



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO

**#FICAADICA**  
**GUIA DE BOAS PRÁTICAS NAS REDES SOCIAIS**

NATALIA VELLOSO RIBEIRO

BRASÍLIA - DF  
2017

NATALIA VELLOSO RIBEIRO

#FICAADICA

GUIA DE BOAS PRÁTICAS NAS REDES SOCIAIS

Memorial descritivo apresentado ao curso de Comunicação Social - Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Comunicação Organizacional.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Janara Kalline Leal Lopes de Sousa.

BRASÍLIA - DF

2017

NATALIA VELLOSO RIBEIRO

**#FICAADICA**

**GUIA DE BOAS PRÁTICAS NAS REDES SOCIAIS**

Produto apresentado ao curso de Comunicação Social - Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Comunicação Organizacional.

Aprovada em Brasília, 30 de novembro de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

Janara Kalline Lopes Leal de Sousa (Orientadora)

---

Gerson Luiz Scheidweiler Ferreira (Examinador interno)

---

Natália Oliveira Teles da Silva (Examinador interno)

---

Luisa Martins Barroso Montenegro (Suplente)

## AGRADECIMENTOS

Foram - apenas - quatro anos intensos para concluir a graduação, mas a caminhada foi longa e só foi possível com o apoio das pessoas aqui mencionadas. Primeiramente, gostaria de agradecer à Deus por me proporcionar uma vida maravilhosa. Agradeço à minha família por ter me criado com muita força, além de me proporcionar toda a estrutura para chegar até aqui. Agradeço ao meu pai, Talles Ribeiro, e ao meu irmão, Gabriel Ribeiro, por nunca terem desistido de mim. Vocês são a base de tudo.

O processo do trabalho de conclusão de curso pode ser mais conturbado do que o previsto, mas existem pessoas fundamentais, capazes de deixar tudo mais leve. Por isso, agradeço em especial à Fernanda Pimentel por acompanhar minha caminhada desde criança, por todas as reflexões profundas e pela contribuição no meu crescimento pessoal. Obrigada por toda a força que você sempre me deu. Amo você!

Agradeço em especial ao Lucas Fedrigo por toda a paciência e amor. Sua positividade e bom humor me deram calma e motivação para continuar. Obrigada por despertar a melhor versão de mim e por ser tão companheiro. Mais uma vez: perdoa meu drama e não desiste de mim!

Agradeço em especial ao Douglas Amorelli por toda a ajuda. Poucas sensações são tão boas quanto a de admirar um amigo profissionalmente, sinto um orgulho imenso da pessoa que você se tornou e ainda estaremos juntos por aí. Obrigada por tudo!

Agradeço aos grandes amigos que me proporcionam incontáveis momentos de alegria: Anna Raquel Rodrigues, Júlia Pupe, Carolina Pavan, Pedro Nóbrega, Miguel Aires, Alanna Muniz, Camila Fernandes e Jade Kannenberg.

Agradeço à minha querida orientadora, Janara Sousa, que é uma inspiração de pessoa e profissional. Como costumo dizer por aí: QUE MULHER! Empoderada, inteligente, feliz e incrível. Nunca esquecerei de seus conselhos e puxões de orelha disfarçados de piadas. Você é um ícone! Gostaria de agradecer também à toda a equipe da FAC que, de fato, É AMOR. Em especial, à Rosa Helena, que é uma das pessoas mais amáveis que já conheci.

E por fim, agradeço à Universidade de Brasília, pelas oportunidades, pelas pessoas que conheci e por cada experiência vivida!

## RESUMO

O presente memorial descreve a elaboração de um trabalho de conclusão de curso, o #FICAADICA Guia de Boas Práticas nas Redes Sociais, que tem como objetivo evitar conflitos disfuncionais nas organizações causados pela interação online. O manual apresenta dicas e sugestões de comportamento para transformar as redes sociais pessoais em aliadas profissionais. Após o aprofundamento dos conceitos teóricos, foi enviado um questionário para pessoas do mercado de trabalho que contratam novos funcionários a fim de compreender a realidade do tema abordado. A partir do resultado dos questionários e da consulta do referencial teórico, foi elaborado o Guia de boas práticas, com sugestões, e não imposições, para os usuários que desejam melhorar sua imagem profissional por meio das redes sociais.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Guia de Boas Práticas, Redes Sociais, Mídias Sociais, Conflitos, Clima Organizacional.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I - O que é o que é?</b>	<b>3</b>
1.1 O que é Comunicação Organizacional?	3
1.2 Cultura e clima organizacional	6
<b>CAPÍTULO II - O Cenário das Redes Sociais nas Organizações</b>	<b>11</b>
2.1 Contexto atual	11
2.2 Mídia x Redes Sociais	13
2.3 Público e Privado: fronteiras tênues	15
2.4 As redes sociais como instrumento da Comunicação Organizacional	17
2.5 Conflitos organizacionais consequentes das redes sociais	19
<b>CAPÍTULO III - Procedimentos Metodológicos e o Processo Criativo</b>	<b>23</b>
3.1 Conteúdo	27
3.2 Título	28
3.3 Público Alvo	28
3.4 Distribuição	29
3.5 Cores	29
3.6 Tipografia	30
3.7 Estética	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO</b>	<b>35</b>

## INTRODUÇÃO

Nascida no século XX, cresci na época em que a internet começava a ficar mais acessível. Em 2013, por exemplo, uma pesquisa do IBOPE Media<sup>1</sup> constatou que no Brasil, os usuários de redes sociais eram mais de 46 milhões, equivalente a 86% do total de pessoas que possuíam acesso à internet na época. As pessoas da minha geração são as mais conectadas na rotina atual e eu faço parte disso. Além de ser *heavy user*<sup>2</sup>, checar e atualizar constantemente as redes sociais, estudar Comunicação me faz ter uma visão analítica e profissional das ferramentas. Procuo sempre estar atualizada com as novas plataformas, as funcionalidades e como cada rede social pode funcionar profissionalmente. Já trabalhei como *social media* e me encanto com a particularidade de cada elemento e característica específica que faz tanta diferença nas diferentes redes sociais. A experiência pessoal e profissional me instiga a compreender e estudar questões relacionadas à internet.

Um relatório sobre economia digital divulgado pela *We Are Social*, chamado *Digital in 2017 South America*<sup>3</sup>, revela que o Brasil possui 139 milhões de usuários de internet e 122 milhões deles também são usuários ativos das mídias sociais. O *Facebook*, por exemplo, se fosse um país, seria o mais populoso do mundo, que atingiu 2 bilhões de usuários em junho 2017. Para muitos, os dados podem ser considerados uma revolução, já que tudo passa a ser digital. Segundo MARTINS (2015), inovação digital é saber executar ações que gerem resultados utilizando estratégias e ferramentas digitais. As organizações precisaram inovar digitalmente para acompanhar os fenômenos, a pesquisa do *We Are Social* revela também que 80% das empresas usam mídias sociais para contratar, sendo 95% delas pelo LinkedIn.

A maioria dos usuários não tem noção da abrangência e do impacto que as publicações online podem causar nas relações interpessoais. Aumenta cada vez mais o número de demissões ou conflitos prejudiciais à saúde da organização, chamados de conflitos disfuncionais.

Diante do cenário apresentado, decidi criar um guia de boas práticas nas redes sociais para evitar conflitos disfuncionais no ambiente organizacional. O guia traz de forma clara e explicativa como as pessoas podem evitar complicações com mudanças de postura, cuidado e atenção com as publicações nas redes sociais. O foco não é limitar as publicações ou tirar a

---

<sup>1</sup> Acesso em 31/05/2017. Estudo encontrado em:

<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/numero-de-usuarios-de-redes-sociais-ultrapassa-46-milhoes-de-brasileiros.aspx>

<sup>2</sup> Termo que caracteriza usuário frequente, que passa muito tempo conectado à internet.

<sup>3</sup> Digital in 2017: Global Overview. Disponível em

<<https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>> Acesso em 10/11/2017.

liberdade de expressão do usuários, e sim, sugerir atitudes que evitem o comprometimento da imagem profissional e do bom clima organizacional.

## **CAPÍTULO I**

### **O que é o que é?**

Para iniciar o trabalho, é importante definir o que é Comunicação Organizacional (vulgo ComOrg) e sua situação atual no mercado de trabalho. Isto porque a proposta do produto a ser realizado é eminentemente de Comunicação Organizacional na medida em que o Guia é um instrumento cujo destino é auxiliar tanto os funcionários, quanto as organizações a lidar com as mídias sociais sem que isso ocasione desgastes desnecessários ou impacte de forma negativa o clima organizacional. Além disso, o conceito de Comunicação Organizacional, bem como os conceitos afins como clima e cultura organizacional, remonta um debate relativamente novo no Brasil e deixa dúvidas sobre seu significado. Além de falar do conceito de Comunicação Organizacional, neste capítulo também abordaremos os conflitos organizacionais, que afetam diretamente o clima de uma instituição.

