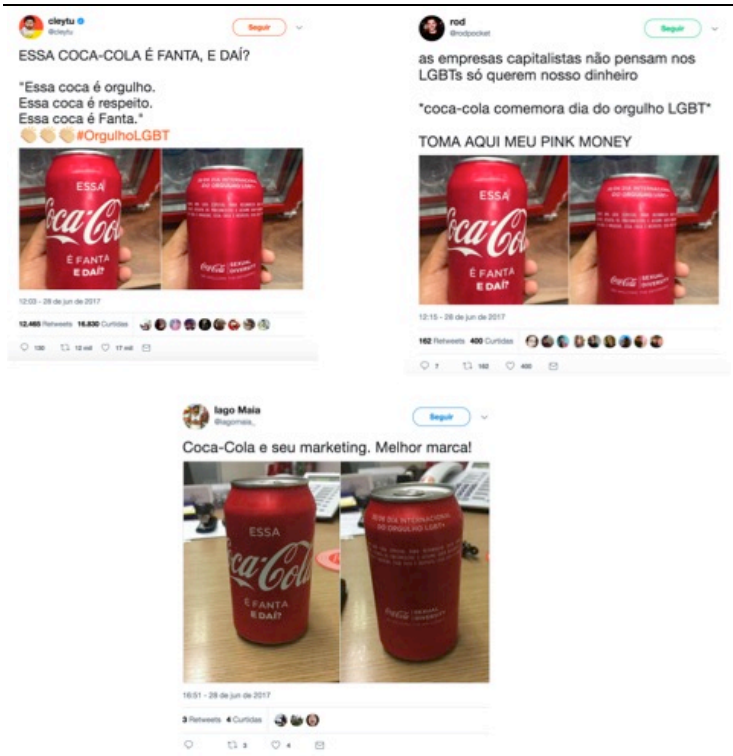

Imagem n. 4: Repercussões[14] entre os internautas após ação da Coca ter ido parar nas mídias sociais.

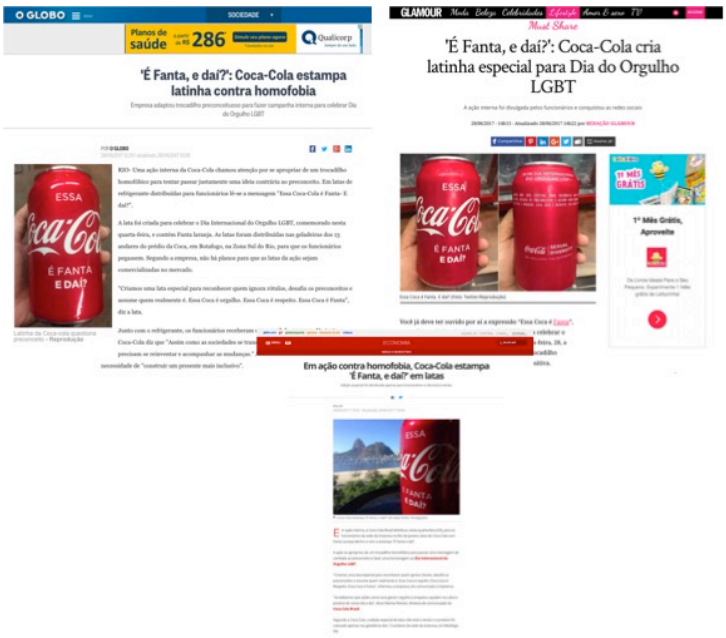

Imagem n. 5: Repercussões[1] na imprensa sobre a ação da marca.

[14] Disponíveis em: @cleytu (https://twitter.com/cleytu/status/880079126819766272?ref_src=twsrc%5Etfw&ref_url=http%3A%2F%2Fblogs.uai.com.br%2Folhaso%2F2017%2F06%2F28%2Fcampanha-da-coca-cola-questiona-homofobia-e-bomba-na-internet%2F); @rodpocket (https://twitter.com/rodpocket/status/880082352394784769/photo/1?ref_src=twsrc%5Etfw&ref_url=http%3A%2F%2Fvejasp.abril.com.br%2Fblog%2Fpop%2Fcoca-cola-dia-do-orgulho-lgbt%2F); @iagomaia_ (https://twitter.com/iagomaia_/status/880151788040671232/photo/1?ref_src=twsrc%5Etfw&ref_url=http%3A%2F%2Fvejasp.abril.com.br%2Fblog%2Fpop%2Fcoca-cola-dia-do-orgulho-lgbt%2F). Acesso em 13/07/2017.

