

Comunicação Pública

Vol.13 nº 25 | 2018

Comunicação Interna Estratégica

Comunicação interna na Era Digital: o caso da McDonald's e o Dia Internacional da Mulher

Internal communication in the Digital Age: the case of McDonald's and International Women's Day

Nathalia de Pinho Pereira



Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/cp/2954>

ISSN: 2183-2269

Editora

Escola Superior de Comunicação Social

Este documento foi criado de forma automática no dia 10 Dezembro 2018.

Comunicação interna na Era Digital: o caso da McDonald's e o Dia Internacional da Mulher

*Internal communication in the Digital Age: the case of McDonald's and
International Women's Day*

Nathalia de Pinho Pereira

NOTA DO EDITOR

Recebido: 10 julho 2018

Aceite para publicação: 13 de novembro de 2018

Introdução

- 1 O desenvolvimento digital avançou num ritmo acelerado e trouxe consigo novas tecnologias e muitas possibilidades de conexões. A sociedade está conectada e cada vez mais usuários da Internet estão presentes nas mídias sociais e possuem pelo menos um perfil nas redes sociais, nas quais geram muitas interações diariamente, fazendo com que cada um influencie, de forma positiva ou negativa, as pessoas com quem se relaciona. Assim, a presença das organizações nas mídias sociais deixou de ser um diferencial e tornou-se uma obrigação. Hoje, quem se destaca são as organizações que reconhecem valor nessas plataformas e as utilizam como um meio para estimular o diálogo e se relacionar com os seus públicos.
- 2 Essa tendência provoca novos desafios às Relações Públicas e ao profissional da área, que por sua vez deve conhecer os seus públicos e compreender o processo comunicacional estabelecido no ambiente digital, pois só assim estará apto a gerar conteúdo de qualidade

e definir os meios de comunicação mais eficientes para garantir resultados positivos através da comunicação estratégica em plena Era Digital.

- 3 Contudo, num ambiente onde todos possuem voz e podem expressar a sua opinião de forma livre, é importante também pensar na comunicação interna de forma estratégica, pois o que um colaborador pensa e diz da organização onde trabalha possui uma influência muito forte. Dessa forma, antes de promover a organização para fora é preciso promovê-la junto dos seus colaboradores, públicos fundamentais na difusão de mensagens e percepções, que ganharam o poder de ser expressar de forma potencializada nas mídias digitais.
- 4 Para entender o contexto da comunicação interna estratégica optamos por fazer um estudo de caso sobre a campanha comemorativa do Dia Internacional da Mulher 2018 desenvolvida pela marca McDonald's no Brasil e nos Estados Unidos. Justifica-se a escolha do caso como objeto de estudo pela elevada representatividade da marca e pela repercussão das suas ações. Os métodos de pesquisa utilizados foram a análise documental, tendo sido coletados e analisados dados de notícias veiculadas na imprensa brasileira e americana sobre as respectivas campanhas, perfis da marca no Facebook e no Instagram, bem como imagens da campanha divulgadas nos veículos de comunicação e a análise de conteúdo, em especial, das publicações no Facebook sobre a campanha do Dia Internacional da Mulher, que foram publicadas durante a primeira semana do mês de março. Por fim, os dados de ambas as campanhas, brasileira e americana, foram comparados a fim de perceber os desafios e as tendências da comunicação interna numa perspectiva de relações públicas. O presente trabalho foi dividido em quatro partes: referencial teórico, estudo de caso, análise e discussão dos dados e conclusão.

1. Referencial teórico

1.1. A comunicação organizacional e as relações públicas no ambiente digital

- 5 Para que seja possível refletir sobre comunicação organizacional e relações públicas no ambiente digital, primeiramente é necessário ter em mente que a comunicação organizacional é “a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações [...]. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (Kunsch, 2003: 149).¹
- 6 Para compreender a complexidade do processo comunicativo, opta-se por equacioná-lo à luz da “Teoria da Gestão das Relações”, que, de acordo com Gonçalves (2015: 70), parte do princípio de que o objetivo principal das relações públicas se traduz na criação e na manutenção das relações entre as organizações e os seus públicos, de forma a equilibrar os interesses de ambas as partes. Neste sentido, também Grunig, Ferrari e França (2009) definem as relações públicas como a maneira de as organizações comunicarem com os seus públicos e como tendo na sua essência a comunicação e as negociações que ocorrem nesses processos.
- 7 Para proporcionar relações duradouras e mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos é necessário pensar na comunicação organizacional de forma planejada e com pensamento estratégico. No ambiente digital – que tem um poder de multiplicação muito alto – o papel do profissional de relações públicas tornou-se ainda mais importante

e desafiador. Qualquer ação nos canais *online* está susceptível a más interpretações que poderão interferir nos resultados esperados: afinal, o discurso não é mais unilateral e no ambiente digital todos têm voz e reagem imediatamente.

- 8 Em 2006, o estudo de Kunsch já sublinhava como as tecnologias estavam revolucionando as comunicações e a forma de comunicar. Como a autora afirma, “o avanço tecnológico por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, televisão, computadores, internet e transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social, com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais” (2006: 127). Gonçalves e Elias (2013) também sublinham o fenômeno: “os *social media* aceleraram dramaticamente o acesso dos públicos aos comentários negativos sobre as empresas e seus produtos. A variedade de canais de comunicação, a facilidade de publicar comentários e de partilhar fizeram dos *social media* o meio perfeito para cultivar rumores e desafios às organizações” (2013: 141).
- 9 Numa perspectiva de relações públicas, é fundamental que as organizações utilizem os novos meios de comunicação de forma planejada e profissional, porque no ambiente digital os usuários ganharam voz e passaram a questionar e pressionar as organizações por respostas. “Qualquer erro é facilmente amplificado na rede, intensificando a ameaça à reputação da organização. Não responder a um comentário negativo, a um rumor, a um desafio de um grupo de pressão – uma opção legítima na gestão da comunicação em situação de crise – tornou-se um perigo. As pessoas vão certamente reclamar e comentar sobre essa falta de atenção e resposta” (Gonçalves e Elias, 2013: 139).
- 10 Assim, a hipótese de crise deve estar prevista em qualquer planejamento de comunicação no ambiente digital. Qualquer ação ou discurso organizacional, por mais simples que seja, está vulnerável a questionamentos do público geral nas redes sociais. Este questionamento do público em relação a algum comportamento irresponsável ou antiético de uma organização é denominado por Coombs & Holladay (2012: 49) como “paracrise”, que é quando a crise, de fato, ainda não ocorreu. Os autores ainda ressaltam a importância do monitoramento da imagem institucional como um ato de varredura essencial para identificar essas ameaças de crise.

1.2. Comunicação interna e os canais *offline* e *online*

- 11 No processo de comunicação organizacional, a comunicação interna é definida por Curvello (2012: 22) como o “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos”. De acordo com Kunsch (2003: 154), ela é “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”. Sendo assim, é possível afirmar que a comunicação interna é planejada formalmente pela organização, com objetivos definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e o seu público interno.
- 12 Sobre essa interação no ambiente digital, Acuña, Domínguez e Navarro (2017: 328)² definem que “a interatividade (entendida como participação) tem uma tripla projeção: a interatividade com o emissor (empresa), com as informações (fluxo de dados) e com outros usuários (funcionários do mesmo nível hierárquico)”. Para eles, essa interatividade da comunicação interna através dos meios digitais facilitou o fluxo de informações de

todos, entre todos e sobre todos os assuntos que envolvem o bom funcionamento da empresa.