#### **1.1 O que é Comunicação Organizacional?**

A Comunicação Organizacional, como o nome já diz, é direcionada para organizações, ou seja, grupos de pessoas com objetivos em comum. Segundo Maximiano(1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis por uma única pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. Não necessariamente os membros de uma organização possuem características semelhantes, é comum que pessoas de classes e culturas diferentes trabalhem lado a lado. Para garantir que o objetivo final seja alcançado com êxito e que, apesar das diferenças individuais, todos estejam alinhados contribuindo para o mesmo propósito, é necessário investir na comunicação interna. Por isso, tanto a comunicação externa, como a interna são trabalhadas, a fim de atingir com êxito os objetivos finais.

Gaudêncio Torquato(2009) foi um dos precursores da ComOrg no Brasil, tanto no campo profissional, quanto no campo acadêmico. O autor realizava estudos desde a época do jornalismo empresarial, quando o mercado já se apresentava promissor para a Comunicação Organizacional antes mesmo dela ser objeto de investigação acadêmica.

O mercado brasileiro começava a oferecer boas perspectivas. De um lado, sentia-se a necessidade de as empresas desenvolverem publicamente a identidade, na tentativa de criar imagens compatíveis e adequadas ao surto de modernização. (TORQUATO, 2009. p.10)

O autor refere-se à década de 1970 quando, como comentamos anteriormente, as empresas brasileiras começaram a demonstrar interesse pelos processos e produtos comunicacionais, inicialmente via jornalismo empresarial. Entende-se que a comunicação nas organizações sempre existiu, já estava presente, mesmo que de modo inconsciente, na maneira das empresas se estruturarem, porém, isso se tornou mais forte, consciente e estratégico quando ela passou a ser definida como uma área profissional, bem como uma área do conhecimento. Paulo Nassar, define que:

Um campo de conhecimento, cada dia mais abrangente, que tem uma forte intersecção entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana. Nesse contexto, a Comunicação Organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade -, definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os 13 conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas. (NASSAR, 2008. p. 73)

É possível afirmar que independente da área de atuação, toda organização necessita de profissionais que atuem pensando a comunicação em sua equipe administrativa. Dessa maneira, tornou-se muito comum, tanto no Brasil, quanto no mundo, o estabelecimento de um setor dentro da empresa responsável pela integração da Comunicação, com todas as vertentes contempladas.

Diversas vertentes da Comunicação são contempladas com a Comunicação Organizacional, como por exemplo, Jornalismo, Publicidade, Marketing e Audiovisual. A pluralidade de conteúdos apresentados permite uma visão de comunicação integrada. Conceito defendido por Margarida Kunsch:

A “comunicação organizacional integrada” precisa ser entendida de forma ampla e abrangente. Ela é uma disciplina que estuda de que forma se processa a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram.  
(KUNSCH, 2003, p.149)

A Comunicação Organizacional engloba as ações realizadas pela organização para reafirmar sua marca com o público de interesse, interno e externo. Além disso, segundo Kunsch (2002), é composta pelas seguintes formas de comunicação, sendo elas: comunicação interna e administrativa, institucional e mercadológica.

O mix de Comunicação Integrada pode ser representado pela figura abaixo:

Figura 1: Comunicação Organizacional Integrada



A Comunicação Institucional cuida do social da empresa, da identidade e dos valores que a empresa passa para o mercado. Enquanto a Comunicação Mercadológica é voltada para as estratégias de promoções, venda e marketing.

A Comunicação Administrativa pode ser considerada como fluxo de informação que circula dentro da organização. A comunicação interna está diretamente ligada à melhoria da cultura e clima organizacional. Além de de também ser voltada para o fluxo de informação e comunicação dos funcionários, Kunsch (2003. p. 153) garante que a Comunicação Administrativa e Interna não se confundem, nem uma é substituída pela outra, pois a Administrativa trata do fluxo informativo que tem a organização como remetente, enquanto a Comunicação Interna tem como característica a melhoria na cultura e no clima organizacional e procura um fluxo de informação entre funcionários.

## **1.2 Cultura e clima organizacional**

A cultura organizacional é o conjunto de valores, rituais e normas de uma organização, e existe mesmo quando não é formalmente instituída. Cada empresa possui uma personalidade própria, e com isso, podem se apresentar como inovadoras ou conservadoras, por exemplo. Os membros de cada organização são agentes que contribuem para o intercâmbio constante de valores que formam a cultura organizacional.

Segundo Morgan (1996), toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada. Portanto, toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Mintzberg et al colaboradores (2000), afirmam que a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. Ou seja, segundo o autor, os membros são autores da cultura organizacional, a junção de crenças e valores de cada um, lutando pelo objetivo em comum, cria a personalidade de cada organização.

Como o meio influencia diretamente na cultura, o fato de uma instituição ser pública ou privada, por exemplo, já altera a dinâmica da equipe e como cada um se enxerga naquele ambiente.

O clima organizacional é criado em função da cultura organizacional de uma instituição, é o ambiente vivido pelos colaboradores. Por isso, o clima está diretamente ligado à produtividade, motivação e satisfação da equipe, ou seja, ao comportamento desta. A pesquisa do clima organizacional permite medir a qualidade do relacionamento entre a empresa e os funcionários.

A área de Comportamento Organizacional, entre outros objetivos, busca, por meio da análise do comportamento dos indivíduos, otimizar e quantificar o impacto, nos processos organizacionais, das relações interpessoais. Busca também motivar tal interação entre os

colaboradores, incentivando a dinâmica para que haja troca de conhecimentos e estimulação de comportamentos desejados alinhados com os objetivos organizacionais.

Já segundo Robbins (2005), clima organizacional é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, por isso é inviável a análise da organização sem a observação do Comportamento Organizacional.

Existem diversas variáveis que podem tornar o clima organizacional positivo ou negativo, conforme a figura abaixo:

Figura 2: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Carlos Alberto Ferreira Bispo (2006), p.259

As variáveis apresentadas acima influenciam também na qualidade do produto final apresentado pela instituição. Por esse motivo, é importante ter um profissional de ComOrg com ter visão estratégica, bom planejamento e conhecimento de quase todas as áreas de Comunicação. É importante ter uma figura responsável pela gestão da comunicação integrada.

### 1.3 Conflitos Organizacionais

Conforme apresentado anteriormente, as organizações reúnem pessoas com personalidades, interesses, etnia, idade e cultura diferentes, por isso, cada um tem sua característica particular e modos diferentes de lidar com as situações. É normal que surjam desavenças e pontos de vistas diferentes para solucionar um problema, mas as discussões precisam ser benéficas para a organização. Opiniões divergentes são a base da democracia e os espaços de interação são abertos para livre expressão de pensamentos, mas é necessário respeitar o outro. A disseminação de ódio apenas por divergência de opinião não é uma opção saudável na sociedade e, claro, nos ambientes organizacionais.

É comum pensar no conceito pejorativo da palavra “conflito”, porém, existem diferentes origens e tipos de conflitos, e nem sempre são negativos. Dubrim (2006) define o conflito como um choque de personalidade entre duas pessoas, baseado em diferenças de atributos, preferências, idade, raça, etnia interesses, valores e estilos que leva a oposição ou resistência podendo acarretar a elevação de alguma tensão.

Diversos autores como André Neto e Andrade (2006), Chrispino (2007) e McIntyre (2007), afirmam que o conflito é inerente às relações humanas. Portanto, já que não é possível evitá-lo, é preciso aprender a geri-lo.

Nesse sentido, foram desenvolvidas ao longo do tempo diversas formas de gerenciamento, com o intuito de auxiliar a organização a aproveitar melhor os benefícios desse fenômeno ou a eliminá-lo quando representa um problema aos processos de gestão. (SIMÕES e NASCIMENTO, 2009, p.587)

O conflito bem administrado, que pode gerar benefício para a empresa, é chamado de conflito funcional. É aquele que estimula a criatividade, motivação e mudanças construtivas. Nesse caso, acontece uma competição saudável entre a equipe e os interesses da organização são alcançados com o aumento no nível do desempenho dos funcionários.