Em matéria no site do Jornal O Globo (2017), a empresa reforça que não vai fabricar a lata e que foi uma ação exclusiva para os funcionários que também receberam um e-mail que dizia que "assim como as sociedades transformam as empresas também precisam se reinventar e acompanhar as mudanças". O texto na embalagem dizia: "Criamos uma lata especial para reconhecer quem ignora rótulos, desafia os preconceitos e assume quem realmente é. Essa Coca é orgulho. Essa Coca é respeito. Essa Coca é Fanta".

Fica evidente que a ação foi planejada pela empresa para que se desdobrasse nas mídias sociais e, consequentemente, chamasse a atenção de imprensa e usuários que reuniam grandes audiências. Também entendemos que a ação ficou barata para a marca, uma vez que atingiu apenas um grupo restrito de funcionários e, mesmo assim, teve ampla repercussão nacional por conta das redes digitais e da cobertura dada pela imprensa.

Considerações finais

A primeira reflexão que fazemos após discutirmos o uso das audiências internas como molas propulsoras da divulgação corporativa é o fenômeno da midiatização. Nas palavras de Hjarvard (2014, p. 23):

> Hoje experimentamos uma midiatização intensificada da cultura e da sociedade que não está limitada ao domínio da formação da opinião pública, mas que atravessa quase toda instituição social e cultural, como a família, o trabalho, a política e a religião. As mídias são coprodutoras de nossas representações mentais, de nossas ações e relacionamentos com outras pessoas em uma variedade de contextos privados e semiprivados, e deveríamos considerar essa revolução significativa também.

Assim, falar de funcionários conectados faz sentido, pois estamos todos munidos de aparatos e dispositivos midiáticos, sobretudo após as mídias sociais digitais, e com condições tanto de consumo quanto de produção de conteúdos, privados ou não.

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 15) bem sinalizam a questão do alcance da informação do funcionário sobre a organização que está:

> A informação que antes o empregado dividia no almoço de domingo com a esposa, amigos e familiares hoje é compartilhada em tempo real com todos aqueles que fazem parte de seus grupos virtuais – pessoas que, muitas vezes, nem se conhecem, porém acreditam no que o outro diz a respeito de uma marca, produto ou situação. Estão

> juntos, encontram-se e compartilham opiniões e vivências porque têm interesses comuns. E para o empregado não faltam assuntos a serem partilhados: um feedback às avessas do chefe ou um elogio; não encontrar o departamento médico que mudou de sala; saber da crise financeira da companhia através dos jornais; não ter uma resposta quanto ao seu pacote de benefícios; ver o projeto ao qual se dedicou ser descontinuado pelos entraves burocráticos. Tudo comunica.

Além disso, em ambos os casos acima referenciados (Editora Abril e Coca-Cola), notamos o uso do público interno como motor da divulgação de mensagens e conteúdos de interesse das companhias para os públicos externos.

O que pudemos observar também é que as duas organizações planejaram a comunicação interna para que esta fosse refletida externamente. Ora por meio de formatos aclamados, como o WhatsApp; ora em função do tipo de ação interna que idealizaram de forma a se desdobrar no público externo, como a distribuição das latas de refrigerante com mensagens de diversidade e tolerância.

No caso da Editora Abril, usar o público interno como embaixadores da marca só ajuda ainda mais a chamar a atenção para as suas publicações e produtos. Na lista do WhatsApp, a ideia é dar números e dados que estimulem matérias na imprensa ou junto a influenciadores digitais ou mesmo incentivem a livre circulação do conteúdo com fins de viralização.

No exemplo da ação da Coca-Cola para funcionários, usou-se um grupo restrito para dar luz a uma temática pungente na sociedade contemporânea, a diversidade e a tolerância aos grupos LGBT. Como o assunto está em voga na sociedade, na imprensa e nas rodas virtuais e digitais, a mecânica de ação foi acertada e os objetivos de se mostrar na vanguarda do tema, alcançados.