- 13 A pesquisa “Tendências - Como será a comunicação interna nas empresas brasileiras em 2018?”, promovida pela SocialBase e Ação Integrada, agência associada da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), apontou que, de maneira geral, as empresas pretendem continuar trabalhando a comunicação interna através do face a face, principalmente com a alta liderança (97%), com o gestor imediato (96%) e através de colegas multiplicadores (91%). Os dados apontam também os canais *online* como *e-mail* (93%) e *intranet* (84%) como as principais plataformas para a gestão de conteúdos. Já nos canais digitais, além dos citados acima, há um crescente desejo de implantar a utilização de aplicativos (30%), de rede social corporativa (23%) e de mural digital (22%). Em contrapartida, há indicações de descontinuar o uso de alguns canais *offline*, tais como os murais (13%) e revista/jornal impresso (10%), *e-mail* (7%) e *newsletter* (6%).
- 14 Carniello, Santos, Velloso e Soares (2017: 207) afirmam que existem amplas iniciativas tecnológicas, com acesso a redes e a ferramentas para as organizações adotarem, mas também destacam que “a mera existência de ferramentas de comunicação não assegura a eficiência da rede de comunicação interna”. Para alcançar os propósitos da comunicação interna é fundamental entender a realidade de cada organização e fazer as escolhas certas. A decisão sobre quais meios utilizar só será possível após o profissional de relações públicas entender os hábitos digitais do seu público. Dessa forma poderá planejar o conteúdo comunicativo a produzir e decidir quais meios utilizar para priorizar a efetividade e a atratividade do processo comunicativo.
- 15 Cabe ressaltar que os canais *online* proporcionam uma maior capacidade de mensuração de resultados, o que antes era um dos principais problemas enfrentados para garantir o retorno dos investimentos em comunicação interna. Neste sentido, Bueno (2015: 12) afirma que a avaliação cumpre um objetivo estratégico, que é permitir um diagnóstico do processo de interação com os públicos. O autor ainda afirma que “a avaliação da imagem que os *stakeholders* têm de uma organização será certamente mais precisa se respaldada em técnicas (entrevistas, questionários, grupos de foco) aplicadas diretamente junto a estes públicos”. De facto, o meio digital permite, por exemplo, aplicar questionários ao colaborador da empresa, com respostas anónimas, o que pode possibilitar uma maior aproximação da realidade. A pesquisa junto ao colaborador é uma excelente estratégia para entender a percepção do público interno sobre o processo comunicacional desenvolvido pela organização. Além disso, através dos canais *online*, é possível atingir uma maior disseminação de conteúdos, de forma mais eficiente, mas também mais atrativa.
- 16 A eficácia da comunicação interna, como bem afirma Kunsch (2003: 156), vai depender do “conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização”, no qual o comunicador deve estar constantemente ativo, envolvido e comprometido, para então difundir os valores da organização e, conseqüentemente, estimular os colaboradores para que estejam alinhados e engajados com a organização. Neste sentido, tão importante quanto estabelecer diálogo através do ambiente digital, é a capacidade do gestor das relações públicas de receber *feedbacks* e de mensurar resultados para avaliar a eficácia e a eficiência das suas estratégias de comunicação.
- 17 Diante do exposto acima, é importante ressaltar que uma organização que opte por comunicar através das mídias sociais e digitais também deve ter responsáveis pelas

relações públicas que saibam analisar o processo comunicacional e compreender a dinâmica dos processos.

1.3. Os desafios e as tendências de comunicação interna na Era Digital

- 18 Na Era Digital, a comunicação interna continua a ser responsável por manter os colaboradores informados e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. No entanto, com a multiplicação de tecnologias *online*, o responsável pela comunicação interna enfrenta novos desafios para garantir a sua efetividade; em especial, o desafio de proporcionar ambientes abertos e atrativos que favoreçam o diálogo entre os diferentes sectores da organização e entre os vários colaboradores, para que assim estes também possam ganhar voz e contribuir no processo de produção de conteúdos e na construção de uma comunicação interna estratégica e eficiente de acordo com as expectativas e interesses do público interno.
- 19 Os estudos de Siqueira Filho, Zaccaria e Giuliani (2014) indicam que os colaboradores preferem uma comunicação que recorra a uma linguagem mais próxima e menos impositiva. Destacam por isso a importância da democratização da comunicação, de forma que a organização permita que o colaborador seja também um produtor de conteúdo, e afirmam que “o papel do profissional de comunicação passou de produtor de conteúdo para mediador e organizador dos processos comunicativos”. Além disso, defendem que “o objetivo presente na nova comunicação interna da empresa não é o de informar, mas sim o de formar o profissional e dar espaço para que ele, também, seja produtor de conteúdo” (2014: 30). Assim, o desafio é promover estratégias de comunicação que, além de informar, também visem fazer com que os colaboradores se sintam integrados e possam interagir no ambiente empresarial, ou seja, é fundamental colocar os colaboradores como protagonistas das informações.
- 20 Neste sentido, Rotter³ (2017a) afirma que “mais do que nos preocuparmos com as plataformas digitais, devemos perguntar para as pessoas o que elas desejam saber e como elas acreditam que possam se encaixar e contribuir com esse processo”. Dessa forma, a tendência dos canais *online* deve visar principalmente a liberdade dos colaboradores para serem emissores das suas próprias mensagens e construir juntos o processo de comunicação, fator este que pode ser alcançado através de líderes que sejam capazes de gerenciar a comunicação e o fluxo de informação da empresa com as suas equipes e vice-versa, viabilizando o processo de comunicação em ambas as direções.
- 21 Em 2017, Rotter desenvolveu o conceito “comunicação interna 4.0” com base nas dimensões racional, emocional e comportamental do ser humano. O termo é sustentado através de três pilares: curadoria (pensar), experiência (sentir) e monitoramento (querer). (Rotter, 2017a; 2017b; 2018). Ela defende que “o fazer sentido, conectar por meio de experiências e transformar o colaborador está na essência da comunicação interna” (Rotter, 2018).
- 22 Rotter aponta que “se as áreas de comunicação interna quiserem se tornar estratégicas, elas devem sentar junto às três áreas que, de maneira geral, estão fazendo essa mudança acontecer nas organizações: TI, Operações e Marketing” (2017a). A especialista acredita que a solução para garantir colaboradores engajados será alinhar o propósito organizacional com, no máximo, três grandes narrativas anuais, que devem

ser propagadas por meio de experiências *offline* e *online*, como, por exemplo, experiências sensoriais, *storytelling*, entre outras. Ela defende ainda que "quanto mais tecnologia tivermos, mas fácil será segmentarmos as experiências, pois os algoritmos nos darão subsídios para conhecermos gostos, motivações, ambições e tantas outras informações que hoje não temos em mãos" (Rotter, 2017a).

- 23 Como forma de preparar os gestores de comunicação para as mudanças dessa nova maneira de comunicar com o público interno, a pesquisadora define as três características que sustentam o seu estudo⁴, conforme ilustrado no quadro 1.

Quadro 1 - Lista das três características no novo profissional de comunicação interna

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

Fonte: Autores

Retirado e adaptado de: <http://www.aberje.com.br/colunas/como-ser-estrategico-na-comunicacao-interna-4-0>. Acesso em: 11 de abril de 2018

- 24 Por fim, também é possível analisar que a comunicação interna obrigatoriamente precisa ser uma “via de mão dupla” e cabe às organizações proporcionar ambientes abertos para que os seus colaboradores possam também se expressar. A partir dessa relação de troca, o comunicador estará apto para planejar a comunicação de forma estratégica e irá planejar campanhas de comunicação de forma coerente, o que irá garantir resultados positivos, com repercussão, referência, reputação e relacionamento. Esta “via de mão dupla” corrobora no fundo o modelo de comunicação bidirecional de relações públicas há muito tempo defendido por Grunig e Hunt (1984).
- 25 O trabalho de comunicação interna é complexo e precisa ser bem estruturado, pois a estratégia de se relacionar vai além do óbvio: ela envolve etapas de planejar, criar, colocar em prática, monitorar e avaliar e só será positiva se houver trabalho de equipe entre as áreas de comunicação, recursos humanos, demais colaboradores e o apoio indispensável da alta direção.

2. Estudo de caso: o Dia Internacional da Mulher na McDonald's

- 26 A cadeia de *fastfood* McDonald's preparou, tanto no Brasil como nos Estados Unidos, uma campanha nos canais *online* e *offline* para homenagear as mulheres no Dia Internacional da Mulher, data celebrada no dia 8 de março. A repercussão mundial destas ações foi o ponto de partida para desenvolver o presente estudo de caso e assim entender o contexto da comunicação interna estratégica na contemporaneidade.
- 27 O objetivo específico deste estudo de caso é analisar a forma como a marca McDonald's, no Brasil e nos Estados Unidos, executou as suas ações e, através disso, compreender o

papel das relações públicas perante esse processo comunicacional e perceber os desafios e as tendências da comunicação interna. Já os objetivos específicos são:

- Verificar a importância da integração entre as ações nos diversos canais de comunicação;
- Identificar se houve falhas no planejamento de comunicação das campanhas realizadas pela marca;
- Realizar um estudo comparativo entre as campanhas realizadas no Brasil e nos Estados Unidos.

28 Para alcançar os objetivos propostos, metodologicamente recorreu-se à análise documental e análise de conteúdo, para então efetuar um estudo comparativo entre as campanhas realizadas no Brasil e nos Estados Unidos. Quanto à análise documental, foi realizada uma pesquisa sobre as imagens divulgadas na Internet por veículos de comunicação acerca dos casos e foi levantado o *clipping* sobre a repercussão das campanhas na imprensa. Para a análise de conteúdo, verificamos as redes sociais da marca McDonald's brasileira e da McDonald's americana -Facebook e Twitter - e o canal oficial no Youtube, onde consideramos as percepções do público e os posicionamentos da marca McDonald's. No Facebook analisamos as reações nas publicações divulgadas na página (“curti”, “amei”, “haha”, “uau”, “grrr” e “triste”), o número de visualizações dos vídeos, os compartilhamentos e o teor dos comentários. No Twitter foi analisado o teor dos comentários. No Youtube foram analisadas as reações na publicação do vídeo no canal (“gostei” e “não gostei”) e o teor dos comentários.