O conflito disfuncional é aquele que a disputa e as diferenças pessoais prejudicam tanto a execução das tarefas, quanto o clima organizacional. As discussões desperdiçam tempo e energia da equipe, não há resultado construtivo para a empresa. É o tipo de conflito que precisa ser bem administrado para que o prejuízo seja o menor possível.

Já Robbins (2003) revela que existem três tipos de conflitos: os de relacionamento, os de tarefa e os de processo. Os conflitos de relacionamento são resultado das divergências entre as personalidades na equipe, estão ligados aos relacionamentos interpessoais. Os conflitos de tarefa estão relacionados ao conteúdo e objetivo do trabalho. Já os conflitos de processo estão ligados à execução, são as divergências de como realizar uma tarefa.

Segundo Chiavenato (1998), os conflitos, se mal administrados trazem graves consequências à organização, um conflito mal gerenciado traz consigo um desperdício de tempo. É preciso facilitar a comunicação e estimular o entrosamento para que haja uma rápida resolução do conflito causado por ruídos.

Diante dos tipos de conflitos apresentados, o conteúdo do Manual foi elaborado a fim de amenizar os efeitos dos conflitos disfuncionais, ou seja, os conflitos de relacionamento, que são gerados por diferenças pessoais e afetam diretamente a produtividade do funcionário e o clima organizacional.

Como são inevitáveis, é de extrema importância que esses conflitos disfuncionais sejam bem administrados, para minimizar os efeitos negativos. Uma pesquisa publicada em 2014, na Revista de Administração da FATEA - RAF mostrou que 69% dos entrevistados vivem ou vivenciaram algum tipo de conflito disfuncional, também foi identificado que 98% dos entrevistados sofrem, sofreram ou já presenciaram algum tipo de conflito com outros membros da organização e que 36% dos entrevistados trocariam de emprego ou de setor por causa dos conflitos interpessoais<sup>4</sup>. Os números revelam que além de frequente, a maioria dos funcionários já presenciou esse tipo de conflito.

Conforme apresentado anteriormente, as diversidades de personalidades, preferências, interesses, estilos, etnia e idade podem motivar o início dos conflitos, mas com a internet, as diferenças ficam mais aparentes. O que antes poderia ser evitado, em sigilo, sem comentar seus gostos pessoais dentro do escritório, por exemplo, agora é facilmente detectado nas publicações feitas na internet.

Os conflitos organizacionais originam-se dentro e fora dos limites corporativos, e a organização e os indivíduos que a compõem não estão passivos diante disso, uma vez que alteram constantemente as relações à sua volta e as condições necessárias para o surgimento do conflito. (SIMÕES e NASCIMENTO, 2009, p.588)

Vale ressaltar que é comum encontrar publicações nas redes sociais com discursos de ódio, sendo defendidas como liberdade de expressão. Entretanto, partimos do princípio que tal aceção é equivocada, visto que, discurso de ódio não é sinônimo de liberdade de expressão. Infelizmente, esse tipo de publicação é comum e aumenta a tensão entre as pessoas da mesma organização que possuem valores e culturas diferentes.

---

<sup>4</sup> ALMERI, Tatiana; BARBOSA, Eliel; NASCIMENTO, Alessandra. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. 2014, página 69.

Para a elaboração do Manual, usaremos o conceito de conflitos disfuncionais e consequentes de postagens nas redes sociais, divididos em duas partes: conflitos **com** a organização e conflitos **na** organização.

Os conflitos com a organização, geralmente, resultam em demissão. Como por exemplo, quando um funcionário faz uma publicação no Facebook ferindo a imagem da empresa e é demitido por justa causa. Logo, é importante alertar e instruir os funcionários, a fim de garantir que essas situações sejam evitadas. Uma vez que tanto o autor da publicação, quanto a organização saem prejudicados. Isto pode, inclusive, impactar o clima organizacional, uma vez que gera situações de tensão entre a equipe e a empresa.

Os conflitos na organização podem ser caracterizados por expressar opiniões pessoais contrárias ao de um colega de trabalho. Na situação do impeachment da ex presidente Dilma Rousseff, por exemplo, um funcionário é a favor e posta uma piada, e outro funcionário que é contra se sente ofendido. Neste caso, não acontece demissão, mas o clima organizacional é afetado, já que há situações de indisposição entre a equipe.

## CAPÍTULO II

### O Cenário das Redes Sociais nas Organizações

Neste capítulo apresentaremos a diferença entre rede e mídia social. Além disso, abordaremos o contexto atual das tecnologias e a relação com as organizações, ou seja, como a Era Digital alterou também, as relações interpessoais e o mercado de trabalho. Mostraremos também exemplos reais de conflitos organizacionais que poderiam ter sido evitados com uma boa gestão das redes sociais.

#### 2.1 Contexto atual

Uma pesquisa realizada pela empresa Forbes revelou que o número de usuários da internet na América Latina passou de 237 milhões em 2015 para 260 milhões em 2016, sendo o lugar de maior crescimento no mundo.<sup>5</sup> Sabe-se as pessoas que possuem acesso à internet passam a maior parte do tempo de sua rotina conectadas. Por este motivo, as relações pessoais são diretamente afetadas por este comportamento. De fato, ser excluído dessas redes é sofrer uma das formas mais danosas de exclusão sociais, econômicas, políticas e, claro, culturais. (CASTELLS, 2003).

As empresas, por sua vez, também precisaram se adaptar à era tecnológica. Houve um tempo, antes de abril de 2000, em que qualquer empresa relacionada à internet era saudada pelo mercado com avaliações assombrosamente altas, fosse qual fosse seu desempenho.<sup>6</sup> Porém, o mundo mudou. Como evidência, podemos citar a crise na bolsa que as empresas sofreram no ano 2000. Nos últimos anos as empresas também são julgadas por seu posicionamento nas redes sociais. Os perfis organizacionais nas mídias digitais são usados para aproximar e criar uma relação interativa com o cliente, uma relação de troca que dá credibilidade ao negócio. As avaliações e críticas expostas na internet são de extrema importância para o público externo. Além disso, o funcionário que coloca em seu perfil pessoal onde trabalha acaba sendo um representante dos ideais compartilhados organizacionalmente.

Algumas organizações sabem o impacto que publicações de funcionários podem causar em clientes e mesmo no ambiente interno, então é comum que em momentos importantes para o país, como em casos de crise política ou greve geral, por exemplo, os gestores instruem os

---

<sup>5</sup> Convergência Digital, dados da Forbes e Unit 42, centro de pesquisas de ameaças da Palo Alto Networks. Acesso em 27/05/2017.

<sup>6</sup> CASTELLS, Manuel. A galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade, 2003, página 9..

funcionários a expor opiniões pessoais com cautela. Há também aquelas que contratam o funcionário com a condição de que ele não expresse opiniões polêmicas na internet. Cada vez mais, os códigos de conduta da empresa incluem indicações de como proceder nesse mundo online para não comprometer a imagem da organização. Muito embora discutível, esta é uma prática que vem se tornando cada vez mais comum.

As redes sociais na internet aumentam a visibilidade dos assuntos, ao mesmo tempo que dão uma falsa impressão de anonimato para os usuários, que se sentem protegidos pela interação virtual. Por isso, muitas pessoas expõem pensamentos, impressos e ideais pessoais, com a sensação de que não terá consequências, tanto para sua própria imagem, quanto para a imagem e reputação dos que possam eventualmente estar envolvidos nesses conteúdos.

Atualmente, é comum ouvir histórias de alguém que já foi demitido de uma empresa por reclamar ou publicar informações comprometedoras nas redes sociais. Em novembro de 2015, por exemplo, uma auxiliar de enfermagem foi demitida por justa causa no Rio Grande do Norte, após publicar fotos legendadas com críticas ao hospital em que trabalhava.<sup>7</sup>

No exemplo citado, a demissão foi consequência de um caso extremo do funcionário em conflito com a organização. Porém, há situações menores, como uma opinião pessoal publicada no Facebook, por exemplo, que pode causar desavenças entre colegas de trabalho e afetar o clima organizacional da equipe.

A demissão é um caso extremo de um funcionário em conflito com a organização, mas há também os casos de conflito na organização, em que uma opinião pessoal publicada no Facebook, por exemplo, causa desavenças entre colegas de trabalho, afetando diretamente o clima organizacional.

Diante do cenário apresentado, o projeto pretende, conforme já comentamos anteriormente, elaborar um manual de boas práticas nas redes sociais para evitar conflitos organizacionais. O foco não é limitar as publicações ou tirar a liberdade de expressão do usuários, e sim, sugerir atitudes que evitem o comprometimento do bom clima organizacional.