Assim, respondendo ao subtítulo do nosso artigo: como usar os funcionários conectados a favor da organização? Basta que a comunicação interna se utilize da lógica de interesse que normalmente pensamos e planejamos para a externa:

- Saber que as nossas audiências, sejam internas ou externas, estão conectadas e vão compartilhar experiências satisfatórias ou frustradas;
- Utilizar formatos e ferramentas de interesse das nossas audiências;
- Pensar em conteúdos prestadores de serviço para os nossos públicos;

- Preocupar-se com os *timings* das ações. Vale aí o tempo real, o imediatismo, o contexto como conteúdos da comunicação;
- Privilegiar o público (sobretudo o interno) e colocá-lo no centro daquilo que queremos disseminar.

Se não valorizarmos o cliente interno, como fazer com que o cliente externo tenha boas percepções a respeito de uma organização? Compraríamos produtos ou serviços de alguém que esteja falando mal do seu próprio negócio? A resposta é simples e mandatória: não! Assim, a comunicação interna tem o desafio de se reinventar e de ser mais atrativa, com conteúdos e formatos mais modernos e alinhados aos novos tempos e às tecnologias que as pessoas estejam se apropriando.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. de C.; BAPTISTA, R. D. G. S.; SOARES, P. H. L. Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. **Revista Organicom**. Ano 10, Número 19, 2º sem 2013, p. 72-81. Disponível em http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/663/500. Acesso em 11/06/2015.

BALDISSERA, R. **Reflexões sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Tensões, Encontros e Distanciamentos. de Pesquisas em Comunicação.** Evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Trabalho apresentado no DT3 Relações Públicas e Comunicação Organizacional, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação., de 04 a 07 de Setembro de 2009. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1906-1.pdf. Acesso em 16/06/2017.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Revista ORGANICOM**, ano 6, Edição Especial, Números 10 e 11, 2009. P. 115-120.

CAPPELLANO, T, MANSI, V. R. e CARRAMENHA, B. P. **O uso do WhatsApp na comunicação informal entre os empregados.** Trabalho apresentado no GP2 – Comunicação, Inovação e Tecnologias no IX Congresso Abrapcorp: Comunicação, Governança e Organizações, de 13 a 15 de Maio de 2015, Campinas/SP.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí/SP: Editora In House, 2013.

FAGAN-SMITH, B. **The naked company: how social media revolution makes authentic employee engagement vital**. June, 2012. Disponível em: http://roico.com/2012_whitepaper/The%20Naked%20Company%20White%20Paper%20June%202012.pdf. Acesso em 12/06/2015.

GUIA de mídias sociais da Associação Brasileira das Agências Digitais (ABRADI). Disponível em: http://www.abradi.com.br/wp-content/uploads/2011/09/GuiaABRADiLivro_final_3.pdf. Acesso em 11/06/2015.

HJARVARD, Stig. Midiatização: conceituando a mudança social e cultural. Revista **MATRIZes**, v. 8, n. 1, 2014, p. 21-44.

MANUAL de conduta em mídias sociais, Embrapa (2012). Disponível em http://manualmidias.sct.embrapa.br/documentos/manual_de_conduta_em_midias_sociais_edicao_1.pdf. Acesso em 11/06/2015.

OGLOBO. 'É Fanta, e daí?': Coca-Cola estampa latinha contra homofobia. 28 de Junho de 2017. Disponível em: https://oglobo.globo.com/sociedade/e-fanta-dai-coca-cola-estampa-latinha-contra-homofobia-21529469. Acesso em 13/07/2017.

ORIENTAÇÕES sobre a utilização de recursos de mídias sociais pelo público interno da Petrobrás (2009). Disponível em: https://ouvidoria.petrobras.com.br/portal/ouvidoria/pt_br/noticias/orientacoes-sobre-a-utilizacao-de-recursos-de-midias-sociais-pelo-publico-interno.htm. Acesso em 11/06/2015.

SANDI, A. Q. **Credibilidade, dispositivos, crenças e a virtualização das organizações**. Trabalho apresentado ao DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional no XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Foz do Iguaçu/PR, 2014. Disponível em: http://www.intercom.org.br/sis/2014/resumos/R9-1122-1.pdf. Acesso em 16/06/2015.

TERRA, C. F. **Mídias sociais e público interno: o uso das redes sociais online de maneira informal.** Trabalho apresentado no DT3 - GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Disponível em: http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1526-1.pdf. Acesso em 12/07/2017.

YOUPIX. 7 tipos de influenciadores e suas principais contribuições para as marcas. 12 de Abril de 2017. Disponível em: https://medium.youpix.com.br/os-7-tipos-de-influenciadores-para-sua-campanha-digital-a6e927ebfdff. Acesso em 13/07/2017.