2.1. Campanha do Dia Internacional da Mulher da McDonald's no Brasil

29 No Brasil, a McDonald's homenageou as suas colaboradoras através de duas estratégias principais. A estratégia *online* incidiu na exposição de histórias de colaboradoras nos canais *online* da marca. Já a estratégia *offline* foi a promoção da ação “Juntas podemos mais”, que contou com a participação de algumas lojas espalhadas pelo Brasil.

2.1.1. Ações desenvolvidas em canais *online*

30 As primeiras ações de comunicação em comemoração ao Dia Internacional da Mulher 2018 foram realizadas no *site* de rede social Facebook na *Fanpage*⁵ da McDonald's Brasil (@McDonaldsBrasil) através da publicação de fotos e de vídeos e no *site* de compartilhamento de vídeos *online* Youtube, através de um dos vídeos também publicados no Facebook.

31 A primeira ação foi um *post* da página oficial da McDonald's Brasil no Facebook (Figura 1), publicado no dia 5 de março, acompanhado da legenda: “A campo-grandense Stephany Rodrigues Silva é uma entre muitas mulheres das quais temos orgulho. Quase nove anos depois de entrar no McDonald's, ela tem uma carreira consolidada e com quase duas pós-graduações no currículo. Hoje, aos 25 anos, ela é Gerente Seleccionadora. #DiaInternacionalDaMulher”.



FIGURA 1 - Primeiro post publicado pelo McDonald's Brasil na página oficial da marca no Facebook

- 32 A publicação é composta por uma fotografia em grande plano da colaboradora Stephany vestida com o uniforme padrão da McDonald's e com a placa de identificação com o seu nome. Sobre a imagem há um texto na cor branca com a frase “Tive a oportunidade de me realizar como mulher chegando no cargo que eu queria”, além do seu nome escrito também em forma discreta.
- 33 No dia 6 de março, foi publicado um outro post (Figura 2), acompanhado da legenda: “Jane Rodrigues começou como atendente e hoje, com 31 anos, ocupa o cargo de Gerente de um restaurante da rede em Maceió. Além disso, se sente honrada de ter sido selecionada para participar da Convenção Mundial do McDonald's em Orlando. #DiaInternacionalDaMulher”.



FIGURA 2 - Segundo post publicado pelo McDonald's Brasil na página oficial da marca no Facebook

- 34 A publicação é composta novamente por uma fotografia em grande plano, mas dessa vez da colaboradora Jane vestida com o uniforme padrão da McDonald's, mas sem a placa de identificação com o seu nome. Sobre a imagem há um texto na cor branca com a frase “Aqui eu cresci como profissional e, mais do que tudo, como mulher”, além do seu nome escrito também em forma discreta.
- 35 No dia 7 de março, foi publicado mais um *post* (Figura 3), dessa vez acompanhado da legenda: “No McDonald's todos os dias são Dia das Mulheres. Afinal, nesta empresa as oportunidades são iguais, as funções iguais e remuneração iguais, independentemente do gênero. Portanto, se valorizamos as mulheres todos os dias, por que esperar até amanhã para homenageá-las? #DiaInternacionalDaMulher”.



FIGURA 3 - Terceiro post publicado pelo McDonald's Brasil na página oficial da marca no Facebook

- 36 Para encerrar a campanha no Facebook, no dia 8 de março, foi publicado um vídeo (Figura 4) acompanhado da legenda: “Para celebrar esse #DiaInternacionaldaMulher, o McDonald's não fez nada de diferente do que faz o ano todo: valorizou o trabalho e a competência delas. Porque é assim que nós acreditamos que todo dia deve ser, com igualdade, oportunidade e respeito independente de gênero”.



FIGURA 4 - Quarto post publicado pelo McDonald's Brasil na página oficial da marca no Facebook

- 37 O vídeo retrata a promoção de cargo surpresa de uma colaboradora de uma unidade da McDonald's no bairro Morumbi, em São Paulo, Brasil. O vídeo é gravado com câmeras escondidas e nele aparece a colaboradora Paula, que é atendente de restaurante há um ano e é promovida para o cargo de treinadora.
- 38 O vídeo também foi publicado no canal Youtube⁶ (Figura 5) no dia 8 de março de 2018 e contou com a seguinte descrição: “Para celebrar esse #DiaInternacionaldaMulher, o McDonald's não fez nada de diferente do que faz o ano todo: valorizou o trabalho e a competência delas. Porque é assim que nós acreditamos que todo dia deve ser, com igualdade, oportunidade e respeito independente de gênero. Feliz Dia Internacional da Mulher”.



FIGURA 5 – Vídeo publicado no Canal do McDonald's Brasil no Youtube

2.1.2. Ações desenvolvidas em canais *offline*

- 39 Após realizar as ações no ambiente *online*, a McDonald's promoveu uma ação nas lojas físicas da rede (Figura 6). No dia 8 de março, foi promovida a ação “Juntas podemos mais” com o objetivo de operar com uma equipe 100% formada por mulheres. Participaram desta iniciativa 20 restaurantes do Brasil.
- 40 Em frente às lojas que aderiram à campanha havia um cartaz com o texto: “Força Feminina. Em homenagem ao Dia Internacional da Mulher, hoje estamos operando com equipe 100% feminina neste restaurante” (Figura 7).



FIGURA 6 – Um dos 20 restaurantes do Brasil que operaram somente por mulheres no dia 8 de março. Foto: Jornal Gazeta do Povo. (extraído de <http://bit.ly/gazeteadopovo>)



FIGURA 7 – Cartaz da campanha nas lojas do Brasil. Foto: Revista Exame (extraído de <http://bit.ly/mcbraxame>)

2.1.3. Visibilidade da campanha

- 41 Através da análise da imprensa brasileira pode-se constatar que a ação da McDonald's no Brasil não agradou ao público. O fato de os cartazes realçarem que só as mulheres trabalhavam no Dia Internacional da Mulher levou muitos a concluir que todos os funcionários homens da McDonald's tinham ganhado folga e que a homenagem da marca seria afinal dar mais trabalho às mulheres. A repercussão negativa da campanha na imprensa foi visível em muitos veículos, como, por exemplo, a revista *Veja*⁷, a revista *Exame*⁸, o jornal *Globo*⁹, entre outros. (Figura 8)



FIGURA 8 - Repercussão negativa da campanha no site da Revista Exame, no Brasil

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

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

2.2. Campanha do Dia Internacional da Mulher da McDonald's nos Estados Unidos

- 43 Nos Estados Unidos, o Dia Internacional da Mulher 2018 foi histórico para a rede McDonald's. Pela primeira vez a marca virou ao contrário os seus icônicos arcos dourados que formam um “M” para que eles se tornassem um “W”, referência à palavra “women”, que significa mulher em inglês. A iniciativa foi disseminada nos canais *online* e *offline*, abordando também algumas histórias de mulheres que construíram a sua vida atuando na McDonald's.

2.2.1. Ações desenvolvidas em canais *offline*

- 44 No ambiente *offline*, foram desenvolvidas duas estratégias: inverter todos os logótipos nas lojas físicas (Figura 9) e criar embalagens e uniformes personalizados com o logo invertido para utilizar durante o dia 8 de março (Figura 10). Esta estratégia foi adoptada por cerca de 100 restaurantes nos Estados Unidos.



FIGURA 9 - Logotipo em forma de "M" virado ao contrário formando um "W", em referência à palavra "women". Foto: HANDOUT/Reuters



FIGURA 10 - Embalagens e uniforme do MC Donald's especiais para a campanha. Foto: Patch (extraído de <http://bit.ly/2IOpmupatch>)

2.2.2. Ações desenvolvidas em canais *online*

- 45 A iniciativa de inverter o logótipo em um dos restaurantes foi filmada e resultou na produção de um vídeo institucional sobre a campanha ¹⁰, divulgado na *Fanpage* no Facebook e no canal do Youtube. O vídeo conta a história de inspiração de Patricia Williams, que retrata a sua trajetória de 30 anos desde quando ela investiu tudo o que tinha para abrir seu primeiro restaurante McDonald's em Compton. Atualmente, Patricia, juntamente com as suas filhas, administram 18 restaurantes da rede, empregando mais de 700 pessoas.
- 46 A McDonald's também lançou uma página¹¹ sobre a campanha inserida no *site* oficial, que também teve o logótipo invertido. A página (Figura 11) explica a campanha e inclui o enunciado de "Without Women, there would be no McDonald's", contando a história da

Patricia e de outras sete mulheres que fizeram a sua história juntamente com a marca. Além disso, o vídeo institucional também foi divulgado na página.