---

<sup>7</sup> UOL Economia

<<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2017/03/29/usar-facebook-para-criticar-o-trabalho-gera-demissao-por-justa-causa-no-rn.htm>>

## 2.2 Mídia x Redes Sociais

Ao contrário do que muitos pensam, mídias sociais e redes sociais não são sinônimos, e a diferença entre esses dois termos precisa estar clara para dar continuidade a este memorial e, também, ao manual. Ambos os termos já existiam antes da Internet, porém, não eram tão usados como nos dias de hoje. Por esse motivo, os conceitos sofreram algumas alterações e foram adaptados para a realidade da web.

Entende-se por rede social um grupo de pessoas que possui interesses em comum e compartilham informações sobre um determinado assunto em uma plataforma interativa. Conforme Marteleto (2001)<sup>8</sup>, a rede social, derivando deste conceito, passa a representar um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

As relações sociais são facilitadas no universo da internet, uma vez que os participantes já possuem interesse em compartilhar suas ideias e descobertas com aqueles que possuem alguns pensamentos semelhantes. A relação entre as pessoas nas redes sociais é dinâmica, fácil e interativa.

Já as mídias sociais são as plataformas que as pessoas usam para se comunicar. A comunicação ocorre uma vez que os participantes podem ler e interagir com o que foi postado por outra pessoa. Há uma interação com o compartilhamento de conteúdo que é publicado, seja ele em forma de texto, vídeo ou imagem.

Como existe um interesse pessoal envolvido nas redes sociais, é mais fácil uma postagem receber atenção, como consequência, o conteúdo é disseminado rapidamente e a visibilidade é aumentada. Cada mídia possui uma característica própria, e a forma que o usuário vai utilizá-la é outro fator determinante para caracterizar se é mídia ou rede social.

Kleinberg e Easley (2010) explicam que a rede social proporciona aos indivíduos a capacidade de influenciarem-se uns aos outros, fato que não necessariamente acontece no âmbito das mídias sociais. Parte dessa influência dá-se pela informação disponível que circula na rede.<sup>9</sup>

Paula Sibilía (2008) caracteriza algumas redes sociais como “diários íntimos” publicados na web, nos quais os usuários da internet contam suas próprias histórias e compartilham suas intimidades por meio de textos, fotos e vídeos. A autora chega a fazer um trocadilho e chama de

---

<sup>8</sup> MARTELETO, Regina. Análise de redes sociais - aplicação nos estudos de transferência da informação. 2001, página 72.

<sup>9</sup> RECUERO, Raquel. A rede é a mensagem: Efeitos da Difusão de Informações nos Sites de Rede Social. 2012, página 7.

“diário íntimo”, por causa do paradoxo que nos colocamos diante da exposição da intimidade nas redes.

As redes sociais online são apresentadas por meio de representações dos atores sociais. Ou seja, ao invés de acesso a um indivíduo, tem-se acesso à uma representação dele.<sup>10</sup> As informações compartilhadas online podem representar a impressão que o usuário deseja passar para as pessoas, como ele quer ser visto e reconhecido. Segundo Sibilia (2008), os usuários costumam passar várias horas por dia desenvolvendo diversas atividades online, como se levassem uma “vida paralela” nesses ambientes digitais.

Boyd & Ellison (2007) definiram as redes sociais online como sistemas que permitem: 1) a construção de uma persona por meio de um perfil ou página pessoal; 2) a interação por meio de comentários; 3) a exposição pública da rede social de cada ator.

Cada pessoa é responsável pelo que compartilha em suas páginas pessoais nas redes sociais, com isso, ela pode manipular a impressão que quer passar. Isto é, normalmente há uma obrigação de transmitir uma certa informação quando na presença de outros, e uma obrigação de não transmitir outras impressões, assim como há uma expectativa de que os outros se apresentarão de certas formas. Tende a existir um acordo não apenas sobre o significado dos comportamentos que são vistos, mas também sobre os comportamentos que deveriam ser mostrados (GOFFMAN, 2011, p. 45).

As pessoas consideram a internet um espaço permitido para “exercitar o “eu” livremente” ou para construir a maneira como querem ser vistas. Os usuários podem modelar a realidade e “criar um personagem” ou compartilhar apenas as ideias que de fato, condizem com suas crenças. Segundo Sibilia (2003), na Internet, pessoas desconhecidas costumam acompanhar com fruição o relato minucioso de uma vida qualquer, com todas as suas peripécias registradas pelo próprio protagonista enquanto elas vão ocorrendo, dia após dia, de hora em hora, minuto a minuto, com o imediatismo do tempo real, por meio de torrentes de palavras que de maneira instantânea podem aparecer nas telas de todos os cantos do planeta.

O compartilhamento de ideias e valores nas redes sociais abre espaço para discursos de ódio intolerantes, tentando ser justificados com a questão de liberdade de expressão e opinião pessoal, porém, o conteúdo é ofensivo e tem o único intuito de atingir grupos específicos, geralmente, minorias sociais. As mensagens são quase sempre direcionadas a inferiorização de

---

<sup>10</sup> RECUERO, Raquel. A rede é a mensagem: Efeitos da Difusão de Informações nos Sites de Rede Social. 2012, página 2.

pessoas por causa de raça, gênero, etnia, nacionalidade, religião, orientação sexual ou outro aspecto passível de discriminação.

### **2.3 Público e Privado: fronteiras tênues**

Uma discussão pertinente para a elaboração deste memorial e manual é a diferença entre o espaço público e privado no meio digital. Conforme Sibilia (2003), os sujeitos modernos aprenderam a modelar a própria subjetividade por meio de um mergulho introspectivo, era preciso narrar uma história e criar um eu.

Cada publicação feita por um usuário significa uma interação com o público. Seja por meio de foto, vídeo ou texto, o conteúdo é um dado exposto, que dá visibilidade e permite discussão sobre o assunto.

Na internet, a capacidade técnica do meio permite que essas relações sociais e a troca simbólica mantida entre os indivíduos fiquem grafados, em forma de conexões. O código binário que viabiliza a troca de informações na internet transforma tudo em dados: imagens, sorrisos, textos, desenhos, fotografias, filmes. Tudo vira dado e, por isso, ficam registrados. Como a interação entre as pessoas é baseada na troca desses dados, também a interação humana fica registrada na internet. Dessa forma, diferente de outros meios de comunicação, podemos seguir os rastros dos indivíduos, suas interações com outros atores e assim estabelecer sua rede social. (FERREIRA, 2013, p. 60).

Atualmente, vivemos o fenômeno de exibição da intimidade nunca antes experienciado pela humanidade, é preciso compreender que mesmo um assunto privado, ao ser compartilhado na internet, ele se torna público. Por meio dos dados fornecidos por cada usuário, é possível construir uma imagem e até descobrir o passado de cada um, bem como saber claramente o seu presente, por exemplo, é possível saber até aonde a pessoa está no momento. O simples ato de consultar o nome completo de alguém no Google, já pode revelar informações relevantes para quem procura.

Mesmo que ninguém saiba seu nome, existem outras maneiras de chegar até um perfil na internet, como por exemplo, por meio da *hashtag*, palavra chave usada seguida de “#”. As *hashtags* reúnem diversas pessoas falando sobre um mesmo assunto, criando assim, um vínculo social entre elas, pelo conteúdo das mensagens.

A internet pode ser considerada não somente uma ferramenta, mas também um meio de comunicação que possibilita que o usuário tenha uma própria audiência, ou seja, a capacidade de ter voz e falar para muita gente. Segundo Gerson (2013), o maior avanço da internet como nova

tecnologia em prol da comunicação é: deixar que o público construa a sua mensagem e, no seu canal, construa sua própria audiência, tendo como conceito principal a liberdade a todo custo.

Essa liberdade de expressão é confundida por muitos que acabam publicando pensamentos radicais sem filtro algum, sem pensar na reação do leitor e nos ferimentos morais causados por tais postagens. Justamente por se tornar público o que é compartilhado na internet, é preciso ter cautela com o conteúdo e a imagem que está sendo transmitida.

As redes sociais possuem configurações personalizadas de privacidade, de tal forma que o usuário pode selecionar quem tem acesso às suas postagens. Entretanto, este recurso não é suficiente para garantir que somente as pessoas adicionadas terão acesso aos posts, uma vez que o próprio público pode fazer uma captura de tela, por exemplo, e disseminar o conteúdo em outros espaços.

Para alguns usuários, não é interessante limitar a visibilidade de suas publicações. Atualmente, existem influenciadores digitais que geralmente, expõem suas intimidades, compartilham cada passo de suas rotinas e possuem diversos espectadores fiéis.

