

## **Comunicação e Interculturalidade: a construção da identidade e da imagem da Nestlé no Instagram<sup>1</sup>**

Juliana Sartori Gomes Lopes

Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” - UNESP, Bauru/SP

**Resumo:** No presente trabalho, analisamos como é retratada a presença da Nestlé em algumas das sedes da mesma pelo mundo, através da descrição de seus funcionários locais em postagens na mídia social Instagram, no perfil oficial da empresa (@nestle). O objetivo da análise é entender de que forma esses depoimentos buscam contribuir para a formação de sua identidade e imagem, além de observar a estratégia de comunicação da organização. Para isso, analisamos qualitativamente as postagens de cinco funcionários da empresa e observamos que todos apresentaram postagens alinhadas ao discurso da organização e contaram a respeito de iniciativas da empresa em ações socio-ambientais locais. Concluímos que a empresa utiliza o depoimento de seus funcionários para torná-los porta-voz das ações tomadas por ela em uma ação estratégica para validar seu discurso perante seu público no novo cenário comunicacional onde se encontra.

**Palavras-chave:** Nestlé; interculturalidade; público interno; comunicação; mídia social.

### **1. Introdução**

A globalização, processo que não é novo, contribui para o avanço do mundo com viagens, comércio, imigração, influências culturais e disseminação do saber e do conhecimento, incluindo a ciência e a tecnologia (SEN, 2001). Esse cenário implica contato entre nacionalidades e costumes diferentes. Pela constatação deste processo, descobriu-se a necessidade de estudar como se dava a relação entre a cultura dos funcionários de filiais localizadas em países diferentes e também do próprio país: se tais culturas dificultavam o processo do relacionamento e da comunicação, se somavam forças ou ainda se eram neutras entre si.

Frente ao exposto, o presente trabalho tem como objetivo entender de que forma a organização Nestlé apresenta, em sua conta no Instagram, a relação intercultural entre a empresa e seus funcionários nas sedes presentes em diversas nações e de que forma ela busca apresentar tudo isso, para a formação de sua identidade e em sua imagem. O estudo foi feito a partir da análise da campanha “Employee Takeover” feita pela organização, promovida na mídia social citada (@nestle), que apresenta postagens de seus funcionários ao redor do mundo, nas quais contam sobre assuntos diversos: seu dia-a-dia na organização e pessoal, seu

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Trabalho de Conclusão de Curso, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

país e costumes e ainda ações socio-ambientais locais da empresa. Buscamos ainda analisar a estratégia de comunicação da Nestlé como empresa internacional através das postagens do Instagram analisadas para a construção de sua imagem e de sua identidade.

A organização Nestlé foi escolhida para a análise pela campanha publicada em seu Instagram, que deu voz a diversos de seus colaboradores ao redor do globo. O acesso a este conteúdo possibilitou, então, o estudo do discurso da empresa e conclusões, a partir dos objetivos propostos. Essa empresa está presente em 191 países e tem mais de 320 mil colaboradores (NESTLÉ, 2018).

Para que o presente trabalho fosse realizado, seguimos dois caminhos no percurso metodológico. O primeiro deles foi a pesquisa bibliográfica, que nos trouxe base argumentativa para a análise dos conteúdos selecionados, com considerações a respeito de temas importantes, como comunicação, interculturalidade e de que forma ambos os temas se relacionam nas organizações, por exemplo. O segundo caminho foi a análise das postagens, com base nos conceitos da análise de conteúdo, propostos por Laurence Bardin e por Wilson Corrêa da Fonseca Junior. Esta metodologia foi utilizada pois permite a descrição e interpretação de dados, auxiliando na compreensão das mensagens em um nível além do superficial.

Acreditamos que este trabalho contribua para o olhar das Relações Públicas e do profissional de comunicação frente a questão da interculturalidade em organizações presentes em mais de um país e que apresentam, portanto, relação entre sua cultura organizacional matriz e a cultura do país onde mantém suas filiais e também de como o público interno das organizações tem sido visto e trabalhado do ponto de vista da comunicação estratégica para ser porta-voz de suas ações socio-ambientais (LOPES, 2019).