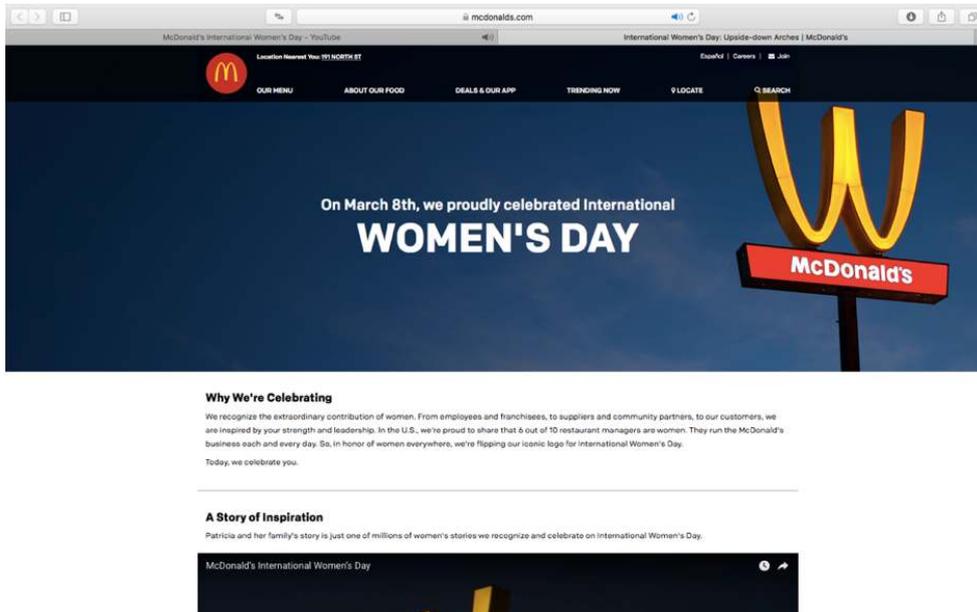


FIGURA 11 - Página da campanha do Dia Internacional da Mulher

- 47 No dia 8 de março de 2018, o logótipo também foi invertido em todas as redes sociais da marca (Figura 12), juntamente com uma explicação para o público, e reforçaram a mensagem de que acompanhavam a linha das demais ações desenvolvidas ao longo da campanha.



FIGURA 12 - Print do perfil oficial do McDonald's no Twitter (@McDonalds)

- 48 Na data, foi publicado o vídeo da campanha (Figura NOVA) acompanhado da legenda: “*Today, we flip our Golden Arches to celebrate the women who have chosen McDonald's to be a part of their story, like the Williams family. In the U.S. we're proud to share that 6 out of 10 restaurant managers are women*”, que traduzido em português, “Hoje, invertemos nossos Arcos Dourados para celebrar as mulheres que escolheram o McDonald's para fazer parte de sua história, como a família Williams. Nos EUA, temos orgulho de compartilhar que 6 entre 10

gerentes de restaurante são mulheres”. O link da publicação levava o usuário até o site institucional da campanha (Figura 13).



FIGURA 13 - Vídeo publicado na Fanpage do McDonald's no Facebook

2.2.3. Visibilidade da campanha

- 49 A ação da McDonald's nos Estados Unidos não agradou a todos e muitos usuários também criticaram a ação sugerindo que a empresa tomasse medidas mais concretas, como, por exemplo, o aumento de salários e planos de carreira para os colaboradores, principalmente as mulheres, conforme pode ser observado na matéria “*Try again: McDonald's women's day stunt criticized as hollow gesture*”, publicada, no dia 8 de março de 2018, pelo jornal britânico *The Guardian*¹² (Figura 14).

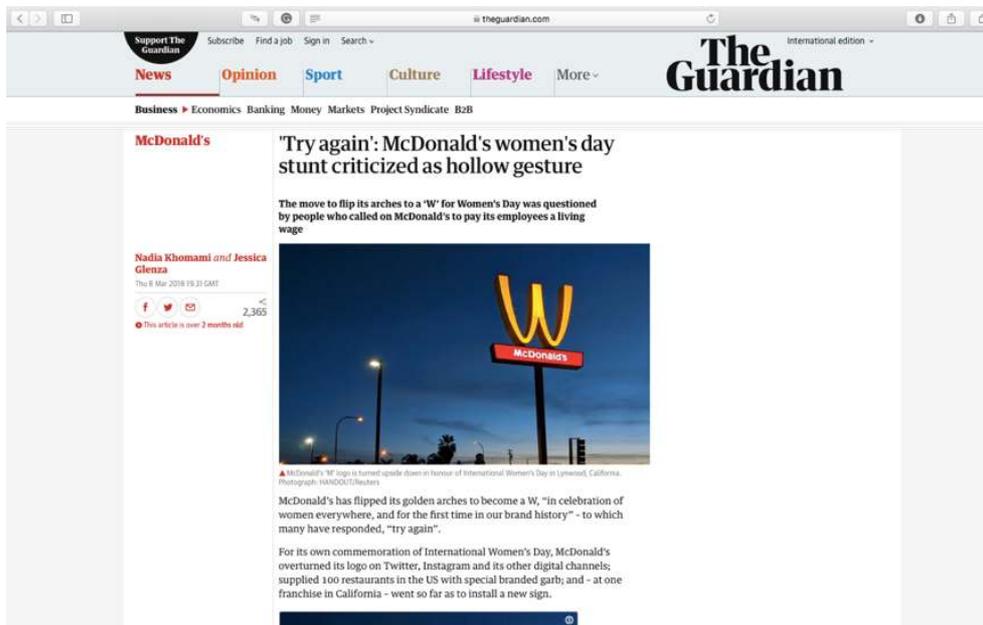


FIGURA 14 - Repercussão negativa da campanha americana no jornal The Guardian

- 50 Em uma busca rápida pelo canal Youtube com as palavras-chave “mcdonalds + international women's day”¹³ é possível identificar que dos três primeiros vídeos mais vistos sobre a campanha dois fazem comentários negativos sobre esta. Em primeiro lugar está o vídeo “Weekend Update on International Women's Day 2018 – SNL”, do Saturday Night Live, que possui 897 mil visualizações. Na sequência, o vídeo “McDonald's And Barbie Honor International Women's Day”, do The Late Show with Stephen Colbert, que possui 795 mil visualizações. Após, está o vídeo “McDonald's Flips Golden Arches Upside Down for International Women's Day”, da Inside Edition, que possui 629 mil visualizações. Já em quarto lugar aparece o vídeo oficial da campanha publicado no canal oficial da marca.
- 51 Os comentários e a repercussão negativa não chegaram a gerar uma polêmica no ambiente digital e, num panorama geral, o arco dourado invertido nas lojas físicas chamou a atenção do público. A iniciativa inovadora de inverter o logótipo da marca atraiu não só os olhares dos consumidores como também da imprensa local: canais de televisão como CBS Los Angeles¹⁴ e USA Today¹⁵, entre outros, foram ao vivo conferir e realizar entrevistas com os frequentadores (Figura 15).

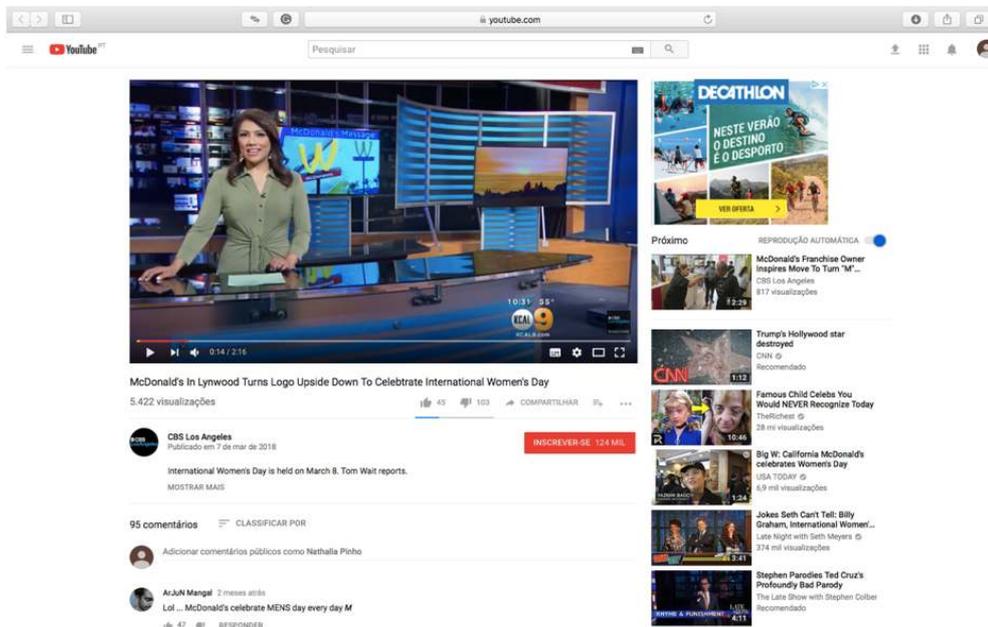


FIGURA 15 – Telejornal da CBS Los Angeles repercute a campanha

- 52 A ação repercutiu de forma positiva também na imprensa mundial, inclusive em Portugal e no Brasil. Em Portugal, o jornal Observador¹⁶ (Figura 16), o canal SIC Notícias¹⁷ e outros órgãos repercutiram a campanha e no Brasil esta foi veiculada também no portal de notícias Terra¹⁸ e na revista Exame¹⁹ (Figura 17), entre outros meios.