Na internet, pessoas desconhecidas costumam acompanhar com fruição o relato minucioso de uma vida qualquer, com todas as peripécias registradas pelo próprio protagonista enquanto eles vão ocorrendo, dia após dia, de hora em hora, minuto a minuto, com o imediatismo do tempo real, por meio de torrentes de palavras que de maneira instantânea podem aparecer nas telas de todos os cantos do planeta.  
(SIBILIA, 2003, p. 4).

Essa exposição é possível por causa dos avanços da tecnologia, que permitem o compartilhamento de dados em tempo real, muitas vezes, podendo ser reproduzido ao vivo. Ainda segundo Sibilía (2003), a visibilidade é o principal objetivo do compartilhamento, que propõe escancarar a minúcia mais “privada” de todas as vidas.

A partir do que foi apresentado neste tópico, é possível inferir que as fronteiras entre o público e privado são tênues no mundo online, uma vez que a exposição de questões íntimas de cada um abre espaço para comentários de outras pessoas. Portanto, como é cada vez mais comum usar as redes sociais como extensão de sua vida privada e da maneira de se comunicar com colegas, pode-se afirmar que viraram ferramentas de comunicação.

## 2.4 As redes sociais como instrumento da Comunicação Organizacional

As empresas vêm se posicionando de maneira cada vez mais estratégica nas redes sociais para se adaptarem ao contexto atual. A forma como elas são representadas nas mídias corroboram para tornar público a imagem e os valores de cada uma. Os funcionários adentram esse universo livremente e podem comprometer a imagem da organização com apenas um comentário.

As organizações criam perfis corporativos nas redes sociais como estratégia fácil e rápida de divulgação. Os perfis corporativos aproximam a relação entre a empresa e seu público. Empresas como a Netflix e Nubank são famosas pela interação online com os clientes. O profissional que cuida dessa parte, é chamado de *social media*.

Figura 3: Tweet



Fonte: Reprodução Twitter

Conforme podemos observar na imagem acima, a interação do perfil empresarial com seus clientes gerou uma repercussão positiva. Por isso, não só o serviço prestado está em evidência, mas também a atenção que foi dada e a simpatia da marca. O caso apresentado foi de elogio, porém, diversas empresas possuem canais de atendimento ao cliente nas redes sociais para ajudar a resolver problemas de forma mais rápida.

Além da interação, é possível também engajar o público nas campanhas, contribuindo assim, para a criação de conteúdo. Por isso, as publicações do perfil organizacional são pensadas e focadas no público-alvo. É preciso ter cautela, um post mal interpretado pode afetar diretamente na imagem da organização.

O aumento do uso das redes sociais e dos perfis corporativos afetaram também o marketing. Hoje, existem maneiras de patrocinar uma publicação e aumentar a visibilidade de uma campanha. É comum ver campanhas direcionadas exclusivamente para a internet, pois o público é diferente dos outros meios de comunicação como TV, por exemplo.

Conforme Ferreira (2013), os aspectos que marcam a dinâmica da internet são: atuação da indústria cultural, ativismo político, jornalismo e publicidade. Estes quatro elementos entraram na internet e nas redes sociais num espaço rápido e de enfraquecimento das mídias tradicionais que marcaram o século XX, devido ao fenômeno da convergência.

As redes sociais também podem ser consideradas como instrumento da Comunicação Organizacional quando, por exemplo, a organização estimula uma campanha entre os funcionários em que eles precisam compartilhar algo em seu perfil privado, conforme a figura abaixo:

Figura 4: E-mail para funcionários de Agência de Comunicação

Alô pessoal de São Paulo!  
Somos mais uma vez a agência de comunicação da Restaurant Week!  
E, como de costume, temos vouchers que dão direito a cortesias do menu RW (entrada, prato principal e sobremesa).  
Este anos, temos:  
um voucher que dá direito a jantar ou almoço para duas pessoas no [L'Entrecôte de Paris](#);  
um voucher que dá direito a jantar ou almoço para duas pessoas no [Cocina Bar y Vino](#) e  
um voucher que dá direito a jantar para duas pessoas no [Italy](#).

Para ganhar, compartilhe o post abaixo e incentive seus amigos a curtir.  
Quem conseguir o maior número de curtidas até **12h do dia 22 de setembro** leva!  
O primeiro colocado vai poder escolher qual restaurante prefere, depois o segundo colocado e por fim o terceiro ficará com o outro restaurante.

Fonte: Máquina Cohn&Wolfe

O tipo de campanha mencionado acima estimula o engajamento dos funcionários e dá visibilidade para ações realizadas pela organização, porém, acaba reforçando o vínculo entre o perfil pessoal de cada e empresa.

As redes sociais também podem ser utilizadas para valorizar projetos profissionais e transmitir uma imagem positiva de cada ação ou usuário. Quando os membros de uma empresa compartilham espontaneamente cases de sucesso da empresa, muitos enxergam como sinônimo de “vestir a camisa”. Os participantes sentem orgulho das tarefas realizadas e acabam divulgando,

Uma pesquisa realizada em 2017 pela maior empresa de Marketing de Conteúdo no Brasil, a Rock Content, revela que entre os respondentes, 92,1% das empresas estão presentes em alguma rede social para, principalmente, divulgar a sua marca<sup>11</sup>. E cerca de 58,6% delas adotam uma estratégia de Marketing de Conteúdo, aumentando assim, a visibilidade de seu negócio.

Já uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2012, revela a frequência com que as empresas postam ou atualizam seus conteúdos nas redes sociais. As mais assíduas, que realizam tarefas todos os dias, representam 26% das empresas pesquisadas. Nas de grande porte e nas da região Sul, esse percentual sobe para 31%.<sup>12</sup>

Os dados apresentados acima confirmam a importância das redes sociais como instrumento da Comunicação Organizacional, seja para dialogar com o público externo ou melhorar a comunicação interna.

## **2.5 Conflitos organizacionais consequentes das redes sociais**

Conforme apresentado anteriormente, as redes sociais tornaram-se uma ferramenta essencial para se comunicar e interagir nos dias de hoje. Segundo Gerson (2013), amplamente utilizada por jovens ligados às universidades e apresentando muitas potencialidades comerciais, a internet passou a interessar, e muito, às empresas - sejam ligadas à informática ou a outros setores industriais.

Uma vez que é comum ter um perfil nas redes sociais e mais do que isso, possuir seus colegas de trabalho adicionados, os conflitos relacionam-se cada vez mais com as organizações.

Em fevereiro de 2017, em Maringá, o estagiário da Cantareira Construtora e Imobiliária foi demitido após fazer posts machistas em suas redes sociais pessoais. Conforme a imagem:

---

<sup>11</sup> Social Media Trends 2017, dados da Rock Content. Acesso em 29/10/2017.

<sup>12</sup> A Presença das Empresas Brasileiras nas Redes Sociais, dados do SEBRAE MERCADOS. Acesso em 29/10/2017.

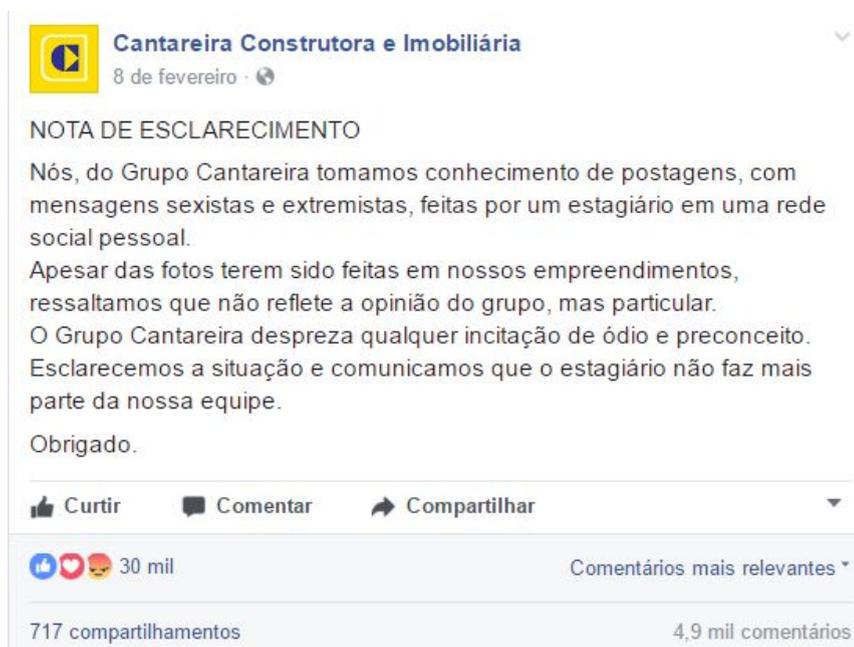
Figura 5: Estagiário faz posts machistas no Facebook e é demitido



Fonte: Reprodução Facebook

A Cantareira Construtora e Imobiliária reagiu imediatamente após a publicação, ao demitir o funcionário e soltar uma nota de esclarecimento no Facebook. O problema é que a imagem institucional foi afetada, já que o funcionário estava uniformizado e em horário de trabalho. O risco que a empresa corre é que as pessoas vinculem tais posicionamentos com os valores da empresa.