## **2. Interculturalidade e comunicação nas organizações**

O choque entre culturas (significados, normas e valores) das pessoas é inevitável. Como já foi exposto anteriormente, a cultura é diariamente construída e reconstruída em cada pessoa e assim, esse choque acontece primeiramente, dentro de nós mesmos e depois entre os indivíduos. Uma vez que é impossível que a organização seja imune às consequências do ambiente ao qual ela está inserida, este pode ser um fator de preocupação para as organizações, uma vez que segundo Ferrari (2009, p. 128), “Na sociedade contemporânea, a organização é um ator importante no contexto mais amplo, o qual ela afeta, mas também é afetada pelo ambiente”.

No contexto de internacionalização dos mercados e de seus produtos, a prática do contato intercultural, do aproveitamento dos recursos que ela oferece e do enfrentamento que os desafios da diversidade cultural propõem, tornaram-se um fator primordial do êxito econômico para as empresas. Podemos aqui citar qualquer uma das etapas da organização: sua imagem internacional como empresa, a imagem de seu produto, a criação de estratégias para a comunicação, a organização da empresa, as políticas de emprego, etc, tornou-se fator essencial para a sobrevivência da empresa em operações comerciais exteriores (UNESCO, 2009). Isso acontece uma vez que um mesmo produto (ou empresa), para ser bem aceito em sociedades diferentes, deve sofrer mudanças e se adaptar ao novo ambiente, a fim de que esteja em conformidade com os costumes e normas bem aceitos ali, para que seja bem aceito e sobreviva no mercado, afinal, o futuro tornou-se o resultado de situações desconhecidas e por vezes inesperadas, que dependem de muitas variáveis diferentes. Diante dessa falta de certezas, as organizações precisam substituir o pensamento linear comum e confortável pelo pensamento estratégico, que procura por novas dinâmicas de raciocínio, a fim de manter sua sobrevivência (FERRARI, 2009).

As empresas multinacionais são conscientes das vantagens que obtém em lançar seus produtos adaptados para entrar em novos mercados e responder às expectativas dos consumidores locais. Os produtos podem ser lançados com nomes diferentes e referências locais, com a única função de promover a incursão de sua marca de uma forma genérica (UNESCO, 2009).

Para entender a dinâmica do impacto que a cultura nacional proporciona nas atitudes e nos valores em relação ao trabalho na organização, o estudo transnacional de Hofstede (que aplicou um mesmo questionário à diversos funcionários da empresa IBM em diversas sedes ao redor do mundo, a fim de comparar as respostas segundo a nacionalidade do funcionário) é um dos mais utilizados. Foi possível, por meio dele, observar significativas mudanças no comportamento e também nas atitudes dos empregados e dos gerentes da mesma empresa em várias localidades diferentes, mostrando que todos funcionários influenciavam nos negócios de acordo com as características dos locais aos quais pertenciam (FERRARI, 2009), o que nos permite concluir que o mapeamento das características culturais de cada país pode ser muito útil para que uma organização multinacional possa organizar-se e preparar-se para começar suas operações, preparando os funcionários e adaptando a cultura da empresa para desenvolver-se no novo ambiente, amenizando possíveis choques culturais (GROHS, 2015).

Para nosso estudo, vamos considerar que não é possível dissociar a ideia da cultura

local influenciar a cultura da empresa, como foi apresentado no estudo citado acima, uma vez que entendemos que a organização deve ser analisada como um sistema complexo e em constante interação com seu meio, e se mantém viva por sua competência de interpretação do mundo para sobreviver a ele, ao passo que sua cultura organizacional seja sua maneira de expressão de seus objetivos e metas, estando relacionada aos valores compartilhados por seus membros. Tudo isso está em constante troca e construção com a cultura da sociedade, que molda o ambiente e mostra-se presente em cada um dos colaboradores da empresa (FERRARI, 2009).