FIGURA 16 - Repercussão positiva da campanha no site do Jornal Observador, em Portugal.

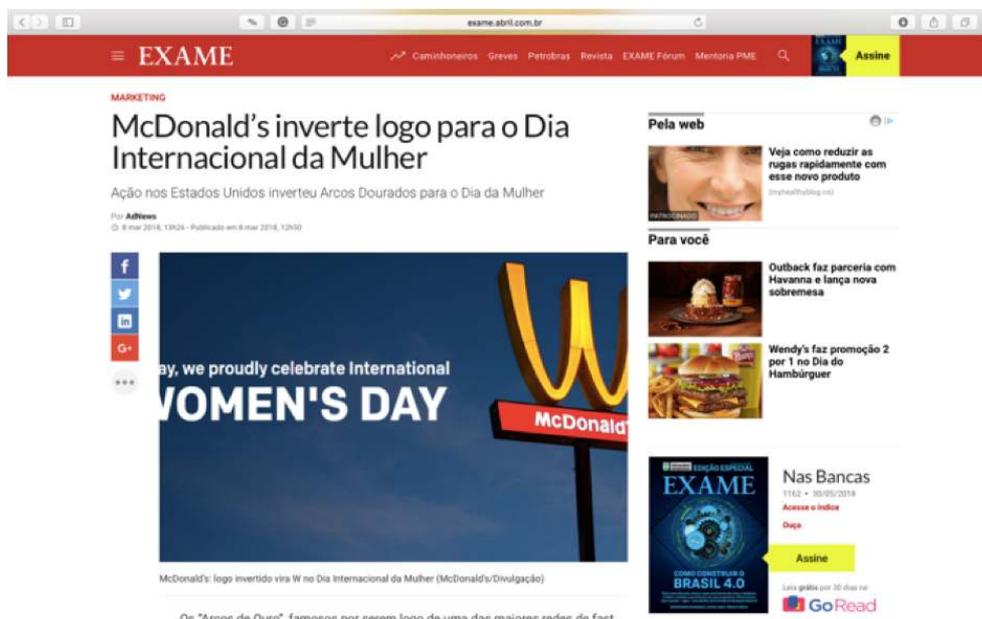


FIGURA 17 - Repercussão da campanha no site da Revista Exame, no Brasil

3. Análise e discussão dos dados

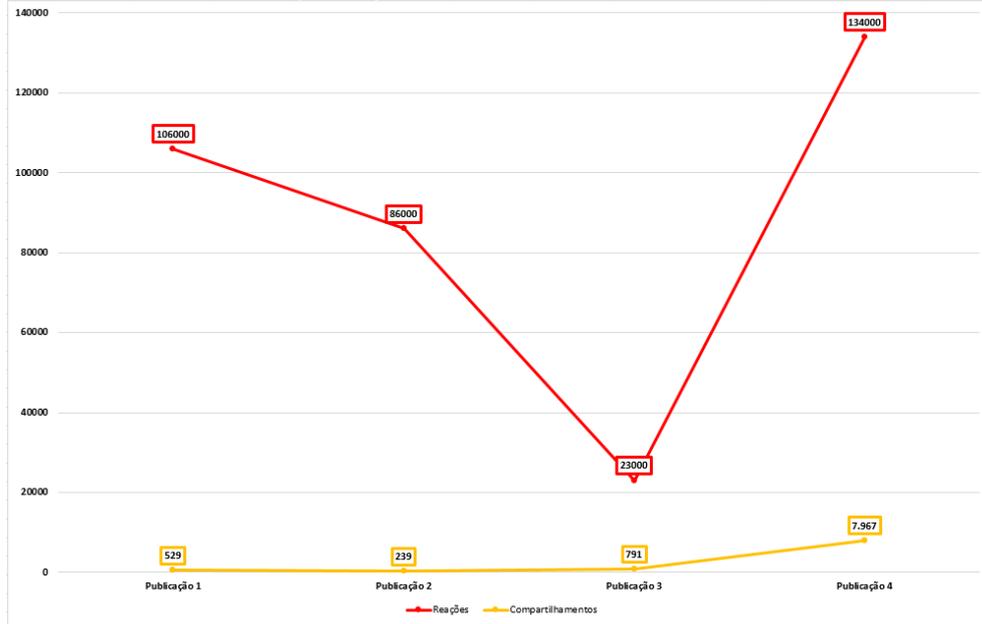
- 53 O principal objetivo deste estudo é analisar a forma como a McDonald's executou as suas ações e, através disso, compreender o papel das relações públicas perante esse processo comunicacional e perceber os desafios e as tendências da comunicação interna. Dessa forma, para a análise de conteúdo, foram observados os dados das postagens publicadas nas *Fanpages* no Facebook (Quadro 2 e gráfico 1) entre os dias 5 de março de 2018 e 8 de março de 2018 que faziam referência ao Dia Internacional da Mulher, bem como a publicação do vídeo institucional no canal do Youtube.

Quadro 2 - Alcance das publicações no Facebook

MC DONALD'S BRASIL (@MCDONALDSBRASIL)				
Publicação	Data	Hora	Imagem/Vídeo	Visualizações
01	05/03	9h30	Imagem	não se aplica
02	06/03	9h30	Imagem	não se aplica
03	07/03	7h15	Vídeo	989 mil
04	08/03	6h42	Vídeo	6,3 milhões
MC DONALD'S ESTADOS UNIDOS (MCDONALDS)				
ÚNICA	08/03		Vídeo	707 mil

Fonte: Autores

Gráfico 1 - Envolvimento nas publicações do Facebook



- 54 Em relação à publicação do *post* no Facebook da marca nos EUA, não temos comparativo, visto que a marca fez somente uma postagem no dia 8 de março, na qual compartilhou o vídeo da campanha e compartilhou o *link* do *site* institucional da campanha. Esta postagem contou com 707 mil visualizações, 18 836 compartilhamentos, 2,1 mil comentários e 20 mil reações, sendo 16 mil “curti”, 2,4 mil “amei”, 678 “haha”, 175 “uau”, 93 “grrr” e 24 “triste”.
- 55 Sobre as postagens da marca no Brasil, é possível perceber que não há um horário padrão de postagem, visto que a primeira e a segunda foram postadas às 9h30, a terceira às 7h15 e a quarta às 6h42. Diversos estudos apontam que não existe um melhor horário único para todas as *Fanpage* publicarem seus *posts*, visto que cada público se comporta de uma forma, mas, para facilitar este gerenciamento, os próprios *sites* de redes sociais trazem análises de quais horários são os melhores para determinada *Fanpage*, como, por exemplo, o Facebook Insights, que mostra os dias da semana e os horários em que os seguidores mais estiveram conectados.
- 56 Por um lado, as publicações nas *Fanpages*²⁰ das marcas receberam comentários de muitos usuários que se identificavam com a ação e parabenizavam a marca pela iniciativa, mas, por outro lado, alguns usuários utilizaram o espaço para demonstrar o seu descontentamento tanto com a ação quanto com situações diversas que acontecem nos restaurantes da rede. Nos Estados Unidos, por exemplo, alguns usuários recorreram a este

post para tentar solucionar problemas que ocorrem em unidades da sua cidade e a marca, algumas vezes, respondeu de forma solícita (Figura 18).