Figura 6: Nota de esclarecimento Cantareira Construtora e Imobiliária



Fonte: Reprodução Facebook

Para alguns, apesar da nota de esclarecimento, a situação inconveniente é difícil de ser esquecida. Como é possível perceber pelas reações do público na publicação, que expressam sentimento de raiva com o ocorrido. O conflito fez a empresa se posicionar nas redes e publicar outras mensagens de conteúdo feminista para tentar distanciar o máximo possível do comentário do funcionário. Uma frase usada estrategicamente em outros posts da empresa foi "Lugar de mulher é onde ela quiser."

Outro caso polêmico sobre o assunto<sup>13</sup> aconteceu em 2012, nos Estados Unidos, no qual um treinador de futebol americano publicou acidentalmente uma foto pelado em sua linha do tempo no *Facebook* e teve que pedir demissão. O treinador revelou à imprensa que pretendia enviar as fotos para um amigo, clicou no botão errado e só percebeu o erro 30 minutos após a publicação e excluiu imediatamente. Porém, foi tempo suficiente para pais de alunos verem a publicação e reportaram à escola. Ele afirmou também que diante de tanto constrangimento e humilhação, não lhe restou outra alternativa, a não ser pedir demissão. O diretor do colégio emitiu uma nota dizendo que acredita que o professor não teve intenção de ofender alguém, porém, é preciso ter cuidado com o que faz nas redes sociais.

<sup>13</sup> Disponível em

<<https://bangordailynews.com/2012/02/13/news/lewiston-auburn/oxford-hills-football-coach-resigns-after-allegedly-posting-inappropriate-photo-on-facebook/>> acesso em 01/10/2017.

No caso apresentado acima, é possível perceber como a rede de amigos nas redes sociais faz diferença na relação com o ambiente profissional. Apesar de um grande descuido, o maior problema não foi a exposição de seu corpo, e sim o fato de pais de alunos possuírem o professor adicionado e a publicação acabou ferindo a imagem profissional. Vale ressaltar, que esse foi um caso acidental, porém, muitas vezes, a exposição escancarada da vida íntima nas redes sociais pode ser mal interpretada pelos espectadores e gerar constrangimentos semelhantes.

Outro conflito decorrente de uma publicação nas redes sociais aconteceu em 2015, no Rio Grande do Norte, em que uma auxiliar de enfermagem foi demitida por justa causa após publicar em seu Facebook pessoal fotos com legendas críticas ao hospital em que trabalhava. A divulgação das imagens não foi autorizada pelo hospital e a exposição podia comprometer a imagem do local.<sup>14</sup>

Nos exemplos apresentados é possível perceber que uma boa gestão das redes sociais pode evitar constrangimentos e conflitos organizacionais. Cada um é livre para se expressar como deseja em seus perfis, mas é importante ressaltar que podem haver consequências positivas ou negativas com a exposição de um pensamento. Dessa maneira, o Manual pretende auxiliar na gestão e diminuir os conflitos disfuncionais que são prejudiciais tanto para o funcionário, quanto para a organização.

---

<sup>14</sup> Disponível em

<<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2017/03/29/uso-facebook-para-criticar-o-trabalho-gera-demissao-por-justa-causa-no-rn.htm>> acesso em 15/10/2017.

## CAPÍTULO III

### Procedimentos Metodológicos e o Processo Criativo

O aumento da interação online levantou questionamentos sobre o reflexo da Era Digital no mercado de trabalho, mas foi preciso aprofundar o tema de maneira teórica e confirmar as hipóteses levantadas. Conforme apresentado em capítulos anteriores, é cada vez mais comum encontrar casos extremo, como por exemplo, demissões relacionadas a publicações nas redes sociais. Porém, após a compreensão e reflexão dos conceitos abordados teoricamente, era necessário ouvir as pessoas do mercado, saber qual a relevância do tema para elas, e se, de fato, acontecia o que minha proposta de trabalho busca evitar: conflitos disfuncionais nas organizações causados pela interação online.

Para isso, optou-se pela metodologia qualitativa, com o intuito de obter resultados relevantes e pertinentes ao tópico. A pesquisa qualitativa, como o nome já diz, refere-se à qualidade da informação. Conforme Maria Martins (2004), diferentemente da pesquisa quantitativa, a qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda; não se preocupa com generalizações populacionais, princípios e leis. Está ligada ao levantamento de dados de um grupo específico, que é livre para dar sua opinião e explicar sua relação com o contexto inserido. Para realizá-la, é possível coletar dados por meio de entrevistas ou questionários.

Segundo Gil (2008), a definição de questionário é: um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, sentimentos, valores, interesses, expectativas e comportamento.

Foi enviado um questionário (Apêndice I) para pessoas responsáveis pelas contratações nas empresas, no qual foi perguntado se elas checavam os perfis dos candidatos durante um processo seletivo e se eles já presenciaram ou se envolveram em algum conflito organizacional causado pela interação online.

O questionário possuía 14 perguntas, divididas em três blocos, que informavam o perfil do entrevistado, a coleta de informações nas redes sociais e percepção sobre o que é publicado nas redes. Cada participante teve um tempo estimado de 15 minutos para responder, uma vez que além de questões de múltipla escolha, algumas exigiam respostas completas, com justificativa.

Constatou-se que o produto era relevante, uma vez que 100% das pessoas afirmaram ter seus colegas de trabalho adicionados nas redes e mais de 70% das pessoas responderam que checam o perfil nas redes sociais de um candidato durante um processo seletivo. Além disso, foram citados exemplos que serviram de inspiração para o conteúdo do guia, por exemplo, uma

publicação durante uma viagem de trabalho que resultou em fofoca e desavenças com colegas de trabalho.

O guia traz de forma clara e explicativa como as pessoas podem usar suas redes sociais pessoais como aliadas do profissional. A ideia se justifica pelos fatos demonstrados acima. O comportamento na internet pode, de fato, prejudicar o clima organizacional ou a imagem profissional de alguém.

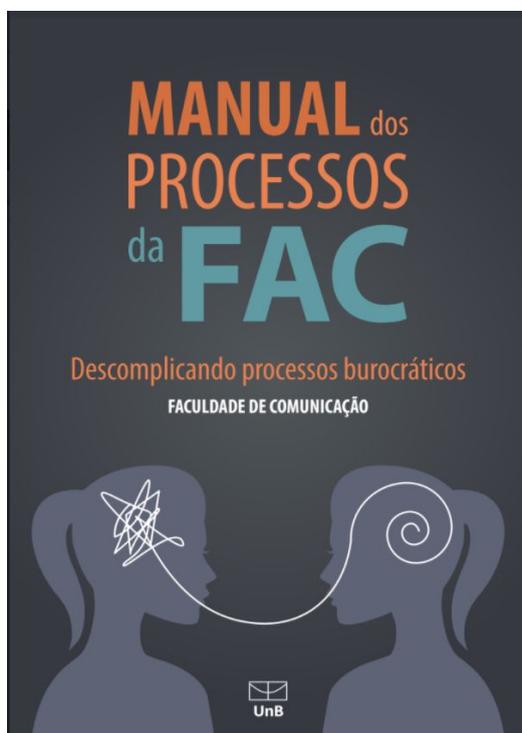
A partir da análise das respostas do questionário, foi possível começar a pensar no conteúdo e desenhar o Guia. Para a elaboração do produto final, foram analisados diversos manuais, a fim de compreender a linguagem, formatação, diagramação, público e abordagem. Sendo eles:

- Manual De Orientação Para Atuação Em Mídias Sociais - Identidade Padrão De Comunicação Digital Do Poder Executivo Federal
- Racismo: Manual Para Os Sem-noção I
- Pequeno Manual Para Pequenos Grandes Eventos
- Manual De Comunicação Organizacional Para Empresas Juniores
- Manual Prático Para Aprender A Ser Mãe
- Manual Do Recém Nascido
- Violência Doméstica: Compreender Para Intervir: Guia De Boas Práticas Para Profissionais De Saúde
- Manual Dos Processos Da Fac
- Guia De Boas Práticas Em Contratação De Soluções De Tecnologia Da Informação V 2.0
- Guia De Elaboração Do Manual De Boas Práticas Para Manipulação De Alimentos

A análise foi de extrema importância, pois é necessário fazer um estudo bibliográfico antes de começar um projeto. Como os manuais analisados eram bem distintos entre si, foi possível destacar pontos positivos e negativos de cada um, que contribuíram para a elaboração do produto deste memorial.