O resultado do aumento da promoção em lidar com diferentes culturas é o aumento da convivência intercultural, que pode significar um aumento das capacidades de lidar com situações diversas e a diminuição de choques culturais negativos entre os colaboradores. Mas ainda sim é válido lembrar: se tal postura não faz parte da cultura da empresa ainda, as diferenças prevalecerão num primeiro momento e o potencial para conflitos é alto (BUENO; FREITAS, 2015).

### **3. A construção da identidade e da imagem organizacional**

Em um ambiente de trocas constantes de informações e conteúdos como o mundo em que vivemos, as organizações estão em constante mudança. A identidade das mesmas é, portanto, um processo que recebe influência não só de membros da organização, mas de todos os seus outros grupos de relacionamento, distinguindo-se assim da cultura organizacional, pois essa recebe uma maior influência interna. No entanto, a cultura recebe influência direta da identidade e se essa muda, aquela também poderá mudar. A organização deve saber lidar com a mudança, mantendo as características que determinam o centro de sua identidade (ALMEIDA, A. 2013).

Para gerir seu relacionamento com os públicos, a organização deve estar em constante observação do contexto ao qual está inserida. Ela, atualmente, assim como a sociedade, sofre os impactos provocados pela era digital. Conseqüentemente, o modo de produzir e veicular as mensagens organizacionais passa por grandes transformações. O surgimento das novas mídias promove convergência no ambiente digital, o que coloca em xeque a visão e classificação tradicional de públicos. Além disso, as relações com os públicos estratégicos ultrapassa agora as barreiras de tempo, espaço e geográficas, a partir das redes sociais criadas no ciberespaço. Elas podem provocar mudanças comportamentais em tempo real, criando novas formas de atuação para profissionais e gestores da comunicação nas organizações e todas essas

informações afetam diretamente as relações interpessoais dentro do ambiente organizacional (KUNSCH, 2010).

Essa nova dinâmica com consumidores marca um novo período para as empresas, uma vez que mentiras e fraudes nas mídias são rapidamente expostos pela comunidade. Não há chance de sobrevivência de marcas sem autenticidade, pois o boca a boca se tornou o novo meio de propaganda (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan, a nova era da comunicação empresarial (era do Marketing 3,0) é conhecida como a era voltada para os valores. Essa nova proposta trata as pessoas não simplesmente como consumidoras, mas como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Os consumidores estão cada vez mais em busca de soluções para satisfazer seu desejo de transformar o mundo globalizado em um mundo melhor. Em um mundo confuso e cada dia mais rápido, eles buscam empresas que abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Os consumidores e clientes buscam satisfação funcional, emocional e espiritual nos produtos e serviços que escolhem para si. Em suma, essa era é aquela em que as práticas do marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e atitudes do consumidor. Isso se dá pois a onda de tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública e permite ainda que os consumidores colaborem para a criação de valor. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Nesse novo contexto social, o respeito aos parâmetros éticos que se levantam deixa de ser um discurso politicamente correto para se transformar em uma necessidade competitiva. Essa questão pode ainda ser interpretada de duas maneiras distintas: adotar práticas eticamente corretas por considerar que o mundo funcione melhor sob determinados valores com orientação à coletividade ou ainda pela lógica da oferta e da procura - se há maior demanda social por ética, é preciso atendê-la, sob o risco de que o concorrente o faça (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), pois a adoção de uma conduta baseada em princípios morais que respeitem os valores da comunidade envolvida e o ambiente é uma exigência incontornável da sociedade contemporânea que não pode ser ignorada pelas organizações (ALMEIDA, F. 2007).

A prática empresarial deve ainda ser interpretada no seu contexto, como parte de seu comportamento ético, que o reflete. Além disso, para ser considerada ética, a empresa deve ter sua conduta socialmente valorizada e suas políticas devem mostrar-se ligadas com a moral vigente, mantendo suas ações, atividades e estratégias subordinadas a uma reflexão prévia e agindo posteriormente de maneira responsável (ALMEIDA, F. 2007).