FIGURA 18 – Print dos comentários da Fanpage do McDonald's americano

- 57 No Brasil, inclusive, ex-colaboradores da rede relataram boas experiências de trabalho nos restaurantes. No entanto, no dia 8 de março quando foi realizada a ação “Juntas podemos mais” os usuários começaram a manifestar desgosto por alguns restaurantes operarem só com mulheres. No geral, foram poucos usuários que defenderam a marca e muitos até questionaram o porquê da ausência de respostas por parte da McDonald's, visto que quando os comentários eram de elogios eles sempre respondiam (Figura 19).

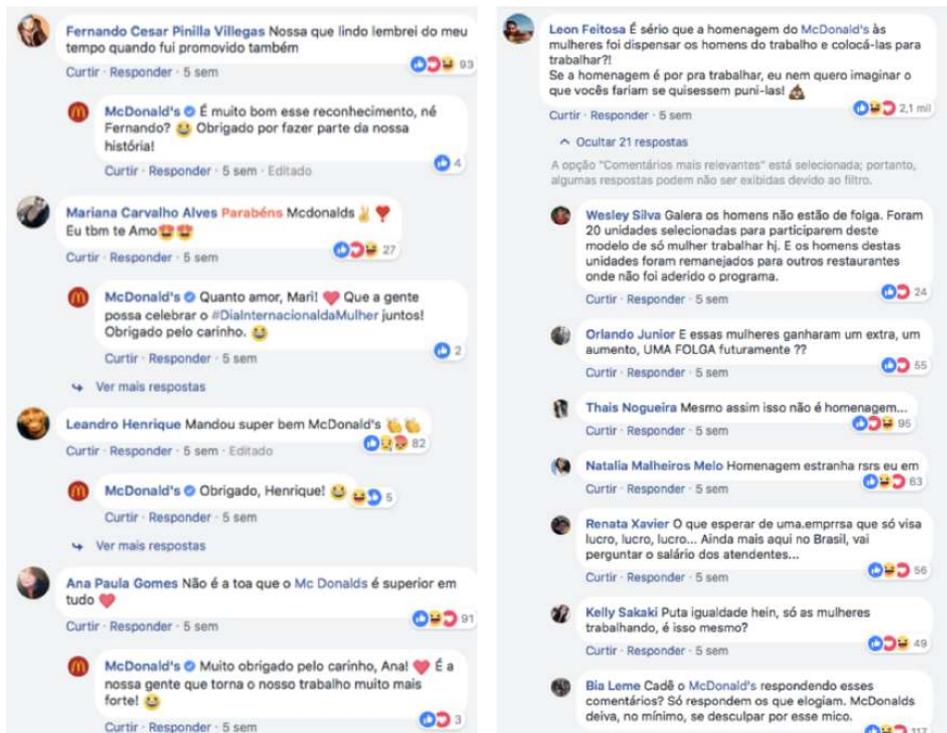


FIGURA 19 – Print dos comentários da Fanpage do McDonald's brasileiro

- 58 Kent e Taylor (1998: 327) definem esse processo de interação entre as organizações e os seus seguidores como “loop dialógico”, um dos cinco princípios que os profissionais de Relações Públicas devem seguir para efetuar uma comunicação dialógica eficiente, que possibilite “explicar a política organizacional e ter habilidades de comunicação necessárias para lidar com perguntas e problemas difíceis”.
- 59 Sobre o papel do profissional de Relações Públicas neste ambiente digital, Terra (2010: 100) afirma que “[...] as relações públicas 2.0 se caracterizam pela atividade de mediação e/ou interação por parte de organizações com seus públicos na rede mundial de computadores, especialmente, no que diz respeito às expressões e manifestações desses nas mídias sociais”. Dessa forma, é possível identificar que se, por um lado, as mídias sociais e digitais facilitaram a comunicação dialógica entre as organizações e os seus públicos, por outro lado, é possível afirmar que a sobrevivência das organizações neste ambiente depende justamente da adoção de atitudes transparentes na hora de planejar e executar as suas estratégias de comunicação, que precisam estar cada vez mais alinhadas com as estratégias das organização, pois os públicos estão mais exigentes e cobram coerência entre a prática e o discurso.
- 60 No Brasil, assim como foi na página oficial no Facebook, as críticas também chegaram no perfil do Twitter²¹. A discussão sobre se os homens das unidades que aderiram à campanha tinham recebido folga ou se tinham sido transferidos para outra loja da rede foi para os *Trending Topics* do Twitter. Diversos seguidores questionaram a marca, inclusive marcando o seu usuário, mas a marca não respondeu a todos. Diante das críticas, a marca em resposta a um dos usuários twittou (Figura 20): “Não reduzimos nossa equipe: a escala de trabalho segue a mesma - como qualquer outro dia, e os homens estão realocados hoje em outros restaurantes. Essa ação faz parte de uma série de iniciativas do McDonald's para celebrar o #DiaInternacionaldaMulher”.



FIGURA 20 – Print da resposta do McDonald's brasileiro no Twitter

- 61 No perfil oficial no Twitter da rede americana podem ser vistos alguns elogios, aos quais a marca respondeu, mas a maioria dos comentários são críticas que não foram rebatidas por parte da marca (Figura 21).

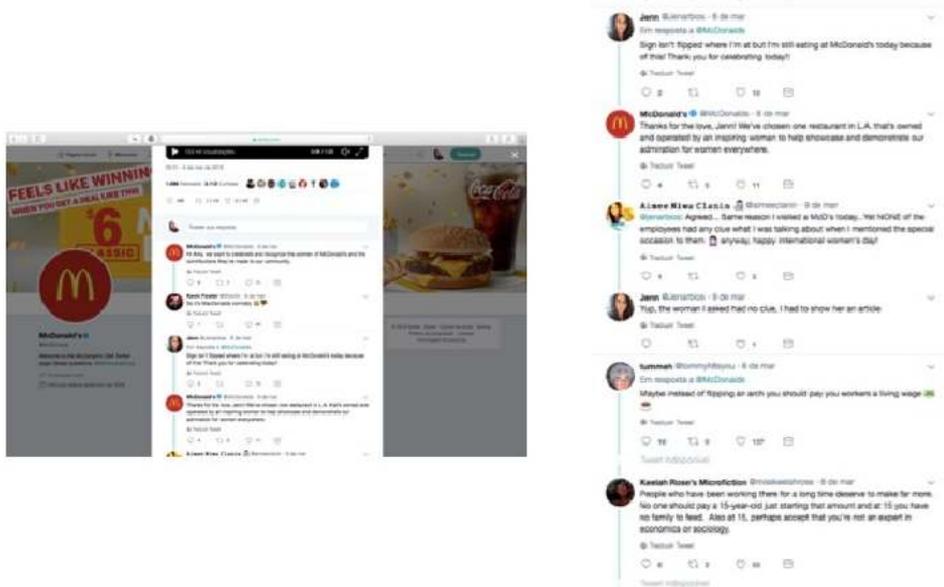


FIGURA 21– Print da resposta do McDonald's americano no Twitter

- 62 No canal da McDonald's Brasil no Youtube²² o vídeo publicado no dia 8 de março de 2018 teve 7 003 visualizações, 315 reações, destas 282 “gostei” e 33 “não gostei”, mas lá não foram manifestados comentários negativos. Em relação à interação com o público, foram realizados 36 comentários, e destes apenas três tiveram resposta da administração do canal. Já no canal da McDonald's EUA, o vídeo publicado no dia 8 de março de 2018 teve 347 125 visualizações, quase duas mil reações, destas mil “gostei” e 957 “não gostei”. Entretanto, os comentários foram desativados do canal (Figura 22).

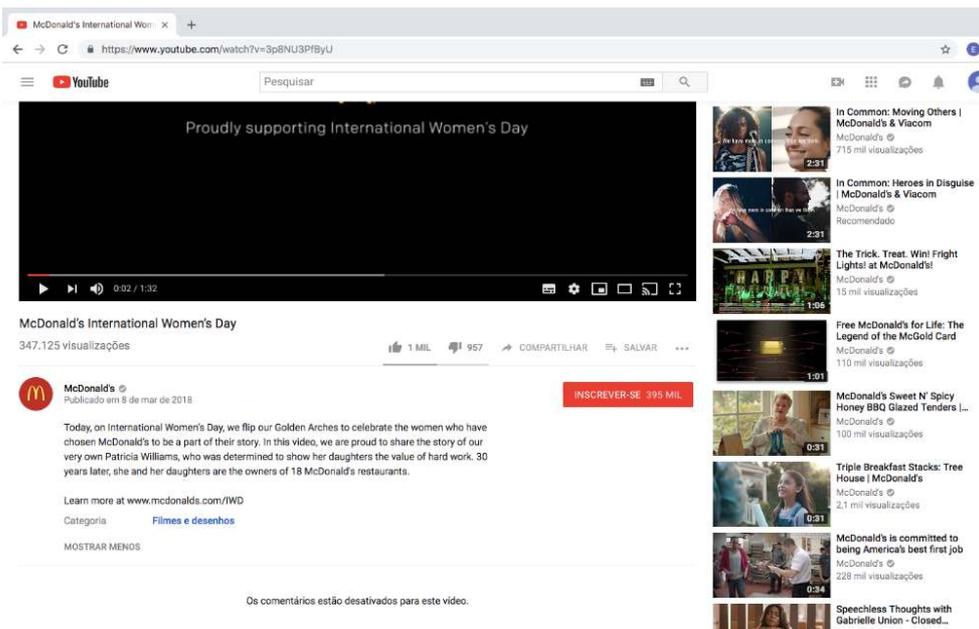


FIGURA 22– Vídeo publicado e com os comentários bloqueados no canal do Youtube do McDonald's americano

- 63 Sobre a repercussão na imprensa, além de a ação ter sido veiculada de forma negativa em diversos veículos de comunicação brasileiros, o portal Uol²³ (Figura 23) comparou indiretamente a campanha do Brasil com a desenvolvida nos Estados Unidos.

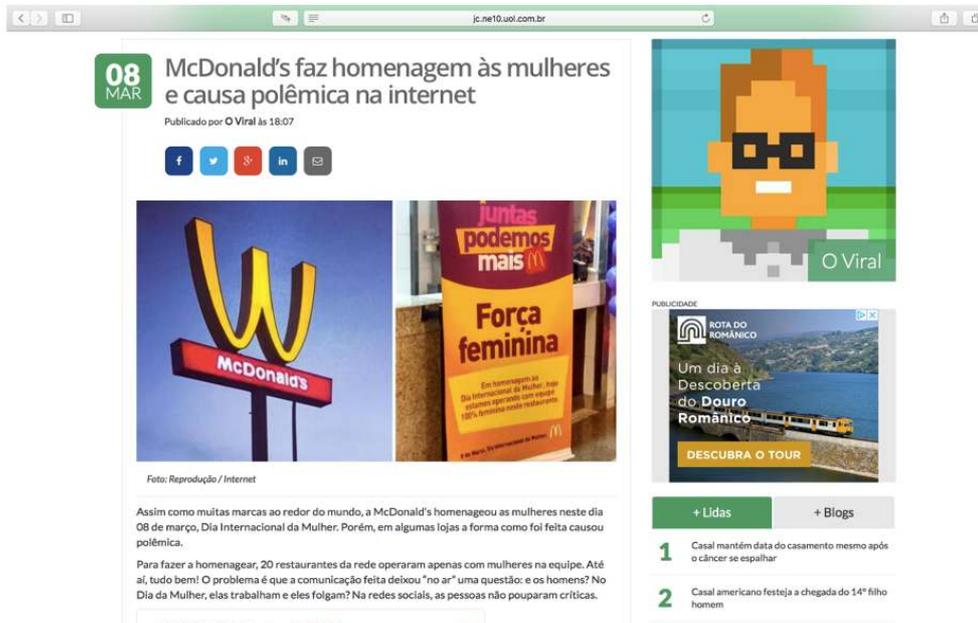


FIGURA 23 – Portal Uol noticia as campanhas realizadas pelo McDonald's

Conclusão

- 64 Hoje, através do avanço digital, temos uma abundância de informação, que muitas vezes se torna dispersa, e até mesmo uma desinformação, devido à falta de profundidade de conteúdo ou pela falta de relevância. Na Era Digital, o diferencial na comunicação organizacional é a gestão de conteúdos. Não existe um modelo certo – afinal, tudo muda o tempo todo - bem como não existem os meios mais adequados; cada organização é única e o desafio do profissional de relações públicas é identificar a sua cultura organizacional e entender as demandas do seu público, para então planejar e executar a gestão estratégica de conteúdos e definir os meios de comunicação mais eficientes.
- 65 Sobre este estudo de caso, o objetivo deste trabalho foi apontar elementos, a partir da repercussão que ambos os casos tiveram na mídia, para que pudéssemos compreender a evolução da comunicação interna e o papel das relações públicas perante esse processo comunicacional. No entanto, compreendemos que existem outras interpretações possíveis acerca dos casos e não temos a pretensão de generalizar, até porque as discussões levantadas pelos usuários da Internet e as que repercutiram na imprensa envolvem muitos assuntos que não foram abordados aqui. Dessa forma, uma das considerações a que chegamos foi que as ações realizadas no *online* estão mais expostas e, conseqüentemente, mais suscetíveis a falhas. A partir disso, justificamos ainda a pertinência do tema, visto que é perceptível que a comunicação interna está cada vez mais voltada para a integração dos canais *online* e *offline*, mas isso exige também uma transformação do profissional da área da comunicação, pois precisamos explorar, cada vez mais, os conhecimentos sobre a potencialidade das mídias sociais e das redes sociais, bem como o comportamento dos usuários dessas ferramentas e o impacto provocado por elas.
- 66 A partir dos conceitos expostos e do estudo de caso revelado acima, é possível verificar que na comunicação contemporânea não existem mais barreiras entre a comunicação

interna e externa: aquelas estratégias que antes eram utilizadas para atrair o público externo agora também são utilizadas para o público interno e vice-versa. No entanto, é possível observar que algumas práticas são tendências, como, por exemplo, os canais diversificados, a utilização do colaborador como protagonista e o desenvolvimento de ações que estabeleçam o diálogo e a colaboração nas ações, tais como as que foram identificadas no comparativo da campanha realizada em homenagem ao Dia Internacional da Mulher pelo McDonald's no Brasil e nos Estados Unidos.

- 67 Em termos de comunicação estratégica e dialogismo na *Web*, em ambas as campanhas, é possível constatar que foram utilizados recursos emocionais para conquistar maior interatividade e fomentar a comunicação dialógica nas mídias sociais. Para contar histórias para a audiência, as marcas utilizaram a mídia digital, mais especificamente a ferramenta do *storytelling*. A partir da narrativa, a McDonald's planejou a estratégia de comunicação interna com o intuito de valorizar o trabalho das mulheres que fizeram e fazem a diferença na história da marca e, através dela, estreitar a relação com os seus públicos, tanto internos quanto externos.
- 68 Na escolha da ferramenta, ambas acertaram, pois o *storytelling* possui um forte apelo emocional, que acaba influenciando a decisão das pessoas. Entretanto, há uma diferença visível de planejamento entre as duas campanhas. Na campanha brasileira faltou planejamento; faltou levantar informações e analisar situações para definir melhor as estratégias que viriam por trás do *storytelling*. Para ter alcançado mais eficácia, a campanha da marca tinha de ter buscado uma integração melhor entre os veículos de comunicação e a comunicação direta. Já a campanha americana contou com uma linha de raciocínio em todas as suas ações: a marca assumiu uma posição, compartilhou valores e, além disso, inovou, já que ao inverter o logótipo fez uma coisa jamais feita na história da marca com o propósito de demonstrar que de fato a McDonald's abraça a causa da igualdade e luta por ela.
- 69 Numa visão do processo de gestão e planejamento da comunicação, por mais que a campanha brasileira não tivesse sido bem planejada, a sua execução e o seu controle também apontam falhas. Todas as ações previstas em um planejamento de comunicação são propícias a acarretar alguns ajustes corretivos ao longo do processo, por isso é tão importante acompanhar o desempenho das estratégias na comunicação. No caso da McDonald's Brasil as ações estavam concentradas no ambiente digital, o que facilita ainda mais o controle e a análise sobre a percepção dos públicos.
- 70 Já numa percepção de comunicação de crise e 'paracrise', é fácil identificar quando, por exemplo, a campanha brasileira tomou um rumo diferente e começou a ter uma repercussão negativa também no *online* e, se houvesse um monitoramento constante nas redes sociais, os responsáveis teriam observado um crescimento no número de menções à marca e teriam identificado a polêmica que passou a girar em torno de uma ação específica que estava acontecendo naquele exato momento e que, conseqüentemente, resultaria numa crise. Com estes dados, os responsáveis pela gestão poderiam ter elaborado estratégias de conteúdo e de relacionamento para conter a crise e diminuir a percepção negativa.
- 71 Numa visão geral, em todos os meios de ambas as redes, no momento em que começaram as críticas não houve uma resposta rápida por parte das marcas; os usuários sentiram-se rejeitados e as emoções negativas refletiram-se em reações frustradas e em postagens ainda mais negativas. Por isso, é importante que se responda sempre a qualquer elogio ou crítica rapidamente, demonstrando atenção e cuidado. Cabe ressaltar ainda o quanto é

necessário estar constantemente monitorando as ações que se desenvolvem no ambiente digital. Como este monitoramento, coletar, classificar e analisar as menções públicas em sites e mídias sociais, é possível identificar e analisar as reações e os sentimentos, identificar oportunidades, conhecer melhor o público, identificar comportamentos, e assim entender de fato o *feedback* dos públicos.

- 72 Numa análise de comunicação interna, é possível constatar que os meios digitais facilitam muito o trabalho do comunicador, principalmente a mensuração de resultados, mas antes de tomar a decisão de substituir os meios tradicionais é preciso entender o perfil e as necessidades do público interno. Os meios *offline* ainda são muito utilizados na maioria das organizações e, por mais que as pesquisas apontem um crescente uso dos meios digitais, eles ainda são muito eficientes.
- 73 Por fim, é possível afirmar que, para trabalhar a comunicação na Era Digital, o profissional deve ser criativo e ao mesmo tempo saber planejar as suas campanhas com simplicidade. Para ser assertivo nas suas ações, é necessário entender do negócio e do seu público e, principalmente, deve-se saber mensurar e avaliar constantemente os seus resultados para que sejam exploradas as estratégias que geram melhores benefícios.

BIBLIOGRAFIA

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

Bueno, W. (2015) Auditoria de imagem das organizações nas mídias sociais. In: Gonçalves, G. e Filho, F. (ed.), *Novos media e novos públicos*. Covilhã, Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas (vol. 3), pp. 9-26.

Carniello, M.F. et al. (2017) *Fluxos de Comunicação em redes sociais internas em um Instituto Federal de Ensino Superior em São José dos Campos - SP, Brasil*. Encontrado em: <https://doaj.org/article/9560a537cc68492189b6d41291e55165>.

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

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

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

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

Grunig, J.E.; Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Reinhart and Winston.

Grunig, J.; Ferrari, M. A e França, F. (2009) *Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Kent, M. L.; Taylor, M. (1998) Building a dialogic relationship through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24, 321-340.

Kunsch, M. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus.

Kunsch, M.M. (2006) Planejamento e Gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Análise* 34, pp. 125-139.

Rotter, A. (2017a, Abril 19). *Como ser estratégico na Comunicação Interna 4.0*. p. Encontrado em: <http://www.aberje.com.br/colunas/como-ser-estrategico-na-comunicacao-interna-4-0/>.

Rotter, A. (2017b, Novembro 01). *Equilíbrio entre o tech e o touch na Comunicação Interna*. p. Encontrado em: <http://www.aberje.com.br/colunas/equilibrio-entre-tech-e-touch-na-comunicacao-interna/>.

Rotter, A. (2018, Março 6). *Comunicação interna do 1.0 a 4.0*. p. Encontrado em: <http://www.aberje.com.br/colunas/comunicacao-interna-do-1-0-4-0/>.

Siqueira Filho, A.B.; Zaccaria, R.B.; Giuliani A.C. (2014) *Comunicação Interna na Era da Colaboração: A IBM Brasil*. Caderno Profissional de Marketing, Volume 2(2). Encontrado em: <https://doaj.org/article/d9b0025be0974354a0e7b626ccb0af26>.

Terra, C. (2010) Relações Públicas 2.0: novo campo de atuação para área. In Carvalhal, M. e Chamusca, M. *Comunicação e Marketing Digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações*. Encontrado em: <http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/e-books/cmktdigitais2011.pdf>.

NOTAS

1. Muitos são os autores que definem comunicação organizacional, mas neste trabalho vamos utilizar a definição de Kunsch (2003).
2. O texto original encontra-se em espanhol; as traduções deste trabalho são de nossa autoria.
3. Adevani Rotter é fundadora e diretora-geral da Ação Integrada, uma das principais consultorias em comunicação e relacionamento com colaboradores do Brasil, e colunista do Portal da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).
4. Retirado e adaptado de: <http://www.aberje.com.br/colunas/como-ser-estrategico-na-comunicacao-interna-4-0>. Acesso em: 11 de abril de 2018.
5. As publicações estão disponíveis em: www.fb.com/pg/McDonaldsBrasil/posts/?ref=page_internal. Acesso em: 11 de abril de 2018.
6. O vídeo está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mg1lc8ETEUM>. Acesso em: 11 de abril de 2018.
7. A matéria está disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/acao-do-mcdonalds-para-dia-da-mulher-gera-polemica/>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
8. A matéria está disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/folga-para-os-homens-acao-do-mc-causa-confusao-no-dia-da-mulher/>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
9. A matéria está disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/mcdonalds-causa-polemica-ao-ter-so-mulheres-trabalhando-em-lanchonetes-22470218>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
10. O vídeo está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3p8NU3PfByU>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
11. A página está disponível em: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/international-womens-day.html>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

12. A matéria está disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2018/mar/08/mcdonalds-sign-international-womens-day#img-1>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
 13. Busca está disponível em: https://www.youtube.com/results?sp=CAM%253D&search_query=mc+donalds+%2B+international+women%27s+day. Acesso em: 25 de maio de 2018.
 14. O vídeo está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=lv-VcFgn05o>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
 15. O vídeo está disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=2F6dB8T_exY. Acesso em: 25 de maio de 2018.
 16. A matéria está disponível em: <https://observador.pt/2018/03/08/mcdonalds-virou-o-logotipo-ao-contrario-para-celebrar-dia-das-mulheres/>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
 17. A matéria está disponível em: <http://sicnoticias.sapo.pt/mundo/2018-03-08-McDonalds-adapta-logotipo-para-assinalar-o-Dia-da-Mulher-nos-EUA>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
 18. A matéria está disponível em: <https://www.terra.com.br/diversao/arte-e-cultura/mcdonalds-transforma-m-em-w-para-dia-da-mulher-nos-eua,755f8e8deacd4cf32e4d9e1542c5910eev3f4w1a.html>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
 19. A matéria está disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/mcdonalds-inverte-logo-para-o-dia-internacional-da-mulher/>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
 20. A *Fanpage* do McDonald's Brasil (@McDonaldsBrasil) no Facebook conta com 78 855 075 curtidas e 78 847 889 seguidores. Acesso em: 16 de novembro de 2018. A *Fanpage* do McDonald's Estados Unidos (@McDonalds) no Facebook conta com 78 854 992 curtidas e 78 752 270 seguidores. Acesso em: 16 de novembro de 2018.
 21. O perfil do McDonald's Brasil (@McDonalds_BR) no Twitter conta com 514 mil seguidores e 12,2 mil curtidas, possui 167 mil tweets e segue 789 usuários. Acesso em: 11 de abril de 2018.
 22. O canal do McDonald's Brasil no Youtube conta com 245 492 mil inscritos. Acesso em: 11 de abril de 2018.
 23. Matéria disponível em: <http://jc.ne10.uol.com.br/blogs/oviral/2018/03/08/mcdonalds-faz-homenagem-as-mulheres-e-cao-polemica-na-internet/>. Acesso em: 25 de maio de 2018.
-

RESUMOS

Este artigo tem como objetivos identificar os desafios e as tendências da comunicação interna na Era Digital e compreender o papel das relações públicas perante esse processo comunicacional. A partir de uma análise de conteúdo verificamos as estratégias e os canais de comunicação interna *offline* e *online* utilizados pela McDonald's para homenagear as suas colaboradoras no Dia Internacional da Mulher. Constatamos que o *online* está transformando o modo como as RP são praticadas e, por mais que este impacto seja mais perceptivo com a comunicação voltada para o público externo, já é possível observar uma tendência crescente para usar mídias sociais e digitais na comunicação interna. Identificamos que estamos em um processo de transição de meios analógicos para os meios digitais, mas que um ainda não substituiu o outro em sua totalidade, bem como apontamos que as ações realizadas no *online* estão mais expostas e, conseqüentemente, mais suscetíveis a falhas.

This article aims to identify the challenges and trends of internal communication in the Digital Era and to understand the role of public relations in this communicational process. From a

content analysis, we verified the strategies and channels of internal offline and online communication used by McDonald's to pay homage to their female collaborators on International Women's Day. We found that online is transforming the way PR is practiced and, although this impact is more perceptible with the communication directed to the external public, it is already possible to observe an increasing tendency to use social and digital media for internal communication. We have identified that we are in a process of transition from analogue media to digital media, but one still does not replace the other in its entirety, as well as pointing out that actions taken online are more exposed and consequently more susceptible to failures.

ÍNDICE

Keywords: internal communication, digital communication, strategic communication, McDonald's, International Women's Day

Palavras-chave: comunicação interna, comunicação digital, comunicação estratégica, McDonald's, Dia Internacional da Mulher

AUTOR

NATHALIA DE PINHO PEREIRA

Universidade da Beira Interior
Covilhã - Portugal
m8529@ubi.pt