Quanto à estética e diagramação, minha melhor referência foi o “Manual Dos Processos Da Fac”. A direção da página e o equilíbrio entre texto e imagem seguiram o padrão que eu pretendia utilizar. Conforme a imagem:

Figura 7: Capa Manual de Processos da FAC



Fonte: Universidade de Brasília

Outra referência do manual citado acima foi a dimensão das ilustrações, que são em 2D, ou seja, possuem duas dimensões. Dessa maneira, as imagens formam uma composição agradável com o conteúdo em forma de texto e não roubam a atenção.

Em relação a linguagem do manual, a maior inspiração foi o “Pequeno Manual Para Pequenos Grandes Eventos”. Tendo em vista que que dialoga com o leitor, o que facilita a interação e aproximação com o conteúdo. Além disso, o manual também foi um produto criado como trabalho de conclusão de curso de Comunicação Organizacional, na Universidade de Brasília, assim como o meu projeto.

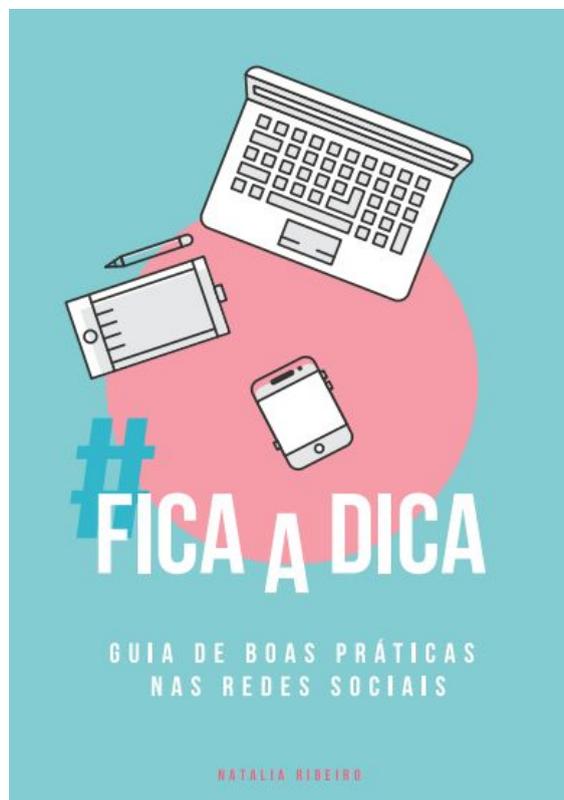
Figura 8: Capa Pequeno Manual Para Pequenos Grandes Eventos



Fonte: Pedro Henrique Nóbrega

Adotar uma estratégia de leitura dinâmica é de extrema importância. Nesse sentido, a imagem acima é um ótimo exemplo, visto que a capa do manual apresenta um espaço de “check”, como tarefa concluída. A versão final da capa do Guia foi inspirada pelas duas imagens acima e foi adaptada para o conteúdo do produto, que leva em consideração o público alvo e a ligação com as tecnologias.

Figura 9: Capa #FICAADICA GUIA DE BOAS PRÁTICAS NAS REDES SOCIAIS



Desde o início do projeto pensava-se em um guia de boas práticas com sugestões, e não imposições para o leitor. A linguagem do conteúdo e a estética contribuem para suavizar o peso do tema. Afinal, é delicado falar sobre como cada um deve se portar em suas redes sociais.

### 3.1 Conteúdo

Na internet é possível encontrar diversos blogs com dicas de como se portar nas redes sociais, mas as dicas não possuem relação com as organizações, portanto, não foram boas referências para preparar o conteúdo. Já os guias de boas práticas nas redes sociais feitos por empresas, para funcionários, abordam somente questões que envolvem a organização, e não o perfil pessoal de cada um. Sendo assim, o maior desafio para a elaboração do Guia foi pensar em dicas e sugestões que unissem as questões abordadas no tema do trabalho.

O conteúdo foi pensado por “editorias”, sendo elas: Redes Sociais, Imagem Profissional, Postura, Opinião e Empresa. A partir de cada segmento, foram sugeridas dicas com justificativas para o leitor.

### 3.2 Título

Foi uma das escolhas mais difíceis do produto e só chegou em sua versão final após a elaboração do conteúdo. O primeiro nome pensado foi: Manual de boas práticas nas redes sociais para evitar conflitos organizacionais. Não funcionava, era grande, confuso e nada atrativo. Além disso, eu sentia a necessidade de enfatizar que eram o conteúdo apresentava sugestões e não imposições. Para fazer a aproximação com o leitor, escolhi uma expressão usada como gíria na internet, seguida de uma *hashtag*.

A expressão “#ficaadica” é frequentemente usada nas redes sociais e geralmente é utilizada após alguma sugestão ou indireta para alguém. Outra variação do termo é “#fikdik”, que possui o mesmo objetivo de dar um toque ou conselho.

Considerando as questões apresentadas acima, foi decidido o nome do produto: “#FICAADICA Guia de Boas Práticas Nas Redes Sociais”.

### 3.3 Público Alvo

Os jovens que nasceram no século XX cresceram na época em que a internet começava a ficar mais acessível. Por isso, é a geração mais conectada na rotina e exposta às consequências disso. Em 2013, por exemplo, uma pesquisa do IBOPE Media<sup>15</sup> constatou que no Brasil, os usuários de redes sociais eram mais de 46 milhões, equivalente a 86% do total de pessoas que possuíam acesso à internet na época. O público alvo são jovens recém egressos da universidade, que estão começando a construir uma carreira profissional.

É importante ressaltar que jovens buscam curtir a vida e costumam compartilhar suas rotinas nas redes sociais. Portanto, é importante dar visibilidade para as boas práticas nas redes sociais e os possíveis conflitos organizacionais para quem está começando o planejamento de carreira, pretende entrar no mercado de trabalho e precisa construir uma boa imagem profissional. Entretanto, o conteúdo também é de interesse de pessoas que já estão no mercado de trabalho e querem transformar as redes sociais em aliadas profissionais.

---

<sup>15</sup> Acesso em 31/05/2017. Estudo encontrado em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/numero-de-usuarios-de-redes-sociais-ultrapassa-46-milhoes-de-brasileiros.aspx>

### 3.4 Distribuição

O Guia de Boas Práticas nas Redes Sociais será disponibilizado em PDF e futuramente online. Já que condiz com o conteúdo e facilita a distribuição. Ademais, o Guia se encontra em formato ideal para apresentação, caso alguma empresa tenha interesse em compartilhar com seus funcionários.

### 3.5 Cores

As cores do produto têm o objetivo de chamar atenção para o conteúdo e ao mesmo tempo combinar com o lado jovem e descontraído do público e das redes sociais. Logo, a paleta de cores escolhida foi a seguinte:

Figura 10: Paleta de cores



Devido ao fato da maioria das redes sociais utilizarem o azul em suas logos, já havia decidido que o manual possuiria essa cor, antes mesmo de produzir o conteúdo. É possível perceber na imagem abaixo:

Figura 11: Logo Facebook, Twitter, LinkedIn e Tumblr, respectivamente.



Fonte: FreePik - Disponível em:

[https://br.freepik.com/index.php?goto=2&searchform=1&k=logo+social+media&type=&is\\_selection=&is\\_premium=&color=&order=>](https://br.freepik.com/index.php?goto=2&searchform=1&k=logo+social+media&type=&is_selection=&is_premium=&color=&order=)

O azul é a preferida entre as cores, sendo de acordo com uma pesquisa, a cor preferida de 46% dos homens e 44% das mulheres, segundo Heller (2013). A autora também afirma que o azul

é a cor de todas as características boas que se afirmam no decorrer do tempo, por isso, não há cor melhor para representar a positividade de boas dicas.

Diante de tantas variações de azul, optei pelo azul turquesa, que é um tom de tendência atual. É possível perceber que a cor está muitas vezes presente na moda, em objetos e decorações, conforme as imagens:

Figura 12: Referências azul turquesa.