#### **4. Comunicação organizacional e publico interno**

Hoje em dia, podemos ainda observar a quebra de fronteiras entre as áreas consideradas internas e externas nas organizações e suas relações. Se antes, as áreas de marketing, compras, relações públicas e planejamento estratégico cuidavam das relações externas enquanto engenharia de produção, contabilidade e recursos humanos tratavam de assuntos internos, hoje os parâmetros são outros. As parcerias, internacionalização da empresa e clientes internos são alguns dos fatores que contribuíram para que as atividades ligadas à área externa se tornasse comum a todos. Dessa forma, este fenômeno faz com que muitos membros da organização sejam ao mesmo tempo empregados (insiders) e consumidores, integrantes da comunidade, grupos de interesse etc (ALMEIDA, A. 2013).

Podemos constatar então que os empregados são, na verdade, os consumidores mais próximos da empresa e precisam, portanto, ser fortalecidos com valores autênticos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Aqueles que ocupam uma função de direção ou gerência nas organizações inclinam-se a agir estrategicamente de modo a comunicar e fazer reconhecer os objetivos organizacionais como sendo os objetivos que realmente importam. Esse agir estratégico tem como premissa que tais gestores conhecem o comportamento humano em sua cotidianidade organizacional e, portanto, têm ciência das relações que os sujeitos estabelecem com a organização (amor/ódio e liberdade/dependência).

Assim, tendem a fazer crer que os sujeitos são movidos pelos mesmos objetivos das organizações e estes, portanto, devem estar destaque, em vez de seus objetivos particulares, estimulando que todos assumam para si os objetivos da empresa (BALDISSERA, 2010).

#### **5. Metodologia**

O percurso metodológico do presente trabalho seguiu dois caminhos. O primeiro foi pesquisa bibliográfica, na qual tratamos sobre temas importantes para a discussão proposta: comunicação, interculturalidade, como os dois assuntos se relacionam dentro das organizações, o processo de construção da identidade e da imagem organizacional por meio da interculturalidade e ainda qual o papel do público interno e da comunicação organizacional neste processo, fundamental para a construção da fundamentação teórica. O segundo, visando compreender como a Nestlé trabalha a interculturalidade da empresa e dos funcionários para a construção de sua imagem e sua identidade através da rede social Instagram, pautou-se na análise das postagens do Instagram da Nestlé, à luz da análise de

conteúdo, utilizando por base os conceitos de diversos autores, entre eles, Laurence Bardin e o capítulo de Análise de Conteúdo de Wilson Corrêa da Fonseca Junior, do livro Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.

A análise de conteúdo foi escolhida por suas características fundamentais: orientação fundamentalmente empírica, exploratória e vinculada a fenômenos reais, transcendência das noções de conteúdo normais, envolvendo mensagem, canal, comunicação e sistema e ainda metodologia própria, que nos permite avaliar e comunicar criticamente a pesquisa (KRIPPENDORFF, 1990 apud FONSECA JÚNIOR, 2009). A análise de conteúdo pode ser usada então na descrição e interpretação de conteúdos, auxiliando na compreensão das mensagens para além do nível comum.

O presente trabalho foi desenvolvido através da análise qualitativa. O recorte e as postagens dessa análise compõem o corpus de observação. Foram analisadas 44 postagens que compõem 5 semanas de apresentação de 5 funcionários diferentes da campanha #employeetakeover. O recorte seguiu os seguintes critérios: 1) uma semana de postagens (ou seja, uma semana de apresentação de um funcionário) por continente; 2) a semana deve necessariamente abordar um contato ou interação com outra cultura; 3) caso esse contato não ocorra, deverá ser escolhido uma semana de postagens que aborde em seu conteúdo descrições de seu país; 4) se entre esses critérios existir algum empate, a postagem com maior número de curtidas será utilizada. Esse será apenas um critério para desempate, as curtidas e os comentários não serão analisados.

Esta etapa da pesquisa busca avaliar, por meio da amostra selecionada, a percepção dos envolvidos sobre o contato intercultural apresentado durante a campanha descrita, na qual os funcionários usam as redes sociais da Nestlé para apresentar, durante uma semana, a sede e/ou a localidade na qual trabalham.

Segundo estes critérios, as semanas de postagens selecionadas (de 2019 a 2017) foram: Cláudio (Suíça - Europa), Joy (África do Sul - África), Miguel (Peru - América), Sally (Austrália - Oceania) e Sam (Sri Lanka - Ásia) (Figura 15).

As postagens selecionadas serão analisadas segundo três principais eixos de análise:

1) como a pessoa se apresenta pessoalmente (quais suas preferências pessoais, como é seu dia-a-dia, o que diz sobre sua família), 2) como se apresenta profissionalmente (o que diz de seu trabalho, seus colegas e do espaço da Nestlé que tem contato) e 3) como apresenta o espaço geográfico onde ela está, seja este seu local de trabalho ou onde está em viagem (cidade, bairro ou país). Estes três eixos mostram-se centrais para nossa análise uma vez que



podem nos trazer luz à questão de nossa pesquisa: de que forma a construção das postagens interculturais dos funcionários auxilia a construção da imagem e da identidade da Nestlé através da rede social Instagram. A partir dos critérios descritos anteriormente, foram selecionados 5 semanas de postagens de funcionários, conforme a figura 1:

**Figura 1:** Quadro geral das postagens de apresentação das semanas escolhidas para análise quantitativa

|                        |   |   |  |   |   |
|------------------------|---|---|--|---|---|
| continente             | Europa  | África  | América  | Oceania   | Ásia  |
| País                   | Suíça   | África do Sul   | Peru   | Austrália   | Sri Lanka   |
| imagem de apresentação |  |  |  |  |  |

fonte: própria, 2019.

A semana de postagens escolhida segundo os parâmetros anteriormente descritos para representação do continente Europeu foi a do Cláudio. As postagens dele fazem parte da campanha, representam a Europa e abordam interação com outra cultura.

O Cláudio trabalha como Gerente de Produção de Café, na Nespresso, no escritório em Lausanne, Suíça, mas viaja o mundo todo em busca de novidades no setor do café. Em seu post de apresentação, ele conta também que irá viajar para Caquetá, na Colômbia. Seu primeiro post foi feito no dia 22 de outubro de 2018 e seu ultimo post foi feito no dia 26 de outubro de 2018. Durante esse período, ele fez 12 postagens, com assuntos sobre seu trabalho na empresa e também sobre sua viagem.

A semana de postagens escolhida do continente Africano foi a da Joy. Seu primeiro post foi feito no dia 10 de setembro de 2018 e seu ultimo post foi feito no dia 15 de setembro de 2018. Durante esse período, ela fez 8 postagens, com assuntos sobre seu trabalho e eventos na empresa, além de citar produtos e iniciativas da organização.

Na sequência, para representar o continente Americano, segundo os parâmetros descritos anteriormente, selecionamos a semana de postagens do Miguel. Ele trabalha no setor de Marketing da Nestlé Purina e em seu post de apresentação, conta um pouco de sua trajetória na empresa. Seu primeiro post foi feito no dia 12 de fevereiro de 2018 e seu ultimo post foi feito no dia 19 de fevereiro de 2018.

Para representar o continente Oceânico, temos a semana de postagens de Sally. Esta é



a única semana de postagens desse continente. Sally, diferentemente dos outros, não diz em quê, especificamente, ela trabalha. Em seus posts, porém, ela comenta sobre o escritório Nestlé Purina e comenta ainda sobre chocolates Allen's, também da Nestlé. Em sua semana de postagens, ela produz um total de 14 posts. O primeiro foi feito dia 30 de julho de 2017 e o último, dia 6 de agosto de 2017.

Vamos, agora, para a análise das postagens da campanha do último continente, o asiático. A semana de postagens escolhida para representação da Ásia, segundo os parâmetros previamente definidos e citados, é a semana de Sam. Sua postagem faz parte da campanha e apresenta algumas das características locais de onde a funcionária se encontra.

Ela trabalha na Comunicação Corporativa da Nestlé no Sri Lanka e seus posts mostram um pouco de sua vida pessoal, alguns momentos de sua vida profissional e ainda, apresentam alguns aspectos culturais locais. Em sua semana de Employee Takeover, ela fez 12 postagens. A primeira foi feita dia 24 de julho de 2017 e a última no dia 30 de julho de 2017.

## **6. Análise geral**

Neste tópico de nosso trabalho, apresentaremos algumas observações feitas a partir das análises específicas das semanas dos funcionários escolhidas e descritas anteriormente. Embora não seja possível afirmar com certeza aquilo que foi pedido para que os funcionários apresentassem em suas postagens, pudemos analisar muitos pontos em comum nas semanas analisadas.

O primeiro tópico em comum que observamos é que todas as postagens foram feitas em inglês. A Nestlé é uma empresa Suíça, que tem também uma pequena parte de suas raízes americanas (NESTLÉ, 2018). Apesar deste fato, podemos inferir que a linguagem oficial das postagens foi definida a partir da ideia de que o inglês é a língua universal e para unir os funcionários e clientes das diversas nacionalidades e dos diversos continentes que estão presentes no dia-a-dia e no instagram da Nestlé, a linguagem mais democrática e que poderia possibilitar o maior acesso possível a todos é o inglês.

Outro ponto em comum sobre as semanas apresentadas é que todas elas, em algum momento, apresentam uma ação social ou ambiental da Nestlé. Claudio, por exemplo, mostra como as cápsulas Nespresso podem ser recicladas e como a empresa trabalha para manter o relacionamento com os produtores de uma região antes isolada da Colômbia, a cidade de Caquetá. Joy conta, em um #tbt, sobre a fábrica em Mosselbay, que conseguiu chegar ao

“Zero Water”, ou seja, utiliza água 100% reutilizada para a sua produção. Miguel, por sua vez, fala sobre a iniciativa “Fomento Granadero”, em Cajamarca, no Peru. A iniciativa tem foco no desenvolvimento rural da região, trabalhando com mais de 50 fazendeiros. Sally, quando comenta sobre o doce Bircher muesli, fala brevemente que a empresa ajuda no suporte aos fazendeiros australianos e Sam comenta ainda sobre a campanha “No polythene” feita no escritório, que incentiva o uso de sacolas de pano ao invés das plásticas e também sobre o evento de atletismo promovido pela Nestlé Healthy Kids.

Como dito anteriormente, é de extrema importância que a empresa escolha uma causa social de acordo com seu contexto e ambiente para apoiar e mantenha seus funcionários atualizados sobre suas ações da organização, a fim de que estes sejam seus porta-vozes, cargo de extrema importância, uma vez que as pessoas mostram-se mais dispostas a ouvir outras pessoas do que empresas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Para isso, é comum que a empresa aplique estratégias de comunicação que mostrem aos funcionários de maneira positiva, as ações tomadas pela empresa e assim, esses depoimentos dados por eles são sempre acompanhados de adjetivos favoráveis à organização e às iniciativas tomadas por ela.

Outro destaque é que as postagens não têm um padrão a respeito de como apresentam sua cultura ou a cultura do local onde visitam. Alguns usam, em suas postagens, um tom turístico, mostrando programações, dicas e curiosidades locais. Outros, um tom explicativo, que descreve, para o observador, o que é citado como parte constitutiva da cultura local. Muitos ainda apenas citam o local onde estão e apresentam apenas algumas características locais, de maneira geral. Claudio conta brevemente sobre a história de Caquetá, na Colômbia. Joy apresenta como foi o Heritage Day de seu time, na empresa. Sally apresenta um prato australiano típico e mostra um pouco de seu fim de semana em Sidney. As postagens mais descritivas foram feitas por Miguel e Sam, que apresentam, respectivamente, pontos turísticos de alguns locais de Lima, no Peru, e a descrição do Avurutu (ano novo lunar do povo cingalês e tâmil), além de apresentar e descrever pratos típicos locais.

Podemos concluir que as postagens dos dois últimos funcionários citados se preocuparam mais em explicar e detalhar os locais e experiências de seu país para quem os lesse, pois não só definem e apresentam como explicam os termos e um pouco dos costumes locais. Eles apresentam, portanto, seu país para aqueles que não conhecem, naturalmente, sua cultura local. Desse modo, a partir das explicações descritivas, Sam e Miguel pensaram no outro e naquilo que seria importante para o outro conhecer a respeito de Sri Lanka e do Peru, respectivamente.

Devemos ainda destacar que a apresentação de todos os funcionários a respeito dos diferentes locais para os seguidores do Instagram da Nestlé não se trata de de um momento intercultural pois por mais que seja possível que o interlocutor responda à postagem no campo dos comentários, não podemos considerar que exista contato entre as culturas para ambas as partes. Trata-se então de uma apresentação multicultural dos locais, costumes e hábitos de onde a Nestlé está presente.

Todas as postagens foram compartilhadas pela mídia social da empresa, em sua conta no Instagram (@nestle) e, por tanto, mostram uma empresa adaptada aos impactos causados pela era digital e inserida nesse ambiente (KUSCH, 2010). É possível inferir que todos os funcionários que tiveram suas postagens analisadas no tópico anterior são familiarizados com as linguagens utilizadas nessa rede social, uma vez que todos eles fizeram uso de hashtags (exemplo: #employeetakeover) e também do #tbt, que como explicado anteriormente, significa “throwback Thursday” e é uma tendência popular da internet (usado principalmente no Twitter, Facebook e Instagram) para relembrar situações e momentos antigos.

Podemos então concluir que a conta da organização no Instagram foi confiada a funcionários já habituados com a mídia social, que conheciam e apoiam as causas da organização. Todos eles, também, apresentaram um pouco de seu dia-a-dia na organização, contando alguma experiência vivida no escritório. Cada um deles, em sua medida, apresentou-se e apresentou um pouco de seu país ou do local que visitou, de acordo com seus parâmetros pessoais de escolha e descrição, uma vez que alguns deles fizeram uma descrição mais pessoal e detalhada, enquanto outros evitavam uma apresentação mais profunda. Uns detalharam as características do local onde vivem e outros não. Assim, de maneiras diferentes e pessoais, todos eles passavam, em alguns momentos, pelos mesmos temas.

## **7. Conclusão**

Durante a elaboração do presente trabalho, pudemos observar que através de sua página no Instagram, a Nestlé busca por comunicar, através do depoimento de seus funcionários ao redor do mundo, suas ações e projetos socio-ambientais e locais, utilizando as semanas de Employee Takeover para promover tais ações, trabalhando a interculturalidade da empresa em um segundo plano.

Deste modo, a percepção que tivemos a partir da campanha publicada, fundamentada em um elaborado trabalho de comunicação da empresa, foi que a organização mostrou-se

consciente de que a adoção de uma conduta baseada em princípios que respeitem o ambiente e os valores da comunidade envolvida são uma exigência incontornável e não pode ser ignorada pelas organizações (ALMEIDA, 2007), pois seus consumidores estão mais atentos aos seus atos de consumo e as consequências que trazem à sociedade, e portanto, a suas ações devem apresentar-se como eticamente coerentes, sob o risco de que seu concorrente o faça (LOPES, 2019).

Logo, podemos concluir que a Nestlé trabalha a presença da empresa em diversos países para a construção da imagem e da identidade intercultural da mesma através da rede social Instagram pelo uso dos depoimentos de seus funcionários em suas diversas sedes, ao redor do mundo, com foco, especialmente, nas ações sociais e ambientais relacionadas a seus produtos, que a empresa desempenha. O foco da campanha seria então utilizar as falas dos funcionários para validar os discursos da empresa perante os públicos, uma vez que as pessoas estão mais dispostas a ouvir o que outras pessoas têm a dizer a respeito de uma empresa ao invés do que a organização tem a dizer sobre ela (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Além disso, é importante destacar que todos os funcionários apresentados tinham consciência das ações e do discurso da organização. Constatação importante, uma vez que o encontro entre os discursos que cercam a empresa (de funcionários, gerência e públicos externos) tem consequências na cultura organizacional, identidade e reputação (ALMEIDA, 2013).

Descobrimos ainda, pela análise das postagens, que a organização apresenta adaptações ao ambiente onde está inserida, uma vez que a sociedade e a empresa, como disse Ferrari (2009), estão em constante troca, afetando uma a outra. Essa troca representa, assim, a mediação entre seus valores e os valores do ambiente onde se encontra (BUENO; FREITAS, 2015). A Nestlé apresenta aderência à troca pois possivelmente entende que as organizações se mantêm vivas por sua competência de ler seu ambiente e se adaptar a ele, de maneira que sua cultura organizacional seja sua maneira de expressar seus objetivos e metas, sempre ligada aos valores compartilhados por seus membros, em constante troca com a sociedade, presente e expressa não só no ambiente como também em cada um dos colaboradores da empresa (FERRARI, 2009).

Assim, a Nestlé apresenta-se, pelos depoimentos das postagens, como apoiadora das culturas e do ambiente onde está inserida, transformando-se e sendo transformada com esse contato, apoiando iniciativas locais e promovendo espaços de expressão cultural entre a empresa, funcionários e ambiente e apresentando, sempre que possível, essas ações aos seu

público consumidor, utilizando de tais momentos como diferencial competitivo no mercado de alimentos e bebidas, onde está inserido (LOPES, 2019).

## Referências

- A empresa Nestlé.** Corporativo NESTLÉ, 2018. Disponível em:  
<<https://corporativo.nestle.com.br/aboutus/empresanestle>>. Acesso em: 6 de junho de 2018.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Estudos organizacionais em interface com cultura.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013. p. 53 - 70.
- ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. Ética e Desempenho Social das Organizações: um Modelo Teórico de Análise dos Fatores Culturais e Contextuais. **RAC**, v. 11, n. 3, p. 105- 125, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n3/a06v11n3.pdf>>. Acesso em: 15 de agosto de 2019.
- ANNUAL Review 2018.** Nestlé. Disponível em:  
<[https://www.nestle.com/sites/default/files/asset/library/documents/library/documents/annual\\_reports/2018-annual-review-en.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset/library/documents/library/documents/annual_reports/2018-annual-review-en.pdf)> Acesso em 25/09/2019.
- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010. p. 61-76.
- BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Ester de. Representações sociais e ambiente intercultural nas organizações. In: FERRARI, Maria Aparecida (Org); MOURA, Cláudia Peixoto de (Org); **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade.** Porto Alegre: ediPUCRS, 2015. p. 193 - 212. Disponível em:  
<[http://editora.pucrs.br/Ebooks/isbn\\_aguardando.pdf](http://editora.pucrs.br/Ebooks/isbn_aguardando.pdf)> Acesso em 25 de agosto de 2019.
- FERRARI, Maria Aparecida; Cenário latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. In: FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 1 edição. São Caetano do Sul, SP: Editora Difusão, 2009.
- FONSECA JÚNIOR, W. C. da. Análise de conteúdo. In. DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 280 – 304.
- GROHS, Ana Cristina Piletti. Comunicação intercultural: contribuições para a gestão internacional de organizações que atuam no contexto global. In: FERRARI, Maria Aparecida (Org); MOURA, Cláudia Peixoto de (Org); **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade.** Porto Alegre: ediPUCRS, 2015. p. 249 - 278. Disponível em: <[http://editora.pucrs.br/Ebooks/isbn\\_aguardando.pdf](http://editora.pucrs.br/Ebooks/isbn_aguardando.pdf)> Acesso em 22 de agosto de 2019.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hiermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 41 – 60.
- LOPES, Juliana Sartori Gomes. **Comunicação e interculturalidade: a construção da identidade e da imagem da Nestlé no Instagram.** Monografia (Graduação em Relações Públicas) –Faculdade de Arquitetura, Artes e Urbanismo, UNESP - Universidade Estadual Julio de Mesquita Filho. Bauru, 2019.
- UNESCO. Relatório Mundial sobre a Diversidade Cultural, In: UNESCO, **Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural.** 2009. Disponível em:  
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf>> Acesso em: 25 de agosto de 2019.