Fonte: Pinterest - Disponível em:

<[https://br.pinterest.com/search/pins/?q=azul%20turquesa&rs=typed&term\\_meta\[\]=azul%7Ctyped&term\\_meta\[\]=turquesa%7Ctyped](https://br.pinterest.com/search/pins/?q=azul%20turquesa&rs=typed&term_meta[]=azul%7Ctyped&term_meta[]=turquesa%7Ctyped)>

As outras cores foram escolhidas para dar dinâmica ao produto. O rosa faz um contraste harmônico com o azul, por isso são as cores principais. Enquanto os detalhes em branco, preto e cinza suavizam cada página.

### 3.6 Tipografia

A tipografia utilizada segue as diretrizes do conceito minimalista, jovem e moderno do produto. Foram usadas três variações da fonte Bebas Neue, sendo elas, *bold*, regular e *book* (negrito, normal e mais fina, respectivamente). De acordo com o destaque de cada título, subtítulo e conteúdo, foi utilizada uma variação.

Figura 13: Fonte Bebas Neue Bold, Regular e Book, respectivamente

**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
0123456789 (!@#\$%&.,?::)**

**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
0123456789 (!@#\$%&.,?::)**

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
0123456789 (!@#\$%&.,?::)

### 3.7 Estética

Desde o início do projeto pensava-se em um guia de boas práticas com sugestões, e não imposições para o leitor. Por isso, a linguagem do conteúdo e a estética contribuem para suavizar o peso do tema, tendo em vista que é delicado falar sobre como cada um deve se portar em suas redes sociais.

Com base no que foi dito, todos os processos foram importantes para o resultado final do trabalho. Além de compreender o contexto atual do tema e aprofundar os conceitos abordados, foi possível desenvolver um produto com identidade e personalidade.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma organização é composta por pessoas de diferentes personalidades, preferências, interesses, estilos, etnias e idades que convivem em um mesmo ambiente. Além disso, com o avanço da tecnologia e o aumento do uso das redes sociais, é cada vez mais comum que essas pessoas façam parte da lista de amigos adicionados. Por isso, as adversidades entre os colegas

podem ficar ainda mais aparente no ambiente digital, onde cada usuário compartilha suas opiniões.

Durante o primeiro capítulo deste memorial, vimos como a Comunicação Organizacional funciona e a importância de estratégias voltadas para esta área. Vimos também, que o clima organizacional está ligado à satisfação dos funcionários e a produtividade pode ser afetada por esse fator.

Já no segundo capítulo deste memorial, vimos que as redes sociais são instrumentos da Comunicação Organizacional, que podem ser usadas para interação com os clientes ou até mesmo como estratégia para melhorar a comunicação interna. Logo, concluímos que as empresas também precisaram se adaptar à experiência digital.

Os casos de conflitos disfuncionais no ambiente de trabalho causados pela interação online tornaram-se cada vez mais comuns. Portanto, o Guia de Boas Práticas nas Redes Sociais foi pensado com o objetivo de diminuir os danos.

Ao longo das pesquisas para desenvolvimento do produto tive diversas confirmações de que este era o tema que queria trabalhar. O objetivo final desse projeto é transformar as redes sociais de cada um não apenas por lazer, mas também como uma ferramenta aliada do profissional.

A internet pode ser um ambiente traiçoeiro para os usuários, que apesar de permitir o espaço para falar e expor seus pensamentos, se for usada de maneira errada, pode prejudicar seriamente a imagem de alguém ou suas relações interpessoais.

A metodologia utilizada para a realização do trabalho deu ainda mais sentido ao projeto, uma vez que a pesquisa realizada com pessoas do mercado de trabalho apresentaram bons resultados de contextualização e confirmaram a hipótese levantada no início. A maioria das pessoas responsáveis pelas contratações nas empresas de fato, checa o perfil dos candidatos nas redes sociais. Então, é necessário cuidar do que é publicado e exposto em suas redes privadas, para que isso não afete sua imagem profissional ou crie conflitos disfuncionais na organização.

## REFERÊNCIAS

- ALMÉRI, Tatiana; BARBOSA, Eliel; NASCIMENTO, Alessandra. **Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos**. Revista de Administração da FATEA - RAF, São Paulo, 2014.
- BISPO, Carlos Alberto. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BOYD, D. M & ELLISON, N. B. **Social network sites: Definition, history, and scholarship**. In: **Journal of computer mediated communication**, Vol 13, nº 1, article 11. 2007. Disponível em: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>. Acesso em 30 de maio de 2017.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DUBRIN, A J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FERREIRA, Gerson Luiz Scheidweiler. **O paradoxo do controle nas redes sociais online**. 2013. 117 f. Dissertação (mestrado)—Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Ed. Atlas S.A., São Paulo, 2008.
- GOFFMAN, Erving. **Ritual de interação: ensaios sobre o comportamento face a face**. 2011.
- HELLER, Eva. **A Psicologia das cores**. Ed Gustavo Gili, São Paulo, 2013.
- KUNSCH, Margarida. (Org.). **Comunicação Organizacional – Volume 1: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KUNSCH, Margarida. (Org.). **Comunicação Organizacional – Volume 2: Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- MARTELETO, Regina. **Análise de redes sociais - aplicação nos estudos de transferência da informação**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.
- MARTINS, Maria. **Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde** - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- MARTINS, Thiago. **Inovação Digital. Planejamento Online de Táticas e Estratégias de Marketing Digital**. 2015.
- MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1992.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Trad.: Cecília Whitaker Bergamini. et al. São Paulo: Editora ATLAS S.A., 1996.

NASCIMENTO, Talita. **Análise Da Gestão De Conflitos Interpessoais Nas Organizações Públicas De Ensino Profissionalizante Em Nova Iguaçu – RJ**. São Paulo, 2011.

NASSAR, Paulo. **Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Difusão Editora, 2008

RECUERO, Raquel. **A rede é a mensagem: Efeitos da Difusão de Informações nos Sites de Rede Social**. 2012.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar as pessoas**. Trad.: Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIBILIA, P. **O Show do Eu: a intimidade como espetáculo**. Ed. Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil**. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação Organizacional - Volume 1: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

We Are Social. **Digital in 2017: Global Overview**. 2017, disponível em <<https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>>, acesso em 10/11/2017.

## APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO

### **BLOCO I - Perfil do entrevistado**

1 - Em que tipo de organização você trabalha?

- Pública
- Privada
- Terceiro Setor
- Empresa Própria

2 - Nome da empresa em que trabalha atualmente?

3 - Qual o seu cargo atual?

4 - Há quanto tempo você trabalha na organização?

### **Bloco II - Coleta de informação nas redes sociais**

5 - Durante um processo seletivo, você olha o perfil dos candidatos nas redes sociais?

6 - Se sim, quais redes sociais você procura?

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Snapchat
- Twitter
- Nenhuma
- Outros

7 - Sobre redes sociais e organizações, dê sua opinião sobre as frases abaixo em: Não Concordo, Indiferente, Concordo, Não sei opinar.

- O que a pessoa publica em suas redes reflete seus pensamentos, por isso pode me ajudar a tomar a melhor decisão na hora de contratar.
- O que é exposto nas redes tem a ver com a vida privada de cada um, e não a profissional.
- Os funcionários de uma empresa precisam tomar ainda mais cuidado com suas publicações nas redes sociais, pois a imagem da organização pode ser comprometida.
- A empresa pode intervir no que os funcionários publicam nas redes sociais, desde que tenha dado um devido treinamento antes.

- Não é direito da empresa intervir nas publicações nas redes sociais dos funcionários, mesmo que haja treinamento para isso.
- A empresa pode intervir no que os funcionários postam nas redes sociais se for feita durante o expediente.
- O uso de redes sociais durante o expediente prejudica o trabalho.

### **Bloco III - Percepção sobre o que é publicado nas redes sociais**

8 - Você possui seus colegas de trabalho em suas redes sociais?

9 - Em seu perfil nas redes sociais, você se preocupa se o conteúdo pode afetar o âmbito profissional?

10 - Sua empresa possui políticas de comportamento nas redes sociais? Para você, qual a importância disso?

11 - Você acredita que as publicações nas redes sociais podem gerar conflitos no ambiente de trabalho?

12 - Em sua opinião, qual conteúdo de post pode gerar polêmica e afetar o ambiente de trabalho?

- Política
- Gênero
- Religião
- Discurso de ódio
- Exposição da vida pessoal
- Outros

13 - Você conhece/participou de algum conflito organizacional consequente de um post em rede social de um funcionário? Conte como foi.

14 - Caso tenha algum comentário sobre o tema, sinta-se à vontade para escrever abaixo: