

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO**

**TONIA KEISERMAN LEMPKE**

**A PARTICIPAÇÃO DE REDES SOCIAIS CORPORATIVAS NA COMUNICAÇÃO  
INTERNA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO SOBRE O USO DO WORKPLACE EM DOIS HOSPITAIS**

**PORTO ALEGRE**

**2020**

TONIA KEISERMAN LEMPKE

**A PARTICIPAÇÃO DE REDES SOCIAIS CORPORATIVAS NA COMUNICAÇÃO  
INTERNA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO SOBRE O USO DO WORKPLACE EM DOIS HOSPITAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Alex Primo

Porto Alegre, fevereiro de 2020.

CIP - Catalogação na Publicação

KEISERMAN LEMPKE, TONIA  
A PARTICIPAÇÃO DE REDES SOCIAIS CORPORATIVAS NA  
COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O  
USO DO WORKPLACE EM DOIS HOSPITAIS / TONIA KEISERMAN  
LEMPKE. -- 2020.  
197 f.  
Orientador: ALEX PRIMO.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e  
Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação  
e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. REDE SOCIAL CORPORATIVA. 2. WORKPLACE. 3.  
COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL. 4. COMUNICAÇÃO COM  
EMPREGADOS. 5. CULTURA ORGANIZACIONAL. I. PRIMO, ALEX,  
orient. II. Título.

TONIA KEISERMAN LEMPKE

**A PARTICIPAÇÃO DE REDES SOCIAIS CORPORATIVAS NA COMUNICAÇÃO  
INTERNA ORGANIZACIONAL:**

UM ESTUDO SOBRE O USO DO WORKPLACE EM DOIS HOSPITAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Alex Primo

Aprovada em: 23/03/2020

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Alex Primo (Presidente/Orientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Simone Antonello – PPGA/UFRGS (Examinadora)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carolina Frazon Terra – ECA/USP (Examinadora)

---

Prof. Dr. Rudimar Baldissera – PPGCOM/UFRGS (Examinador)

## AGRADECIMENTOS

Aos brasileiros que pagam seus impostos e fazem nossa economia girar, e ao(s) Governo(s) do Brasil, agradeço o investimento, me dando oportunidade de estudo em uma universidade pública federal, o que muito me honra.

Alex, obrigada pela oportunidade que me deste, acreditando no potencial do meu trabalho e da minha pesquisa.

Às duas organizações que me deram abertura para a pesquisa, topando o desafio comigo e sendo incansáveis no apoio ao que eu precisava, meu muitíssimo obrigada, vocês foram fundamentais. Ana Paula e Anita, agradeço de coração!

Ao Grupo Zaffari, em especial meu gestor Gilberto e minha Equipe, afirmo que sem o respeito e apoio de vocês, eu não teria conseguido. O respeito aos meus estudos e às ausências foi irretocável, e muito maior do que esperei. Ter um time e um gestor que te suportam e te trazem tranquilidade é o desejo de qualquer líder. Vocês permitiram este desejo virar realidade.

À minha família, especialmente Mãe, Pai e Thomas, obrigada pelo exemplo, educação e ensinamentos, que me fazem chegar aqui hoje. O amor é incondicional, trazendo força e suporte no dia a dia.

Gu, difícil encontrar palavras que possam demonstrar meu agradecimento pelos últimos anos. Se não fosse teu incentivo, eu não haveria tentado novamente, e aqui não estaria. Teu apoio e teu amor, me trazem paz e segurança. Durante esta dura jornada, me deste isso e muito mais.

À Vida, porque ela sempre merece ser celebrada.

*O maior desafio da liderança é ser líder de si próprio.*

## RESUMO

As plataformas de redes sociais online têm participado e influenciado a rotina das pessoas diariamente. Estar conectado através delas tornou-se parte do cotidiano das multidões. A partir disso, algumas organizações adotam as redes sociais corporativas, que são a reprodução das plataformas de redes sociais online, porém em ambiente na web particular da instituição. Os usuários destas redes são os funcionários das empresas, e a rede está sob gestão da organização. Desta forma, o tema central da pesquisa é a participação das redes sociais corporativas na comunicação interna organizacional. No estudo, o problema de pesquisa proposto foi: Como a rede social corporativa Workplace participa da comunicação interna entre funcionários e empresa? Refletiu-se sobre: como é a participação da rede social corporativa, e quais as alterações percebidas após sua implantação, na comunicação entre funcionários e entre estes e a organização? A cultura organizacional influencia na adesão e uso da rede social corporativa? A pesquisa buscou indicar os aspectos positivos e negativos da tecnologia de redes sociais corporativas e como isso pode fazer parte do cotidiano de comunicação interna e da cultura organizacional. A plataforma de rede social corporativa escolhida para a pesquisa foi o Workplace. Duas organizações brasileiras que a utilizam foram selecionadas para estudo. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas no segundo semestre de 2019 com funcionários das duas instituições. O estudo teve como objetivo geral analisar de que forma a rede social corporativa Workplace participa da comunicação com empregados, em dois hospitais brasileiros. Como objetivos específicos: a) apontar quais os principais usos, aplicações e barreiras na utilização de uma rede social corporativa online para a empresa e para seus funcionários; b) identificar e analisar o que motiva ou desmotiva os funcionários a utilizarem a rede social corporativa; c) analisar de que forma a plataforma de rede social corporativa modifica os hábitos de comunicação com os empregados e entre os empregados da organização; e d) analisar de que forma a cultura organizacional influencia na utilização da plataforma de rede social corporativa. A abordagem de pesquisa foi qualitativa e o método de análise de conteúdo foi utilizado para os dados obtidos. Referências teóricas foram trazidas sobre os temas: comunicação organizacional e seu aspecto relacional; comunicação interna; cultura organizacional e seus desafios e barreiras; cultura, interação e redes; caracterização e histórico das redes sociais online – tanto de uso pessoal quanto corporativas; e exemplos de redes sociais corporativas. As categorias que surgiram da análise dos dados discorrem sobre a participação do Workplace: os hábitos e características na utilização; interação; mobilidade da ferramenta; vida pessoal *versus* horário de trabalho; necessidade para o trabalho; falta de adesão; aspectos

negativos levantados pelos usuários; cultura organizacional; compartilhamento de informações; alterações na comunicação; uso pelos gestores; disseminação de conhecimento; colaboração; e uso do celular no ambiente de trabalho. A análise de conteúdo permitiu inferências, a partir da categorização e articulação com as argumentações acionadas pelo referencial teórico apresentado.

**Palavras-chave:** Rede Social Corporativa. Workplace. Comunicação Interna Organizacional. Comunicação com Empregados. Cultura Organizacional.



## ABSTRACT

Online social networking platforms have participated and influenced people's daily lives. Being connected through them has become part of the crowds' daily lives. From this, some organizations adopt corporate social networks, which are the reproduction of online social networking platforms, but in an environment on the institution's private web. The users of these networks are the employees of the companies, and the network is under the organization's management. Thus, the central theme of the research is the participation of corporate social networks in internal organizational communication. In the study, the proposed research problem was: How does the corporate social network Workplace participate in internal communication between employees and the company? It was reflected on: how is the participation of the corporate social network, and what are the changes perceived after its implementation, in the communication between employees and between them and the organization? Does the organizational culture influence the adhesion and use of the corporate social network? The research sought to indicate the positive and negative aspects of the technology of corporate social networks and how it can be part of the daily routine of internal communication and the organizational culture. The corporate social networking platform chosen for the survey was Workplace. Two Brazilian organizations that use it were selected for study. Semi-structured interviews were conducted in the second half of 2019 with employees from both institutions. The general objective of the study was to analyze how the corporate social network Workplace participates in communication with employees, in two Brazilian hospitals. As specific objectives: a) to point out the main uses, applications and barriers in the use of an online corporate social network for the company and its employees; b) identify and analyze what motivates or discourages employees to use the corporate social network; c) analyze how the corporate social network platform changes communication habits with employees and between employees of the organization; and d) analyze how the organizational culture influences the use of the corporate social network platform. The research approach was qualitative and the content analysis method was used for the data obtained. Theoretical references were brought about the themes: organizational communication and its relational aspect; internal communication; organizational culture and its challenges and barriers; culture, interaction and networks; characterization and history of online social networks - both for personal and corporate use; and examples of corporate social networks. The categories that emerged from the analysis of the data discuss the participation of the Workplace: habits and characteristics in use; interaction; tool mobility; personal life versus working hours; need for work; lack of adherence; negative

aspects raised by users; organizational culture; information sharing; changes in communication; use by managers; dissemination of knowledge; collaboration; and use of cell phones in the workplace. The content analysis allowed inferences, from the categorization and articulation with the arguments triggered by the presented theoretical framework.

**Keywords:** Corporate Social Network. Workplace. Internal Organizational Communication. Communication with Employees. Organizational culture.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Comunicação Organizacional Integrada .....	25
Figura 2 — Sistema de Co-orientação.....	28
Figura 3 — Dinâmica texto/conversaço .....	29
Figura 4 — Página de entrada site Friendster.....	70
Figura 5 — Página de perfil site Friendster.....	70
Figura 6 — Tela de entrada Lotus Notes.....	71
Figura 7 — Tela de perfis de contatos Lotus Notes .....	72
Figura 8 — Página de perfil BluePages da IBM .....	75
Figura 9 — Telas dos canais do Slack em dispositivo móvel .....	79
Figura 10 — Tela das mensagens diretas no Slack em dispositivo móvel.....	80
Figura 11 — Feed de notícias Yammer em tela de tablet IPAD .....	83
Figura 12 — Tela grupo de trabalho no Yammer .....	83
Figura 13 — Captura de tela da EXO Platform.....	84
Figura 14 — Tela inicial EXO Platform com identidade visual específica da empresa .....	85
Figura 15 — Tela de perfil do Chatter .....	86
Figura 16 — Tela de grupos do usuário no Chatter .....	88
Figura 17 — Grupos de trabalho no Workplace .....	89
Figura 18 — Recurso de tradução automática do Workplace .....	89
Figura 19 — Workplace Chat.....	90
Figura 20 — Chat de grupo de projeto no Workplace .....	90
Figura 21 — Conferência de vídeo Workplace .....	91
Figura 22 — Vídeos ao vivo Workplace .....	92
Figura 23 — Feed de notícias Workplace - Versão do computador .....	92
Figura 24 — Feed de notícias Workplace - Versão do celular.....	93
Figura 25 — Workplace Chat com bots .....	94
Figura 26 — Organograma no Workplace - Visão dispositivo móvel e computador .....	95
Figura 27 — Feed de notícias do Workplace - Semelhança com Facebook .....	96
Figura 28 — Telas de perfil de usuário do Workplace – Visão celular e tela do computador.....	96
Figura 29 — Integrações diversas Workplace - Ferramentas de trabalho.....	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Paradigma da cultura e da comunicação .....	44
Quadro 2 — O impacto do Social Networking 2.0 nas organizações .....	66
Quadro 3 — Barreiras para o compartilhamento de conhecimento nas redes sociais corporativas e potenciais funcionalidades das mídias sociais para ultrapassá-las.....	68
Quadro 4 — Quadro-resumo dos exemplos de redes sociais corporativas abordados.....	98
Quadro 5 — Quadro-resumo características do grupo de entrevistados .....	106
Quadro 6 — Categorias e subcategorias de análise.....	109

## **LISTA DE APÊNDICES**

<b>APÊNDICE A - Guia para Entrevista Semiestruturada .....</b>	<b>192</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>194</b>
<b>APÊNDICE C – Carta-convite.....</b>	<b>196</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>22</b>
2.1 O aspecto relacional da comunicação.....	27
2.2 A comunicação interna nas organizações.....	30
<b>3 A CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>35</b>
3.1 Cultura e Comunicação Organizacionais .....	39
3.2 Cultura, Interação e Redes.....	47
3.3 Desafios e Barreiras da Cultura Organizacional.....	51
<b>4 AS REDES SOCIAIS CORPORATIVAS (ONLINE) .....</b>	<b>55</b>
4.1 O Uso da Internet e das Redes Sociais .....	55
4.2 O Uso das Redes Sociais internamente nas Organizações .....	59
4.3 O Histórico das Redes Sociais Corporativas .....	69
4.4 Exemplos de Redes Sociais Corporativas .....	78
4.4.1 SLACK.....	79
4.4.2 YAMMER.....	81
4.4.3 EXO PLATFORM.....	84
4.4.4 CHATTER.....	86
4.4.5 WORKPLACE.....	88
4.4.6 Quadro-resumo dos exemplos .....	97
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>100</b>
5.1 A Pesquisa Qualitativa.....	101
5.2 Coleta de dados.....	102
5.2.1 Pesquisa bibliográfica.....	102
5.2.2 Entrevistas .....	103
5.2.2.1 Perfil dos entrevistados .....	105
5.3 Análise dos dados obtidos .....	106
5.4 A construção de categorias de análise .....	108

<b>6 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS</b> .....	<b>111</b>
6.1 Utilização do Workplace .....	111
6.1.1 Usos, hábitos e características.....	111
6.1.2 Interação entre os usuários .....	121
6.1.3 Dispositivo de acesso e mobilidade da ferramenta.....	124
6.1.4 Vida pessoal X Horário de trabalho .....	125
6.1.5 Necessidades para as atividades de trabalho .....	129
6.1.6 Percepções sobre a falta de adesão à ferramenta.....	132
6.1.7 Aspectos negativos da ferramenta levantados pelos usuários .....	136
6.2 Aspectos da Cultura e Comunicação Organizacionais .....	138
6.2.1 Cultura e compartilhamento de informações .....	138
6.2.2 Comunicação interna organizacional: antes e depois da implantação do Workplace .....	145
6.2.3 O uso pelos gestores.....	156
6.2.4 Disseminação do Conhecimento .....	161
6.2.5 Colaboração através do Workplace .....	165
6.3 Uso do celular no ambiente de trabalho .....	168
6.3.1 Uso do aplicativo WhatsApp para atividades de trabalho.....	172
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>175</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>185</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>192</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As plataformas de redes sociais online têm participado e influenciado a rotina das pessoas diariamente. Estar conectado através delas tornou-se parte do cotidiano das multidões. Ao acompanhar a solidez de sua utilização, bem como a possibilidade de agregar valor aos negócios, algumas organizações decidiram seguir este movimento social, cultural e econômico e adotar as chamadas **redes sociais corporativas**, que são plataformas muito semelhantes às redes sociais online (tais como o Facebook, por exemplo), porém em ambiente na web particular da instituição. Os usuários destas redes são os funcionários das empresas, e a rede (a plataforma tecnológica) está sob gestão da organização.

A proposta é de que as características de proximidade, interação, conexão, colaboração e comunicação mais próximas, proporcionadas pelos sites de redes sociais, possam igualmente ser aproveitadas dentro de uma rede específica da organização, estabelecendo relacionamento entre funcionários e empresa. As plataformas de rede social corporativa passam então, a participar da comunicação organizacional, especialmente da comunicação interna das organizações, ou seja, da comunicação entre organização e empregados.

A possibilidade de colaboração trazida pela internet e os sites de redes sociais poderá ser aplicada pelas empresas por meio das redes sociais corporativas, com foco nos benefícios como maior interação e relação entre áreas e departamentos, compartilhamento de informações e documentos, levantamento de ideias e debates sobre produtos e serviços. O ganho de produtividade também é destacado como uma qualidade desta tecnologia, à medida que os funcionários colaborarem entre si e tiverem acesso facilitado às informações e metas estratégicas da empresa.

O fato é que o conceito de rede social, existente na esfera pessoal, também existe no âmbito profissional. Uma empresa é uma grande rede de pessoas. Quando consideramos esta rede na esfera digital – através das plataformas em questão – poderá haver o reforço, a manutenção ou a transformação da cultura organizacional, através da comunicação e do aspecto relacional apresentado pela tecnologia de rede social corporativa.

Neste cenário, a cultura organizacional tem papel primordial, fazendo parte do sucesso ou do insucesso de uma implantação de rede social corporativa. A cultura, juntamente com a comunicação organizacional, são imbricadas e tecidas pelas interações – entre pessoas, agentes, recursos, artefatos, ritos, normas, conversações e demais aspectos envolvidos nestas relações organizacionais. À medida em que a cultura e a comunicação se atualizam nas empresas, certos



cruzamentos podem trazer dilemas e/ou oferecer soluções criativas que não sejam sustentáveis ou suportáveis pelas organizações.

Em meio a este cenário complexo, esta pesquisa busca contribuir com respostas para algumas questões relacionadas ao seu objeto, as plataformas de redes sociais corporativas. Pretende-se refletir sobre como é a participação da rede social corporativa na comunicação interna organizacional? Quais as possíveis alterações percebidas a partir da sua implantação, no que tange a comunicação entre funcionários e entre estes e a organização? A cultura organizacional influencia na adesão e uso da rede social corporativa?

Estas questões relacionadas para o estudo das redes sociais corporativas são desafiadoras às pesquisas científicas, pois as plataformas em questão funcionam apenas entre membros da organização em específico, não estando abertas para observações e análises do público em geral. Além disso, os conteúdos ali difundidos são de uso específico da empresa, contendo informações sensíveis para divulgação externa. Meu interesse nesta pesquisa é problematizar estas novas ferramentas tecnológicas com as realidades culturais e de comunicação das organizações.

Desta forma, o tema central da pesquisa é a participação das redes sociais corporativas na comunicação interna organizacional. Entendo por participar da comunicação interna: fazer parte de; partilhar; unir-se com; possuir ou expressar características e particularidades comuns. Outrossim, parto do pressuposto que dentro de um sistema, rede, cenário, a entrada ou a saída de um elemento no todo, causa transformações. Assim, a adesão de uma rede social corporativa altera, transforma, enfim, participa da comunicação no âmbito organizacional. Ainda, no escopo desta pesquisa, entendo por comunicação interna organizacional: a comunicação que se dá entre a organização e seus funcionários e vice-versa, bem como a comunicação entre os funcionários (entre colegas de empresa).

A pesquisa buscou compreender como uma rede social corporativa faz parte da comunicação interna de uma empresa, analisando como esta ferramenta modifica e influencia na relação comunicacional entre funcionários e a instituição.

Este é um campo de estudo novo e em desenvolvimento, que ainda não possui muitas investigações. Visto que a participação das tecnologias na comunicação interna organizacional é de interesse científico, especialmente na área de estudos das Relações Públicas, a pesquisa justifica-se.

O trabalho buscou indicar os aspectos positivos e negativos da tecnologia de redes sociais corporativas e como isso pode fazer parte do cotidiano de comunicação interna. Além disso, a influência da cultura organizacional no uso da plataforma tem aderência ao tema

examinado. Tais buscas são de interesse dos campos de Comunicação Social, bem como dos campos ligados ao desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e de Recursos Humanos.

Como profissional de mercado da área de Comunicação Social – em especial da área de comunicação interna –, é do meu interesse a análise de ferramentas e funcionalidades que atuem como facilitadoras da comunicação e do acesso à informação entre empresa e funcionários, bem como do desenvolvimento da cultura organizacional. A utilização das plataformas de rede social corporativa, à primeira visão, apresentou-se com potencial para canalizar corporativamente a conexão, participação e colaboração que os funcionários já aplicam em suas redes sociais particulares, tais como Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn, entre outras.

Segundo Correia-Neto, Dornelas e Vilar (2014), ainda são poucos os estudos sobre implementação e uso das redes sociais corporativas, e apontam que um objetivo chave no uso das tecnologias da Web 2.0 pelas empresas é o de transferir os comportamentos das redes sociais abertas para as redes sociais corporativas. Segundo eles, os sites de redes sociais são uma excelente forma de estreitar laços, e as redes corporativas tendem a ser bastante utilizadas.

Corroborando a visão de que este é um campo de estudo a ser explorado pelos pesquisadores, apresento o argumento:

O uso das redes sociais como meio de comunicação das organizações é já um tema amplamente estudado e fortemente sedimentado nas práticas de empresas e instituições. É, pois, possível encontrar estudos sobre o impacto das redes sociais na reputação das empresas e suas marcas, na gestão de crises ou no estabelecimento de relações duradouras com os públicos. **Contudo, o seu uso no ambiente interno constitui um tema menos explorado, sobretudo se estivermos a falar do seu papel na execução do trabalho organizacional** (RUÃO E LOPES, 2019, p. 52, grifo meu).

Ao estudar as plataformas de redes sociais corporativas, uma delas me chamou bastante a atenção para estudo: o Workplace. A plataforma Workplace foi lançada ao mercado em 2016, e é um produto do Facebook, a maior plataforma de rede social do mundo, e por isso, a grande referência no assunto. O sistema Workplace é uma rede **interna** corporativa, ou seja, é como se as empresas pudessem “comprar e instalar” um Facebook fechado, somente para usuários delimitados por elas. Segundo dados fornecidos pela própria empresa, cerca de 30 mil empresas no mundo estão utilizando o Workplace.

O Workplace utiliza funcionalidades, interface, e ferramentas muito semelhantes ao Facebook, facilitando o uso, de forma a praticamente dispensar treinamentos para utilização, visto que a grande maioria dos funcionários possuem perfis pessoais no Facebook. Esta é uma

das grandes vantagens do Workplace, pois a adesão inicial dos funcionários na plataforma torna-se mais simples e fácil.

A proposição de uma plataforma de rede social corporativa, tal como o Workplace, é justificada pelas empresas com o objetivo de melhorar a comunicação entre os próprios empregados, e entre a instituição (empresa) e seus funcionários, promovendo um fluxo comunicativo de múltiplas vias. A colaboração interna seria a consequência desta qualidade. Segundo Ruão e Lopes (2019, p. 55), o “desenvolvimento destas plataformas mostra como o uso de redes sociais para as práticas de trabalho tem vindo a ganhar impacto na comunicação interna, nos processos de trabalho e nas relações interpessoais dentro das organizações”.

É comum no cenário comunicacional interno das empresas uma intranet pouco atrativa, com nível de participação baixo e em sua maior parte com informação de uma via apenas – da instituição para os funcionários. Já a comunicação através de e-mails apresenta baixa velocidade frente ao fluxo grande de informações, além de nem todos os funcionários em grandes empresas serem usuários de e-mail corporativos (caso de grandes empresas de varejo e indústrias, por exemplo). Além disso, ferramentas de comunicação não corporativas são fortemente utilizadas, para dialogar e solucionar situações referentes ao trabalho. É o caso da aplicação de comunicação Whatsapp<sup>1</sup> sendo referenciada como a ferramenta mais prática e ágil para comunicações rápidas. Contudo, ela opera nos perfis pessoais dos funcionários, e não corporativos. Os empregados geralmente possuem os grupos com os colegas, envolvendo gestores, setores, comitês de trabalho, e assim por diante. Sendo de uso pessoal e não empresarial, não há gestão de informações, e por isso não há controle e registro dos dados que estão sendo recebidos e enviados. Isto representa fator de risco quando consideramos o escopo de segurança das informações das organizações.

Por fim, uma das grandes justificativas de uma plataforma de rede social corporativa, tal como o Workplace, é a entrada no mercado de trabalho da geração chamada “*millennials*”<sup>2</sup>, a geração de pessoas que é nativa digital, ou seja, já nasceram e/ou cresceram tendo a presença de dispositivos digitais em sua cultura, como os smartphones. Esta geração utiliza massivamente as ferramentas móveis de comunicação no seu dia a dia, e por isso, buscarão usar estes dispositivos no que se refere ao cotidiano corporativo, com vistas à adaptação

---

<sup>1</sup> Mais de 1 bilhão de pessoas em mais de 180 países usam o WhatsApp para manter contato com outras pessoas. O WhatsApp oferece mensagens e chamadas simples, disponíveis em smartphones. <https://www.whatsapp.com/about/> Acesso em 01 de agosto de 2019.

<sup>2</sup> Também chamados de “Geração Y”. Fontes: Revista Galileu. Disponível em <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>. Acesso em 01 de abril de 2019; Site O Globo. Disponível em <https://oglobo.globo.com/economia/millennials-entenda-geracao-que-mudou-forma-de-consumir-23073519>. Acesso em 01 de abril de 2019.

organizacional e produtividade. Se nos seus assuntos ou resoluções de ordem pessoal já não se comunicam, na maioria das vezes, através de computadores, por que deverão utilizá-los para sua rotina profissional? Os *millennials*, e conseqüentemente as suas próximas gerações, buscarão no mercado de trabalho o equilíbrio de ferramentas e funcionalidades de seus dispositivos, objetivando a produtividade e a qualidade de vida no dia a dia<sup>3</sup>.

Mundialmente, há grandes empresas utilizando o Workplace, tais como Walmart, Delta Airlines e Starbucks. No Brasil, também temos expoentes importantes, como: Magazine Luiza, Netshoes, Ambev, Votorantim, Lojas Pernambucanas, Grupo Pão de Açúcar, Unimed Rio, Kroton entre outros<sup>4</sup>. Segundo o próprio Gerente de Negócios Workplace,<sup>5</sup> a rede Lojas Pernambucanas representa o destaque brasileiro de implantação, pois é considerada uma empresa bastante tradicional, com mais 100 anos de história, que inovou ao implantar a rede social corporativa online e segundo ele, demonstra resultados positivos, fazendo com que as informações necessárias para a correta operação do negócio cheguem mais rápido nos funcionários, tais como *merchandising*, exposição, treinamento de novos produtos, etc.

Para execução desta pesquisa, busquei a aproximação com algumas organizações no Brasil que utilizam o Workplace. Em Porto Alegre/RS e em São Paulo/SP temos duas grandes instituições hospitalares utilizando o Workplace. Após aproximação com tais instituições, e o aceite de contribuição com o presente estudo, analisei a utilização da plataforma Workplace nestas organizações. Os detalhes da aproximação estão detalhados no capítulo que aborda os procedimentos metodológicos.

A escolha foi feita levando em conta a conveniência de estudo para a pesquisa e, também, frente ao entendimento de que ter duas organizações do mesmo ramo de negócio seria interessante para a análise. Por questões éticas, os hospitais não serão identificados no decorrer da pesquisa, conforme esclarecido no capítulo sobre os procedimentos metodológicos.

As plataformas de redes sociais corporativas são implantadas nas organizações objetivando maior interação entre os próprios funcionários e entre estes e a empresa; o desenvolvimento de um espaço ferramental para colaboração; o compartilhamento facilitado de informações; a comunicação multidirecional; o reforço da cultura organizacional, entre outros. Se a utilização da tecnologia aumenta o fluxo comunicacional que envolve a empresa e seus

---

<sup>3</sup> Fonte: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-desafios-trazidos-pela-chegada-da-gerao-y-ao-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 01 de abril de 2019.

<sup>4</sup> Informações apresentadas pelo Gerente de Negócios da plataforma, em encontro aproximativo do Workplace com potenciais clientes gaúchos, no primeiro semestre de 2019.

<sup>5</sup> Em conversa pessoal comigo, em um dos encontros aproximativos do Workplace com os potenciais clientes gaúchos.

funcionários, logo, ela modifica a comunicação organizacional, e por isso, merece atenção de pesquisa.

Desta forma, o problema de pesquisa proposto foi: **Como a rede social corporativa Workplace participa da comunicação interna entre funcionários e empresa?**

A partir desta questão, o estudo tem como objetivo geral analisar de que forma a rede social corporativa Workplace participa da comunicação com empregados, em dois hospitais brasileiros. Como objetivos específicos, busco: a) apontar quais os principais usos, aplicações e barreiras na utilização de uma rede social corporativa online para a empresa e para seus funcionários; b) identificar e analisar o que motiva ou desmotiva os funcionários a utilizarem a rede social corporativa; c) analisar de que forma a plataforma de rede social corporativa modifica os hábitos de comunicação com os empregados e entre os empregados da organização; e d) analisar de que forma a cultura organizacional influencia na utilização da plataforma de rede social corporativa.

Em relação à estrutura desta dissertação, apresento-a da seguinte forma: após este capítulo introdutório, disserto sobre a comunicação organizacional, que é basilar para os processos de existência das organizações. Por meio da comunicação, a empresa produz relacionamentos com seus mais diversos públicos de contato, construindo, mantendo, formando continuamente sua imagem e posicionamento, e por isso destaco o aspecto relacional da comunicação. Além disso, as redes sociais corporativas são para uso entre os próprios funcionários e entre estes e sua empresa empregadora, fazendo parte da comunicação interna, na qual discorro no final deste segundo capítulo.

No terceiro capítulo, abordo os aspectos relativos à cultura organizacional, trazendo-a para luz juntamente com a comunicação, evidenciando suas relações de existência e interdependência. As noções de cultura, interação e redes também são apresentadas, bem como os possíveis desafios e barreiras que os fatores relativos à cultura de uma organização poderão impor.

O capítulo de número quatro é dedicado a traçar a caracterização e o histórico relacionado à temática das redes sociais online, tanto as de uso pessoal quanto, posteriormente, as redes sociais corporativas. Para isso, apresento alguns exemplos de redes sociais corporativas, bem como da plataforma Workplace, que recebeu foco nesta pesquisa.

O quinto capítulo exhibe o percurso metodológico de pesquisa, ao apresentar: a pesquisa de abordagem qualitativa; a coleta de dados através de pesquisa bibliográfica e entrevistas; **o perfil geral da amostra dos entrevistados**; a análise de conteúdo (AC) como método de análise

dos dados obtidos e, por fim, destaca as categorias construídas que são discutidas posteriormente.

No sexto capítulo, analiso os dados obtidos, ao descrever e interpretar as categorias e subcategorias delimitadas, fazendo inferências e confrontando e/ou complementando com as argumentações acionadas no referencial teórico. Por fim, apresento as considerações finais desta dissertação, ao articular a análise realizada com os objetivos propostos de pesquisa.

## 2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações são compostas por pessoas, processos, locais e atividades. Dentre os diversos fluxos de trabalho existentes, está o fluxo comunicacional. É a comunicação que faz com que as informações saiam de um emissor e sejam compreendidas por um receptor, no sentido mais básico do processo. Nas empresas, isso ocorre todo o tempo, desde a baixa de um pagamento, na encomenda da matéria-prima, no atendimento ao cliente, no treinamento aos funcionários, ao fazer a manutenção de uma máquina industrial, e assim por diante. A comunicação organizacional permeia todas as ações empresariais. Ela é base para os processos de existência das organizações, conforme defendem os autores abaixo:

A comunicação é basilar não apenas para que as organizações possam atingir seus objetivos, mas também é condição para que existam. Dentre outras coisas, pela comunicação os sujeitos estabelecem relações, interagem e constroem e disputam sentidos para estruturarem as organizações. Da mesma forma, as decisões organizacionais, tais como a definição do negócio e dos objetivos, são tomadas por sujeitos em comunicação, decisões essas que precisam ser comunicadas aos outros sujeitos (individuais e coletivos) direta e indiretamente articulados a elas. Existir é, então, ser/estar em comunicação (SILVA E BALDISSERA, 2018, p. 38).

Para Michel, Michel e Porciúncula (2013), o funcionamento e o desenvolvimento da organização, de sua imagem e identidade estão diretamente ligados à interação e troca de informações entre seus membros, à cooperação entre os grupos hierárquicos, podendo-se afirmar que a comunicação é inerente ao funcionamento organizacional.

Ainda que possamos pensar em microempresas, como as muitas existentes no Brasil, em que o proprietário é seu único membro, para levar a cabo as diversas tarefas que configuram o negócio, ele precisará se comunicar. Ele vai comunicar-se com fornecedores, clientes e potenciais clientes, com algum órgão fiscal, com o locador de sua sede, o síndico do condomínio da sua sala comercial, e assim por diante, com diversas pessoas que diariamente fazem parte da rotina de trabalho. Para haver a comunicação, é necessária a troca e interpretação de informações. Desta forma, Kunsch (2006) afirma que a organização sem comunicação não existe:

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo (KUNSCH, 2006, p. 167)

Dada a sua complexidade e abrangência, a comunicação organizacional é estudada a partir de diversos ângulos. Outra visão mais utilitária para o campo é trazida por Ferrara (2013) quando argumenta sobre a comunicação como recurso e como prática da empresa, usados para atingir algum efeito:

Mais propriamente uma técnica do que uma ciência, a comunicação é um recurso para o qual se apela quando estão envolvidos efeitos a serem alcançados e sempre que seja preciso adequar a realidade à necessidade de uma organização homogênea e sólida: uma comunicação empírica para uma atuação administrada e para um efeito administrativo. Nessa conjuntura, a comunicação é, antes de tudo, uma prática tendo em vista um efeito de organização; confluem comunicação, organização e empresa, voltadas para a ação massiva e planejada, e essa cultura pragmática e utilitária as aproxima durante longas décadas (FERRARA, 2013, p. 80).

Defendendo a ideia de que a comunicação permeia todos os processos e atividades de uma instituição ou empresa, Kunsch (2003) propõe que as modalidades comunicacionais sejam agregadas, delimitando quatro áreas: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Segundo a autora, ao unir estas áreas temos a comunicação organizacional, que faz com que a organização se relacione com seus públicos e com a sociedade. Para além disso, é preciso executar a comunicação de forma integrada, isto é, unir e alinhar os esforços e as ações comunicacionais de forma que almejem produzir sentidos e significados semelhantes para os diversos envolvidos.

Contudo, é importante salientar que, ainda que estes esforços ocorram, a produção de sentidos, o entendimento e as reações às ações ocorrem de forma heterogênea junto aos indivíduos, e a diferenciação de pensamentos e os debates organizacionais são grandes aliados para a inovação nas empresas, por exemplo (CHESBROUGH, 2012). Almejar a homogeneidade de significação e ações poderá gerar a manutenção da continuidade, que pode não ser benéfica à sustentabilidade do negócio.

Ao estudar o tema, é possível se deparar com uma série de nomenclaturas e terminologias para esta área de estudo, tais como comunicação organizacional, comunicação empresarial, comunicação institucional e comunicação corporativa. Contudo, Kunsch esclarece cuidadosamente sobre o campo da comunicação organizacional:

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação



entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149).

Seguindo a linha explicativa sobre terminologias, saliento que no decorrer deste trabalho utilizo os seguintes termos – e seus desdobramentos gramaticais – como similares: organização, empresa e instituição. Sobre a definição das organizações, explica Baldissera:

As organizações ou empresas são entendidas como sistema de atividades conscientemente planejadas por duas ou mais pessoas, em regime de cooperação e visando a objetivos comuns. Não constituem unidades prontas ou acabadas, mas um organismo vivo e mutável segundo a própria evolução das sociedades. Compreendem o conjunto de pessoas (recursos humanos) que exercem suas funções numa determinada empresa (estrutura física), realizando tarefas específicas mediante o emprego de conhecimentos e técnicas (BALDISSERA, 2001, p. 1).

Uma segunda visão traz as organizações como sistemas sociais e históricos, que contêm recursos diversos – materiais e humanos –, que estão agrupados para o atingimento de um objetivo comum. As pessoas que fazem parte desta organização comunicam-se e relacionam-se entre si, bem como com os diversos públicos ligados à instituição. Desta forma, Nassar afirma que:

Podemos definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e memória), comunicacionais e relacionais (NASSAR, 2009, p.62).

A comunicação integrada nas organizações é importante pois permite o estabelecimento de uma política global, demonstrando coerência entre as diversas ações de comunicação, uma linguagem comum a todas as áreas e um comportamento organizacional homogêneo. É uma gestão coordenada e sinérgica de esforços organizacionais. Quando ativada de forma integrada em todas as divisões, a comunicação expressa a visão de mundo e os valores, não se limitando à divulgação de produtos ou serviços da organização, objetivando construir uma identidade corporativa forte e de acordo com as necessidades e exigências de nossa sociedade atual (MICHEL, MICHEL E PORCIÚNCULA, 2013).

Na Figura 1, vemos as áreas da comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2006), a saber: comunicação institucional, comunicação interna e comunicação mercadológica. A união destes segmentos e seus escopos listados compõem o mix da comunicação nas organizações.

Figura 1 — Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Adaptado de Kunsch, 2006.

A integração dos diversos eixos de comunicação, conforme apresentado, tem como objetivo o atingimento do sucesso da organização. Kunsch (2006) afirma que, para a busca e o alcance da eficácia, eficiência e efetividade organizacional, deve haver total integração entre a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de negócios. Uma empresa efetiva é uma empresa que está cumprindo com seus objetivos, com aquilo a que se propôs a fazer. Neste âmbito, fazer a gestão da comunicação é um fator de destaque para ganhar competitividade nos negócios, na busca de desempenhos superiores. “Numa era em que o conhecimento é rapidamente difundido e compartilhado, saber como gerir o processo de informação e comunicação tornou-se uma das maiores vantagens competitivas para as organizações” (MICHEL, MICHEL E PORCIÚNCULA, 2013, p. 118).

Ainda que a gestão da comunicação corporativa seja uma prática para alavancar desempenhos superiores, esta não é uma realidade no cotidiano empresarial. Kunsch (2006)

analisa criticamente o assunto em relação às características e práticas vigentes das organizações brasileiras, dividindo-as em quatro realidades distintas. São elas:

- a) as organizações que veem a comunicação como um elevado valor estratégico de resultados, fazendo nela grandes investimentos, tendo profissionais competentes para geri-la e contratando serviços especializados na área;
- b) as organizações onde a comunicação é vista apenas na esfera técnica e tática, realizando divulgações por meio de assessoria de imprensa, jornais, revistas, boletins, vídeos, folhetos, entre outros, mas sem perspectiva clara quanto a diretrizes e estratégias. Nelas, há carência de profissionais qualificados e estrategistas que sejam capazes de unir as comunicações institucional, mercadológica, interna e administrativa em sinergia para o atingimento dos objetivos do negócio;
- c) as organizações onde a comunicação é reativa e improvisada, sem profissional especializado à frente;
- d) as organizações que não dão nenhum tratamento à comunicação, que esta apenas ocorre para viabilizar fluxos de trabalho, assumindo apenas função administrativa.

Outra visão da comunicação organizacional de forma mais complexa, contudo com viés abrangente é a proposta por Baldissera (2009), compreendendo três dimensões articuladas.

A primeira é a “*organização comunicada*”, que dá conta das falas autorizadas da organização, sejam planejadas ou não. Isto é, aquilo que a organização seleciona como identitário seu, e que legitima. São processos comunicacionais muitas vezes orientados ao auto-elogio e ao retorno de imagem-conceito.

A segunda dimensão é a “*organização comunicante*”, que envolve e ultrapassa a primeira dimensão citada, compreendendo os processos comunicacionais atualizados nas relações diretas que qualquer sujeito (pessoa ou público) estabeleça com a organização, formal ou informalmente, inclusive aqueles que surgem sem a organização ter conhecimento. Esta compreensão coloca luz nas ocorrências de relações comunicacionais que fogem do planejamento e controle da ordem pretendida pela organização.

Por fim, a terceira dimensão é a “*organização falada*”, abrangendo os processos de comunicação que ocorrem de forma indireta, ou seja, sem qualquer participação por parte da organização, fora dos espaços organizacionais – seu ambiente físico, site, mídias, textos etc. –, mas que a ela se referem. Como exemplos da organização falada: dois colegas que estão em um jogo de futebol e falam sobre questões organizacionais, ou nos diálogos familiares, nos grupos de conversa que podem surgir entre vizinhos e amigos, e assim por diante. Ainda que se reconheça a impotência da organização para controlá-los, estes processos também fazem parte

da comunicação organizacional. As três dimensões propostas por Baldissera (2009) evidenciam a complexidade e amplitude das esferas da comunicação organizacional, construindo e disputando sentidos no âmbito das organizações.

O fato é que por meio da comunicação, a empresa produz relacionamentos (intencionais ou não, como vimos) com seus mais diversos públicos de contato, construindo, mantendo, formando continuamente sua imagem e posicionamento. O aspecto relacional da comunicação merece deve ser destacado, transformando a visão instrumentalista da comunicação para uma visão mais interpretativa, de construção de sentidos. A próxima seção argumenta sobre tal assunto.

## 2.1 O aspecto relacional da comunicação

Os estudos da chamada Escola de Montreal, que tem como autor principal James Taylor, abordam a comunicação organizacional sob o caráter constitutivo das ações organizacionais. O foco principal dos pesquisadores da Escola de Montreal são os processos de comunicação e organização, criticando as perspectivas que descrevem as organizações como objetos estáveis, em que no seu interior ocorre a comunicação (PRIMO, 2014).

Taylor (2005, p.215) relata que “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”. Segundo o autor, a rede de pesquisadores da Escola de Montreal já não está mais localizada a uma cidade específica (referindo-se à Montreal), e sim em diversas localidades, guiados pela mesma busca: analisar como a organização *emerge da comunicação* (TAYLOR E EVERY, 1999; CASALI, 2007, grifo meu).

Os estudos da Escola de Montreal afastam-se da visão positivista e funcionalista, relativizando os atores sociais (humanos e não-humanos) para a compreensão de significados, trazendo uma visão interpretativista das organizações e da comunicação. Esta linha de teóricos defende o relacionamento imbricado e tramado, entre a comunicação e a organização, trazendo à tona os sentidos de produção e equivalência (PUTNAM, PHILIPS E CHAPMAN, 1999), isto é: a comunicação produz a organização tanto quanto a organização produz a comunicação, uma não precede a outra, há um desenvolvimento concomitante. Ao dissertar sobre a Escola de Montreal, Casali (2007, p. 4) esclarece que:

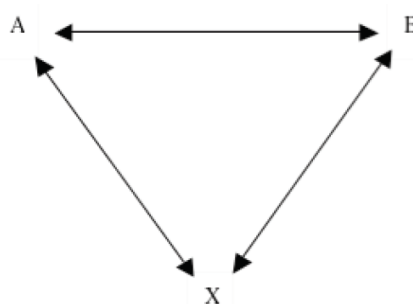
De acordo com Taylor e Cooren (1997), a existência de todo sistema de organização social humano é condicional à comunicação, assim como tal sistema é uma estrutura na qual a comunicação ocorre. As organizações não apenas constituem-se pela

comunicação, mas também se expressam em comunicação. Desta forma, o pressuposto básico da Escola de Montreal é a equivalência entre comunicação e organização. Como afirma Taylor (2004), a comunicação está na organização, assim como a organização está na comunicação. Um ato de comunicação envolve a organização de palavras, ideias, conceitos ou outros elementos de expressão oral ou corporal, este arranjo por si só comunica a compreensão dos elementos organizados. Segundo Taylor e Cooren (1997), a comunicação organizacional é universal, pois não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique.

A proposição teórica da Escola de Montreal traz luz para a compreensão das organizações como sistemas de atores humanos e não-humanos (LATOURET, 2012) em interação constante, organizando e reorganizando o campo social, e reconhecendo que a comunicação permeia todas as práticas organizacionais (TAYLOR E EVERY, 1999).

O conceito de co-orientação (Figura 2) trazido por Taylor e Every (1999) representa uma relação de troca entre dois agentes (A e B) em um ambiente de linguagem, que têm sua atenção focada em um objeto (X) em um ambiente material/social. Este conceito apresenta uma diferenciação do conceito formal de comunicação onde temos emissores e receptores que decodificam mensagens através de meios de comunicação. A co-orientação admite que os envolvidos A e B produzem e reproduzem uma relação com o objeto X. Há, portanto, a produção de conhecimento, a construção de realidade e a constituição de identidade do ser, do outro e da sociedade na relação A/B/X (CASALI, 2007). A co-orientação acolhe a ideia de que as informações são fruto das interações sociais e que não são somente *transportadas* em processos de comunicação, e sim são *construídas* por processos de comunicação (TAYLOR E EVERY, 1999, grifo meu).

Figura 2 — Sistema de Co-orientação



Fonte: Casali, 2007, adaptado de Taylor *et al.*

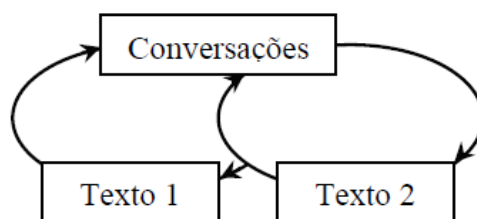
Outro aspecto a ser destacado e trazido pela Escola de Montreal é o que se refere à constituição das organizações a partir dos textos e conversações (Figura 3). Afirma Boden (1994) que a sequência das conversações constitui a ação organizacional, pois tanto modelam

como são modeladas pela estrutura organizacional. As conversações são o modo e o meio de constituição das organizações:

[...]as manifestações linguísticas produzem-se essencialmente de interações, as conversações tornaram-se unidades de análise da comunicação e das organizações. [...] Conversações não são apenas conversas, são um modo e um meio pelo qual as estruturas organizacionais são constituídas e reconstituídas, definindo um sistema organizacional (CASALI, 2007, p. 8).

Evidenciar como uma organização emerge e se mantém por meio da comunicação e da linguagem, a partir da ideia de que os textos agem de forma dinâmica com as conversações, e estas agem e traduzem-se novamente em textos, é o que busca demonstrar a figura exposta logo abaixo:

Figura 3 — Dinâmica texto/conversação



Fonte: Casali, 2007, adaptado de Taylor *et al.*

Ao abordar a dinâmica recursiva de conversações e textualizações proposta pela Escola de Montreal, Primo (2014) argumenta:

Através das conversações são criados “mundos textuais”, que documentam o resultado das interações. Quando recorre-se a esses textos, eles criam novas situações interativas. É a partir deles que novas conversações podem ser articuladas e que a própria organização poderá ser reinventada, através de novos documentos, e assim por diante. São os registros textuais que dão forma pública à organização e que coordenam os esforços conversacionais de seus públicos. [...] São os textos que materializam linguisticamente o fazer e a identidade da organização, permitindo que ela ultrapasse suas fronteiras locais. E são eles que oferecem tanto subsídios quanto limites que estruturam a dinâmica das conversações. Estas, por sua vez, reinventam a todo momento a organização e inspiram novos textos (PRIMO, 2014, p. 523).

Os textos representam as conversações de forma cristalizada, é a conversação com certa estrutura e inscrita em um discurso. Contudo, os textos estão sempre sendo discutidos por novas conversações, sendo modificados em função de novas interpretações, devido à sua equivocidade. (CASALI, 2007).

As organizações *emergem* da dinâmica de textos e conversações, num processo contínuo e circular, que produz traduções e produções de sentidos. Assim, a comunicação é concomitantemente o contexto e o local de manifestação das organizações. Neste imbricamento, estão diversos atores humanos e não-humanos que produzem agência, tais como: os artefatos materiais, as regras, o ambiente, as estruturas sociais, a arquitetura física, os universos objetivos e subjetivos, as pessoas, as barreiras, os comunicados, e assim por diante, que são acionados e interpretados de forma contínua, produzindo significados (TAYLOR *et al.* 1996; PRIMO, 2014; CLEGG E HARDY, 1998; ALMEIDA E MORAES, 2016).

Dentre as diversas áreas e atividades da comunicação organizacional, este estudo possui aderência maior com a comunicação interna. As redes sociais corporativas são para uso entre os próprios colaboradores e entre estes e a instituição. No próximo ponto apresento questões importantes sobre este eixo da comunicação organizacional.

## 2.2 A comunicação interna nas organizações

De forma geral, a comunicação interna dá conta dos fluxos comunicacionais que ocorrem envolvendo o público interno da organização. Neste estudo, o foco é a comunicação existente entre os empregados e a empresa, especificamente a comunicação entre os funcionários (entre si), e entre eles e a organização. Para fins de nomenclatura, e dada a semelhança de uso diversos de termos, resalto que delimitarei o público interno utilizando as seguintes terminologias: trabalhadores, empregados, funcionários e colaboradores (BRUM, 2008; SILVA E LIEDKE, 2016; BARTHS E MÜLLER, 2016; KUNSCH 2006; BUENO, 2003).

O início da comunicação interna nas empresas é identificado através da troca de informações administrativas para a execução do trabalho. A Revolução Industrial no século XIX fez com que as organizações tivessem rápido crescimento nos negócios (FERRARA, 2013; OLIVEIRA, 2012). A sedimentação do progresso exigiu a caracterização de novas modalidades sociais e humanas, conforme afirma Ferrara:

A concentração de trabalhadores em um mesmo local deu origem às fábricas, mas a inauguração de novas formas produtivas produziu uma confusão entre novidades mecânicas e atividades humanas. [...] o desenvolvimento de técnicas produtivas em série e em linha de montagem diminuem o tempo de trabalho e especializam a produção, ao mesmo tempo que estimulam o consumo: eis a primeira revolução industrial mecânica. A expansão do novo sistema produtivo levou à concentração populacional em cidades, que passou a se deparar com a necessidade de ordenar os fluxos da produção, do trabalho, das necessidades humanas básicas como moradia,

higiene e transporte, ao mesmo tempo em que enfrentava a necessidade de ordenar os processos de mediação e troca cultural (FERRARA, 2013, p. 78).

O volume de operários contratados para trabalhar e atender às demandas do mercado aumentou de forma acelerada. Este grupo de trabalhadores, que, até então tinham uma rotina de trabalho mais artesanal com poucos regramentos e instruções, passaram a estar em grandes grupos em amplas instituições, necessitando cumprir carga horária específica, atividades fixas, normas e regulamentos. Neste cenário, os conflitos começam a surgir, relativos às relações de trabalho, e as iniciativas de comunicação interna surgem como parte da administração de conflitos (OLIVEIRA, 2012). Sobre este caráter inicial da comunicação interna nas organizações, Kunsch (2006, p. 171) relata que:

A comunicação com o público interno inicia-se com um formato muito mais de ordem administrativa e de informações. Foram as primeiras iniciativas da existência de comunicação nas organizações – a comunicação administrativa ou gerencial. É uma comunicação que assume um caráter funcional e instrumental. Este formato se estendeu também por muito tempo ao relacionamento com os públicos externos, enfatizando a divulgação dos produtos e da organização, sem uma preocupação com o retorno das percepções e dos interesses dos públicos, isto é, com a comunicação simétrica.

Com o passar dos anos e a evolução do mercado, os processos, sistemas e fluxos de trabalho das organizações se modernizaram, ganhando maior complexidade. Os instrumentos utilizados para passar as informações aos funcionários, tais como murais de avisos, jornais e comunicados diversos necessitaram se adaptar às mudanças. O contexto – tanto das organizações quanto da sociedade – tornou-se e ainda permanece, cada vez mais complexo e dinâmico. As mudanças são mais rápidas, produzindo desafios na análise de cenários e na tomada de decisões. Giddens reflete sobre a era moderna e sua aceleração:

[...] o que separa a era moderna de qualquer período anterior é seu dinamismo. O mundo moderno é um “mundo em disparada”: não só o ritmo de mudança social é muito mais rápido que em qualquer sistema anterior; também a amplitude e a profundidade com que ela afeta práticas sociais e modos de comportamento preexistentes são maiores (GIDDENS, 2002, p. 22)

Neste cenário, como parte integrante da sociedade, as organizações são afetadas pelas mudanças contínuas e, conseqüentemente, as formas de comunicação acompanham estas transformações. As ações comunicacionais precisam ser planejadas criteriosamente, levando em conta pesquisas científicas e mercadológicas, bem como a análise de diversos dados. A



comunicação deixa de ser técnica e instrumental para atender à estratégia do negócio (KUNSCH, 2003).

Buscando a definição do campo, o conceito de comunicação interna pode ser definido como:

[...] o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. Geralmente engloba a comunicação administrativa [...], a comunicação social [...] e a comunicação interpessoal [...] (CURVELLO, 2012, p. 9).

Assim, as práticas de comunicação interna são um processo dinâmico e contínuo, à medida que se retroalimentam a partir das relações e interações da organização. As pessoas estão constantemente envolvidas com a comunicação, trabalhando juntas, cooperando e agindo sobre as necessidades que envolvem a instituição e seus membros. O sistema de mensagens é vivo, rico e variado, exigindo respostas e atitudes relativas aos distintos indivíduos e situações apresentadas no cotidiano organizacional. A organização não se sustenta sem comunicar-se, pois a comunicação é inevitável à vida em geral (KREPS, 1995).

E qual a importância da comunicação interna nas organizações? Uma organização possui objetivos a serem alcançados e seus recursos humanos para atingi-los são as pessoas, seus colaboradores. Os objetivos buscados estão expressos, na maioria das vezes, através de sua missão e visão. As pessoas que a compõem, buscarão estes objetivos e metas tendo como fio condutor de suas ações um conjunto moral de práticas, premissas, sentidos e princípios – estes são os valores organizacionais. O conjunto de missão, visão e valores de uma empresa são os seus norteadores estratégicos.

Neste escopo, busca-se que os valores estratégicos estejam em linha com os valores pessoais do colaborador. Tamayo (2008) afirma que grande parte da felicidade do indivíduo é construída no ambiente de trabalho, e por isso, seria impossível ele realizar-se se não encontrar na organização que trabalha aquilo que estabelece como seus próprios objetivos. A identificação entre os valores pessoais com os da empresa em que atua se faz necessária, segundo o autor.

Visto isso, a comunicação interna tem importância na medida em que objetiva, através de suas práticas, que estas pessoas envolvidas estejam alinhadas entre si e com a empresa, ou seja, em conformidade com os valores da organização e na busca do atingimento da missão e visão da instituição, que focam o sucesso do negócio. Um passo à frente, em consequência, ao

termos funcionários bem comunicados, na busca da unidade empresarial e dos esforços conjuntos, objetivamos o engajamento coletivo para o sucesso organizacional.

Nogerino aborda sobre a relevância deste tema para a conexão do colaborador com a empresa:

Quando bem comunicada, a visão transforma-se em instrumento motivacional para os funcionários. Ao compreenderem aonde a empresa quer chegar, o público interno consegue identificar como o seu trabalho individual contribui para o atingimento dessa meta, passando a estar mais envolvido e conectado com a organização (NOGERINO, 2016, p. 45).

Paralelamente, Michel, Michel e Porciúncula (2013) defendem que foi a necessidade de tornar os funcionários e colaboradores integrados, fluentes e bem informados do que acontece na organização, seja ela de qualquer segmento, que fez com que a comunicação interna ganhasse visibilidade e importância, merecendo sempre maior atenção. Os autores defendem que por meio dos canais de comunicação interna pode ocorrer o relacionamento ágil e transparente da direção com o público interno, e da mesma forma, entre os integrantes deste público.

Uma outra visão reafirma o papel relevante da comunicação interna, entendendo que esta pode funcionar como alavanca para que as outras áreas da comunicação organizacional sejam pensadas e levadas a cabo. Assim, a área de comunicação deixa de ser funcionalmente tática e começa a ser estratégica na medida em que passa a agregar valor às instituições. Isto é, a comunicação deve apoiar as organizações no cumprimento da sua missão e dos seus objetivos globais, fixando publicamente seus valores e agindo para atingir sua visão, sob a égide de seus princípios éticos (KUNSCH, 2006).

Os canais e ações de comunicação interna devem ser criados e estudados assumindo que há os fluxos de comunicação verticais – entre a direção da empresa e os empregados, e os fluxos horizontais – entre os próprios empregados (RUÃO E LOPES, 2019).

Em linha, a importância dos diferentes fluxos de comunicação na construção da identidade organizacional e no comprometimento e alinhamento do público interno igualmente é defendida por Postmes, Tanis e De Wit (2001). Os autores afirmam que a comunicação é um importante fator para o sentimento de pertença, e o fluxo de comunicação vertical é muito relevante neste sentido.

Os colaboradores estão mais fortemente empenhados se obtiveram informações adequadas para desempenhar as suas tarefas e se essas informações lhes forem apresentadas através de canais burocráticos formais, e não informalmente (POSTMES, TANIS E DE WIT, 2001, p. 231).

A importância dos gestores para a comunicação interna organizacional é destacada por Silva e Baldissera (2018). Segundo os autores, a comunicação dos gestores com seus subordinados tem recebido cada vez mais atenção no planejamento de comunicação das organizações. Fundamentalmente, a intermediação comunicacional entre a instituição e os trabalhadores é realizada pelos gestores, e por isso, é central para que haja a consecução dos objetivos de negócio.

[...] ao viabilizar os fluxos de informações com a finalidade de manter os subordinados integrados, compartilhando os mesmos objetivos e o sistema simbólico para responder positivamente às diversas demandas (particularmente as de produção) e realizar os processos produtivos de modo a atenderem as necessidades de constante regeneração (e mesmo, de inovação), a atuação dos gestores conforma-se como fundante para a qualificação dos ambientes em perspectiva dos objetivos estabelecidos pelas organizações, bem como para a manutenção e/ou reafirmação da cultura e da legitimidade organizacionais (SILVA E BALDISSERA, 2018, p. 38-39).

Atualmente, as barreiras ou divisões entre o que chamamos de comunicação interna e as outras delimitações da comunicação estão cada vez mais sensíveis e tênues, visto o espalhamento das informações e a unificação do poder de voz do sujeito, seja ele em sua “versão” pessoal ou profissional.

A participação propiciada pela internet e as redes sociais digitais proporcionam espaços de fala pública aos usuários, e por isso caminhamos para uma comunicação organizacional e pessoal de forma integrada e difusa, onde não conseguiremos mais distinguir ações de comunicação interna ou externa, pois elas iniciam através de um canal ou ação e se movem a outro – de dentro para fora, e vice-versa. Abordando estes desafios dentro do tema, temos que:

Para tornar-se relevante, a comunicação interna e seus efeitos devem beneficiar ambas as partes: os empregados e a organização. Para isso, ela necessita ser valorizada e compreendida por todos os integrantes, desde a cúpula diretiva até os funcionários que exercem funções mais simples. Nas organizações contemporâneas a comunicação interna enfrenta desafios ainda maiores, relacionados à presença dos funcionários nas redes sociais, os quais se posicionam a respeito das mesmas, mostrando sua aprovação e sua fidelidade à cultura organizacional o respeito por seus princípios e valores, ou seu descontentamento ou desmotivação (MICHEL, MICHEL E PORCIÚNCULA, 2013, p.125).

A comunicação interna enfrenta então complexidades e constantes desafios na medida em que é aliada para o alcance da estratégia da empresa, em um mundo moderno que é mutante, dinâmico e ágil. Para a consecução dos objetivos organizacionais, é fundamental o reconhecimento e entendimento do que é e qual o papel da cultura organizacional. Abordarei este tópico na seção a seguir.

### 3 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Para analisarmos as organizações e seus processos inerentes, há um fator de extrema importância que, junto com a comunicação, influencia, altera, participa em todos os caminhos traçados pela instituição: a cultura organizacional.

Mesmo abordando diversos conceitos e definições sobre cultura, é importante destacar que as considerações apresentadas não têm a pretensão de esgotar o assunto, tampouco privilegiam ou fecham portas para novas e frutíferas ideias na área.

Ainda que neste estudo o enfoque seja a cultura no âmbito das organizações, é importante delinear breves conceitos sobre a cultura para o homem. Geertz (1973) conceitua a cultura sob um aspecto essencialmente semiótico. Segundo o autor, cultura é um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas, pelas quais o homem se comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento. Portanto, a partir da interpretação dos símbolos, a cultura tem a função de impor significado.

A identidade que une aspectos sociais em determinado grupo, denominando-se como sua cultura própria, é conceituada por Schein (2009, p.16):

Podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura.

Iasbeck (2014) traz que cultura é todo o acervo dinâmico de construções simbólicas que nutrem o imaginário de um indivíduo, uma família, um grupo de pessoas, uma nação, uma ciência ou uma organização. O autor ainda argumenta:

Nos dias atuais, entende-se que cultura é um sistema no qual se dão cruzamentos intensos de determinações comportamentais cujo objetivo é proporcionar aos indivíduos e grupos de condições de convivência gregária ou social. Essas determinações são biológicas e sociais, ou seja, derivam de fatores congênitos e exógenos indissociavelmente unidos para produzirem efeitos no mundo da cultura. A cultura é, portanto, algo que nasce com o homem e se projeta nas suas realizações. É dinâmica, está sujeita ao determinismo biológico e aos encontros e desencontros da vida social, mantendo-se, ao mesmo tempo, invariável e flexível em suas possibilidades adaptativas, de modo a conceder identidade e mudança, perenidade e fugacidade a suas realizações (IASBECK, 2014, p. 122-123).

Marlene Marchiori<sup>6</sup> é uma das grandes pesquisadoras brasileiras das áreas de cultura e comunicação nas organizações. A autora defende a cultura como um processo intelectual, de entendimento de significados, e relativo à estrutura social.

No que tange ao aspecto da esfera cultural, o conceito de cultura pode ser entendido como um processo intelectual de desenvolvimento de uma pessoa, ou mesmo a vida como um todo de um grupo, de pessoas ou da sociedade. Esse processo engloba necessariamente um entendimento comum de significados, credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, se sintam próximas e integradas. Cultura é entendida como um produto social, não apenas um problema de criatividade individual. Todas as práticas sociais podem ser analisadas sob um ponto de vista cultural à medida que se consideram as formas subjetivas da vida social, procurando identificar aspectos que possuam conteúdo. Para entender os significados da cultura, temos de analisá-los em relação à estrutura social e às contingências históricas. Essa concepção se aplica às mais diferentes práticas sociais de organizações (MARCHIORI, 2008, 72-73).

A cultura, então, está ligada à esfera social, às realizações e feitos, e ao ambiente de convívio. Assim como para o homem, para as empresas (compostas por homens/pessoas) estas características e fatos vão moldando o seu jeito de agir, de se posicionar, de executar atividades, de se relacionar. Através de suas jornadas de existência, as organizações desenvolvem suas culturas internas, a chamada cultura organizacional. Existem diversos conceitos sobre cultura organizacional, e em especial alguns trazem a conexão com a comunicação. Alguns deles são apresentados a seguir.

Schall (1983, p. 559) conceitua o campo da cultura apontando para a comunicação, ao dizer que:

(...) uma organização poderia, então, ser estudada como uma cultura, descobrindo-se e sintetizando suas regras de interação e interpretação sociais, como reveladas no comportamento que elas moldam. A interpretação e interação social são atividades de comunicação, portanto, a cultura poderia ser descrita pela articulação de regras de comunicação.

Para Cameron e Quinn (1999), a cultura organizacional é refletida pelo que é valorizado, o estilo dominante de liderança, a linguagem, símbolos, procedimentos, rotinas e as definições de sucesso que fazem a organização ser única.

A cultura é a identificação, a singularidade, aquilo que torna a organização diferente das demais. É desta forma que França (2013, p. 34) argumenta: “Mais do que algo que uma

---

<sup>6</sup> Marlene Marchiori é escritora e professora dos campos da comunicação, cultura, estratégia nas organizações, os quais somam mais de 12 obras. Pela sua atuação, é bastante referenciada neste trabalho.

organização detém, a cultura diz daquilo que ela é; marca sua singularidade e sua face – a maneira como ela faz-se conhecer, identifica-se”.

Em linha com este argumento, a defesa da cultura como identificação das organizações, além da essência e do envolvimento do conhecimento e da comunicação é abordada no seguinte trecho:

A cultura, portanto, reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma organização (MARCHIORI, 2013, p. 107).

A visão da semiótica volta à tona: dentro da cultura organizacional, o espaço não é apenas um quadro material, e sim um portador de significados. A cultura, enquanto processo subjetivo de interpretação, age como filtro perceptivo que pode se concentrar em alguns significados em detrimento de outros. O espaço é um ambiente para o compartilhamento de conhecimentos no qual a cultura se revela. Desta forma, o espaço não é apenas um quadro material, mas também um portador de significados para quem está ali, em interação. Os grupos constroem significados comuns porque estão em constante comunicação, então há círculos de intersubjetividade. Os significados que são assim compartilhados renovam o saber e a cultura organizacional, indicando que o espaço é um produto cultural (FACHINELLI, 2014).

Como produtos culturais, também estão as pessoas. Assim, Marchiori (2008) traz que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois elas criam os significados e entendimentos. Elas são, por isso, criadoras de cultura, e não meramente transmissores e adaptadores de significados. “As pessoas são produtos culturais, são formadas pela cultura, assim como a reproduzem e a formam” (MARCHIORI, 2008, p. 93).

Identifico a metáfora visual de um *iceberg* como um bom exemplo para tentarmos entender a cultura: a parte de gelo do *iceberg* que está na parte superior da água, ou seja, que é possível de se enxergar a partir do nível da água, é menor do que a parte que está submersa na água, que dá a sustentação para o gigante bloco de gelo. Imagine que a organização é como um grande *iceberg*: nela, há as pessoas, os materiais, as ações e os processos que estão aparentes a todos, que são visíveis à sociedade. Contudo, há outra grande parte – e que dá sustentação à primeira – que está submersa, muitas vezes escondida, e que faz parte dos processos decisórios, rituais, símbolos, artefatos, atitudes, do clima de trabalho, e assim por diante. Esta composição das duas partes de gelo (submersa e emersa) de um grande *iceberg* é como a cultura organizacional: ela está presente e faz parte de toda a composição construtiva do gelo,

delineando sustentação, apresentando possibilidades de crescimento e de quebra das pedras, estando suscetível a mudanças de forma e sofrendo influências diretas dependentes da água, do vento, da temperatura, da ação de barcos e animais, e assim por diante. Esta é uma metáfora para que possamos ponderar o quanto a cultura organizacional constrói, sustenta, mantém ou destrói uma empresa, bem como para refletirmos o quanto ela permeia todos os espaços, pessoas e processos, sendo um componente intangível. Cultura organizacional não se pode ver; se pode sentir, entender, perceber.

Ferrara (2013) resgata o histórico do entendimento da cultura empresarial e a inserção da comunicação com o caráter instrumentalista. Segunda a autora, a noção de cultura da empresa surge como resposta estratégica, utilitária e planejada, para enfrentar, ao mesmo tempo, decorrências de uma crise econômica (crise mundial do petróleo na década de 1970) que ameaçava a empresa e, por isso, a necessidade de reforçar a sua marca, propondo um conjunto de valores e comportamentos para que identificassem a marca como adequada e bem-vinda. Procurava-se encontrar soluções que pudessem projetar, junto ao consumidor e também ao operário da empresa, fidelidade de consumo e dedicação ao trabalho e às metas institucionais. A comunicação empresarial volta-se então para a implantação e sedimentação simbólica da própria organização da empresa (FERRARA, 2013).

O desenvolvimento da cultura organizacional é um grande desafio – especialmente para os gestores da organização – partindo do entendimento que ao unir um grupo de pessoas com diferentes comportamentos, é preciso desenvolver uma identidade de ação que os una, buscando o sucesso da organização (OLIVEIRA, 2012). O desenvolvimento da cultura é de difícil execução, pois a cultura é como uma construção e reconstrução constante, entre valores e interesses organizacionais e os próprios de seus membros.

Abaixo exponho uma comparação metafórica com a trama de um tecido, que exemplifica esta miscelânea identitária:

A cultura organizacional assemelha-se a uma trama, no sentido de tecido tramado...Esse tecido tramado é (re)tecido com base em diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010, p.190).

E se questionarmos quanto à ação do homem: é a cultura que influencia as ações dos sujeitos ou os sujeitos que influenciam na cultura das organizações? Este é um ciclo que se retroalimenta, é recursivo. Oliveira (2012) afirma que os sujeitos, como partes da organização, têm na cultura um forte elemento para influenciar suas ações. Por outro lado, são os mesmos

sujeitos – partes das instituições – que estão agindo, tomando decisões estratégicas, liderando equipes, emitindo opiniões, multiplicando informações e ordens, mapeando e definindo processos produtivos, produzindo serviços e metas, fabricando produtos, enfim, construindo a imagem, o clima e a reputação da empresa. Ou seja, os sujeitos também influenciam, através de suas ações, a cultura organizacional. Basta pensar que quando falamos em um processo de mudança organizacional, esta modificação só ocorrerá desde que as atitudes dos envolvidos na empresa estejam alinhadas e comprometidas com a mudança necessária. É preciso saber aonde se quer chegar em termos de mudança corporativa, e este alvo deve ser buscado com modificações em decisões estratégicas, nos relacionamentos interpessoais internos, nos fluxos de atividades diferenciados, em alterações de regras e políticas, por exemplo. Em suma, a cultura organizacional influencia as atitudes dos indivíduos da mesma forma que as atitudes destes influenciam no desenvolvimento cultural corporativo.

As diversas definições de cultura trazem conteúdos diversos, desde os primeiros estudos e pesquisas do campo. A depender do escopo de pesquisa que se persegue, o viés tenderá a uma determinada área:

Desde os primórdios da definição de cultura oferecida por Taylor em 1871 – o pai-fundador da Antropologia britânica -, antropólogos investigam a cultura, mas até hoje existem correntes diferentes de pensamento englobadas num conceito único e unânime. As definições trazem componentes como ideias, ideologias, valores, atitudes, objetivos, normas, comportamentos aprendidos, símbolos, ritos, rituais, costumes, mitos, hábitos artefatos, entre tantos outros conteúdos. O significado do conceito depende de cada enfoque que se persegue (MARCHIORI, 2008, p. 74).

Desta maneira, o enfoque que propõe este estudo é o da conexão da cultura e da comunicação organizacionais, conforme exponho a seguir.

### 3.1 Cultura e Comunicação Organizacionais

Cabe então aproximarmos os conceitos e implicações da cultura organizacional e da comunicação organizacional. A partir das conceituações e defesas feitas anteriormente, proponho a questão: a comunicação seria o meio pelo qual a cultura circula e é propagada nas organizações? Sob um olhar funcionalista e estático, é possível dizer que sim. Vera França critica esta visão estável e de serventia:

Ao entendermos a cultura como estoque de conhecimentos, referências e representações acumulados por determinado agrupamento social, e comunicação como o processo pelo qual tais referências e informações são transmitidas e circulam,



temos que a cultura antecede a comunicação, e esta serve àquela, com maior ou menos positividade, conforme sua eficácia e controle das distorções. Tanto a cultura, nessa perspectiva, assume caráter estático, como a comunicação seria apenas o meio pelo qual a cultura circularia de um grupo para outro, de uma geração para outra (FRANÇA, 2013, p. 89).

Ao esclarecer e defender uma perspectiva distinta, França (2013) compreende que tanto a cultura como a comunicação são produzidas pelas práticas sociais e interações entre os indivíduos. Neste caminho, os conceitos confluem na dinâmica de constituição e circulação de sentidos dentro da configuração da própria vida social. Ou seja, sob este viés, comunicação não serve à cultura, uma não precede ou sucede à outra. Para a autora, os conceitos de comunicação e cultura não se configuram fenômenos autônomos e separados, e sim “duas pontas” de um mesmo fenômeno – as relações humanas. Acentua-se a indissociabilidade e complementariedade: “A comunicação não exatamente serve à cultura, transportando-a ou instrumentalizando-a, mas é o processo mesmo em que a cultura se manifesta e se constitui” (FRANÇA, 2013, p. 96).

Guerra (2014) citando Geertz (1973), afirma que a cultura é o “fundo acumulado de símbolos significantes”, que funciona como alicerce da conduta dos homens. Esse alicerce simbólico é como um macrotexto, que compõe uma teia que percorre o modo de ser e de agir de determinada sociedade. O modo de ser e agir do cotidiano corporativo formula um arcabouço de construções simbólicas que podem ser analisados tanto pela cultura como pela comunicação corporativa (GUERRA, 2014).

A perspectiva de inter-relacionamento entre cultura e comunicação organizacional novamente coloca luz na construção de significados e no modo de ser e agir, e desta vez, entendendo que a comunicação *forma* a cultura organizacional (grifo meu):

[...] a cultura se forma pela atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de “personalidade da organização”. Os grupos relacionam-se, desenvolvendo modos de ser e agir que vão sendo incorporados por eles. Quando o grupo passa a agir automaticamente, a cultura está enraizada. A comunicação é a fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura tem sua origem no momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando. A proposta teórica parte do princípio e que a **comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados** (MARCHIORI, 2013, p. 101, grifo original).

As organizações estão permeadas de símbolos, artefatos e criações subjetivas, e isto é a cultura. A comunicação destes elementos combinados é realizada através de processos interativos. Essas abordagens ajudam a compreender como as organizações são constituídas, reconstruídas e transformadas. Por isso, conhecer e estudar os conceitos de cultura e

comunicação é concentrar-se nos movimentos que fazem emergir novos contextos, novos sentidos e ressignificações, instituir interações, auxiliando no entendimento de situações, decisões, dos múltiplos cenários e potencialidades vivenciadas pelas empresas (MARCHIORI, 2013).

Por um viés mais prático e tangível, os atos relativos à comunicação nas empresas podem, em si, *carregar, mediar, materializar, servir* a cultura organizacional. A partir deste viés, discorro a seguir sobre algumas pressuposições de como a cultura pode se tangibilizar por meio da comunicação.

O primeiro pressuposto é de que a cultura se materializa por meio da linguagem. Iasbeck (2014) argumenta que a cultura em sua essência é imaterial, de caráter simbólico, mas que produz efeitos perceptíveis, como a coesão grupal, a cumplicidade e os produtos culturais. Porém, ela só se materializa por meio de linguagens. Em termos de essência e conteúdo, o estudo das linguagens corresponde ao estudo da cultura que as produzem e alimentam, segundo o autor.

A segunda conjectura é a de que a cultura é expressa por meio de discursos e relacionamentos, ou seja, atos comunicacionais e interativos. Marchiori (2013) defende que cultura é o resultado da interação social e é formada com base na comunicação. As pessoas, em seus processos de relacionamentos, criam e estabelecem realidades. A interpretação destes ambientes é expressa na cultura de determinada organização, por meio de seus discursos e relacionamentos.

A terceira proposição é de que a cultura se transmite através dos diversos textos ligados à organização. “Toda e qualquer expressão que torna a organização visível e perceptível para seus públicos constitui, então, um texto com elementos signícos próprios, com estrutura e limites determinados” (IASBECK, 2014, p. 127). O autor salienta que esta difusão da cultura através dos textos pode resultar em um conjunto discursivo harmônico ou incoerente, expressando disjunções e contrastes, traduzindo um discurso fragmentado e inconsistente para os públicos que os recebe.

Desta forma, o discurso da cultura pode não traduzir a cultura organizacional, causando tanto problemas de identificação externa, como para clientes e fornecedores, quando de reconhecimento interno, para os funcionários (IASBECK, 2014).

Essas rupturas entre estrutura e expressão são mais comuns do que imaginamos, uma vez que a necessidade constante de se adaptar o discurso aos ambientes mutantes do mundo organizacional ou às exigências sazonais do mercado no qual essas organizações se inserem provoca a necessidade de mudanças bruscas para as quais nem sempre é possível uma tradução que mantenha a coerência entre a ideologia

concentrada e a expressão dispersiva. Normalmente, os movimentos adaptativos se dão pela necessidade de se manterem vínculos, o que parece justificar – em alguns casos – o rompimento da coerência entre estrutura e expressão, com todos os riscos que tal ruptura possa ocasionar (IASBECK, 2014, p. 128).

A saber, o autor afirma que são instâncias produtoras de textos as áreas de Comunicação Social, tais como assessoria de imprensa, publicidade e propaganda, relações públicas, jornalismo empresarial; o atendimento a clientes e fornecedores, como balcão, atendimento virtual, SAC, CRM, telemarketing, ouvidoria; as ações de marketing; as áreas de organização, processos e métodos, que decidem desde arquiteturas física até estruturas hierárquicas; a identidade visual, composta por marcas, logomarcas, cores institucionais, formato de design, entre outros. Todas estas instâncias, áreas e ações envolvem textos que expressam a cultura organizacional, de forma coerente ou não.

Fica evidente que as organizações necessitam olhar com cautela e buscar a constante conexão entre as esferas da comunicação e cultura do ambiente empresarial. A imbricação, a sobreposição, interpenetração e a convivência tramada e tecida destes campos nas empresas são destacadas da seguinte maneira:

O significado constituído por um grupo pode não ser o mesmo para outro; ainda assim, as diferenças convivem e interatuam. Então, pode-se dizer que há uma imbricação entre cultura e comunicação; nenhuma se sobrepõe à outra, uma vez que cultura interpenetra comunicação, ao mesmo tempo que comunicação interpenetra cultura (MARCHIORI, 2013, p. 21).

À medida em que a cultura guia as ações comunicacionais, a comunicação age sob a cultura empresarial, traçando a ação recursiva. Contudo, na prática do mercado de trabalho, a área de comunicação corporativa produz atividades mais tangíveis, visíveis aos públicos envolvidos, tais como: anúncios, comunicados, discursos, releases, cartazes, sites etc. Por outro lado, a cultura organizacional está nas entranhas das atividades da empresa, e é difícil tangibilizá-la, isto é, ver um produto específico da cultura organizacional. Entretanto, conforme afirma sabiamente Schein (2010, p. 08) “a cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas”.

Neste cenário, a comunicação organizacional é agente da cultura organizacional na medida em que, a partir dos atos comunicacionais, a empresa posiciona-se e relaciona-se com seus diversos públicos e a sociedade, conforme abordado na primeira seção deste quadro teórico. Marchiori (2008) defende o aspecto relacional da comunicação na formação da cultura: “a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando” (MARCHIORI, 2008, p. 79).

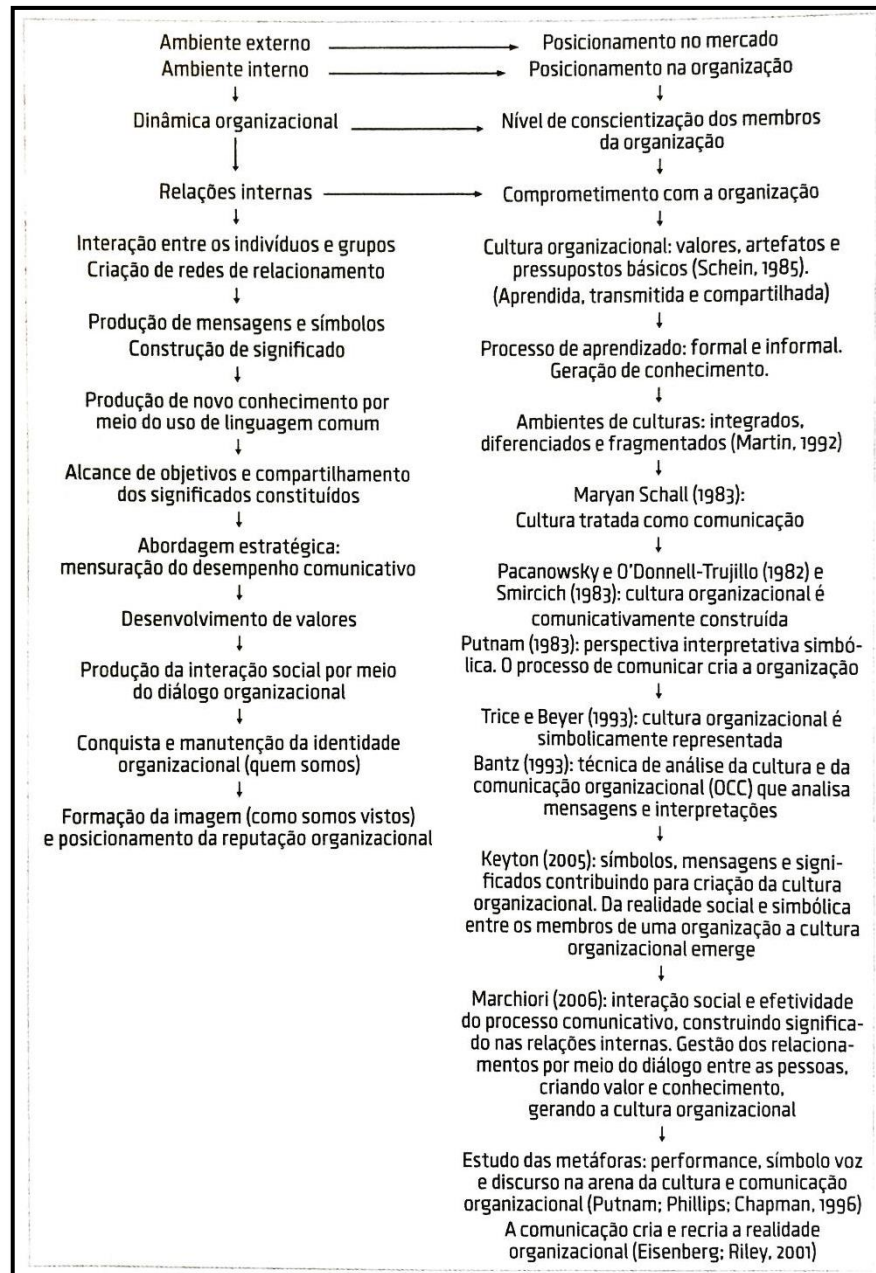
Segundo Michel, Michel e Porciúncula (2013), no contexto das organizações, a comunicação se coloca como ferramenta estratégica, ultrapassando a perspectiva interna de dinamização do fluxo de informações, para ganhar a responsabilidade de articuladora das relações organizacionais em nível interno, mercadológico e institucional. Ou seja, a comunicação organizacional atua diretamente na promoção e manutenção da cultura organizacional.

Além da comunicação corporativa agir para o desenvolvimento e manutenção da cultura organizacional, Bueno (2009) e Kunsch (2003) defendem o aspecto da comunicação como difusora da cultura e reflexão dos valores institucionais. As informações comunicadas cotidianamente expressam a identidade organizacional, demonstrando a cultura, filosofia, missão, visão e princípios da empresa, fazendo do sistema de comunicação corporativa uma fonte de irradiação de valores. Cabe aos profissionais das áreas de comunicação institucional facilitar o entendimento e a construção de significados de acordo com os princípios que guiam as ações de determinada empresa. Neste sentido de construção de significados, temos que:

A comunicação, quando bem direcionada, possibilita ao indivíduo a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas. Assim, ela implica um modelo construtivista dentro do qual a cultura deve ser continuamente construída por meio da comunicação. Cultura é um processo de construção de significados, por meio de interação social, e a comunicação nesse contexto é primordial e natural (MARCHIORI, 2008, p. 85)

De fato, as confluências dos estudos e efeitos da cultura e da comunicação organizacionais são inúmeras. Marchiori (1985; 2001; 2013) propôs num quadro (Quadro 1) o paradigma da cultura e da comunicação. Com base nas pesquisas que embasam o processo de conhecimento desta temática, o paradigma preocupa-se em oferecer a visão de que a cultura deve ser tratada como comunicação. O conjunto de informações sobre a relação entre cultura e comunicação considera o ambiente interno organizacional, as relações sociais, as ações e os elementos que as ordenam e definem. O olhar sob a perspectiva de que é a comunicação “quem faz” a organização coloca valor na área, sugerindo compreendê-la para poder compreender as realidades organizacionais. Assim, descobrir as habilidades comunicacionais de uma empresa é observar a interação dos indivíduos, vendo a significação em suas relações. (MARCHIORI, 2013).

Quadro 1 — Paradigma da cultura e da comunicação



Fonte: Marchiori, 2013

A conexão entre cultura organizacional, comunicação interna e engajamento dos colaboradores também merece ser destacada. As ações de comunicação interna estarão continuamente reforçando e desenvolvendo a cultura organizacional, ou seja, o conjunto de práticas, princípios, valores e crenças da organização. O engajamento do colaborador na busca do sucesso da empresa poderá ser mais forte quanto maior for sua identificação com este conjunto de práticas, ou seja, com a cultura organizacional. Desta forma, Nogerino (2016) afirma que:

[...] se a cultura organizacional torna-se elemento-chave por meio do qual os colaboradores conseguirão conectar-se à empresa e compreender o significado de sua contribuição, mantendo-se mais satisfeitos e engajados no ambiente profissional, a comunicação assume papel estratégico ao consolidar e permear a cultura para todos os atores que compõem a organização (NOGERINO, 2016, p. 51).

O provável atingimento dos objetivos da empresa de forma paralela ao alcance dos objetivos pessoais é abordado de forma prática por Baldissera, ao argumentar que:

[...] é provável que os sujeitos percebam a organização como possibilidade/potência para atingirem seus próprios objetivos. Nessa medida, inclinam-se a realizar ações coordenadas visando aos objetivos organizacionais pois que, como desdobramentos, isso poderá se traduzir na realização dos próprios objetivos. Em outras palavras, se uma empresa específica atingir seus objetivos, dentre outras coisas, tenderá a se manter no mercado, a preservar os empregos e hierarquias, a pagar os salários em dia, a, de alguma forma, reconhecer o trabalho dos empregados, além de, poder expandir os negócios gerando novas vagas em nível de gestão, etc (BALDISSERA, 2010, p.63).

Quando analisamos a importância e influência da cultura organizacional no empenho dos trabalhadores, há a percepção de que quanto maior for a imersão na cultura, mais comprometido o colaborador está, e este comprometimento pode ser visto como um diferencial competitivo de mercado (NOGERINO, 2016).

Segundo Tamayo (2008), três componentes foram identificados no comprometimento organizacional. O autor os divide em: normativo, instrumental e afetivo. O comprometimento normativo refere-se aos sentimentos de obrigação que o trabalhador tem de permanência na empresa. São sentimentos de obrigação decorrentes de controles normativos da organização, como normas e regulamentos. Assim, o comprometimento normativo refere-se às pressões normativas internalizadas para agir ao encontro dos objetivos e interesses da empresa. O comprometimento instrumental diz respeito à disposição do funcionário de permanecer na organização para não perder os investimentos pessoais já realizados na mesma. Nesta perspectiva, o comprometimento instrumental pode ser consequência da necessidade que o empregado tem da empresa em si. Já o comprometimento afetivo está relacionado ao envolvimento e identificação do empregado com a organização em que atua. Mowday, Steers e Porter (1979, apud TAMAYO 2008) compreendem o comprometimento afetivo em três dimensões: a) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; b) a disposição de investir esforços a favor da organização; e c) o desejo e a vontade de se manter como membro da organização. Desta forma, a análise destes aspectos pode apontar que o comprometimento

afetivo dos colaboradores está relacionado à cultura organizacional, uma vez que envolve a aceitação de valores e o senso de pertencimento (NOGERINO, 2016).

Em teoria, o engajamento do colaborador na execução de desempenhos superiores e no alcance da missão e visão da empresa deverá ser proporcional à assimilação e vivência diária à luz do conjunto de práticas da cultura organizacional em questão.

Parto da premissa, conforme visto até aqui, de que a comunicação possui papel relevante e estratégico na manutenção, desenvolvimento e consolidação da cultura organizacional. A partir disso, é provável que as ações e iniciativas de comunicação interna com os colaboradores, paralelas a um conjunto de práticas de gestão de pessoas, gerem a significação do colaborador junto à empresa. Desta forma, agem promovendo a identificação com os valores e princípios institucionais, impactando o comprometimento e aumentando o engajamento dos funcionários no atingimento da estratégia organizacional. Quando realizado de forma assertiva, este ciclo virtuoso trará maior vantagem competitiva de mercado da empresa.

Por outro lado, uma visão mais crítica e interpretativa da comunicação é trazida por Kunsch (2006), ao argumentar sobre a complexidade da comunicação. Nem tudo que as áreas de comunicação corporativa planejam é possível de ser alcançado, na medida em que as diversas culturas pessoais produzem heterogeneidade de interpretações para os atos comunicacionais. O aspecto relacional da comunicação, ou seja, dependente das interações entre os diversos atores e seus fluxos interpretativos trazem a não linearidade da comunicação.

O fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação. Ou seja, trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dados o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2006, p. 168).

São as diferenças, a diversidade, os debates e enfrentamentos, enfim, as situações variadas do cotidiano profissional que trazem a complexidade, tanto para o campo da cultura quanto para o da comunicação organizacional. Muito disso se deve ao caráter interativo e seu predicado de inconstância e relatividade. Abordo as conexões de cultura, interação e redes no tópico a seguir.

### 3.2 Cultura, Interação e Redes

Ao estudar os conceitos, definições e processos de formação e desenvolvimento da cultura e da comunicação nas organizações, um aspecto é bastante referenciado como condição e processo para que estas ocorram: a interação social. A interação traz para a análise destes campos um fator de volubilidade e inconstância, no sentido de que a resposta a determinado estímulo, ação, fato ou diálogo, por exemplo, dependerá do sujeito que a recebe.

Se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso. Portanto, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e os comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes (MARCHIORI, 2008, p. 76).

Segundo França (2013), a matriz interacional reforça a ideia da complexidade dos processos comunicativos, que possuem pouco do caráter mecânico-transmissivo, defendido por alguns modelos. Estas concepções reduzem a comunicação a uma dimensão instrumental, apenas. Refletir sobre a interação ultrapassa o domínio das relações interpessoais, no sentido de que podemos analisar as comunicações entre grupos, bem como as práticas midiáticas. “Podemos afirmar que qualquer prática comunicativa – a situação de falar com o outro – traz sempre a marca dos dois e se configura como uma interação” (FRANÇA, 2013, p. 92). Temos exemplos de modificações originadas por produções e acontecimentos midiáticos com o seu público, e vice-versa, o público reorientando a produção. Alterações nos papéis de determinados personagens em novelas em função das respostas do público e programas que mobilizam votos e doações são exemplos disso. Evidencia-se a permanente dinâmica que acontece entre mídia e audiência, os dois polos das interações midiáticas. O importante é registrar, segundo a autora, que não se trata de um vetor causal de sentido único (mídia-público e público-mídia), mas sim de uma “conversação que compreende múltiplos pequenos movimentos, leitura de sinais, maior ou menor sensibilidade para o posicionamento do outro, rearranjos, recomposições” (FRANÇA, 2013, p. 93).

A dinâmica da interação não apenas desfaz a lógica apenas transmissiva e a relação mecânica entre o emissor e o receptor, colocando luz na circularidade do processo interativo. Ela não é composta de um ato, mas de fases, orientando e reorientando no decorrer da interação. Isto é a comunicação em si, ou as interações comunicativas, que tomam forma pela linguagem (FRANÇA, 2013).



A linguagem também é defendida como fator o dominante da interação, e que dá forma à cultura organizacional, conforme mencionado:

Cultura organizacional é essencialmente um fenômeno interativo a partir do momento em que os indivíduos observam e interagem com o mundo ao seu redor. Por meio desse processo, um indivíduo pode simbolizar e atribuir significado para eventos e objetos. Essa é a base da filosofia do interacionismo e o fator maior dominante para essa interação é a linguagem, tanto escrita quanto falada (MARCHIORI, 2008, p. 154).

Os vínculos e conexões também nos fazem analisar a comunicação nas empresas a partir de uma visão não-linear, conforme citado anteriormente. Sant’Ana (2012) afirma que a perspectiva não-linear requer uma abordagem que vai além do aspecto formal – as estratégias de comunicação dos meios institucionais de transmissão ou troca de mensagens. No contexto das organizações, é importante e estratégico entender a comunicação informal que permeia as relações e que também influencia nas mensagens dos meios institucionais. “Considerar as múltiplas influências sobre a formação de sentido e o comportamento dentro da organização requer entender os relacionamentos que a permeiam” (SANT’ANA, 2012, p. 290). A análise da comunicação no contexto organizacional requer uma abordagem a partir dos vínculos, intencionais ou não, e que estão em recorrente transformação. A ideia de interconexão ajuda a entender que a comunicação nas empresas decorre de complexas interações e relações de interdependência. Explica a autora:

Um dos principais fatores de destaque nesta abordagem é a tentativa de transpor a visão linear das relações e abordar a comunicação como processo social capaz de reconfigurar-se e reconfigurar continuamente a organização. A comunicação não é algo estanque. Ela existe a partir de uma rede essencialmente mutável, decorrente da dinâmica das relações pela qual os integrantes da rede compartilham informações, percepções e valores. [...] Leva-se em conta que as posições dos atores influenciam a lógica da interação, ações, preferências, projetos e visões de mundo, assim como o acesso aos distintos recursos de poder (SANT’ANA, 2012, p. 290-291).

Cultura e comunicação são ingredientes de um mesmo processo, são interdependentes e reciprocamente condicionados, contudo possuem ação e natureza delimitadas. Ambas podem certificar a permanência ativa de alguém em uma organização, na medida em que estejam em interação. Isto é, a interação é fator condicionante: onde não há interação, não há condições para processos comunicativos, e então não haverá condições de se alimentarem processos culturais (IASBECK, 2014).

As interações produzem diálogos, e ambos são essenciais na construção de relacionamentos. Os relacionamentos, por sua vez, criam significados que podem ser

transformados em conhecimentos compartilhados, a depender da realidade encontrada. O estudo da cultura necessariamente envolve e produz conhecimento, e a formação da cultura está intimamente ligada ao desenvolvimento do conhecimento e do relacionamento (MARCHIORI, 2013).

Ao interagirem, as pessoas constroem, transformam e ressignificam a cultura e a comunicação nas organizações. Neste sentido, considerando o contexto organizacional, os sujeitos formam uma rede. Estas redes de pessoas, por sua vez, também terão inferência, participação e interação com as esferas comunicativas e culturais das empresas.

A configuração em rede é peculiar ao ser humano, ele se agrupa com seus semelhantes e vai estabelecendo relações de trabalho, de amizade, enfim relações de interesses que se desenvolvem e se modificam conforme a sua trajetória. Assim, o indivíduo vai delineando e expandindo sua rede conforme sua inserção na realidade social. As redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para o compartilhamento da informação e do conhecimento, mediante as relações entre atores que as integram (TOMAÉL, ALCARÁ E DI CHIARA, 2005, p. 93)

Com o passar dos anos, as redes de pessoas foram sendo cada vez mais valorizadas nas organizações. Houve o entendimento de que o trabalho em equipe e a colaboração multidisciplinar oferecem diferentes competências e habilidades para a execução das tarefas profissionais, buscando o alcance de maior sucesso institucional.

A evolução das tecnologias de informação e comunicação, a chegada da internet e das plataformas de redes sociais na web foram transformando e aprimorando o olhar positivo dos sujeitos sobre a participação ativa, a colaboração, a construção coletiva, as comunidades, as trocas e diálogos, e a atualização constante de informações, fatos e dados cada vez mais célere.

Por décadas, a comunicação foi definida e identificada como um instrumento a serviço do Estado ou de um interesse (das organizações, por exemplo). O emissor era único e definido, que tinha aliado a ele competências técnicas e tecnológicas servindo um receptor passivo e obediente para a consecução de um plano homogêneo e universalizado (FERRARA, 2013).

Conforme explicitado anteriormente, esta já não é mais a lógica predominante – ou não deveria ser – por parte daqueles que planejam e trabalham com comunicação e culturas organizacionais. O reconhecimento da interação e do diálogo – da comunicação – como processos recursivos da cultura organizacional é/deveria ser presente em grande parte das empresas. A nova gestão, que deve valorizar a colaboração e a multiplicidade encontra voz nas palavras de Santaella (2014, p. 86):

A chegada da Web 2.0 e suas principais ferramentas nos introduziu à era da comunicação colaborativa, que estimula o trabalho participativo, a interação em tempo real e em que a informação disponível não é mais a fornecida de “cima para baixo”, mas produzida em uma estrutura horizontal. Organizações atentas a esses novos ventos têm encorajado os valores da diversidade e a presença de redes informais de relacionamento e de cooperação visando à resolução de problemas comuns. Isso não significa abdicar da gestão, mas pensá-la na base da multiplicidade, da diversidade em ambientes de pouca hierarquia, regidos muito mais pela emergência e auto-organização que pela coerção.

As redes informais de relacionamento e cooperação que visam a integração e resolução de problemas comuns, vão desde o grupo de corrida dos colaboradores, patrocinado pela empresa, passando pelas confraternizações interdepartamentais organizadas por comitês dos próprios funcionários, ou pela constituição de grupos de afinidade e ativistas – como LGBT ou veganos, por exemplo – até, de cunho menos informal e mais institucional, às plataformas online redes sociais corporativas, que são objeto desta pesquisa, e discutirei mais à frente.

Segundo Marchiori (2014), na sociedade atual o valor da comunidade se firma como um espaço de negociação entre indivíduos com suas preferências que, ao se relacionarem, consideram os outros, no processo de construção de realidades coletivas. Assim, as construções coletivas criam e influenciam novos processos de relacionamento, criando diferentes realidades culturais e instituindo, pois, uma nova negociação. Os sentidos são construídos a partir das experiências em que se encontram os indivíduos, e desses encontros emergem princípios socialmente criados através das interações. “As comunidades nascem e se fortalecem quando cultuam o sentido, podendo ser aceitas e reconhecidas no espaço público” (MARCHIORI, 2014, p. 23). O sentido é dado pela comunicação entre sujeitos e grupos, nas esferas das redes. Emergem destas, dinâmicas intensas de conversações que extrapolam as localidades, demonstrando a complexidade que passa a se instituir da rede de relacionamentos (HENRIQUES, 2012).

Ressalto ainda que, a noção de comunidade assemelha-se aos conceitos e definições de cultura, ao aportar aspectos de união de identidade humana e agrupamento de aspectos subjetivos:

Comunidade é vista como uma expressão possível de realização da identidade humana, como o lugar em que se manifestam valores, hábitos e costumes de um agrupamento, o que se contrapõe, portanto, à diversidade e à fragmentação cada vez maior na sociedade (HENRIQUES, 2014, p. 66).

A noção das redes busca tornar o social mais fluído e dinâmico, em contraponto a algo estável e delimitado. O ato de reinventar e de transformar são constantes, através do fluxo de

informações mais acessível e aberto. A busca de novas perspectivas do social para uma dimensão agregativa e relacional são esclarecidas pelo sociólogo Di Felice (2014, p. 34):

O advento da sociedade em rede com base no formato de comunicações interativas, portanto, pós-analógica, obriga-nos a um pensar social pós-estruturalista, no qual os distintos setores, os diversos grupos, as instituições, as empresas passam a se sobrepor e a reinventar-se pela contínua interação e pelo acesso permanente aos fluxos informativos. Um social dinâmico e em ininterrupto devir; algo diferente de um organismo fechado e delimitado, produto de um conjunto de órgãos separados e interagentes, um social híbrido perante o qual é necessário repensar o significado da estrutura e da ação social.

Neste cenário, a abertura ao diálogo e às conversações constantes entre as pessoas das organizações proporcionam a troca cultural, o que pode ser apontado como a atualização da cultura. Se envolve mudança, envolve desafios e obstáculos. Lidar com a atualização e mudança das culturas empresariais é tarefa com muitos impeditivos. Abordo no próximo tópico os desafios e barreiras inerentes à cultura organizacional.

### 3.3 Desafios e Barreiras da Cultura Organizacional

Vimos que uma organização coesa (coerente e unida) é possível quando há o imaginário compartilhado, estimulado e ativo pelos seus integrantes. Quando a cultura organizacional nutre valores simbólicos positivos para os colaboradores, tende a motivá-los.

Contudo, esses valores simbólicos não lhe são exclusivos, podem ser compartilhados por estes mesmos integrantes em outras organizações das quais interagem. Da mesma forma, cada membro de cada grupo cultural traz para o grupo elementos de outras culturas, proporcionando um diálogo necessário entre os elementos internos com os externos da esfera organizacional. Esta hibridização traz um diferencial competitivo para as empresas, pois quanto mais apta a dialogar com elementos de outras culturas e organizações, maior será o potencial de originalizar-se (IASBECK, 2014).

Por outro lado, estas trocas que reciclam, as atualizações, a “oxigenação” da cultura pode representar um perigo para a organização. Iasbeck (2014, p. 126) afirma que:

[...] as trocas interculturais podem representar um grande perigo para as organizações, uma vez que certos cruzamentos improváveis podem trazer dilemas e oferecer soluções criativas fora dos parâmetros da suportabilidade de suas forças organizadoras.

É isso que ocorre quando há o insucesso em projetos e programas que, propositalmente ou não, modificam (ou buscam modificar) certos aspectos da cultura das empresas. Isso pode ocorrer na contratação de um novo gestor que impõe uma forma de trabalho distinta na qual sua equipe não está apta a suportar; na execução de atualização de um sistema de banco de dados ou de informações, no qual os usuários não foram suficientemente engajados e capacitados; quando há fusão ou aquisição de uma nova empresa e os membros possuem rotinas e regras totalmente diversos; ou ainda, trazendo um exemplo aderente a este trabalho, quando é proposto um sistema online de comunicação, colaboração e socialização entre funcionários, e a cultura organizacional não é fértil e/ou não está preparada para engajar, promover valor e dar sustentabilidade ao projeto.

O modelo de gestão pode ainda não estar adaptado para as mudanças contemporâneas trazidas pelas tecnologias de informação e comunicação. Oliveira (2012) exemplifica ao abordar que uma organização que ainda possui estratégias de comunicação interna com publicações como revistas e jornais, poderá ser questionada pelo público interno para começar a dialogar utilizando ferramentas da internet como meio de publicação institucional. Muitos destes funcionários têm na sua cultura o uso da internet nas relações particulares fora do ambiente profissional, porém esta não seria a realidade cultural da empresa em questão. Nesse caso, o diálogo e a interação devem ocorrer para uma mudança cultural na comunicação interna.

Ainda dentro do âmbito dos desafios e resistências culturais nas empresas, é importante salientar que a cultura de uma empresa não é sempre totalmente única e uniforme. A cultura também apresenta subculturas, demonstrando o aspecto múltiplo, diverso e disperso. As organizações são compostas por diferentes ocupações, profissões, classes sociais, gêneros e localidades, influenciando na formação de subculturas e contraculturas que podem competir para a definição da realidade cultural da organização (FINCHAM E RHODES, 1992). As subculturas, pois, colocam em xeque a noção da organização coesa, que é nutrida e mantida por uma única cultura organizacional dominante.

Um bom exemplo disso são as realidades distintas de forma de trabalho entre os diferentes setores de uma mesma empresa. As dinâmicas dos grupos e das relações de poder (de um gestor, por exemplo) impõem diferentes realidades. Assim, dentro da mesma empresa, temos execuções diferentes – e por vezes até divergentes – entre departamentos: o número de horas extras realizadas, a abertura para o diálogo com a liderança, o uso do celular no ambiente de trabalho, o horário flexível para chegada e saída do escritório, a possibilidade de trabalhar à distância, o clima formal ou informal na equipe, a vestimenta profissionalmente aceitável

naquela área, entre tantos outros exemplos de diferenças que podem surgir e que representam aspectos da cultura organizacional.

O ponto a ser destacado então é que, estas subculturas ou contraculturas dos agrupamentos também podem colocar em risco a execução e o sucesso da plataforma de rede social corporativa. Ou ainda, é possível afirmar que a cultura pode impedir a execução de uma estratégia. Essa ideia encontra argumentos na proposição de Marchiori (2008, p.76):

Essas são concepções básicas muitas vezes não levadas em conta pela administração, e nem nos níveis de decisão dentro de uma empresa, o que pode causar impacto negativo e até impedir o desenvolvimento de uma estratégia proposta. Portanto, para a realização de sua função, o profissional de Comunicação deve sempre levar em consideração – e com cuidado – a área de relacionamento humano e os aspectos inerentes à sua natureza: harmonia, efeitos da cultura nos diferentes níveis da organização e fragmentação entre indivíduos, além de outras.

A cultura pode ter a capacidade de incluir ou excluir determinadas iniciativas e até mesmo pessoas. É bastante comum dentro da área de Recursos Humanos haver justificativas sobre a saída de colaboradores (seja por demissão da empresa ou por solicitação de rescisão do próprio empregado) relacionadas à não adaptação da pessoa à cultura da organização. Isso ocorre porque tal qual a empresa tem seu conjunto de símbolos, significados e regras, o indivíduo também tem os seus. Por vezes, determinadas pessoas não conseguem adaptar-se, ou não encontram valor na confluência do seu conjunto cultural pessoal, com os da empresa. Sobre estes possíveis ajustes e encaixes culturais, há a seguinte defesa:

Uma organização é composta de muitos, e de diferentes. A constituição da unidade de sua cultura supõe ajustes, polimentos. É nesta dinâmica que as hierarquizações atuam – que sua cultura vai/pode se constituir em uma cultura de inclusão ou exclusão (FRANÇA, 2013, p. 36)

A diversidade, a multiplicidade, e a facilidade de trocas interativas exigem então, uma cultura organizacional mais flexível e adaptável. É o que Ferrara (2013) defende como a “empresa-mundo”, pois a globalização econômica e a “mundialização” da cultura são realidades. A empresa-mundo precisa definir-se entre outras empresas congêneres, enfrentando o desafio de constante indecisão, encarando diversidade de estilos e modos de ser de produção, reprodução e culturais. Para a interlocução com o mundo, a tecnologia digital concentra e sobrepõe o espaço e o tempo nas redes virtuais, enquanto a organização da cultura da empresa deve flexibilizar-se. A identidade organizacional de uma empresa-mundo deve superar a identidade que até então era segura e reconhecida em sua unidade, desenvolvendo a possibilidade de outra identificação, mas com flexibilidade e leveza, e talvez, de forma

heterogênea. O desafio é grande, pois na mundialização ainda é preciso a cultura organizacional composta por signos e que lhe caracterizam uma identidade-marca (FERRARA, 2013).

Neste cenário, a nova cultura e as novas comunicações devem ser menos fixas e estáveis. É necessário superar a concepção da organização como uma empresa de estrutura fixa, comandada pelo capital e lucro e que trabalha com o fluxo das relações comunicativas e ordenadas por parte da organização.

[...] exigindo que na comunicação interna entre dirigentes e dirigidos, ou externa, entre empresa e sua identidade social, sejam revistos os parâmetros relacionais que se estabelecem entre capital e trabalho, entre organização e comunicação, entre empresa e seu papel social, pois, no confronto comunicativo, tudo se altera: planos, ações, comportamentos, estratégias (FERRARA, 2013, p. 86).

Retomando a imbricação da comunicação e cultura, à medida em que há a necessidade de atualização constante, o ato de comunicar, em si, atualiza e renova a cultura organizacional. A dinâmica reflexiva entre comunicação, cultura e interação se apresenta da seguinte maneira: o contexto institucional de valores, papéis e posições (cultura) fornece os parâmetros para a prática comunicativa. Esta, por sua vez, é marcada pela intervenção recorrente dos sujeitos – estímulos, respostas, escolhas e posicionamentos (interação). Assim, ainda que o processo comunicacional seja instruído, ele mantém a imprevisibilidade e isto faz com que o ato de comunicar seja, tanto o lugar de atualização e reprodução da cultura, como o lugar de sua renovação e recriação. (IASBECK, 2014).

O autor conclui com um argumento de extrema importância: sob este viés então, nós, profissionais da comunicação, somos criadores e atualizadores da cultura, através da comunicação. Assim, ao trabalhar pelas empresas, criamos públicos onde antes estavam indivíduos isolados e estabelecemos diálogos onde havia silêncio. O contexto cultural da organização e da sociedade em que vivemos nos orienta, e assim ativamos e eventualmente modificamos a cultura da organização, bem como, em uma instância maior, da cultura da sociedade (IASBECK, 2014).

Após o referencial teórico apresentado dos campos de comunicação e cultura organizacional, na próxima seção entrarei nas especificidades do objeto de estudo deste trabalho: as plataformas de redes sociais corporativas.

## 4 AS REDES SOCIAIS CORPORATIVAS (ONLINE)

Dentre as ferramentas de comunicação organizacional utilizadas pelas instituições, surgiram nos últimos anos os sites internos ou plataformas digitais de redes sociais corporativas. A partir do crescimento da utilização das redes sociais na Web – tais como Orkut, Facebook, Instagram, entre outras – pelos indivíduos em sua vida “fora” do trabalho ou do ambiente organizacional, o mercado profissional viu a oportunidade de valer-se dos atributos e características trazidas por estas tecnologias, internamente nas organizações.

A seguir, o histórico desta evolução é traçado, bem como a caracterização das referidas redes.

### 4.1 O Uso da Internet e das Redes Sociais

Uma rede social é a representação das relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importante como meio de propagação de informação, ideias e influências (KEMPE, KLEINBERG E TARDOS, 2015).

A perspectiva social de redes enfatiza a importância das trocas, que dão suporte tanto aos processos sociais como aos profissionais. Um tipo de troca ou interação é conhecido como *relação social em rede*, e as pessoas (ou os nós da rede) que têm um ou mais tipos de relação social, mantêm o que chamamos de *laços*. Em um grupo de indivíduos, *as conexões entre eles – os laços – criam as redes sociais*. As redes sociais revelam de que forma os recursos circulam entre os indivíduos e quais sub-redes são mais conectadas que outras, denotando *laços fracos ou fortes*, a depender do tipo de trocas, frequência de contato, intimidade, duração da relação etc. (HAYTHORNTHWAITE, 2005, grifos meus).

Até alguns anos atrás, as pessoas acessavam a internet para checar seus e-mails, pesquisar sobre algo, e até fazer algumas compras online. Os sites das empresas funcionavam como locais de comunicação das organizações, demonstrando seus produtos e serviços, sua estrutura, dados básicos, e em alguns casos, eram portais de venda, pois tinham um comércio eletrônico. Nesta fase, as organizações ainda não tinham seus consumidores presentes e ativos com suas opiniões na Web, não estavam atentas a indicadores como o número de seguidores de suas páginas e perfis em redes sociais na internet e não tinham ainda a ideia da possibilidade de colaboração e participação dos indivíduos através da internet ou em comunidades virtuais.

Atualmente, estima-se que são cerca de 2,77 bilhões de usuários nas redes sociais em todo o mundo, segundo o portal de estatísticas e estudos de projeções mundiais Statista (2019).



As estatísticas do portal mostram que em 2017, 71% dos usuários de internet eram usuários de sites de redes sociais. A América do Norte está em primeiro lugar na popularidade das redes sociais, apresentando taxa de penetração de 66% entre os usuários de internet. Em 2016, mais de 81% da população dos Estados Unidos tinha um perfil cadastrado em uma das redes. No mesmo ano, os usuários dos EUA navegaram nas redes sociais, por semana, cerca de 215 minutos via smartphones, 61 minutos via computadores e 47 minutos por meio de tablets.

A ampliação do uso de smartphones e dispositivos móveis aumentou o uso da internet e das redes sociais, pelo fato do indivíduo poder navegar na web com o aparelho em mãos, com navegabilidade na rede de forma ampla, de onde ele estiver. Com cerca de 2,3 bilhões de usuários ativos mensais, a rede social Facebook é a líder de mercado em termos de alcance na população (FACEBOOK, 2018; STATISTA, 2019).

A internet, o avanço da tecnologia e a ampliação da velocidade de transmissão e da maior difusão de acesso fazem com que cada vez mais pessoas estejam conectadas e interagindo de forma virtual. As definições de ciberespaço e cibercultura surgem:

A interconexão mundial de computador é conhecida como ciberespaço. A partir dele, foi possível o surgimento da cibercultura: um conjunto de técnicas materiais e intelectuais, práticas, atitudes, modos de pensamento e valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço. [...] Graças à sua escala global e capacidade de inteiração social, o ciberespaço permite que os mais variados processos de troca de informação ocorram (CORREIA-NETO, DORNELAS E VILAR, 2014, p. 4)

O uso de tecnologias que envolvem uma abordagem social se tornou um fenômeno cultural, econômico e social, merecendo atenção para estudo e análise. As pessoas adotaram novos comportamentos usando as mídias sociais – promovendo atividades sociais na internet, fazendo parte de comunidades virtuais, organizando movimentos políticos, entre outros. Szabo e Silva (2007) esclarecem que as comunidades virtuais são baseadas em afinidades de interesses e em processos de trocas de saberes entre os participantes, independente da localização geográfica e dos vínculos institucionais dos indivíduos.

O fato é que a formação, manutenção e criação da ordem social passaram a tomar forma também através das trocas e vivências online.

[...] aos poucos a internet tem deixado de lado sua função inicial de repositório de dados para se transformar em uma mediadora de interações humanas, em um espaço de fluxos, enfatizando as relações e a circulação da informação (CORREIA-NETO, DORNELAS E VILAR, 2014, p. 4).

A internet trouxe diversas mudanças para a sociedade. Por meio da Comunicação Mediada por Computador (CMC) tornou-se possível a expressão e sociabilização da comunicação, por meio de softwares e de desenvolvimento de tecnologias cada vez mais avançadas. As ferramentas permitiram que os internautas interagissem uns com os outros, deixando na rede de computadores rastros que permitem a identificação de suas redes sociais e dos seus padrões de conexões. Houve a facilitação da comunicação de diversas formas e por meio de diferentes ferramentas, permitindo a interação e o feedback dos públicos. Além disso, a informação é rapidamente transmitida para muitas pessoas de forma instantânea.

As mudanças foram aceleradas e profundas, o Google tornou-se o mecanismo de busca mais popular do planeta. Se consolidaram os blogs e as redes sociais na internet, como Orkut, Facebook, YouTube, Twitter e Google+, entre outras, que passaram ter milhões de usuários.

Na primeira geração da internet a comunicação era unidirecional – o internauta ocupava a posição passiva de receptor das mensagens. Na segunda, a chamada Web 2.0, as possibilidades aumentaram com a comunicação multidirecional: a nova postura foi adotada, interações até então impossíveis passaram a ser viáveis e os usuários passaram a participar de fóruns de discussão, comunidades virtuais, blogs etc. A mídia e as organizações perderam a detenção absoluta do poder. A informação tornou-se mais plural e multilateral. Os públicos passam a ser mais exigentes, conscientes de seus direitos e com grande potencial de suas vozes serem ouvidas (MICHEL, MICHEL E PORCIÚNCULA, 2013).

A participação e colaboração em sites e redes na internet mudaram a maneira como as pessoas convivem, interagem e se comunicam, entre os próprios indivíduos ou entre as organizações e os indivíduos. Os sujeitos passaram a ter atitudes moldadas e dependentes das redes sociais, desde um aconselhamento de qual filme ou série assistir até a troca de experiências comportamentais ou de hábitos, como dietas alimentares ou a prática de exercícios físicos, por exemplo. Por meio das redes sociais online, artistas amadores que nunca encontraram um espaço de exposição ao público em geral acham oportunidades de apresentarem seus trabalhos: escritores publicam poemas, músicos publicam vídeos, acrobatas convidam fazem transmissões ao vivo, e assim por diante.

O mercado corporativo entrou no mesmo caminho, modificando as formas de aplicação tecnologia e de comunicação. Em 2009, França afirmou:

Diante do mundo globalizado e dos avanços da tecnologia na área de comunicação que foi enriquecida por inúmeros recursos multimídia, a tendência é a unificação desses recursos para que possam ser empregados como ferramentas eficazes da comunicação organizacional (FRANÇA, 2009, p. 198).

Os negócios mudaram e adaptaram seus rumos em função do uso das redes sociais. Segundo Michel, Michel e Porciúncula (2013), através da aproximação das pessoas pela comunicação bidirecional e pela constante troca de informações, a utilização da internet e das novas tecnologias permitiu às organizações desenvolver sua responsabilidade social e a integração com os públicos. Os autores afirmam que “numa era em que o conhecimento é rapidamente difundido e compartilhado, saber como gerir o processo de informação e comunicação tornou-se uma das maiores vantagens competitivas das organizações” (MICHEL, MICHEL E PORCIÚNCULA 2013, p. 118)

Nos últimos anos, estas tecnologias passaram de “novas mídias” para ferramentas essenciais de negócio, que trazem diversas oportunidades. Muitas empresas se deram conta que a participação nas redes sociais pode gerar novas formas de obtenção de resultados a custos mais baixos, estudando e interagindo com os perfis de usuários de seus clientes atuais e/ou potenciais e podendo atingi-los de forma mais rápida e direta. A interação com os usuários permitiu o uso das plataformas de redes sociais para criar e aperfeiçoar seus produtos e serviços. As redes sociais passaram a ser uma ferramenta de gestão de marca, na medida em que permitem a comunicação instantânea entre as diferentes partes da cadeia de suprimentos do negócio.

Contudo, além do aspecto instrumental e funcional, é importante resgatarmos a cultura criada, recriada e em transformação, nestes espaços – a cibercultura, conforme já citado. A comunicação por meio das tecnologias é local de produção de afetos, emoções e subjetividades pelos públicos atingidos (MICHEL, MICHEL E PORCIÚNCULA 2013). Afirmam os autores que as relações estabelecidas no mundo “real”, ao se transferirem para o ambiente virtual, acabam igualmente envolvendo emoções e afetos, sentimentos humanos.

Ao acompanhar este movimento de mercado, as empresas se deram conta de que poderiam usufruir dos benefícios das referidas plataformas também para relacionar-se com os funcionários. A utilização das redes sociais como ferramenta de comunicação interna é abordada no próximo tópico.

Assumirei a partir daqui o termo “rede social corporativa” sem o uso de predicados como sites, aplicativos, plataformas, digitais etc., entendendo que ao referir o presente termo aponto para o recurso tecnológico – a plataforma – descrito até aqui. Também advogo em relação a este termo por assumir que popularmente quando referimo-nos às plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn, entre tantas outras, as citamos somente como “redes sociais”. Já é assumidamente implícito ao termo que estamos nos referindo às redes sociais online.

## 4.2 O Uso das Redes Sociais internamente nas Organizações

A tecnologia transformou de modo profundo a dinâmica entre as empresas e os seus colaboradores, transformando numa relação mais móvel, mais ousada e mais acessível (ARGENTI, 2006).

De forma mais lenta, as corporações começaram a dar-se conta de que o funcionamento das redes sociais poderia contribuir se aplicado no âmbito interno da organização. As funcionalidades das plataformas de redes sociais demonstraram potencial para um possível aumento da produtividade dos funcionários. Isso se daria devido à comunicação e colaboração facilitada, diminuindo barreiras de compartilhamento de informações e conhecimento, podendo gerar mais assertividade e alinhamento interno. Este conjunto de atributos, quando efetivo, proporciona resultados positivos nos negócios.

O alinhamento estratégico é de suma importância e considerado fator que traz qualidade no clima e identificação com a cultura organizacional (NOGERINO, 2016), como citado anteriormente. Segundo relatório do Instituto Great Place to Work (2014), o alinhamento de valores está entre os cinco indicadores mais valorizados pelos funcionários ao analisarem seu dia a dia profissional junto à empresa.

Toda e qualquer organização almeja alcançar seus objetivos e metas organizacionais. A comunicação interna é peça fundamental para este atingimento, atuando como ferramenta estratégica para a execução dos negócios, como exposto anteriormente. A busca pela inovação para manter a competitividade frente ao mercado apoia-se na comunicação interna e na tecnologia como recurso para promover interação e gerar conhecimento, conforme afirma Oliveira (2012, p. 23):

As organizações buscam inovar para se manterem competitivas diante do mercado em constantes mudanças e também para atender a demanda dos indivíduos que estão atentos aos investimentos em tecnologia. As empresas que possuem uma estrutura organizacional com sua cultura voltada para o desenvolvimento da comunicação interna, podem fazer uso deste recurso para promover a interação entre os indivíduos e gerar novos saberes/conhecimentos.

Brum (2008) discorre sobre a democratização da informação internamente, quando os funcionários passam a saber mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios. A partir disso, o público interno pode se sentir parte mais relevante nos processos, trazendo uma posição de importância, resultando com que produza mais e melhor, beneficiando a organização e ao cliente.

[..] a informação não deve ser apenas algo que desce da parte de cima da pirâmide organizacional para a base, passando pelas chefias intermediárias. A informação deve também fazer o processo inverso, subindo para que a direção da empresa possa conduzir a sua gestão com base em dados reais, além de poder contar com a visão do funcionário sobre aspectos do seu dia-a-dia. É um processo de troca de informação que, se bem feito, proporciona a satisfação de ambas as partes. Tudo isso, bem estruturado, influencia decisivamente na conquista e fidelização do cliente. [...] A informação, como produto da comunicação interna, serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final (BRUM, 2008, p. 84).

Dentre os vários canais e ferramentas de comunicação interna utilizados, tais como murais institucionais, revista ou jornal interno, eventos integrativos e de aproximação, comunicados internos, intranet, entre muitos outros, nos últimos anos temos uma nova ferramenta sendo utilizada dentro deste escopo: a rede social corporativa.

Estar conectado através das redes sociais tornou-se parte do cotidiano das multidões e têm influenciado diariamente a rotina das pessoas. Segundo Leonardi (2017), os sites de redes sociais, blogs e wikis tornam a comunicação rotineira mais visível, frequente e com menos esforço, do que qualquer outro tipo de ferramenta de comunicação.

Ao acompanhar a solidez de sua utilização, algumas empresas decidiram acompanhar este movimento social e econômico e adotar as redes sociais corporativas, que são a reprodução das plataformas de redes sociais, porém em ambiente corporativo particular da instituição.

Desta maneira, as redes sociais corporativas podem ser consideradas uma ferramenta de comunicação interna, visto que se apresentam como um espaço de aproximação e trocas comunicacionais entre os usuários: a organização e seus colaboradores.

Conforme argumenta Recuero (2014) os sites de redes sociais são uma consequência da apropriação das ferramentas de comunicação mediada pelo computador pelos atores sociais. Ellison e Boyd (2013) oferecem a seguinte definição dos sites de redes sociais (SRS)<sup>7</sup>:

Serviços baseados na web que permitem que os indivíduos: (1) construam um perfil público ou semi-público dentro de um sistema delimitado; (2) articulem uma lista de outros usuários com quem eles compartilham uma conexão; e (3) visualizem e percorram sua lista de conexões e as dos outros dentro do sistema (ELLISON E BOYD, 2013, p. 151).

Os sites de redes sociais então são onde as interações acontecem. Nestes SRS, os indivíduos articulam e divulgam suas próprias redes sociais, baseados em seus interesses, sejam

---

<sup>7</sup> Em inglês, nomeados como *social network sites* – SNS.

estes sites abertos – ou seja, acessíveis a qualquer usuário; ou corporativos – fechados, exclusivos para funcionários (CORREIA-NETO, DORNELAS E VILAR, 2014).

Com base nestas demarcações, definirei as redes sociais corporativas como plataformas baseadas na internet que possuem as seguintes características: a) o acesso à rede social corporativa é limitado, ou seja, seus usuários são ligados profissionalmente ou institucionalmente a uma organização específica; b) a gestão da plataforma está sob tutela da organização; c) os usuários podem interagir com outros usuários através de seus perfis dentro do sistema delimitado, por meio das ferramentas de comunicação que a tecnologia oferece; d) é uma ferramenta tecnológica de comunicação com via de mão-dupla, isto é, a organização tem canal para comunicar-se com seus usuários e vice-versa; e e) na utilização da plataforma há os aspectos de socialização e ferramentas de colaboração, tais como customização de perfil, escolha de grupos para interação, articulação de uma lista de conexões, feed de notícias, espaço para publicações, serviços de mensageria e compartilhamento de arquivos, entre outros.

E com que atributos as redes sociais corporativas se apresentam? Ou ainda, quais seus diferenciais propostos em comparação com as demais ferramentas de comunicação interna utilizadas?<sup>8</sup>

O primeiro atributo que podemos citar é o de que a rede social corporativa se propõe a atuar como canal agregador e integrador, na medida em que seus usuários são os colaboradores da organização. Através dela, pode ser possível encontrar facilmente as pessoas que lá trabalham, ver sua imagem de perfil, saber em que área atua, em qual projeto está inserido e acompanhar as interações na rede, ou seja, as trocas comunicacionais entre os usuários e com a empresa.

As redes sociais são geralmente motivadas por empatia, conveniência e/ou convergência de interesses. Desta forma, tanto as redes sociais abertas como as corporativas existentes nas organizações partem deste princípio, segundo Correia-Neto, Dornelas e Vilar (2014).

A rede social corporativa fornece espaços e funções como chats, armazenamento de documentos, compartilhamento de informações, criação de grupos de trabalho, fóruns de discussões, e inclui características sociais dos usuários – cada integrante da rede tem um perfil, trazendo por meio dele algumas características (nome, foto, setor, preferências, etc.), tal qual em outra rede social online de uso pessoal.

Com isso, uma segunda característica defendida das redes sociais corporativas é a de ser um canal para que as informações importantes para o dia a dia do trabalho cheguem de forma

---

<sup>8</sup> No item 4.4 há a descrição das principais argumentações de comercialização das principais redes sociais corporativas, que deram origem a esta reunião de atributos que apresento.

mais ágil e fácil aos empregados. A rede social corporativa propõe-se a ser um canal que aumenta o alcance dos fatos relevantes para a rotina de trabalho dos colaboradores, quando precisarem. Ela apresenta-se como um espaço para que os usuários busquem informações para executarem as atividades profissionais de forma mais simples e cômoda.

Visto que a usabilidade das redes sociais pessoais dos funcionários é alta, aí está uma terceira característica: o fácil entendimento do funcionamento do sistema, que pode dispensar treinamentos para a sua utilização. A grande maioria dos funcionários de uma empresa já possuem perfis em redes sociais, como o Facebook ou Instagram, por exemplo. Isso faz com que o entendimento e uso dos recursos e funções de uma implantação de rede social corporativa sejam mais ágeis e fáceis, no que tange à usabilidade.

Outra característica defendida pelas empresas que comercializam as plataformas de redes sociais corporativas diz respeito à produtividade. Uma comunicação interna eficiente e esclarecedora impacta na produtividade, na medida em que mais pessoas estão cientes dos processos, objetivos, metas e atividades a serem realizados. Visto que a rede social corporativa promove espaços para uma comunicação mais célere, o compartilhamento de informações de forma simples e facilitada pode aumentar a produtividade dos empregados. Se aquelas informações que o funcionário precisa para trabalhar ele tem mais rápido consigo através das redes sociais corporativas, ele pode desenvolver as atividades em menos tempo, sendo mais produtivo. Não é preciso esperar a divulgação de informações através da revista interna ou do mural institucional, por exemplo, se comparado aos demais canais de comunicação interna. Ou ainda, não é preciso pesquisar em um repositório de documentos que muitas vezes para saber mexer nele e colaborador necessita consultar um manual de usuário, tamanha a complexidade e distância da prática.

A produtividade do colaborador tende a aumentar quando a tomada de decisão é mais rápida e assertiva. Isso poderá ser facilitado por meio da troca de informações e conhecimento para execução de tarefas, proporcionada pelas funcionalidades da rede social corporativa.

Relatório do MacKinsey Global Institute (CHUI et al., 2012) demonstra uma influência positiva das redes e tecnologias sociais no desempenho organizacional em relação ao aumento da produtividade. Os dados deste relatório sobre o impacto das tecnologias sociais nas organizações demonstram que o uso destas ferramentas pode aumentar a produtividade das empresas entre 20% e 25%, na medida em que melhoram a comunicação e a colaboração entre as equipes.

Um dos atributos mais importantes relacionados à rede social corporativa trata-se da colaboração. A possibilidade de promoção da troca de ideias entre colegas e organização é um

dos grandes diferenciais propostos desta ferramenta. A rede pode comportar discussões e conversas sobre produtos, processos e serviços, fomentando a colaboração e inovação através da interação e da troca de opiniões entre os usuários.

A rede social corporativa pode ser um canal para “ouvir” o que têm a dizer os funcionários de uma empresa, perguntando e analisando as conversações na rede. Ou seja, é uma ferramenta que permite o feedback de seus participantes, dá a oportunidade de manifestarem-se de forma ágil e instantânea. Comparado a uma caixa de sugestões ou a um banco de ideias, ou ainda a avaliações por formulários escritos, este recurso oferecido pelas redes sociais corporativas é mais moderno e rápido.

Embora seja importante salientar que, dentro deste escopo, também pode-se considerar a rede como ferramenta potencial para evidenciar insatisfações de seus usuários, acentuando possíveis conflitos organizacionais. Por tal motivo, é possível que a organização opte por realizar a moderação das interações na rede – o que baniria o tom de colaboração proporcionado pelo sistema.

As plataformas podem ser recursos colaborativos na medida em que os funcionários podem movimentá-la, através de espaços para chats e fóruns, que vêm para estimular a comunicação entre áreas e setores, incentivando a cultura de compartilhamento de informações. A capacidade da rede social corporativa de disseminar informações mais rapidamente que outros veículos de comunicação interna, podendo assim agir como uma fonte de aprendizado para os funcionários, permite a qualificarmos como uma ferramenta ágil.

O compartilhamento de boas práticas em atividades e processos dentro da organização pode ser facilitado por meio da rede social corporativa, e isso pode auxiliar no atingimento de resultados superiores e melhoria nas entregas dos funcionários. Como funcionário de uma empresa, se ele tem à disposição situações de trabalho descritas e acessíveis para si, em que se tomou uma ação X ou Y e obteve-se resultado positivo, ele poderá espelhar-se nas práticas utilizadas para realizar suas responsabilidades profissionais e obter os efeitos desejados. Com a rede social corporativa, isso poderá ocorrer de forma mais célere, pois ao saber da prática adotada e que está publicada na plataforma, o funcionário não despende tempo propondo novas ações resolutivas. (MEIRA E RIBEIRO, 2009; TURBAN, BOLLOJU E LIANG, 2011; PHIPHITPHATPHAISIT E TUAMSUK, 2016)

A obtenção de métricas e indicadores também é uma das características que diferenciam este canal de comunicação interna dos demais. Com o uso da rede social corporativa pode-se obter índices de alcance de público e de interações na rede, alcançando estatísticas de acesso à informação, diferente de um mural interno ou de uma TV corporativa, por exemplo. Este é um



atributo advindo da ferramenta tecnológica de rede social em si, pois a possibilidade do fornecimento de valores e números que demonstram indicativos de atingimento é um dos fatores que fez as áreas de marketing e publicidade tanto apoiarem-se nestas plataformas para promoverem suas bandeiras. Desta forma, quando se tem uma ferramenta de comunicação interna com recursos facilitados para gerar índices de assertividade e atingimento de objetivos, esta é uma vantagem frente a outros canais e ações de comunicação interna. Para uma empresa que foca no desempenho organizacional, é mais apropriado investir em algo que tenha aspectos resolutivos, demonstrando de forma mais explícita e tangível o retorno ao investimento realizado em comunicação interna.

As redes sociais corporativas são defendidas como importantes ferramentas de comunicação interna por Ruão e Lopes, ao afirmarem que:

[...] entendemos as redes sociais como importantes ferramentas de comunicação interna já que permitem atuar nos diferentes fluxos de comunicação, independentemente da sua direção, esbatendo hierarquias, divisões departamentais ou separações geográficas. Estas vantagens do uso das redes sociais aplicadas à comunicação interna têm de resto, sido estudadas sob diferentes perspectivas, através de estudos empíricos que discutem se a sua aplicação representa uma melhoria efetiva da comunicação [...] (RUÃO E LOPES, 2019, p. 53).

Retomando que a comunicação interna é grande parceira da disseminação e manutenção da cultura organizacional, neste âmbito, o uso da rede social corporativa poderá ser aliado da Alta Gestão da empresa à promoção da cultura organizacional, na medida em que busca promover o alinhamento estratégico dos colaboradores. Através das publicações e interações a organização poderá: a) deixar mais claro as estratégias da empresa para atingir os objetivos do negócio; b) aproximar a gestão dos colaboradores, comunicando estratégias e projetos e buscando estreitar a interação entre líderes e liderados; c) fomentar o feedback na organização e a colaboração entre usuários e áreas; e d) através da colaboração, aproximar as pessoas (usuários) podendo gerar alinhamento e integração em busca de maior produtividade no dia a dia da empresa (CHUI et al., 2012).

Ruão e Lopes (2019) defendem tais plataformas como facilitadoras da comunicação, ao argumentarem que redes sociais corporativas podem ser mecanismos capazes de gerar interação entre níveis hierárquicos, atenuando as estruturas organizacionais. Já na perspectiva da comunicação horizontal, entre pares, e para a execução do trabalho, as autoras consideram que as redes sociais corporativas podem desempenhar papel muito significativo, fornecendo ferramentas de comunicação que facilitam as interações entre colaboradores, relevantes em contextos de equipes virtuais e multiculturais.

A rede social corporativa pode ser um espaço de exposição e fomento de ações que promovam a missão, a visão e os valores da empresa, mantendo e fortalecendo a cultura organizacional. Instrumentalmente, a rede poderá ser um ambiente de partilha virtual (GILTENANE, 2016), proporcionando a disponibilização de documentos, a criação de ideias e a promoção de debates interativos.

Cada vez mais se reconhece a utilidade dos ambientes virtuais onde equipes, dispersas geograficamente, possam se encontrar replicando, na medida do possível, um ambiente de proximidade geralmente característico da comunicação face-a-face (GILTENANE, 2016).

Um dos exemplos da aplicabilidade desta característica é junto aos funcionários que têm sua rotina profissional no chamado *home-office*. São colaboradores que estão ligados à instituição, mas não possuem sua alocação de trabalho em um posto fixo como a matriz ou escritório regional, por exemplo. Eles devem trabalhar para a empresa, alinhados aos seus objetivos, princípios e valores, mas sem conviver fisicamente todos os dias com o grupo de pessoas que deverá compartilhar destes mesmos. A participação e utilização da rede social corporativa poderá ser uma forma de deixar aqueles que trabalham em locais diversos e distantes, ou seja, que estão fora dos núcleos empresariais de determinada empresa, conectados com ela, independentemente de onde estiverem (RUÃO E LOPES, 2019). Através das publicações, interações e conversações neste ambiente digital, poderemos ter a representação – em um software – da rede social corporativa em si (CORREIA-NETO, DORNELAS E VILAR, 2014), ou seja, da interação social da rede de pessoas “físicas”. Esta rede social e os aspectos a ela relacionados poderão construir, manter, criar, e modificar a cultura organizacional presente.

Entretanto, ainda que a rede social corporativa seja um ambiente onde o conhecimento organizacional poderá circular, análises atentaram para o não desenvolvimento deste objetivo específico:

Assim, a ferramenta se apresenta como mais uma possível solução para a gestão do conhecimento, embora não disponha de uma estrutura formal que possa ser compartilhada diretamente, tendo em vista não ser idealizada especificamente com este propósito (CORREIA-NETO, DORNELAS E VILAR, 2014, p. 14).

Desta forma, é importante destacar que, apesar dos atributos e argumentos que advogam em defesa dos impactos positivos das redes sociais corporativas, não é garantido que estas faces virão à tona facilmente. Neste sentido, julgo relevante resgatar a análise de Van Zyl (2009) que demonstrou os pontos positivos e negativos do chamado “Social Networking 2.0” para as organizações. O estudo de Van Zyl (2009) abordou os riscos e benefícios do uso das

redes sociais na internet, pela perspectiva das organizações. A autora definiu como o Social Networking 2.0<sup>9</sup> os aplicativos das tecnologias emergentes da Web 2.0 que criam e gerenciam uma expressão digital dos relacionamentos das pessoas, oferecendo atualizações automáticas do catálogo de endereços, bem como perfis visíveis. Essas aplicações também devem auxiliar na identificação de laços fracos ou fortes, fornecendo “serviços de introdução” e permitindo que os usuários exibam seus conhecimentos e experiências em um formato pesquisável (VAN ZYL, 2009).

A autora defende que o Social Networking 2.0 tem a capacidade de expandir os contatos sociais, acelerar os processos de negócios, aprimorar as relações com os clientes, recrutar equipes de alta performance e melhorar a moral, a motivação e a satisfação no trabalho entre os funcionários. Porém do lado negativo, estas tecnologias podem afetar negativamente a produtividade da equipe e trazer prejuízo à reputação organizacional, dependendo da situação. Estes e outros pontos positivos e negativos são apontados no Quadro 2:

Quadro 2 — O impacto do Social Networking 2.0 nas organizações

<b>O impacto do <i>Social Networking</i> 2.0 nas organizações</b>	
<b>Pontos positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
Informações atualizadas de contato, vinculadas a perfis criados pelo usuário	Potencial fonte de informação que pode ser usada em ataques de engenharia social
Identificação de especialistas, oportunidades e potenciais parceiros comerciais	<i>Spammers</i> e escritores de vírus podem configurar perfis falsos
Maior produtividade e eficiência no fluxo de trabalho	Diminuição da produtividade, porque os colaboradores podem passar muito tempo navegando e publicando na rede
Maior motivação dos colaboradores e sentido de comunidade, por meio da criação de uma reputação digital	Conteúdo gerado pelo usuário pode não ser confiável
Retenção do conhecimento organizacional e experiências, armazenados em um formato totalmente pesquisável	Potencial perda de informações sensíveis ou confidenciais
Utilização mais eficaz, adequada e eficiente das tecnologias de comunicação mediadas por computador	Desperdício de recursos, no que diz respeito à largura de banda, servidor e utilização da rede da empresa

<sup>9</sup> O termo é de 2009 e por isso referenciava os aplicativos das tecnologias sociais emergentes ligadas às organizações / empresas, mas não as redes sociais corporativas. Em 2009, ainda não havia grande utilização de redes sociais corporativas, conforme apresentei no histórico.

Capacidade de influenciar a percepção da organização e/ou marcas através da melhoria das relações com o cliente, marketing viral e inovação	Danos na reputação organizacional, seja através de atos intencionais de vandalismo e desinformação, seja através de atos ou omissões negligentes
---	--

Fonte: Van Zyl, 2009, traduzido pela autora.

A apresentação dos pontos negativos e positivos propostos por Van Zyl (2009) não são especificamente sobre a utilização das redes sociais corporativas nas organizações, mas é possível delinear proximidades nos apontamentos encontrados, em função das características semelhantes das tecnologias. Dentre as percepções negativas, chama a atenção: a possível perda de produtividade pelo desperdício de tempo na rede; a publicação inadequada de informações – sigilosas ou sensíveis –, ou que firam a reputação organizacional ou de colaboradores; e o desperdício e/ou prejuízo nos recursos tecnológicos da empresa, como ocupar de forma inadequada a banda de internet e o servidor da empresa.

Em linha com os apontamentos de obstáculos, Leonardi (2017) desenvolveu uma pesquisa que investigou a falta de participação dos colaboradores, no que se refere ao compartilhamento de conhecimento, nas redes sociais corporativas já implementadas em algumas empresas. Mesmo apresentando vasta argumentação sobre como tais plataformas podem ser aliadas da gestão do conhecimento nas organizações, e portanto, defendendo a combinação destas ferramentas, o estudo realizado pelo autor expôs a falta de participação de colaboradores nas redes sociais corporativas. Leonardi (2017) estudou as barreiras para o compartilhamento do conhecimento nas redes sociais corporativas e, no mesmo estudo apresentou potenciais funcionalidades das redes sociais online (não corporativas) que podem ajudar a ultrapassá-las. O conteúdo está apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 — Barreiras para o compartilhamento de conhecimento nas redes sociais corporativas e potenciais funcionalidades das mídias sociais para ultrapassá-las

Barreiras ao compartilhamento de conhecimento e o potencial das mídias sociais para ajudar a superá-las				
Barreiras discutidas pelos funcionários	Teoria sobre o porquê esta barreira existe/persiste	Mecanismos teóricos sugerindo como a barreira pode ser transposta	Potenciais dos sites de redes sociais que podem apoiar os mecanismos teóricos	
Contribuição de conhecimento	Falta de incentivo	Ausência de motivador intrínseco	Reconhecimento público – de lideranças ou de colegas.	Ter postagens que permitam comentários, "likes" e conversas públicas.
	Facilidade de navegação	Percepção da falta de exigência de participação para receber ganhos a partir dos outros	Fazer com que as pessoas vejam benefícios pessoais a partir das contribuições dos outros.	Usar algoritmos que façam notificações em "push" para pessoas e conteúdos similares.
			Ajudar as pessoas a verem que outros estão ativamente contribuindo em uma determinada área.	Destacar conteúdo ativo e conversações para usuários relevantes.
	Crença de que o próprio conhecimento não é útil	Ruína do conhecimento	Ter <i>feedback</i> nas contribuições.	Ter reconhecimento público para a utilidade das contribuições.
	Promover uma cultura de discussão dos problemas.		Suporte público da liderança para problemas que necessitam de soluções.	
Recuperação de conhecimento	Falta de consciência do qual conhecimento há lá fora	Visão insular da sobrecarga de informações da organização	Encorajar a comunicação entre departamentos.	Usar algoritmos que façam notificações em "push" para pessoas e conteúdos similares.
			Conectar pessoas com informação relevante para elas.	Aumentar o uso de <i>tags</i> emergentes ou <i>folksonomias</i> .
	Preferência pelo conhecimento de pessoas que conhecem pessoalmente	As pessoas gostam e confiam informação se eles gostam e confiam na fonte	Personalizar a informação.	Encorajar o compartilhamento de conteúdo que não tenha a ver com o trabalho, objetivando semear interações posteriores, relacionadas ao trabalho.

Fonte: Leonardi, 2017 - Adaptado e traduzido pela autora.

Conforme o quadro exhibe, há obstáculos que os funcionários colocam para a participação efetiva nas redes sociais, especialmente para a utilização destas do que se refere ao conhecimento organizacional, demonstradas na análise.

Em estudo realizado sobre a utilização das redes sociais corporativas, Ruão e Lopes (2019) também encontraram barreiras culturais e ferramentais para a implantação e usabilidade das redes sociais corporativas. O primeiro ponto a ser destacado foi a cultura organizacional como resistência à utilização da rede, conforme segue:

Voltar a comunicação interna para a vertente social não é apenas uma questão de ferramentas, é, sobretudo, uma questão de mudança de mentalidade. Os colaboradores podem ter à sua disposição a ferramenta de mídia social mais completa e interessante, contudo, se o seu uso não for promovido e não for coerente com a cultura da empresa a implementação pode sofrer resistências (RUÃO E LOPES, 2019, p. 59).

O segundo fator encontrado na pesquisa foi a constatação que, de forma geral, a rede social corporativa não foi valorizada e percebida como um canal de comunicação formal, foi

compreendida pelos colaboradores como sendo muito complexa e como uma ferramenta que retira o tempo útil de trabalho, em vez de simplificar o dia a dia.

Um terceiro obstáculo encontrado foi a identificação do que as autoras chamam do *mindset* organizacional estabelecido na empresa: “o conjunto de modos de pensar e atuar que predeterminam a forma como as pessoas interpretam uma mensagem ou reagem a uma situação, com origem na cultura organizacional” (RUÃO E LOPES, 2019, p. 63). Este *mindset* organizacional poderá ser conservador, burocrático e fechado, impedindo a mudança para uma política de comunicação mais transparente e aberta, que poderá contrariar as orientações rígidas de controle de dados e informações. Dessa forma, concluem as autoras que:

O uso de redes sociais em contexto de comunicação interna com objetivos de interação formal e desempenho de tarefas, parece, pois, constituir um caminho viável para as organizações contemporâneas – mais habituadas a usar as redes para a interação social informal. Contudo, na tomada de decisão sobre a sua implementação, é necessário ponderar vantagens e desvantagens do canal, relevância para o tipo de atividade desenvolvida e características dos públicos-alvo. Nenhuma solução é boa de “*per si*” (RUÃO E LOPES, 2019, p. 64).

Uma vez as características das redes sociais corporativas apresentadas, bem como seus desafios e obstáculos em relação à implantação e utilização nas empresas, é importante resgatar o histórico destas tecnologias. Analisar o ciclo de vida da ferramenta é interessante para conhecer o contexto histórico e suas aplicações. Abordarei isso no tópico a seguir.

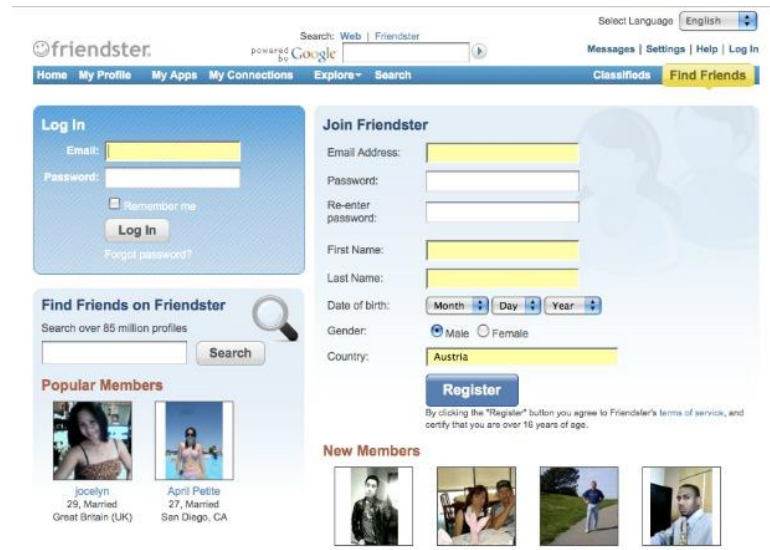
#### 4.3 O Histórico das Redes Sociais Corporativas

Os sites de redes sociais começaram a se formar por volta de 1997, contudo alcançaram um significativo fenômeno cultural em 2003, quando o site Friendster (Figuras 4 e 5) atraiu a atenção da mídia de massa (ELLISON E BOYD, 2013). As páginas de internet Theglobe.com, Geocities e Tripod foram as primeiras homepages com salas de bate-papo e páginas personalizadas, mas ainda não tinham as características dos SRS. Aos poucos, o incentivo aos usuários para interagir uns com os outros através de chats e outros recursos deu início à formação das comunidades online. As ferramentas de publicação eram fáceis de usar em um espaço livre na internet. Em 1995, surge a Classmates.com, que funcionava como um mecanismo de pesquisa de amigos, ligando as pessoas através de seus e-mails (HALL, 2010).

O primeiro site que pode ser considerado um SRS é o SixDegrees.com (STROUD, 2008). Neste site pioneiro, era permitido a criação de perfil e de uma lista de amigos. Mais tarde, cerca de um ano depois, já era possível a navegação nesta lista de amigos. O

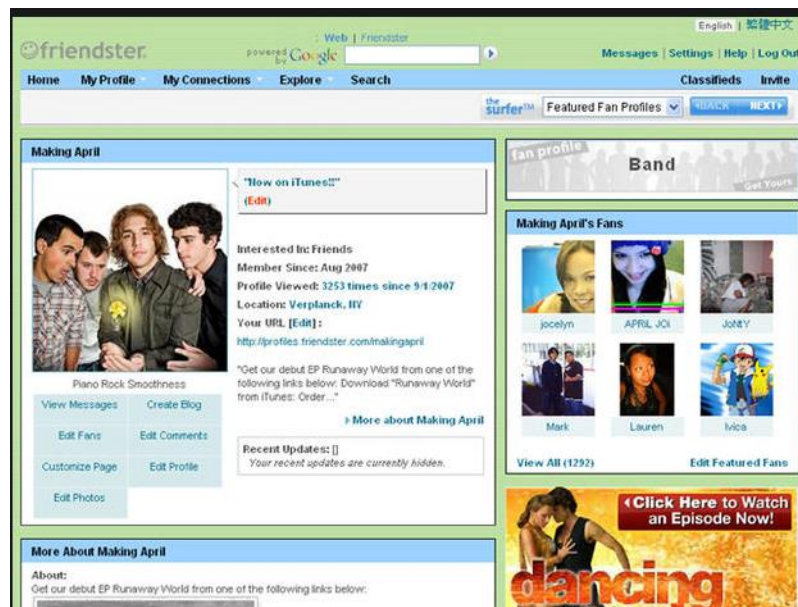
SixDegrees.com era originalmente usado como site de relacionamento de interesses (no caso, amorosos), mas foi o primeiro a ter as características destacadas, que posteriormente viriam a se denominar SRS (STROUD, 2008; ELLISON E BOYD, 2013).

Figura 4 — Página de entrada site Friendster



Fonte: Site Techtudo<sup>10</sup>

Figura 5 — Página de perfil site Friendster



Fonte: Site CBS News<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/07/historia-das-redes-sociais.html>. Acesso em 10 de julho de 2019.

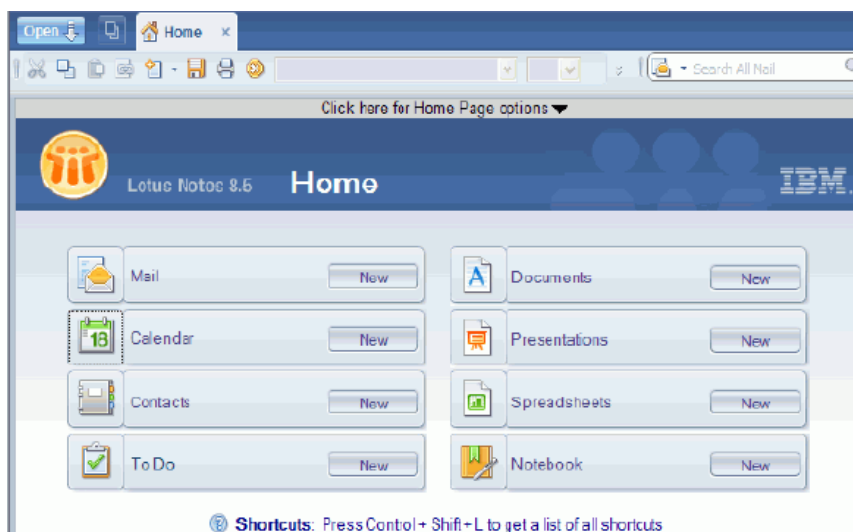
<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.cbsnews.com/pictures/then-and-now-a-history-of-social-networking-sites/4/>. Acesso em 10 de julho de 2019.

É relevante citar neste delineamento histórico o programa Lotus Notes, da IBM. O Notes teve sua primeira versão lançada em 1989, e é considerado o definidor da categoria de software *groupware* (ZOTTO, 2000). As ferramentas de *groupware* tratam da tecnologia para desenvolvimento de trabalho em grupo, permitem que habitantes do ciberespaço possam se comunicar e compartilhar informações (SILVEIRA, 2003).

[...] *groupware* inclui dois elementos distintos: o *group*, de caráter sócio-organizacional, que é uma forma de trabalho coletivo, envolvendo colaboração e compartilhamento, e o *ware*, representando o artefato ou ferramenta. Dessa forma, então, o *groupware* conecta dois mundos – um humano e um artificial –, e pode se constituir em um importante instrumento de aprendizado e transformação, onde se dá, em essência, a interação (CORREIA-NETO, DORNELAS E VILAR, 2014, p. 4-5).

O Lotus Notes (Figuras 6 e 7) era um software gerenciador de informações para grupos de trabalho, no qual as pessoas podiam compartilhar informações através de uma rede de computadores, possibilitando a colaboração independente de limitações geográficas. Os computadores tinham uma cópia do software instalada na estação de trabalho que se comunicava com um servidor. O Lotus Notes teve ótima aceitação no mercado, atingindo mais de 20 milhões de usuários, pois possibilitava gerar documentos e organizá-los em bases de dados, facilitando o acesso às informações necessárias. O Notes auxiliava no gerenciamento das atividades de trabalho geradas por grupos de pessoas, e os documentos compartilhados no programa poderiam conter gráficos, planilhas, textos, mensagens e imagens, por exemplo (ZOTTO, 2000).

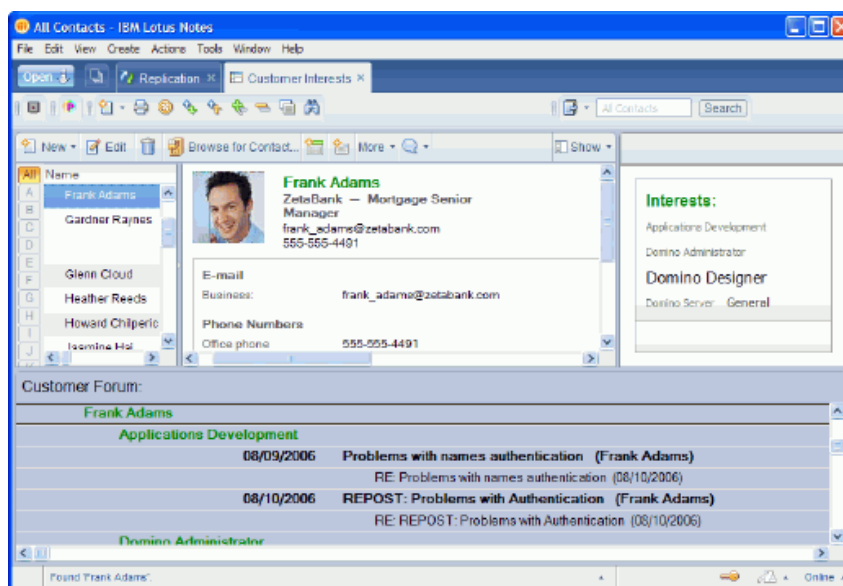
Figura 6 — Tela de entrada Lotus Notes





Fonte: Site IBM<sup>12</sup>

Figura 7 — Tela de perfis de contatos Lotus Notes



Fonte: Site IBM<sup>13</sup>

No Brasil, o site de rede social de maior sucesso do início dos anos 2000 era o Orkut (FRAGOSO, 2006), mas é a partir de 2003 que começam a ganhar força os SRS mais focados. Com o crescimento do conteúdo gerado pelos próprios usuários da internet, os sites de conteúdo também começaram a implementar funcionalidades das redes sociais, como foi o caso do Flickr, do LastFM e do You Tube (CORREIA-NETO, DORNELAS E VILAR, 2014).

Em 2005, os sites de redes sociais já estavam se tornando mais populares, abrindo cada vez mais espaço para serviços do gênero, como o Myspace, que batia recordes de visualizações (AGUIAR, 2007). O Myspace foi seguido pelo Facebook, que foi lançado em fevereiro de 2004.

Quando o Facebook iniciou, os usuários da rede eram limitados a estudantes universitários nos Estados Unidos, que tinham que usar um endereço de e-mail de com uma extensão “.edu” para entrar na rede. No mês setembro de 2005, algumas escolas de ensino médio foram autorizadas a participar da rede, mas precisavam de um convite prévio para fazer parte. Um ano depois, em setembro de 2006, o Facebook anunciou que qualquer pessoa, de qualquer local, acima de 13 anos e com um endereço de e-mail válido poderia juntar-se à comunidade online do Facebook (CORREIA E MOREIRA, 2014).

<sup>12</sup> Disponível em:

[https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSKTWP\\_8.5.3/com.ibm.notes85.client.doc/fram\\_getting\\_started\\_c.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSKTWP_8.5.3/com.ibm.notes85.client.doc/fram_getting_started_c.html). Acesso em 10 de julho de 2019.

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.ibm.com/developerworks/lotus/tutorials/notes8-composite-apps/index.html>. Acesso em 10 de julho de 2019.

Alguns anos mais tarde, em 2010, foi relatado que o Facebook tinha mais de 500 milhões de usuários ativos. Isso significava dizer que uma em cada quatorze pessoas no mundo todo possuía um perfil de usuário no Facebook. Pesquisa do centro de pesquisa de internet e tecnologia Pew Research Center mostrou que nos EUA, em 2011, 65% dos adultos norte-americanos que usavam Internet relataram o uso de sites de redes sociais como o Facebook, MySpace ou LinkedIn (MADDEN E ZICKUHR, 2011).

Em 2007, mais de um terço das maiores instituições americanas já estava implementando ações relacionadas ao negócio na Web 2.0, inclusive de redes sociais corporativas (BUGHIN, CHUI E MILLER, 2009). Quando os SRS se consolidaram, as corporações começaram a avaliar a possibilidade de utilizá-los internamente como ferramenta de fortalecimento dos laços e da colaboração entre seus funcionários (DIMICCO *et al.*, 2008).

Muitas empresas começaram a implantar redes sociais internas em busca de maior colaboração entre os empregados (BRANDEL, 2008). Os fornecedores de softwares iniciaram desenvolvimentos de produtos com este escopo para oferecer às empresas. As redes sociais corporativas começaram a entrar no mercado com o propósito de estimular que os funcionários colaborassem e compartilhassem dicas e ideias sobre como melhorar o dia a dia de trabalho. A troca de informações e documentos em tempo real entre membros da equipe ou outras pessoas que faziam parte da empresa era um dos grandes ativos desta ferramenta interna, que iniciava aos poucos sua trajetória nas organizações. Em 2008, o instituto de pesquisas norte-americano Forrester Research sinalizou o momento de início à adoção das referidas redes, citando conjuntos de software que incluíam recursos de redes sociais, tais como o Awareness Social Media, o Clearspace da Jive Software, o Lotus Connections da IBM, e o SharePoint, da Microsoft (BRANDEL, 2008).

A Deloitte<sup>14</sup>, empresa multinacional de consultoria, começou com a ideia de sua rede, batizada de “D Street”, quando a área de Talentos queria fazer uma grande empresa parecer menor, além de criar um ambiente que atraísse sua força de trabalho mais jovem. Em 2007, um comitê interno começou a criar o plano de negócios da rede social corporativa da Deloitte. Os benefícios planejados da D Street eram possibilitar conexões entre funcionários, oferecer mais facilmente arranjos de trabalho flexíveis, estabelecer equipes virtuais, agilizar informações aos novos funcionários, melhorar a colaboração e aumentar a retenção entre os profissionais que não sentiam um forte senso de pertencimento à Deloitte (JONES E HAFNER, 2012).

---

<sup>14</sup> A Deloitte foi fundada em 1845 e é uma das principais empresas de consultoria em serviços do mundo. Mais informações em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/about-deloitte.html>.

Após obter o apoio da alta gestão da empresa, o grupo trabalhou junto às áreas de TI, Comunicações e Gestão do Conhecimento, e lançou a primeira versão da D Street em junho de 2007, baseando-se em uma plataforma colaborativa comercialmente disponível. O lançamento inicial foi para 1.500 funcionários. Segundo a líder da D Street, em entrevista para Brandel (2008), a rede social interna da Deloitte tinha recursos semelhantes aos do Facebook, contudo os perfis já eram previamente preenchidos com informações básicas, como nome, cargo e informações de contato. Os colaboradores poderiam personalizar seus perfis com fotos, descrição de currículo, afiliações no trabalho e na comunidade. A D Street permitia que os funcionários apresentassem os colegas uns aos outros, listassem associações de redes sociais externas, escrevessem blogs e deixassem comentários. A rede auxiliava na conexão de colegas com tópicos de interesse semelhante, por exemplo: um colaborador que pesquisasse "auditoria em RH", por exemplo, deveria encontrar outras pessoas interessadas nesse assunto. Em 2008, todos os 46 mil funcionários ativos estavam no sistema.

No ano de 2000, evoluindo do Lotus Notes, a IBM criou um diretório corporativo baseado na web chamado BluePages (Figura 8), que incluía o perfil com informações de contato do funcionário, fotografia dele, pronúncia de nome, experiência profissional, autodescrições, marcadores, entradas de blog, além de recursos de conexão (amizade virtual) e marcação de informações. O propósito era conectar as pessoas dentro da IBM e ir além de uma visão estática do indivíduo, segundo um dos idealizadores (BRANDEL, 2008). Oito anos mais tarde, em 2008, com o diretório em franca utilização, uma iniciativa dentro da IBM passou a usar o código-base do BluePages, juntamente com o sistema Lotus Connections, da própria IBM. O novo aplicativo chamou-se "Beehive". O Beehive era uma plataforma colaborativa digital que "espelhava" o ambiente de trabalho físico, onde os funcionários podiam exibir alguns itens pessoais, como fotografias e reconhecimentos, e conversar sobre assuntos diversos. A proposta era de que estas novas dimensões do perfil de usuário pudessem melhorar o clima organizacional, estreitando o relacionamento entre as pessoas, e por consequência criando uma organização mais eficaz. Como existiam muitos funcionários que trabalhavam de forma remota, conectar as pessoas trazendo um nível social nesta relação era interessante para a empresa. Tais conexões poderiam auxiliar os colegas de equipe a se relacionarem uns com os outros como seres humanos e não apenas como recursos de projetos.

Figura 8 — Página de perfil BluePages da IBM

The screenshot displays the IBM BluePages interface. At the top, there is a search bar and navigation links for 'w3 Home', 'BluePages', 'HelpNow', and 'Feedback'. The main content area features a search bar with 'Allan Solomon Mejia' entered. Below the search bar, there is a profile card for 'Mejia, Allan Solomon L.' with a photo and contact details. The profile card includes a 'Jobs & contact info' tab, a 'Disclaimer' section, and a 'My BluePages lists' section. The contact information listed is: Phone: 632-3333-426-8531 x8171 (T/L: 333-3426), ITN: 63333426, Mobile: 63-908-643-5579, E-mail: lance.mejia@ibm.com, Notes mail: Allan Solomon L. Mejia/Philippines/IBM@IBMPH. The profile card also shows a 'Local time' of 19:03 | 7:03PM and a 'Building: UPAJ'.

Fonte: Blog Allan Mejamis<sup>15</sup>

A empresa norte-americana de varejo Best Buy Company implementou sua primeira versão de rede social interna em 2006, chamada Blue Shirt Nation (BSN). O objetivo inicial da concepção do projeto era usar a tecnologia para colher ideias de marketing de funcionários das lojas Best Buy. Contudo, após dois anos de implantação da rede, a plataforma teve que ser adaptada em relação aos propósitos iniciais, visto que após o lançamento, o uso não foi conforme o esperado: os participantes preferiam falar sobre séries de TV ou algo engraçado que aconteceu no trabalho do que dar sugestões que impactassem nos resultados do negócio. Este é um bom exemplo de que nem sempre as redes sociais corporativas entregam ao negócio as promessas e objetivos para os quais foram planejadas.

Após adaptações da plataforma, na BSN os funcionários podiam criar seus próprios perfis e hospedar fóruns sobre tópicos de sua escolha. Após as conexões feitas pelas pessoas, o site permitiu a troca de ideias e houve discussões que até ajudaram a mudar certas políticas da empresa, conforme explicou o líder de projeto em entrevista à Brandal (2008). Além disso, um ponto destacado após pesquisa com os funcionários é de que a BSN, ao atuar como um “ponto de encontro social”, promovendo discussões de tópicos de trabalho, auxiliou na diminuição da lacuna entre colegas da matriz (área administrativa) e colegas de lojas, que estão no dia a dia do ponto-de-venda do varejo.

Também no ano de 2008, a empresa internacional British American Tobacco implementou a função de atualização de atividades no “Connect”, seu diretório de funcionários

<sup>15</sup> Disponível em: <http://allanmejamis2012.blogspot.com/2013/04/the-magic-of-touch.html>. Acesso em 10 de julho de 2019.

baseado na intranet da empresa. A proposta era seguir a funcionalidade do chamado “feed de notícias” do Facebook, o recurso que transformou o popular site de rede social, divulgando as atividades diárias de diferentes redes de amigos. Por meio do recurso implantado, os cerca de 25 mil usuários do Connect poderiam criar não apenas perfis e redes de conexão com outros membros, como também poderiam acompanhar as atualizações inseridas em um feed de notícias exclusivo da rede de um indivíduo. Se o usuário quisesse saber no que o colega da área de Segurança estava trabalhando, ou como estava o dia de um representante de vendas no exterior, verificava os status de atividades deles, desde que estivessem atualizados, é claro. O objetivo da British American Tobacco era possibilitar o contato de colegas que poderiam trabalhar em projetos em comum, que hipoteticamente não saberiam disso se não fosse o Connect. As atualizações de atividades poderiam proporcionar esta conexão entre funcionários, por meio do compartilhamento de informações.

Além destas atualizações de status, a rede Connect possuía comunidades organizacionais, como grupos de liderança ou de locais específicos, a fim de aprofundar o relacionamento através da colaboração. Contudo, em entrevista ao portal HR Communications (2008), a responsável pela comunicação interna da British American Tobacco disse que a tecnologia não pretendia substituir, e sim melhorar as comunicações face a face, ao entender que é mais fácil iniciar um diálogo se você souber no que um colega está trabalhando e de quais os tópicos ele está participando nas discussões. O fato é que para uma empresa com fábricas em 40 países, estar face a face não é uma possibilidade entre todos os colegas. Portanto, a organização entendeu como positiva a ideia de um diretório na web poder fazer mais do que fornecer apenas detalhes de contato, especialmente se os funcionários estão dispersos geograficamente.

Mais de 10 anos se passaram desde estas implantações citadas acima e o mercado de tecnologias e comunicações continua evoluindo, cada vez mais rápido. Atualmente, existem diversas redes sociais corporativas, ou desenvolvidas internamente pelos departamentos de Tecnologia da Informação (TI) das próprias organizações, ou comercializadas por empresas de tecnologia.

Emergiu também uma orientação das redes sociais corporativas voltada para a gestão de projetos – *Social Project Management* (SPM), na tradução livre “gerenciamento social de projetos”, conforme segue:

O SPM é simultaneamente um novo desafio e uma oportunidade para o ambiente interno dos projetos. Com o objetivo de melhorar a comunicação, este propõe o uso das redes sociais para a troca de informações em tempo real, apoiar o trabalho

interativo e incremental, melhorar a eficiência do projeto, simplificar o trabalho remoto, facilitar a criação de marcas pessoais e estimular discussões relacionadas ao conteúdo (Sponselee, 2016). E este tipo de ambiente parece ser muito profícuo para os projetos, no contexto dos quais a quantidade e complexidade das interações e da troca de informações acaba por propiciar erros e falhas que acabam, em última instância, por ter impacto nas organizações (RUÃO E LOPES, 2019, p. 54).

Não há dados de agências ou institutos oficiais de quais são as redes sociais corporativas mais utilizadas no mundo atualmente. Recentemente, o site Finances Online (2019) publicou um artigo contendo um ranking dos mais populares softwares de *Enterprise Social Networks* (ESN), expressão em inglês usada para referir as redes sociais corporativas.

Organizadas em ordem de avaliação pelo site Finances Online<sup>16</sup>, as cinco mais populares estão listadas conforme seguem:

- 1º lugar: Slack;
- 2º lugar: Yammer;
- 3º lugar: Clarizen;
- 4º lugar: Workplace by Facebook;
- 5º lugar: VMWare Socialcast;

Também foram citados no ranking os seguintes softwares: Zimbra, EXO Platform, TalkSpirit, Zoho Connect, Igo Software e Jostle.

A Gartner Group<sup>17</sup> é uma empresa de consultoria renomada mundialmente, fundada em 1979, e que realiza pesquisas especialmente na área de informação e tecnologia. O site da Gartner possui um espaço para *reviews* (opiniões) de profissionais para ferramentas de mercado da área de tecnologia, nos mais diversos segmentos, divisão chamada *Gartner Peer Insights*. Na categoria *Enterprise Social Network Applications*<sup>18</sup>, as cinco ferramentas/software com maior número de *reviews* de profissionais são, em ordem:

- 1) G Suite, do Google;
- 2) Workplace, do Facebook;
- 3) Yammer, da Microsoft;
- 4) EXO Platform, da EXO Platform;
- 5) Chatter, da Salesforce.

---

<sup>16</sup> Site Finances Online – Categoria de Revisões e Avaliações de Softwares de Redes Sociais Corporativas. Disponível em: <https://collaboration-software.financesonline.com/c/enterprise-social-networking>. Acesso em 10 de maio de 2019.

<sup>17</sup> Gartner é uma consultoria de pesquisa e serviços de TI sendo referência mundial na área. Site institucional: <https://www.gartner.com/en>

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www.gartner.com/reviews/market/enterprise-social-networking-applications>. Acesso em 12 de julho de 2019.

No próximo item serão trazidas caracterizações destes softwares.

#### 4.4 Exemplos de Redes Sociais Corporativas

Para que o leitor deste estudo possa entender e visualizar ainda mais sobre as redes sociais corporativas, foram selecionados os softwares citados acima (os cinco mais populares pelo Finances Online os cinco mais revisados pela Gartner Group) para apresentá-los com maior detalhamento, segundo **suas próprias apresentações e argumentações comerciais**, retiradas de seus sites e/ou apresentações institucionais.

Contudo, no decorrer da pesquisa foram retirados do detalhamento desta seção algumas das ferramentas, conforme seguem:

a) VMWare Socialcast: o produto VMWare Socialcast, foi descontinuado pela empresa VMWare em 17 de maio de 2018<sup>19</sup>, e por isso e presente estudo não discorrerá sobre suas características.

b) Clarizen: apesar de ter sido citado na lista do Finances Online como uma ESN, o Clarizen<sup>20</sup> denomina-se como uma solução para gerenciamento de projetos. Ou seja, ele não é uma rede social corporativa. A solução Clarizen Go tem funcionalidades para facilitar a comunicação entre membros de um projeto, para estabelecer fluxos de trabalho automáticos (*workflows*) e melhorar o compartilhamento de informações entre equipes. Clarizen é um sistema de gestão com recursos de compartilhamento e colaboração, mas não pode ser considerado uma rede social corporativa porque o aspecto da socialização não é evidenciado, tais como feed de notícias, personalização do perfil do usuário, publicações individuais no perfil, vídeos ao vivo, agendamento de eventos, entre outros.

c) G Suíte: da mesma forma, o sistema G Suíte<sup>21</sup> do Google foi citado nas revisões profissionais de ESN no site do Gartner Peer Insights, contudo ele não é uma rede social corporativa. O G Suíte é uma rede ou conjunto de aplicações ou ferramentas do Google para empresas, que inclui serviços de e-mail, armazenagem de arquivos na nuvem, compartilhamento e edição de documentos, agenda de trabalho, programas de mensageria e videoconferência. Ou seja, o G Suíte também disponibiliza ferramentas colaborativas, contudo não pode ser chamado de rede social corporativa, pois não é um espaço de comunicação social

---

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www.vmware.com/products/socialcast.html>. Acesso em 20 de abril de 2019.

<sup>20</sup> Fonte: <https://www.clarizen.com/product/clarizen-one/> Acesso em 13 de julho de 2019.

<sup>21</sup> Fonte: <https://gsuite.google.com/features/> Acesso em 10 de julho de 2019.

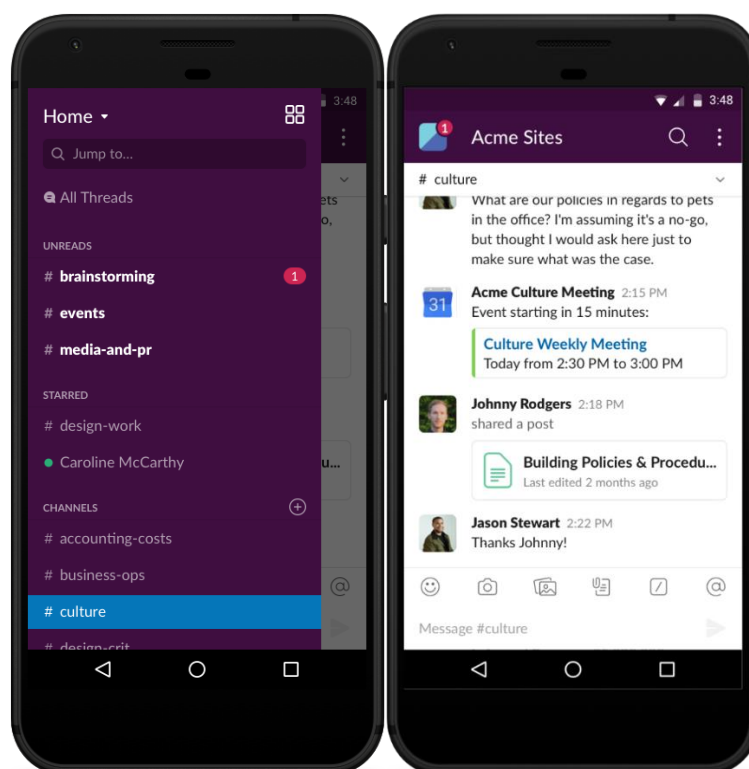
recíproca, entre a organização e os usuários. Não há um portal específico ou feed de notícias online do usuário com aspectos comunicacionais e interações entre os usuários e a empresa.

#### 4.4.1 SLACK

O Slack se intitula como “hub” de colaboração para empresas conectadas, objetivando as melhores e mais rápidas tomadas de decisão. Abaixo seguem algumas das argumentações de comercialização do software<sup>22</sup>:

a) Canais de trabalho: o trabalho no Slack acontece nos chamados “canais” (iniciados pelo símbolo hashtag “#”). O canal é um lugar único para se comunicar e compartilhar arquivos. Os canais podem reunir equipes multifuncionais e interdepartamentais (Figura 9).

Figura 9 — Telas dos canais do Slack em dispositivo móvel



Fonte: Adaptado de Slack Blog<sup>23</sup>

b) Economia de tempo de trabalho: oferece acesso rápido a pessoas e informações, propondo reduzir o número de reuniões e os e-mails necessários para realizar o trabalho. Canais

<sup>22</sup> Fonte: <https://slack.com>. Acesso em 20 de abril de 2019.

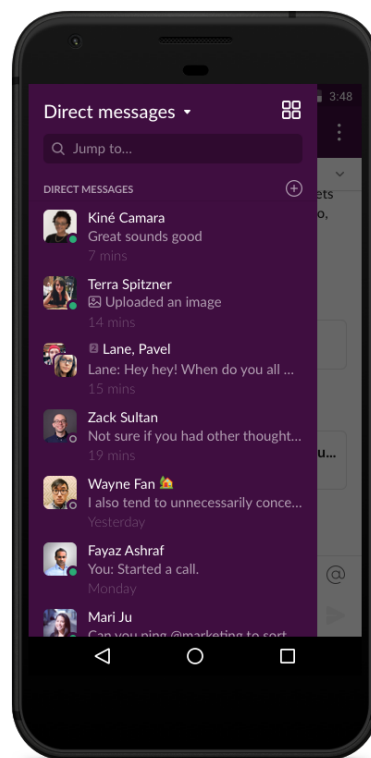
<sup>23</sup> Disponível em: <https://slackhq.com/get-more-from-slack-on-mobile>. Acesso em 20 de abril de 2019.



organizados e uma forte ferramenta de pesquisa propõem colocar a comunicação e o conhecimento ao alcance de todos.

c) Colaboração: o usuário pode colaborar de qualquer lugar com o aplicativo para dispositivos móveis, que possui todos os recursos da ferramenta em modo desktop. Com o acesso móvel a mensagens diretas (Figura 10) e em grupo, compartilhamento de arquivos, chamadas e ferramentas, o usuário pode interagir sem problemas do desktop para o dispositivo móvel e vice-versa.

Figura 10 — Tela das mensagens diretas no Slack em dispositivo móvel



Fonte: Slack Blog<sup>24</sup>

d) Segurança integrada: a colaboração eficiente depende das informações certas serem compartilhadas com as pessoas certas, sabendo que elas são compartilhadas com segurança. O Slack garante que informações sigilosas da empresa e do cliente permaneçam seguras com recursos de segurança em conformidade com vários padrões de serviços de nuvem (cloud) e do setor de tecnologia.

e) Centralização de softwares utilizados: pode centralizar as informações de softwares de tecnologia e gestão que o usuário e/ou a empresa já usam. Isso pode reduzir o tempo gasto

<sup>24</sup> Disponível em: <https://slackhq.com/get-more-from-slack-on-mobile>. Acesso em 20 de abril de 2019.

com a troca de janelas, suavizando processos e quebrando silos de informações no fluxo processual de trabalho.

f) Funcionalidade “*Enterprise Grid*”, para gerenciar grandes equipes: espaços de trabalho ilimitados dão aos times um lugar para organizar o trabalho, enquanto controles centralizados dão aos administradores um ponto único de visibilidade para toda a organização. Há canais compartilhados que conectam equipes quando necessário, inclusive com fornecedores externos. Cada equipe pode ter um espaço focado no Slack para trabalhar, fornecendo ali o acesso às pessoas, informações e aplicativos mais importantes para seus projetos. Os membros de qualquer equipe podem encontrar as informações e as pessoas de que precisam para trabalhar, com canais de busca em toda a organização, mensagens diretas e anúncios. Os administradores podem gerenciar as configurações de segurança, a política e as conformidades de toda a organização, ou de espaços de trabalho específicos, como projetos de trabalho.

O site institucional do software Slack<sup>25</sup> tem publicado os seguintes indicadores, no ano de 2019:

- a) São mais de 10 milhões de usuários ativos no Slack diariamente;
- b) São mais de 85 mil empresas clientes;
- c) Cerca de 150 países têm usuários ativos diariamente na rede;

d) Sessenta e cinco das 100 empresas destacadas pelo ranking Fortune 100 usam o Slack. O Fortune 100 é composto pelas 100 maiores empresas do ranking anual Fortune 500<sup>26</sup>, uma lista anual das 500 maiores empresas (públicas ou privadas) dos EUA, publicada pela revista Fortune. A Fortune cria a lista classificando empresas públicas e privadas que informam os números anuais de receita para uma agência governamental. A classificação é baseada na receita total do ano fiscal correspondente da empresa.

#### 4.4.2 YAMMER

O Yammer é a ferramenta de rede social corporativa dentro da suíte ou conjunto de produtos Office da empresa Microsoft. Os argumentos comerciais do Yammer<sup>27</sup> seguem conforme listado abaixo:

---

<sup>25</sup> Disponível em: <https://slack.com/intl/pt-br/about>. Acesso em 10 de julho de 2019.

<sup>26</sup> Disponível em: <https://fortune.com/fortune500/>. Acesso em 12 de julho de 2019.

<sup>27</sup> Fonte: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2015/08/13/optimizing-yammer-for-teams/>. Acesso em 20 de abril de 2019.

a) Comunicação aberta e dinâmica: busca melhorar a interação entre todas as pessoas da organização por meio do contato proporcionado pelas redes sociais. A argumentação da empresa traz que quando a comunicação é melhor, cria-se uma cultura de transparência, mantendo todos informados e em linha com as estratégias empresariais, desde a liderança até os colaboradores de base. É possível a criação de comunidades para reunir pessoas interessadas em tópicos ou áreas em comum. Há como coletar ideias e comentários de toda a rede de colegas em busca do alcance de resultados.

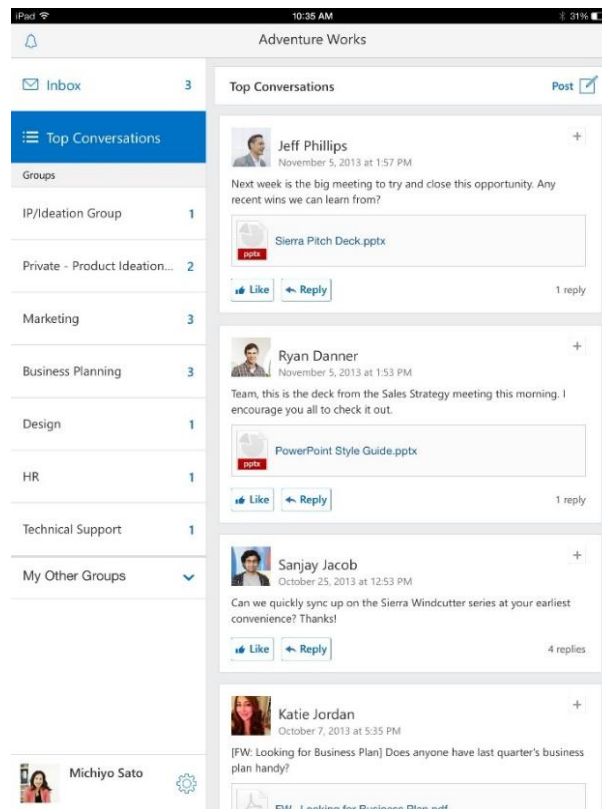
b) Integração para alcançar melhores resultados: o usuário pode criar, editar e compartilhar conteúdo diretamente do aplicativo, como parte dos produtos Microsoft Office 365. Cada grupo recebe um conjunto de recursos compartilhados para gerenciar documentos, exibir conteúdo, compartilhar anotações e organizar responsabilidades. Segundo as informações expostas no site, o Yammer possui capacidade aprimorada de pesquisar por pessoas, arquivos, grupos e conversas afins. O programa pode ser integrado em sites e transmissões de vídeo.

c) Segurança, conformidade e controle: oferece recursos de segurança, conformidade e gerenciamento de nível empresarial da suíte Microsoft Office, para proteger os dados da rede da empresa. Há análises disponíveis por meio do Centro de Administração do Office e informações dos grupos do Yammer, buscando facilitar a compreensão das atividades que ocorrem na rede social corporativa.

Segundo dados apresentados no site institucional, 85% das empresas listas no ranking Fortune 500, explicado anteriormente, utilizam a ferramenta Yammer. Nas Figuras 11 e 12 é possível visualizar o layout apresentado do Yammer.

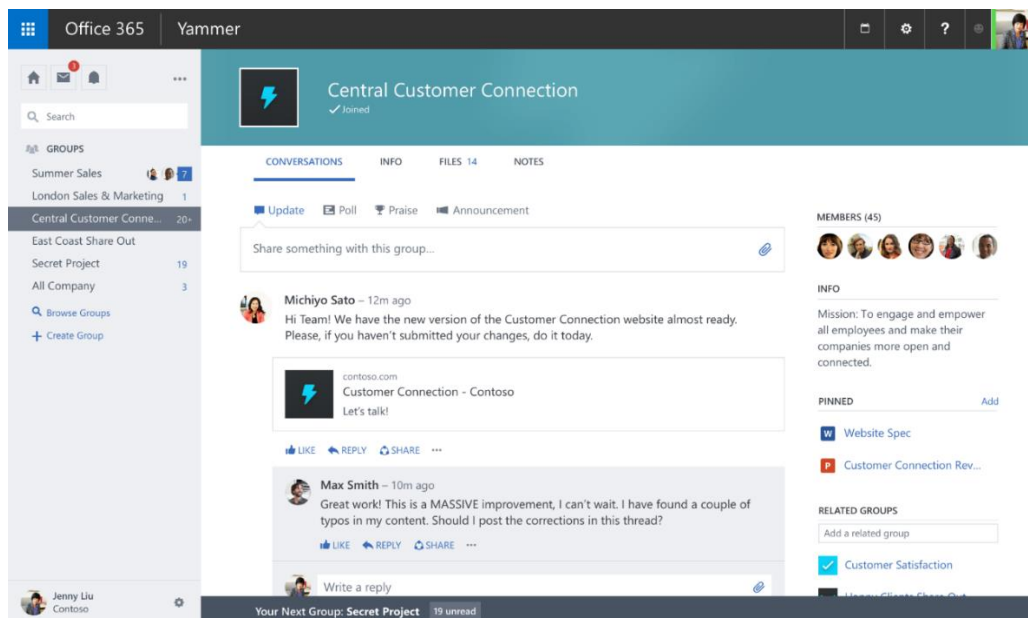
---

Figura 11 — Feed de notícias Yammer em tela de tablet IPAD



Fonte: Site Microsoft<sup>28</sup>

Figura 12 — Tela grupo de trabalho no Yammer



Fonte: Site Microsoft<sup>29</sup>

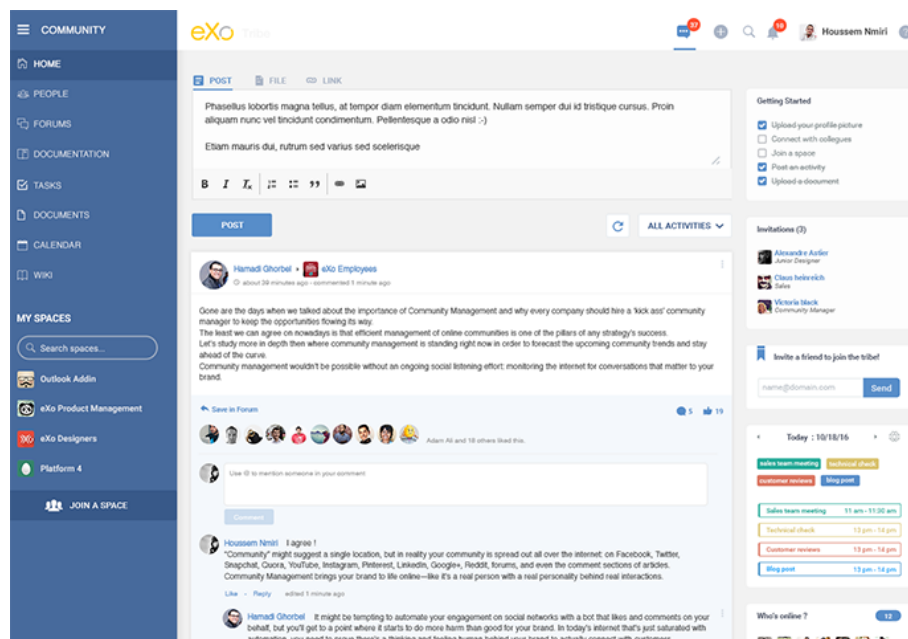
<sup>28</sup> Disponível em: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2013/12/05/get-going-new-mobile-apps/>. Acesso em 20 de abril de 2019.

<sup>29</sup> Disponível em: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2015/08/13/optimizing-yammer-for-teams/>. Acesso em 20 de abril de 2019.

#### 4.4.3 EXO PLATFORM

A EXO Platform<sup>30</sup> é um software de rede social corporativa que objetiva o aumento do engajamento dos funcionários, segundo denomina-se a empresa. A EXO busca conectar empregados, ferramentas e informações em um “hub” central digital (Figura 13).

Figura 13 — Captura de tela da EXO Platform



Fonte: Site G2 Reviews<sup>31</sup>

Suas principais argumentações comerciais são:

- a) Facilitar a comunicação: proporcionar mais segurança de que as informações institucionais da Alta Gestão estão atingindo os funcionários, através de canais de comunicação e ferramentas de gerenciamento de comunidades;
- b) Aumentar a colaboração dentro da organização: conectar os funcionários e prover a eles espaços e ferramentas de colaboração para que eles de fato precisem trabalhar juntos;
- c) Difusão do conhecimento: conectar os funcionários com ferramentas e conhecimentos relevantes para o seu dia a dia, buscando uma experiência positiva de trabalho do colaborador;

<sup>30</sup> Fonte: <https://www.exoplatform.com/>. Acesso em 12 de julho de 2019.

<sup>31</sup> Disponível em: <https://www.g2.com/products/exo-platform/reviews>. Acesso em 12 de julho de 2019.

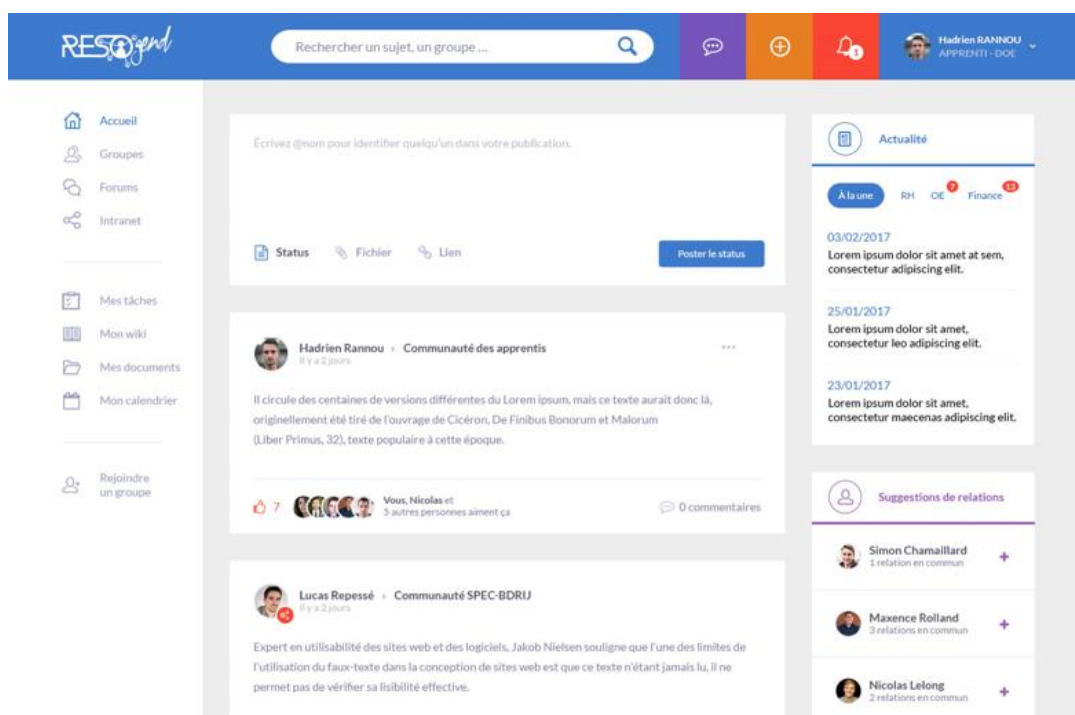
d) Aumentar o engajamento: reconhecer na rede social as contribuições de inovação do funcionário através de programas e grupos presentes na EXO, buscando assim o aumento do engajamento do funcionário com a organização.

A EXO Platform começou como um projeto de código aberto em 2002. O projeto se transformou em uma empresa em 2003, para começar a trabalhar com o primeiro cliente: o Departamento de Defesa dos EUA. A EXO possui clientes nos seguintes segmentos: administração governamental, finanças, saúde e telecomunicação. São alguns de seus clientes: Telecom TIM Itália, Governo da França, Banco Generali e HSBC. Não há informações no site sobre indicadores financeiros da empresa e número de clientes.

O preço apontado pelo site é entre US\$ 5 e US\$ 9 por usuário, por mês, a depender do número de usuários ativos e das funcionalidades a serem instaladas na organização.

O sistema pode ser personalizado com a identidade visual da empresa, conforme aparece na Figura 14.

Figura 14 — Tela inicial EXO Platform com identidade visual específica da empresa



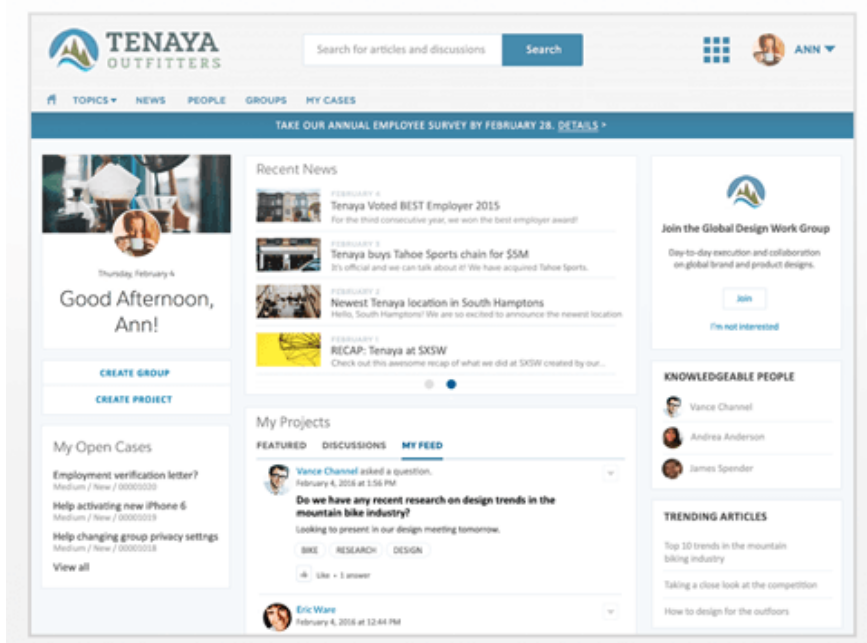
Fonte: Site EXO Platform<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Disponível em: <https://www.exoplatform.com/collaboration-software-tour/>. Acesso em 13 de julho de 2019.

#### 4.4.4 CHATTER

O Chatter<sup>33</sup> é a aplicação de rede social corporativa da Salesforce, empresa americana líder mundial no mercado de *Customer Relationship Management* (CRM)<sup>34</sup>. Em 2018, a Salesforce foi considerada pela Revista Forbes a terceira empresa mais inovadora do mundo.<sup>35</sup> A Salesforce oferece ampla gama de ferramentas de tecnologia para alavancar as vendas das empresas que utilizam o sistema. É importante destacar que o Chatter (Figura 15) não estava listado de forma facilitada, ou em interface de menu direto, em nenhum local do site da Salesforce, o que pode sinalizar um caminho para sua descontinuidade. Ainda que o endereço do site que obtive acesso às informações do Chatter esteja vinculado à categoria “Produtos”, ao navegar livremente pela interface do usuário, clicando no menu Produtos, o Chatter não aparece listado. A única forma de conseguir acesso à página de informações foi digitando a palavra “Chatter” no serviço de busca do próprio site da Salesforce.

Figura 15 — Tela de perfil do Chatter



Fonte: Site Salesforce<sup>36</sup>

<sup>33</sup> Disponível em: <https://www.salesforce.com/products/chatter/overview/>. Acesso em 13 de julho de 2019.

<sup>34</sup> Fonte: <http://www.revistavarejobrasil.com.br/estudo-revela-prioridades-de-digitalizacao-dos-negocios-no-brasil/>. Acesso em 14 de julho de 2019.

<sup>35</sup> Disponível em: <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>. Acesso em 13 de julho de 2019.

<sup>36</sup> Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/products/chatter/features/>. Acesso em 13 de julho de 2019.

O Chatter tem como principais argumentos de comercialização e objetivos para as empresas:

a) Guiar a produtividade: conectar os funcionários de forma a trabalhar facilmente com os recursos empresariais. O colaborador poderá criar e ter acesso a casos de suporte, atualizar oportunidades de vendas, acompanhar orçamentos de projetos, dentro de comunidades criadas. É possível conectar dados e registros dos sistemas internos da organização na busca de maior eficiência e menores erros.

b) Facilitar acesso a arquivos: documentos, vídeos ou apresentações poderão estar acessíveis de qualquer lugar, atualizados para aumentar a produtividade dos funcionários.

c) Tópicos de discussão: as páginas de tópicos coletam automaticamente o conteúdo mais atualizado das discussões do Chatter. Arquivos, respostas a postagens, grupos e especialistas podem ser seguidos pelos membros da rede. É possível pesquisar e descobrir páginas de tópicos construídas em torno de qualquer assunto comum. O usuário pode seguir os tópicos para manter-se atualizado sobre as últimas discussões sobre eles.

d) Recomendações automáticas: os grupos recomendados são uma maneira de conectar os colegas que têm interesses e necessidades semelhantes. Arquivos, artigos e tópicos recomendados são enviados para o feed de notícias personalizado de um usuário, sendo que conteúdo é baseado em seus interesses declarados e observados. As páginas de perfil exibem as áreas de interesse de cada usuário, bem como suas áreas de especialização e é possível receber reconhecimento de outros membros da rede.

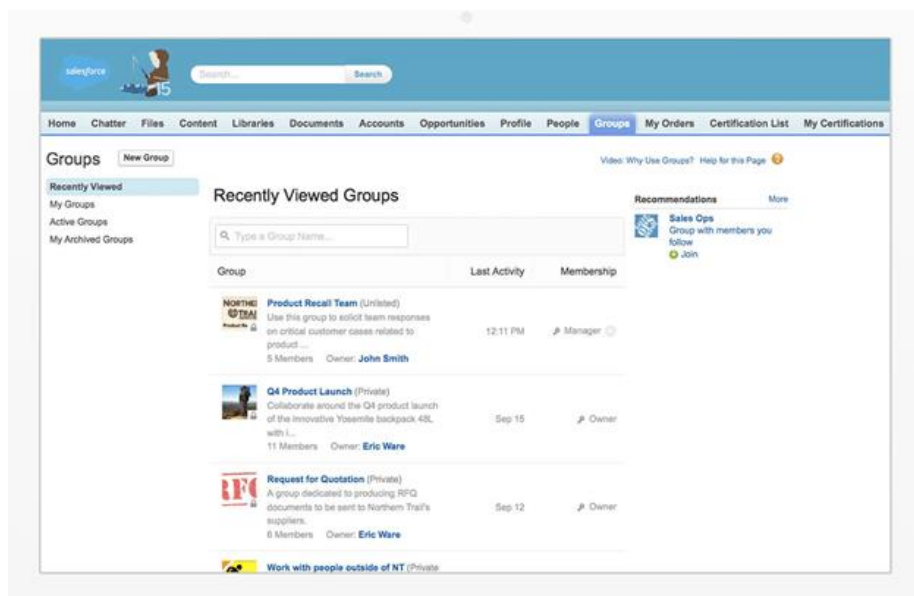
e) Tomada de ações: as ações no feed do usuário permitem que os funcionários realizem ações no fluxo operacional do negócio. O usuário pode colocar as ações mais comuns na parte superior do seu feed. As ações podem ser tomadas do computador ou a partir de dispositivos móveis.

f) Mobilidade: o Chatter possui um aplicativo para dispositivos móveis, onde o usuário pode fazer postagens nos grupos, download de arquivos ou atualizar um processo ou oportunidade de vendas usando o aplicativo móvel.

g) Grupo de trabalho: o usuário poderá criar uma discussão, evento e atividades, através dos grupos (Figura 16). É possível compartilhar arquivos, integrar vídeos e até mesmo convidar clientes para participar. Os grupos podem ser privados para permitir a discussão de tópicos que não devem ser visíveis para o resto da rede. Grupos não listados não são visíveis para o restante da comunidade por meio das pesquisas ou das postagens.



Figura 16 — Tela de grupos do usuário no Chatter



Fonte: Site Salesforce<sup>37</sup>

#### 4.4.5 WORKPLACE

O Workplace é a rede social corporativa comercializada pela maior plataforma de rede social do mundo, o Facebook. Ao visitar o site do Workplace<sup>38</sup>, as argumentações dos diferenciais da ferramenta estão conforme seguem abaixo.

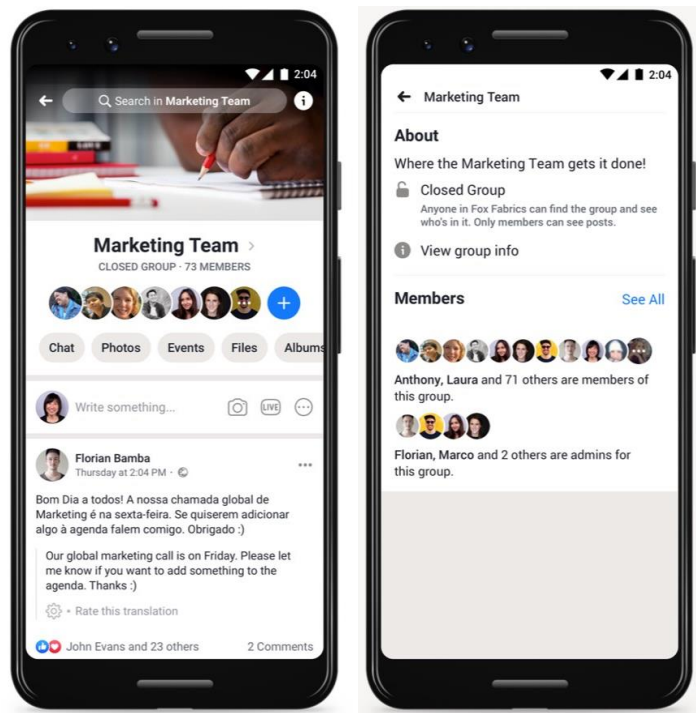
Saliento que, como o Workplace é a rede social corporativa específica que esta pesquisa se propõe a estudar, a caracterização apresenta-se de forma mais extensa do que as demais redes apresentadas anteriormente.

a) Diálogo aprimorado na organização: objetivando a sintonia dos funcionários com a estratégia da empresa, o Workplace permite o compartilhamento de conhecimentos e a comunicação entre todos os membros da empresa. Isso pode ser possível através de funcionalidades como: informações importantes são disponibilizadas pelo feed de notícias; é possível obter retorno de interações em tempo real, por meio de curtidas, comentários e reações; a empresa pode atribuir automaticamente pessoas a grupos relevantes para seu trabalho (Figura 17); podem ser feitos vídeos ao vivo para compartilhamento imediato; recursos de tradução automática (Figura 18) estão disponibilizados com foco nas equipes de empresas dispersas geográfica e culturalmente.

<sup>37</sup> Disponível em: <https://www.salesforce.com/products/chatter/solutions/>. Acesso em 13 de julho de 2019.

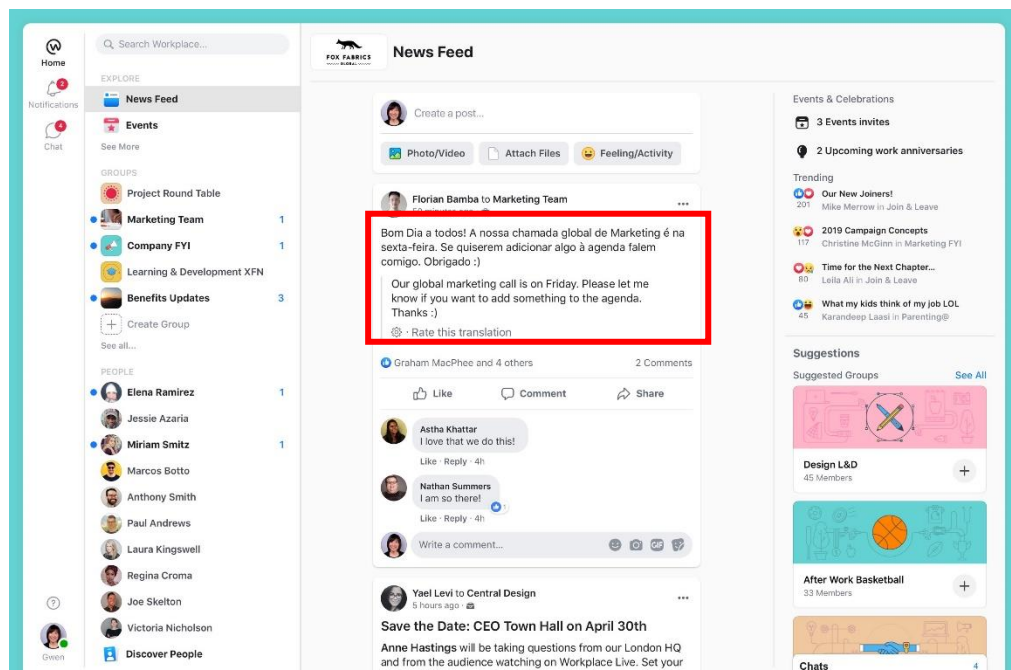
<sup>38</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace> Acesso em 20 de abril de 2019.

Figura 17 — Grupos de trabalho no Workplace



Fonte: Site do Workplace<sup>39</sup>

Figura 18 — Recurso de tradução automática do Workplace



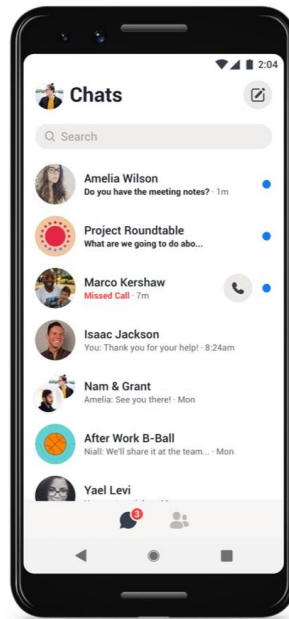
Fonte: Site do Workplace<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/groups>. Acesso em 27 de agosto de 2019.

<sup>40</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/auto-translate>. Acesso em 27 de agosto de 2019.

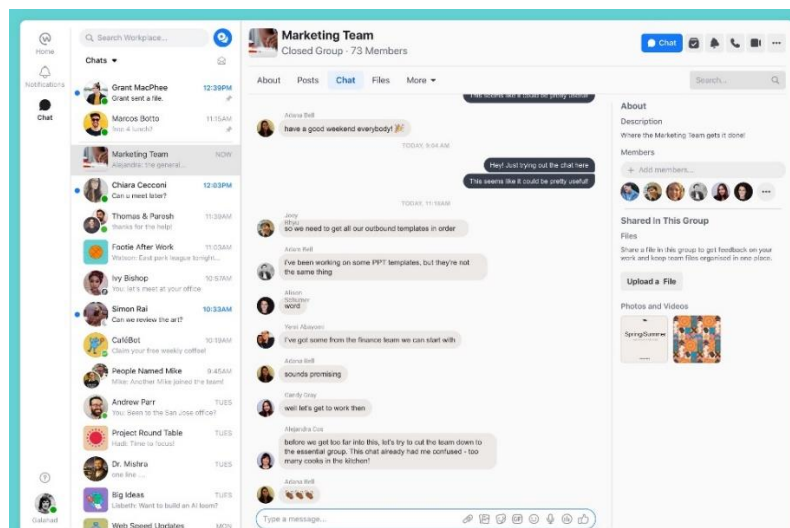
b) Recursos de bate-papo: pelo Workplace Chat (Figura 19) é possível obter respostas em tempo real. Os grupos de projeto (Figura 20) podem ser usados para conversas mais deliberativas. Além disso, há a disponibilidade de bate-papo por vídeo com até cinquenta colegas, de qualquer lugar do mundo, tanto pelo computador quanto pelo dispositivo móvel (Figura 21).

Figura 19 — Workplace Chat



Fonte: Site Workplace<sup>41</sup>

Figura 20 — Chat de grupo de projeto no Workplace



Fonte: Site Workplace<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/workplace-chat>. Acesso em 27 de agosto de 2019.

<sup>42</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/workplace-chat> . Acesso em 27 de agosto de 2019.

Figura 21 — Conferência de vídeo Workplace



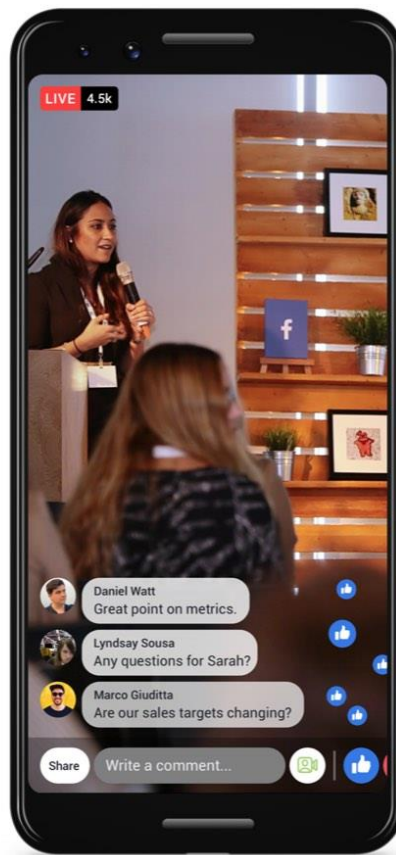
Fonte: Site Workplace<sup>43</sup>

c) Promoção da cultura organizacional: é possível realizar enquetes em grupos para investigar sobre questões e problemas da empresa. O compartilhamento de vídeos ao vivo (Figura 22), webinars e artigos com acesso facilitado através da rede poderão promover treinamentos mais eficientes. A conexão de funcionários recém-contratados à equipe é utilizada através dos grupos, e a capacitação do chamado “*onboarding*” (integração ou ambientação) poderá ser feita pela rede. O reconhecimento ao empenho dos funcionários de maneira rápida e fácil no feed de notícias (Figuras 23 e 24), com uma simples reação publicação é defendida como funcionalidade potencial para promover a satisfação dos colaboradores.

---

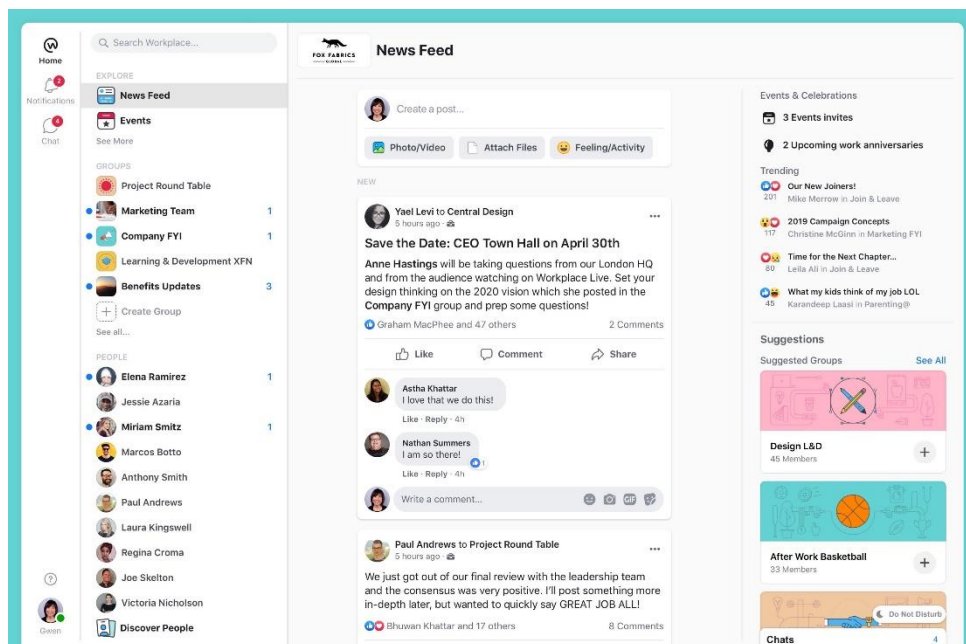
<sup>43</sup> Disponível em: [www.facebook.com/workplace/features/videochat](http://www.facebook.com/workplace/features/videochat). Acesso em 27 de agosto de 2019.

Figura 22 — Vídeos ao vivo Workplace



Fonte: Site Workplace<sup>44</sup>

Figura 23 — Feed de notícias Workplace - Versão do computador

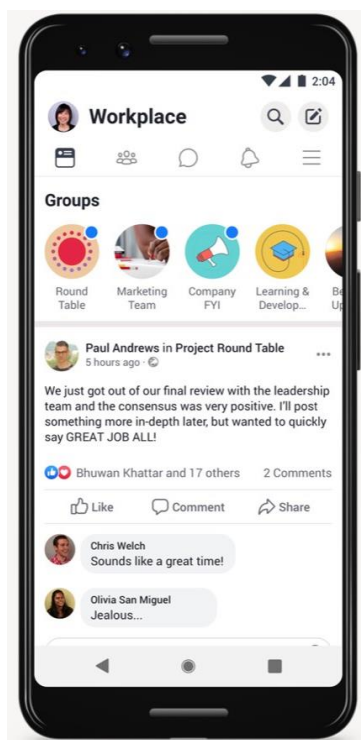


Fonte: Site Workplace<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/live-video>. Acesso em 27 de agosto de 2019.

<sup>45</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/news-feed>. Acesso em 27 de agosto de 2019.

Figura 24 — Feed de notícias Workplace - Versão do celular

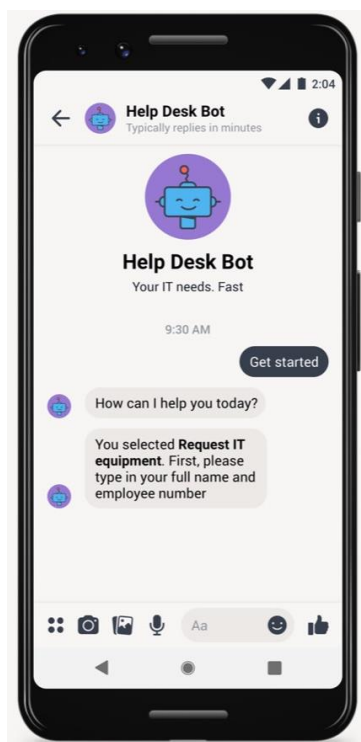


Fonte: Site Workplace<sup>46</sup>

d) Facilitar o cotidiano do colaborador: há a possibilidade de usar os robôs de inteligência artificial, os chamados “bots” do Workplace Chat (Figura 25) para tornar os processos e respostas de folha de pagamento, benefícios ou integração mais rápidos e fáceis, por exemplo.

<sup>46</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/news-feed>. Acesso em 27 de agosto de 2019.

Figura 25 — Workplace Chat com bots

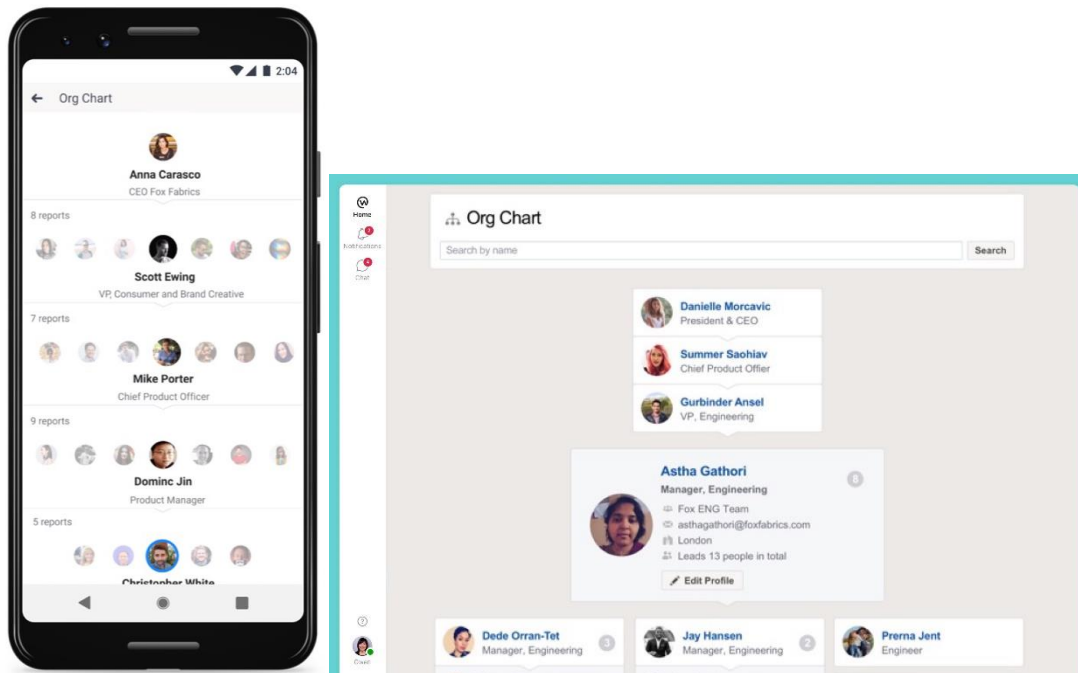


Fonte: Site Workplace<sup>47</sup>

e) Visualização do organograma detalhado: este recurso (Figura 26) permite pesquisar rapidamente os perfis individuais e informações da equipe para economizar tempo na busca de dados. Ao clicar no nome de um usuário para entrar na sua página de perfil, o organograma poderá mostrar a localização, os detalhes de contato, o gestor do usuário, a estrutura da equipe e até mesmo a programação diária dele.

<sup>47</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/integrations>. Acesso em 27 de agosto de 2019.

Figura 26 — Organograma no Workplace - Visão dispositivo móvel e computador



Fonte: Site Workplace<sup>48</sup>

f) Integração e usabilidade: talvez o maior dos argumentos de comercialização do Workplace seja a fácil usabilidade, por ser uma plataforma com interface praticamente igual ao Facebook (Figuras 27 e 28), ela pode dispensar treinamentos para adoção e conhecimento de funcionalidades. Os recursos já são previamente conhecidos dos usuários. Além disso, é possível conectar a rede a outras ferramentas já utilizadas na organização, criando integrações personalizadas com os parceiros de serviço de tecnologia (Figura 29).

<sup>48</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/org-chart>. Acesso em 27 de agosto de 2019.

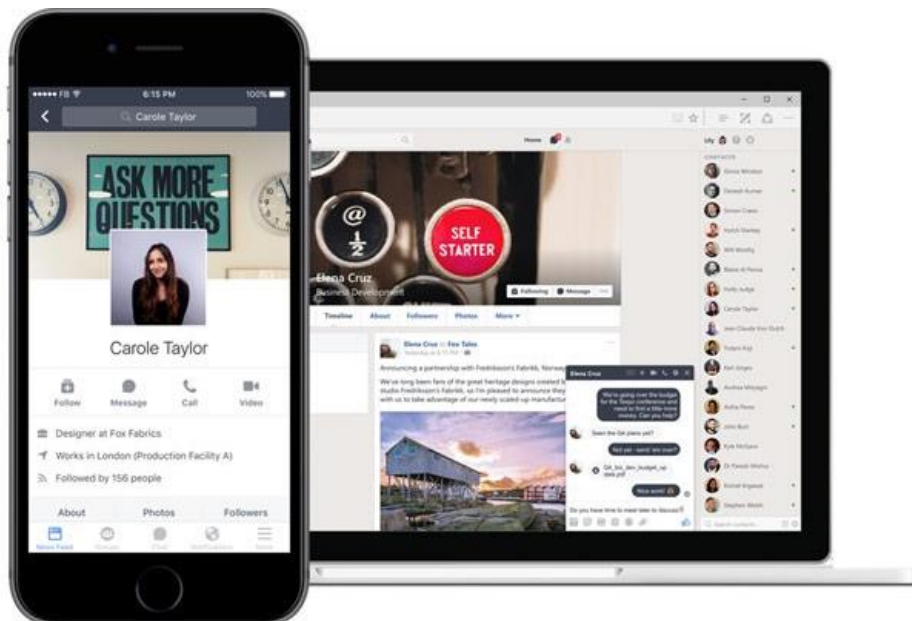


Figura 27 — Feed de notícias do Workplace - Semelhança com Facebook



Fonte: Site Workplace<sup>49</sup>

Figura 28 — Telas de perfil de usuário do Workplace – Visão celular e tela do computador

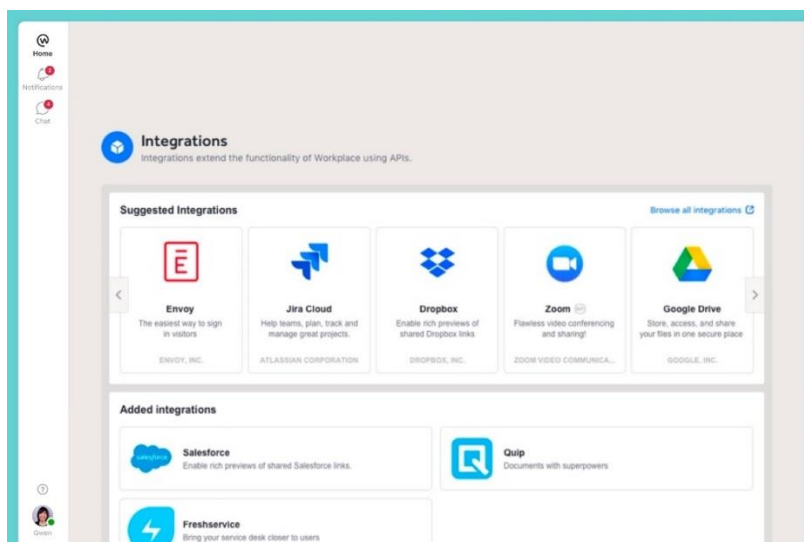


Fonte: Site G1 Globo<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/news-feed>. Acesso em 20 de abril de 2019.

<sup>50</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/10/facebook-lanca-workplace-plataforma-social-para-empresas.html>. Acesso em 20 de abril de 2019.

Figura 29 — Integrações diversas Workplace - Ferramentas de trabalho



Fonte: Site Workplace<sup>51</sup>

Com relação ao investimento, o preço aproximado da ferramenta Workplace é de US\$ 3,00 por mês por usuário ativo na rede da empresa, podendo variar conforme negociações.

Além disso, há um posicionamento de negócio da rede social chamado “Workplace for Good”<sup>52</sup> que tem o objetivo de oferecer a ferramenta para instituições educacionais ou sem fins lucrativos. O propósito desta ação, defendido pela empresa, é o de ajudar as equipes a se conectarem, colaborarem e causarem mudanças em suas comunidades. Um dos hospitais selecionados para participar desta pesquisa relatou usufruir do benefício oferecido pelo Workplace for Good.

#### 4.4.6 Quadro-resumo dos exemplos

Após as caracterizações feitas, elaborei um quadro com o resumo dos tópicos apontados anteriormente, das plataformas Slack, Yammer, EXO Platform, Chatter e Workplace. O quadro apresenta os itens referidos **pelas próprias empresas** como funcionalidades ou como resultados de sua utilização, bem como itens argumentativos de cunho institucional da plataforma ou de sua empresa de tecnologia proprietária.

<sup>51</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/features/integrations>. Acesso em 27 de agosto de 2019.

<sup>52</sup> Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/workplace/workplaceforgood>. Acesso em 28 de agosto de 2019.

Quadro 4 — Quadro-resumo dos exemplos de redes sociais corporativas abordados

Nome da Plataforma	Principais argumentações comerciais / ou de recursos e funcionalidades	Principais argumentações institucionais
SLACK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hub de colaboração</li> <li>Tomadas de decisão mais rápidas</li> <li>Canais de trabalho</li> <li>Economia de tempo de trabalho</li> <li>App para dispositivo móvel</li> <li>Segurança integrada de informações</li> <li>Centralização de softwares utilizados</li> <li>Enterprise Grid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 milhões de usuários ativos</li> <li>+ 85 mil empresas clientes</li> <li>150 países com usuários ativos</li> <li>65 empresas do ranking Fortune 100 o utilizam</li> </ul>
YAMMER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação aberta e dinâmica</li> <li>Cultura de transparência</li> <li>Criação de comunidades</li> <li>Integração</li> <li>Capacidade de pesquisa aprimorada</li> <li>Segurança, conformidade e controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faz parte do conjunto Office, da Microsoft</li> <li>85% das empresas do ranking Fortune 500 o utilizam</li> </ul>
EXO PLATFORM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento do engajamento dos funcionários</li> <li>Facilitar a comunicação</li> <li>Aumentar a colaboração</li> <li>Difusão de conhecimento</li> <li>Layout pode ser personalizado pela empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possui grandes clientes de diversos segmentos</li> <li>Preço entre US\$ 5 e US\$ 9 por usuário/mês</li> </ul>
CHATTER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar acesso a arquivos em qualquer lugar, aumentando a produtividade</li> <li>Tópicos de discussão</li> <li>Recomendações automáticas aos usuários</li> <li>Tomada de ações facilitadas</li> <li>Mobilidade</li> <li>Grupos de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>É aplicativo da Salesforce, líder mundial no mercado de CRM</li> </ul>
WORKPLACE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo aprimorado na organização</li> <li>Compartilhamento de conhecimentos</li> <li>Feed de notícias</li> <li>Curtidas, comentários e reações</li> <li>Grupos de trabalho</li> <li>Vídeos ao vivo</li> <li>Tradução automática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertence à maior plataforma de rede social do mundo: o Facebook</li> <li>Preço aproximado US\$ 3 por usuário/mês</li> <li>Workplace for Good - oferece a plataforma para instituições educacionais ou sem fins lucrativos</li> </ul>

Recursos de bate-papo
Recursos de vídeoconferência
Promoção da cultura organizacional
Enquetes
Reconhecimentos facilitados
Possibilidade de robôs de inteligência artificial
Visualização de organograma detalhado
Fácil usabilidade, mesma interface do Facebook
Integração com outras ferramentas e softwares da empresa

Fonte: elaborado pela autora.

Uma vez feito este apanhado do histórico e caracterização das redes sociais corporativos, no capítulo seguinte abordo os procedimentos metodológicos da pesquisa.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do quadro teórico apresentado, em busca do atingimento dos objetivos desta pesquisa, houve o planejamento e execução das etapas e processos necessários para a investigação. Neste capítulo, apresento a abordagem de pesquisa qualitativa; descrevo sobre a realização das entrevistas e suas características; e abordo o método de análise dos dados obtidos, que configurou as categorias explicitadas posteriormente.

A aproximação com o objeto a ser estudado – plataforma Workplace – iniciou antes mesmo da minha entrada no Mestrado, no ano de 2017, quando tive a primeira conversa profissional com a Gerente de Expansão para a América Latina na época, que me apresentou a plataforma comercialmente. Desde lá, tive a oportunidade de participar de alguns encontros presenciais (palestras institucionais) promovidos pelo Workplace ou por seu representante comercial no Brasil. Assim, defini que a pesquisa seria composta por organizações que utilizam a rede social corporativa Workplace.

Algumas possibilidades de investigação foram analisadas com base em contatos com profissionais de algumas empresas e com os próprios gestores do Workplace na América Latina, quando tive oportunidade de conhecê-los. Para chegar aos objetivos de pesquisa traçados, a realização de entrevistas com usuários da rede social corporativa seria necessária, e por isso realizei contatos objetivando identificar empresas disponíveis para realizar a coleta de dados.

A partir destes contatos, uma instituição – um complexo hospitalar – me deu abertura e teve interesse na pesquisa. Assim, a escolha desta primeira organização foi feita levando em conta a conveniência de estudo para a pesquisa. Posteriormente, entre as empresas contatadas, outra organização que demonstrou interesse em apoiar-me no estudo era do ramo hospitalar. Então, frente ao entendimento de que ter duas organizações do mesmo ramo de negócio seria interessante para a análise, optei por esta escolha.

As organizações selecionadas foram dois complexos hospitalares sediados no Brasil. Um deles possui sede em Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, e conta com nove hospitais em seu complexo. O outro possui matriz na capital São Paulo, Estado homônimo, e conta com unidades na capital paulista e em Brasília, no Distrito Federal.

A aproximação com o primeiro hospital escolhido a compor o local de coleta de dados da pesquisa teve início, em uma primeira reunião presencial em Porto Alegre no mês de dezembro de 2018, onde os responsáveis pela gestão da rede social corporativa explicitaram-me os motivos da implantação e o estágio atual de utilização, em linhas gerais.

O contato com o segundo hospital que participou da coleta de dados foi feito via videoconferência, em junho de 2019, ao realizar uma conversa com a Coordenadora de Comunicação Interna da instituição, a respeito da implantação e utilização do Workplace no referido local. Na ocasião, pude explicar o problema de pesquisa e relatar os objetivos da investigação, ao convidar a empresa para fazer parte do estudo.

A opção pela não divulgação dos nomes dos complexos hospitalares se deu pelo fato de que um deles alegou que, caso fosse divulgado o nome na pesquisa, a dissertação seria submetida a uma aprovação interna antes da divulgação ao público. Como o presente estudo é suportado por uma universidade pública federal, esta não é uma possibilidade aceitável, visto que os resultados pertencem à sociedade. Neste caso, optei por não divulgar as marcas de nenhum dos dois complexos hospitalares escolhidos como fonte de coleta dos dados. Saliento que, conforme solicitação do Comitê de Ética da UFRGS, ambos os hospitais assinaram uma carta de anuência sobre a coleta de dados junto aos seus funcionários.

### 5.1 A Pesquisa Qualitativa

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois há uma relação indissociável entre os sujeitos (empresa e funcionários) e o meio a ser pesquisado (plataforma Workplace). Para levar a cabo a investigação em busca dos objetivos traçados, foi necessária a interpretação e busca do entendimento dos processos de uso da plataforma Workplace, da comunicação com empregados e cultura organizacional. Houve a análise e a qualificação da atuação dos usuários da rede Workplace com as organizações, e vice-versa, caracterizando a pesquisa como qualitativa.

Conforme apontado por Diehl (2004), os estudos de abordagem qualitativa podem trazer a descrição de determinado problema e a interação de variáveis, compreendendo e classificando a dinâmica dos grupos sociais e em nível mais alto, possibilitando o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Gerhardt e Silveira (2009) apontam as características da pesquisa qualitativa, como: delimitação do fenômeno; descrever, compreender e explicar ações; identificar as relações entre o global e o local em determinado fenômeno; diferenciar o mundo social do natural; respeito à interação entre os objetivos do investigador, suas orientações teóricas e os dados empíricos; oposição ao pressuposto de modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Marconi e Lakatos (2017) argumentam que a abordagem de pesquisa qualitativa foca na compreensão sobre o objeto particular que investiga e, “como focaliza sua atenção no específico, no peculiar, seu interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem” (MARCONI E LAKATOS, 2017, p. 299). Desta forma, destaco que foram buscados diferentes pontos de vista sobre a participação do Workplace na comunicação com empregados, e não necessariamente ampla participação numérica com grande número de participantes possíveis.

## 5.2 Coleta de dados

A pesquisa de campo objetiva obter informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual procuramos uma resposta, ou de hipóteses que queiramos testar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles (MARCONI E LAKATOS, 2005). Esclarecendo mais sobre a pesquisa de campo, temos:

A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevante, para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita não deve ser confundida com a simples coleta de dados (este último corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado (MARCONI E LAKATOS, 2005, p. 188).

Para executar a pesquisa proposta, foi preciso definir as técnicas. As técnicas são consideradas “um conjunto de preceitos ou processos para servir à ciência, bem como a habilidade para usar estes preceitos e normas na obtenção de seus propósitos”. (MARCONI E LAKATOS, 2005, p. 224).

### 5.2.1 Pesquisa bibliográfica

Considerando a coleta de dados o principal elemento, podemos definir duas classificações de pesquisa: aquelas em que os dados advêm de documentos e aquelas em que as informações são fornecidas por pessoas. No primeiro grupo, está a pesquisa bibliográfica, que foi a etapa inicial desta investigação (DIEHL, 2004).

A pesquisa de campo requer em primeiro lugar a execução de uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é necessária para fazer uma atualização do tema, conhecer o que já foi publicado sobre ele, as teorias relacionadas, os ângulos nos quais as

pesquisas enfocaram, entre outros subsídios. Como primeiro passo, é preciso saber em que estado se encontra o problema de estudo na atualidade, quais os trabalhos já foram realizados e as opiniões que dialogam com o tema. Como segundo passo, ela permite que estabeleçamos um modelo teórico de referência (MARCONI E LAKATOS, 2005).

O levantamento bibliográfico ocorreu desde a fase do projeto de pesquisa, e foi fundamental para que eu pudesse coletar o maior número de informações e leituras, possibilitando que o estudo explorasse um tema novo, atual e relevante. Desta forma, a pesquisa bibliográfica fez parte das técnicas iniciais de coleta de dados da investigação.

### *5.2.2 Entrevistas*

Após a pesquisa bibliográfica, posteriormente, dentro do percurso metodológico, realizei a coleta de dados empíricos através das entrevistas. As entrevistas foram realizadas por mim, em caráter individual, com usuários do Workplace das organizações selecionadas, em visita presencial aos complexos hospitalares, objetivando o aprofundamento das questões de pesquisa.

As áreas internas dos hospitais, que são responsáveis pela gestão organizacional da plataforma Workplace – a saber, Gestão de Pessoas e Comunicação Institucional, no caso dos dois hospitais participantes – facilitaram o meu acesso e selecionaram os entrevistados, atendendo a um pedido de busca por multiplicidade de pontos de vista.

É importante destacar que o projeto de pesquisa desta dissertação foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da UFRGS antes do início da pesquisa de campo.

Os participantes foram selecionados pelas próprias organizações, após a realização de um convite – de forma pessoal ou por telefone ao funcionário –, abordando o propósito da pesquisa, seus riscos e benefícios. Além disso, disponibilizei aos hospitais uma carta-convite que poderia ser utilizada, caso desejassem (Apêndice C). Solicitei que a escolha dos entrevistados, na medida do possível, atendesse aos critérios: 4 a 6 cargos diferentes, mínimo de 3 áreas/setores diferentes, sexos feminino e masculino.

Sobre a conceituação de entrevistas, temos que:

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que lhe interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008, p. 109).



Os usuários entrevistados foram a fonte de dados empíricos na busca das respostas aos objetivos propostos da pesquisa. Conforme ressalta Diehl (2004), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, objetivando que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, a partir de uma conversa de cunho profissional. É um procedimento de investigação social de coleta de dados, efetuado face a face, com método, e que proporciona ao entrevistador as informações a que busca.

A entrevista semiestruturada se adequou melhor para o objetivo da investigação. Richardson (2010) esclarece que esta modalidade faz com que o entrevistado, em vez de responder perguntas por meio de alternativas pré-formuladas, obtenha dele os aspectos mais relevantes e suas descrições de determinado problema. “Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa” (RICHARDSON, 2010, p. 208).

A entrevista em profundidade não permite testar hipóteses, dar tratamento estatístico às informações, definir a amplitude ou quantidade de um fenômeno. Não se busca, por exemplo, saber quantas ou qual a proporção de pessoas que identifica determinado atributo na empresa “A”. Objetiva-se saber como ela é percebida pelo conjunto de entrevistados. Seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. [...] Por meio da entrevista em profundidade é possível, por exemplo, entender como produtos de comunicação estão sendo percebidos por funcionários, explicar a produção da notícia em um veículo de comunicação [...] (DUARTE, 2006, p. 63).

As entrevistas foram semiestruturadas com padronização de roteiro pré-estabelecido, de modo a não viabilizar uma conversa muito informal com questões totalmente abertas. Neste modelo, as questões têm origem no problema de pesquisa e buscam tratar da amplitude do tema. O modelo combina a flexibilidade da entrevista não estruturada com um roteiro de controle, segundo Duarte (2006). Além disso, a lista de questões-chave poderá ser adaptada e modificada do decorrer das entrevistas. É natural que o pesquisador inicie com um roteiro e termine com uma versão um pouco diferente, explica Duarte (2006).

Este modelo também possui a nomenclatura de “entrevista por pautas”, proposta por Gil (2008). A entrevista por pautas possui certo grau de estruturação, pois traz pontos-guia para o entrevistador durante o curso da conversa. As pautas devem ser ordenadas e ter certa relação entre si. Nesta situação, o entrevistador faz poucas e diretas perguntas e dá a oportunidade para o entrevistado discorrer livremente sobre o assunto. “Após o término da entrevista, o pesquisador poderá reconstruí-la de forma mais estruturada, tornando possível sua análise objetiva” (GIL, 2008, p. 112).

As entrevistas tiveram como principal intenção o entendimento do uso do Workplace no cotidiano profissional do empregado e sua participação e/ou influência na comunicação entre a empresa e os funcionários, e entre os próprios funcionários. Através dessas conversas, pude coletar informações relevantes sobre as experiências de uso e percepções dos entrevistados sobre o papel da rede social corporativa nas organizações.

O instrumento de coleta de dados teve como base um guia perguntas abertas e relacionadas à investigação das questões e objetivos da pesquisa, não necessitando aplicação exatamente na mesma sequência. O roteiro apresentou eixos de questões temáticas, a saber: informações do entrevistado; interação com colegas e áreas; uso do Workplace; colaboração e conhecimento; cultura organizacional e utilização pessoal das redes sociais. O instrumento está anexo a esta dissertação (Apêndice A).

As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e dezembro de 2019, nos dois hospitais selecionados. A realização dos encontros ocorreu em pequenas salas de reuniões dentro dos dois hospitais, o que possibilitou entrevistas com privacidade e atenção dos respondentes durante o momento. As entrevistas foram gravadas com gravador de voz digital e posteriormente transcritas para facilitar a análise do conteúdo. Antes de cada entrevista, os objetivos gerais da pesquisa foram detalhados por mim. Antes que eu iniciasse as entrevistas, os respondentes registraram, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – Apêndice B), a autorização em disponibilizar seus relatos para a pesquisa, cientes do anonimato dos dados analisados, bem como dos possíveis riscos e benefícios da participação.

#### *5.2.2.1 Perfil dos entrevistados*

Tendo a pesquisa abordagem qualitativa, não se fez necessário estratificar e mensurar por categorias e características, e nem considerar amostra quantitativa específica de entrevistados. Deste modo, o que apresento em seguida são características do grupo total de respondentes, considerando as duas instituições que participaram da pesquisa.

Foram entrevistadas 14 pessoas, sendo 11 mulheres e 3 homens.

Com relação ao tipo de atividade exercida no hospital, 9 deles trabalhavam na área assistencial ao paciente e 5 pessoas tinham funções administrativas.

Em relação às profissões ou cargos ocupados dentro dos hospitais, as entrevistas incluíram, na maioria, funcionários com formação na área da saúde (médicos, enfermeiros e técnicos de enfermagem). Somente quatro dos respondentes tinham profissões ou cargos diversos.

Do conjunto de entrevistados, 7 pessoas exerciam função de liderança nos hospitais.

O tempo de empresa dos participantes foi bastante heterogêneo, variando de 2 até 30 anos na instituição, de forma distribuída neste intervalo de tempo.

Abaixo apresento um quadro-resumo com as características descritas acima.

Quadro 5 — Quadro-resumo características do grupo de entrevistados

Sexo dos entrevistados	11 mulheres e 3 homens.
Atividades exercidas no hospital	Área assistencial ao paciente e área administrativa.
Profissões/ cargos ocupados	Médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, na maioria.
Função de liderança	Metade dos entrevistados exercia função de liderança.
Tempo de empresa	Variando, de forma distribuída, de 2 até 30 anos de empresa.

Fonte: elaborado pela autora.

Para evitar a exposição dos entrevistados e conferir o sigilo das informações prestadas, conforme acordado previamente no TCLE, na análise dos resultados utilizei nomenclatura “entrevistado” ou “respondente”, seguido de letras sequenciais do alfabeto, bem como da diferenciação de Hospital 1 e 2. Desta forma, apresento descrições no capítulo de análise dos dados como “Entrevistada A – Hospital 1”; ou “Respondente J – Hospital 2”, por exemplo.

### 5.3 Análise dos dados obtidos

Uma vez realizada a coleta de dados, a etapa posterior foi a análise das informações obtidas para interpretação e atendimento aos propósitos de pesquisa. Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que devemos superar a tendência ingênua de acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador, e sim analisar, compreender e interpretar o material qualitativo colhido.

As entrevistas gravadas em áudio foram transcritas em formato de texto digital, de forma que os relatos pudessem ser lidos, proporcionando interpretação mais fácil. A análise dos dados obtidos teve como base a análise de conteúdo (AC) (BARDIN, 2011).

Como metodologia de análise, a AC é um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Não é apenas um instrumento, mas um leque deles. Possui várias formas e é adaptável a um campo de aplicação muito vasto: o das comunicações (BARDIN, 2011). É uma

técnica de pesquisa com as características metodológicas de objetividade, sistematização e inferência. O conjunto de técnicas de análise das comunicações visa obter, por procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

A análise de conteúdo [...] é um método muito empírico, dependendo do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe coisa pronta em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e objetivo pretendidos tem de ser reinventada a cada momento [...] (BARDIN, 2011, p. 36).

Conforme Bardin (2011), qualquer que seja a comunicação, que a autora entende como “qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este” (BARDIN, 2011, p. 38), pode ser decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo. No caso desta pesquisa, a comunicação a ser analisada é todo o conteúdo oriundo das entrevistas com os funcionários dos hospitais.

Para a análise, são utilizados procedimentos sistemáticos e objetivos para que o conteúdo das mensagens possa ser descrito, permitindo as inferências posteriores. Segundo Bardin (2011), o objetivo não é a descrição por ela mesma, mas sim o que os conteúdos poderão “nos ensinar após serem tratados (por classificação, por exemplo) relativamente a outras coisas [...] a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2011, p. 44).

Sobre a inferência, Bardin (2011) explica que é o processo intermediário entre descrição (a enumeração resumida das características do texto) e a interpretação (a significação concedida a estas características). O analista de conteúdo, após o tratamento das mensagens, irá inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio, por exemplo. As inferências (ou deduções lógicas) podem responder a dois tipos de problemas: ou às causas e antecedentes de determinado enunciado; ou às consequências e efeitos que determinado enunciado vai provavelmente provocar, ou seja, os possíveis efeitos das mensagens.

Para esta pesquisa, as inferências realizadas na análise dos dados foram voltadas especialmente aos antecedentes da mensagem, isto é, para emergir as causas a respeito de como

a rede social corporativa Workplace participa da comunicação com empregados na realidade dos hospitais pesquisados.

O capítulo que apresenta a análise dos dados obtidos foi feito de forma integrada, compondo os relatos das entrevistas com as reflexões e argumentações acionadas a partir do referencial teórico estudado.

#### 5.4 A construção de categorias de análise

Após as entrevistas terem sido transcritas para texto em formato digital, iniciei a fase de pré-análise, onde realizei leitura de todo o material, que neste momento ainda estava separado pelo relato total de cada entrevistado, ou seja, as entrevistas do início ao fim de cada respondente.

Na primeira fase de análise, realizei o agrupamento dos trechos das entrevistas por assuntos (temas) a que se referiam. Neste momento, desmembrei as entrevistas, ou seja, uni as falas (frases/parágrafos) que diziam respeito àquele tópico, independentemente de seu emissor. Assim, pude conhecer o conteúdo de acordo com a temática, e não em função do respondente, ainda que eu mantivesse sempre no texto das falas a codificação do respondente, para que na redação posterior eu não perdesse a referência de quem pronunciou determinada afirmação. Em uma segunda aproximação, verifiquei eventuais temas que pudessem ser aproximados um do outro por semelhança funcional ou referencial, de maneira que serem compreendidos dentro de um tópico mais amplo, sem tantas divisões.

Posteriormente, em um novo agrupamento estes tópicos transformaram-se em subcategorias, pois nomeei categorias-macro, com características e elementos comuns, sob um título ou eixo mais amplo, possuindo aderência com os objetivos da pesquisa. Conforme argumenta Bardin (2011, p. 147), a categorização é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente estabelecidos”. Foi exatamente o que procedi: uma primeira classificação e, na sequência, um reagrupamento.

A partir desta organização, parti para a interpretação dos dados que, segundo Bardin (2011), é o momento em que os materiais brutos passam a ter significado para a pesquisa, a partir das inferências. As inferências feitas a partir da análise das entrevistas foram complementadas ou tiveram origem no material teórico estudado.

A seguir apresento o quadro com as categorias, suas subcategorias e os núcleos de sentido.

Quadro 6 — Categorias e subcategorias de análise

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Núcleo de sentido</b>	
Utilização do Workplace	Usos, hábitos e características	Usos e aplicações	
	Interação entre os usuários		
	Dispositivo de acesso e mobilidade da ferramenta	O que motiva ou desmotiva a participarem da rede	
	Vida pessoal X Horário de trabalho		
	Necessidades para as atividades de trabalho		
	Percepções sobre a falta de adesão à ferramenta	Aspectos negativos da ferramenta levantados pelos usuários	Barreiras encontradas
Aspectos da Cultura e Comunicação Organizacionais	Cultura e compartilhamento de informações	Usos, aplicações e influência da cultura organizacional	
	Comunicação: antes e depois da implantação do Workplace	Modificação dos hábitos de comunicação	
	O uso pelos gestores	Influência da cultura organizacional	
	Disseminação do Conhecimento	Usos, aplicações e influência da cultura organizacional	
	Colaboração através do Workplace		
Uso do celular no ambiente de trabalho	Uso do aplicativo WhatsApp para atividades de trabalho	Hábitos de comunicação e cultura organizacional	

Fonte: elaborado pela autora.

É importante destacar que tanto as categorias quanto suas subcategorias não são exclusivas, isto é, algumas análises e inferências podem estar imbricadas, visto que todas foram

expostas para atender ao objetivo principal de pesquisa, que é entender de que forma a rede social corporativa participa da comunicação com empregados e entre estes. Isto posto, no próximo capítulo, dedico-me à análise dos dados obtidos.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

A seguir apresento a análise dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas com os funcionários das duas organizações. A partir das transcrições dos diálogos, foram unidos os tópicos sobre assuntos semelhantes, de forma a atender aos objetivos de pesquisa. Primeiramente, discorro sobre a utilização da plataforma Workplace por parte dos usuários, apresentando diversas percepções e vieses. Posteriormente, apresento os tópicos aderentes à cultura e comunicação organizacionais. Por fim, analiso o uso do celular no ambiente de trabalho das instituições, contexto importante dentro da reflexão sobre a adesão e uso da rede social corporativa.

Os relatos das entrevistas estão mesclados com reflexões e argumentações que emergiram a partir do referencial teórico estudado, apresentando uma análise dos dados de forma integrada.

### 6.1 Utilização do Workplace

As entrevistas permitiram levantar informações diversas sobre o uso da rede social corporativa pelos funcionários. Nesta categoria apresento: características e hábitos de uso; informações sobre a interação entre os usuários; quais são os dispositivos utilizados para acessar a ferramenta e as opiniões sobre a mobilidade proporcionada pela plataforma; o momento do dia em que usuário a utiliza; a necessidade do Workplace para as atividades profissionais; percepções dos entrevistados sobre a adesão à rede; e alguns pontos negativos do Workplace apontados pelos usuários.

#### 6.1.1 Usos, hábitos e características

A grande maioria dos entrevistados disse usar o Workplace como ferramenta de informação sobre a instituição, projetos, áreas e o trabalho de colegas.

*Eu gosto de utilizar o Workplace para ver as coisas diferentes que as áreas fazem: as ações que são realizadas entre equipes, ou, quando autorizado pelo paciente, algo que foi feito com ele. Gosto muito das publicações da engenharia técnica clínica, que é algo que eu não teria tanto acesso, e, através do Workplace, temos a 'pílula da semana', que eles fazem posts rápidos sobre a área, e eu acho interessante, e aí fico sabendo. Isso me agrega... São novidades que jamais saberíamos (Entrevistada H – Hospital 2).*



A Entrevistada A – Hospital 1 destacou quais as informações publicadas e funcionalidades que mais a atraem para o consumo na rede social corporativa:

*Uso como uma ferramenta de informação de dentro do hospital. Uso mais para me informar, ficar sabendo das coisas. Tem os grupos que faço parte com avisos diversos, alterações de trabalho, a página do refeitório – muito utilizada por todo mundo. Colocam todo o dia o que vai ter na semana, e colocam uma foto do que tem no dia, sendo servido. A parte de seleção interna também, sempre estou olhando, para ver se posso indicar alguém do meu setor para participar dos processos. Tem as enquetes, que às vezes respondo, do tipo esses tempos colocaram uma para saber se teria gente para fazer um grupo de vôlei do hospital. E eu gosto do Workplace, porque eu consigo procurar e achar as pessoas, como se fosse um Facebook mesmo. Eu procuro alguém, se eu quero saber quem é a liderança direta daquela pessoa, eu acho por ali, e está sempre atualizado.*

O Entrevistado L – Hospital 2 reforçou o aspecto de acesso à informação, relatando que usa a ferramenta mais como leitor do que como publicador. Além disso, destacou a similaridade do Workplace com o Facebook, que permite usabilidade fácil ao empregado:

*Uso o Workplace mais para visualizar, como publicador não. Visualizo o Workplace todos os dias. Ele me possibilita visualizar áreas que eu nem tinha conhecimento. Tem páginas que eu acabo seguindo, em que pessoas de outras áreas postam determinadas coisas e ali você acaba sabendo, percebendo o trabalho da pessoa e o quanto ela tem agregado para determinada situação. Eu nunca tive dificuldade de usar, sempre gostei. Eu gosto muito da plataforma do Facebook, e como é muito parecido, sempre foi fácil pra mim.*

O uso maior pela afinidade do usuário com a questão tecnológica foi destacado, além da captação e veiculação de informações necessárias para o trabalho:

*Uso o Workplace como veículo de divulgação e de captação de informação. Tem algumas pessoas estratégicas que eu procuro, porque eu sei que publicam alguns assuntos que são do meu interesse, e que eu procuro logo de manhã, e também compartilho informações. Na página da nossa unidade do hospital eu publico todas as outras coisas. Mas eu uso porque eu sempre gostei de tecnologia, sempre fui ligada nisso, é algo me fascina...essa mobilidade da informação, essa rapidez, essa velocidade, eu acho fantástico! (Entrevistada J – Hospital 2).*

Tais falas encontram lugar no fato de que a cultura do uso das plataformas de redes sociais na sociedade age sobre a cultura da organização. Assim, é comum para os empregados utilizarem as suas redes sociais. A cultura de navegar e utilizar a rede social corporativa da empresa na qual trabalha poderá ser um produto natural da interação social, conforme segue:

Se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso. Portanto, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e os comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes (MARCHIORI, 2008, p. 76).

A divulgação de informações da organização teve reforço nas respostas da Entrevistada

O – Hospital 2:

*No Workplace tem de tudo um pouco. Tem os eventos do hospital, tem conteúdo sobre as auditorias internas, as notícias sobre a nossa acreditação, sobre a CIPA, convênios, palestras no Instituto de Ensino e Pesquisa, tem de tudo um pouco. Claro, tem coisas que não são diretamente pra gente... mas a grande maioria nós podemos aproveitar aquela informação. E eu tento passar para o pessoal, para os meus colegas, aí eu marco eles ali no Workplace.*

O Entrevistado F – Hospital 1 relatou seu hábito de uso da rede social corporativa, e destacou a falta de tempo para navegação na ferramenta. Além disso, completou sobre a interface amigável:

*Uso para ficar sabendo de vagas internas, uso para ver o cardápio... não uso para me comunicar com um colega. O Workplace me dá oportunidade de ficar sabendo de coisas que antes eu não saberia – notícias de outros hospitais da rede, por exemplo. Mas eu não tenho tempo de parar e olhar para ele. Uso pra coisas específicas. Quando eu preciso olhar alguma coisa, de forma objetiva. Não fico navegando. Não tem o que eu não goste do Workplace. Ele é colorido, não é cansativo, é bem ilustrativo, de fácil manuseio, tu encontra o que tu queres muito facilmente. Não vejo nada que o desabone, e sei que eu não consigo usar ele de forma plena, em função de minhas atividades de assistência ao paciente.*

O atributo de integração junto à empresa foi destacado, por uma funcionária que não tem seu dia a dia de trabalho na mesma sede do que a grande maioria, trabalha em um ambulatório na mesma cidade, porém é uma sede menor e em outro bairro: “*Com a vinda do Workplace, a gente se sente mais inteirada da empresa, do que está acontecendo aí*”, - referindo-se à matriz no hospital (esta entrevista específica ocorreu através de vídeo conferência, logo, o “aí” era a matriz do hospital onde eu estava).

*Como a gente fica fora, fica um pouco fora do contexto do que está acontecendo. Mas de forma geral, eu gosto porque a gente fica atualizado do que está acontecendo dentro da instituição. A gente vê bastante vídeos, fotos, as equipes comemorando alguma meta que foi batida...eu consigo acompanhar um pouco mais do dia a dia do que está acontecendo na sede principal. Eu gosto muito de ver as notícias do hospital, treinamentos, palestras. Eu também comento bastante as divulgações das pessoas, as comemorações de metas atingidas, ou alguma campanha de promoção da saúde,*

*eventos do RH... gosto de acompanhar e comentar, parabenizar, incentivar, eu acho bem legal. Tem gente que ainda insiste que é só uma rede social, pra quem está querendo 'se aparecer'. Mas não é, eu a vejo como uma ferramenta. Eu me sinto mais inserida do que está acontecendo por conta do Workplace (Entrevistada M – Hospital 2).*

Os ambientes virtuais e sua aplicabilidade a funcionários afastados fisicamente da sede principal ou distribuídos em diferentes unidades foi destacada anteriormente no referencial teórico. A participação e utilização da rede social corporativa poderá ser uma forma de deixar aqueles que trabalham em locais diversos e distantes, ou seja, que estão fora dos núcleos empresariais de determinada empresa, conectados com ela, independentemente de onde estiverem (RUÃO E LOPES, 2019). Através das publicações, interações e conversações neste ambiente digital, poderemos ter a representação – em um software – da rede social corporativa em si (CORREIA-NETO, DORNELAS E VILAR, 2014), ou seja, da interação social da rede de pessoas “físicas”. Esta rede social e os aspectos a ela relacionados poderão construir, manter, criar, e modificar a cultura organizacional presente.

O aspecto do Workplace como ferramenta que estimula a união entre colegas apareceu quando a Entrevistada O – Hospital 2 disse que:

*O Workplace veio para 'juntar' muito o pessoal de todos os plantões. Ele agregou muito nesta parte de unir os funcionários das áreas. E eu uso bastante. Eu sou agente (de comunicação) da noite, então eu sempre estou repassando para o pessoal da madrugada o que está acontecendo. Eu vejo, leio, marco o pessoal. É interessante a gente colocar publicações nossas, de nossos colegas, para outros setores verem.*

A visibilidade proporcionada pela rede social corporativa mereceu destaque em algumas entrevistas.

*A minha visibilidade como profissional no hospital, agregou depois do Workplace. Então, eu utilizo o Workplace porque para mim agregou valor. Ele é uma ferramenta muito legal, para que todos possam saber o que cada um faz, sem necessariamente estar lá, fisicamente, e isso é bem válido. Às vezes eu vejo coisas que as pessoas publicam no Instagram e Facebook que poderiam ser publicadas no Workplace. Eu vou lá e falo 'posta no Workplace, vai ser legal!' (Entrevistada H – Hospital 2).*

A Entrevistada I – Hospital 2, que exerce papel de liderança, reforçou o aspecto da visibilidade:

*Pra mim, o Workplace foi uma mega ferramenta para eu começar a divulgar mais os projetos sociais do hospital. Publico muita foto com a equipe, ou na minha timeline,, ou nos grupos específicos. A vantagem do Workplace é que eu publico ali, eu dou visibilidade para as pessoas. Eu marco as pessoas, os líderes de determinado projeto, sabe?*

As características citadas reforçam o aspecto da Web 2.0<sup>53</sup>, dando mais voz e informação plural e multilateral, com públicos exigentes, conscientes de seus direitos e com grande potencial de terem suas vozes ouvidas (MICHEL, MICHEL E PORCIÚNCULA, 2013).

A Respondente N – Hospital 2, que relatou não utilizar com muita frequência a ferramenta, também viu valor na questão de dar visibilidade ao seu trabalho e/ou de sua equipe:

*Eu publico mais quando quero divulgar um trabalho meu, ou da minha equipe. Por exemplo: quando fiz uma reunião-treinamento envolvendo todos do meu andar para combater um problema que estávamos tendo, em que nosso indicador estava ruim. Aí coloquei uma foto, com mais três enfermeiras, que desenvolveram o trabalho comigo. Ou quando a gente participou da 'corrida da higienização das mãos', que era tipo uma gincana, nós fizemos vários vídeos para colaborar...O Workplace é uma forma de dar visibilidade do meu trabalho, com certeza.*

A divulgação do trabalho foi reforçada nas palavras da Entrevistada O – Hospital 2: “Às vezes eu pego publicações que fazem no meu grupo de trabalho, e se eu acho que dá para divulgar, eu publico no grupo geral, que é o grupo institucional do hospital, para dar uma divulgada maior”.

A noção de visibilidade oferecida pelas Tecnologias Digitais da Comunicação e Informação (TDCI)<sup>54</sup> é discutida de forma crítica por Baldissera (2014). Segundo o autor, é fundamental refletir sobre a visibilidade oferecida pelas TDCI nas organizações, pois ao acionarem processos expositivos potencializados e/ou possibilitados por tais tecnologias, os sujeitos entram no âmbito da “visibilidade mediada” (THOMPSON, 2008), tendo sempre um olhar para o que expressam, bem como assumem espaço numa arena de disputas por ideias, valores, verdades e a compreensões do mundo.

Mesmo que se pudesse dizer que toda expressão realizada nas TDCI sempre é acionada pela nobre ideia do compartilhamento, mesmo que nunca se tratasse de simples exibicionismo, de puro exercício de vaidade, de necessidade/desejo de pertencer e/ ou demarcar espaços, de simples vontade de expressar e tomar parte etc., mesmo assim, não se poderia esquecer que a intenção de compartilhar de quem se expressa sempre pode assumir outras configurações na medida em que a alteridade a percebe ou se aproprie do que foi expresso em outras perspectivas, como, por exemplo, a da expropriação (BALDISSERA, 2014, p. 3).

À luz desta reflexão crítica, o Workplace, ainda que proporcione maior visibilidade para pessoas e ações – conforme exposto pelos entrevistados, também poderá configurar-se em

<sup>53</sup> Abordada no capítulo 4.

<sup>54</sup> O termo é abordado por Baldissera (2014).

um ambiente de disputas e relações de poder que se atualizam e/ou se instituem através da plataforma.

A exposição através da ferramenta traz à tona a possibilidade tanto de legitimação quanto de desqualificação de quem está no centro da cena. A necessidade das “luzes para si”, poderá afastar a alteridade, mesmo que de modo inconsciente, conforme explica o autor:

Nessa direção, as manifestações realizadas no âmbito das TDCS não atualizam apenas a ideia de compartilhamento, pois que a noção de “desejo do único” revela a vontade de domínio de cena, de adentrar a esfera de visibilidade para receber as luzes, o que significa, em alguma medida, excluir a alteridade desse mesmo lugar, ainda que não se trate de algo consciente. (...) Entrar ou não em cena, ocupar lugar ou não na esfera de visibilidade pressupõe, em algum grau, mesmo que em nível inconsciente, o tensionamento entre ofuscar a alteridade ou ofuscar-se (BALDISSERA, 2014, p. 5)

Contudo, poderá ter efeitos positivos sobre a alteridade, por meio do reconhecimento e da aceitação de quem expõe e do que expressa (BALDISSERA, 2014). A entrevistada H – Hospital 2, apresentou uma fala que vai ao encontro desta reflexão, ao afirmar que *“os comentários também são uma forma de reconhecimento e incentivo profissional aos colegas”*.

Considerando ainda a reflexão crítica proposta pelo autor, ao abordar as relações de poder e visibilidade - embasado em Foucault (1987) e Thompson (2008) - argumenta que, de forma complexa, *“as relações entre visibilidade e poder assumem diferentes configurações e exercem-se em várias direções”* (BALDISSERA, 2014, p. 6).

Frente a isto, proponho o tensionamento: se visibilidade converge com o poder, com o uso da rede social corporativa o poder passa a estar na mão de mais pessoas nas organizações? Encontro caminho para a resposta na fala da Respondente N – Hospital 2: *“Antes você dependia de alguém vestir a sua camisa talvez, pra divulgação de seu trabalho, hoje você pode fazer por você. Hoje penso que sem o Workplace eu não conseguiria atingir o público da maneira que atinjo hoje, eu não teria ‘perna’ para isso”*.

Ainda ao analisar a fala da entrevistada ao dizer que os comentários são uma forma de reconhecimento e incentivo, percebo sendo afirmada a reflexão de que além do aspecto instrumental e funcional, a comunicação por meio das tecnologias é local de produção de afetos, emoções e subjetividades dos públicos atingidos (MICHEL, MICHEL E PORCIÚNCULA, 2013).

Alguns respondentes relataram acessar a ferramenta com baixa frequência, ainda sem perceber muito valor na rede social corporativa, ainda que valorizando a função de agenda proporcionada:

*Uso o Workplace com pouca frequência. Uso muito para identificar pessoas, ver qual o e-mail, o ramal dela. Meu principal uso do Workplace é este: para identificar as pessoas com quem eu preciso falar, por algum motivo. Por exemplo: eu sei que ela é a Maria, e ela é da Engenharia, mas só sei o seu nome, aí então eu acho ela pelo Workplace (Entrevistado B do Hospital 1).*

A fala dele vai ao encontro do primeiro atributo das redes sociais corporativas, abordado anteriormente<sup>55</sup> de que a rede se propõe a atuar como canal agregador e integrador, fazendo com que o usuário encontre as informações e pessoas que trabalham na organização mais facilmente. O entrevistado complementou:

*Eu não publico nada, somente quando me pedem, institucionalmente, pelo cargo de gestão. Mas eu não publico em lugar nenhum, nas minhas redes sociais pessoais também, eu sou somente um leitor, eu publico muito pouco. Acho que é pelo meu perfil de utilização que eu não utilizo muito o Workplace (Entrevistado B do Hospital 1).*

Da mesma forma, a Entrevistada D - Hospital 1 relatou que vê pouco o Workplace, somente as notificações que chegam por e-mail, e caso julgue que é algo muito importante, entra na rede social corporativa para visualizar. Caso contrário, entra uma vez na semana, para olhar de forma mais geral. Pois o que importa a ela são os fatos que afetam o trabalho, como um treinamento de incêndio, uma falta de luz, por exemplo. Então, ela acessa mais para ler superficialmente, não interage com os usuários, não comenta e nem compartilha as publicações – de ações, equipes, eventos, palestras e realizações – pois estas não afetam a sua rotina profissional. “Vejo que tem bastante gente que posta muito no Workplace, mas para o meu dia a dia de trabalho acaba não sendo muito usual. Não participo mais por causa de tempo, porque não dá tempo mesmo, na rotina da área assistencial”, relatou.

A falta de tempo pelas atividades profissionais também foi relatada pela Entrevistada E – Hospital 1:

*Acho que uso pouco, a depender do dia. Quando tenho muitos treinamentos, a rotina está corrida, nem consigo parar para olhar. Mas quando está acontecendo algum treinamento, sempre publico uma foto, marco as pessoas nela. É uma forma também de trazer elas para o Workplace, pois sei que é importante.*

A falta de atratividade das informações postadas no Workplace foi trazida de forma clara e enfática por somente uma das entrevistadas, que relatou que a timeline do Workplace ao trazer publicações com aspectos mais “sociais”, ou seja, sem aderência à execução de seu trabalho, não a interessam:

---

<sup>55</sup> Atributos abordados no item 4.2 do trabalho.

*O Workplace tem muita coisa que para mim não interessa. Eu não frequento o refeitório, então pra mim não interessa o que tem ou não lá. Eu não uso muito porque eu estou numa fase da minha vida que estou questionando esta quantidade enorme de redes sociais. Ontem por exemplo, eu consegui sair de um grupo de WhatsApp. Às vezes a gente não sai porque se sente constrangida, para não ser antipática. Mas é demais, é uma perda de tempo sem fim, e muitas vezes tu perde coisas que seriam importantes, de tanta besteira que mandam, figurinhas, piadas, etc. O Workplace em si, a timeline, eu não vejo. Por exemplo, se vai ter um evento, se vai ter um bazar, ou outra coisa, não vai mudar nada pra mim, então não me interessa! (Entrevistada G – Hospital 1).*

De forma contraditória na fala, a mesma entrevistada relatou ver valor em relação à utilidade da ferramenta quando tem aderência às suas atividades profissionais. Então, o desinteresse pela timeline do Workplace cai por terra:

*Tem uma área específica, que está mais desenvolvida no Workplace que é a Infectologia, e ela é importante para o meu dia a dia de trabalho, então eu vejo, me interessa, leio as publicações. Mas as outras especialidades ainda não estão ativas no Workplace. Eu vejo que todo canal de informação é sempre positivo. Hoje em dia, quanto mais informado tu estás, é melhor. Acho que é uma ferramenta que veio pra ficar aqui no Hospital, mas ainda precisa ser mais expandida, acredito que aos poucos as pessoas vão usar mais. Algumas áreas ainda não estão usando (Entrevistada G – Hospital 1).*

Além disso, de todos os entrevistados na pesquisa, esta respondente foi a única que relatou usar massivamente a ferramenta de troca de mensagens do Workplace, que é o Workchat – equivalente ao Messenger do Facebook.

*Uso mais o Workchat, com os grupos, do que vejo a timeline do Workplace. Hoje, qualquer comunicação entre os médicos, mudança de rotina, escalas de trabalho, processos, avisos sobre faltas, comunicações que devem ser feitas, tudo é feito pelo Workchat, necessariamente. Está estabelecido isso. Quando mudou uma rotina ou tem alguma reunião, falamos por ali. Eu uso o Workchat para troca de mensagens como um substituto do WhatsApp. E funciona muito bem! (Entrevistada G – Hospital 1).*

Quando a questioneei se as pessoas com as quais ela se comunicava pelo Workchat eram as mesmas as quais ela interagira no dia a dia pessoalmente, ela respondeu que as pessoas que interage pelo Workchat não necessariamente são as mesmas que o faz pessoalmente “[...] porque temos horários diferentes. Meu horário é um e de outro médico é outro, então eu nunca cruzo com ele aqui dentro, e pelo Workchat eu interajo com ele” (Entrevistada G – Hospital 1).

O uso do Workchat como ferramenta de comunicação facilitada entre os funcionários, como substituta do WhatsApp também foi destacado pela Entrevistada J – Hospital 2:

*Uso muito Workchat, acho uma ferramenta de comunicação bem efetiva. Eu uso Workchat como se fosse WhatsApp. Uso mais o Workchat porque é melhor do que e-mail, você consegue mandar arquivo, você consegue mandar áudio, a pessoa te responde de forma ágil. E tem segurança da informação porque é criptografado, então se eu precisar mandar uma foto de um paciente (imagens de pacientes não são autorizadas a serem divulgadas) por ali, não tem problema, porque está seguro.*

Ser uma ferramenta ágil foi um dos atributos de argumentação positivos de uma rede social corporativa apresentados no quadro teórico desta pesquisa, e está sendo confirmado pela fala da respondente.

A Entrevistada A – Hospital 1 relatou ter um grupo do setor no Workchat para trocarem informações e o Entrevistado B – Hospital 1 disse utilizar a ferramenta de comunicação, conforme segue: *“Em um de nossos hospitais, utilizamos um grupo de Workchat para comunicação de agendamento do bloco cirúrgico, e então eu acompanho”*.

Para estes profissionais, conforme percebi na entrevista, o uso do Workchat como aplicativo para troca de mensagens já faz parte da rotina, está enraizado, virou parte da cultura. Conforme ressaltou Marchiori (2013, p. 101), os grupos desenvolvem modos de ação que vão sendo incorporados:

Os grupos relacionam-se, desenvolvendo modos de ser e agir que vão sendo incorporados por eles. Quando o grupo passa a agir automaticamente, a cultura está enraizada. A comunicação é a fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura tem sua origem no momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando.

Os grupos de trabalho dentro do Workplace fazem parte dos usos e hábitos relatados da ferramenta: *“Nós temos um grupo, que é deste projeto grande que eu trabalho aqui no hospital e estou envolvida, e lá eu publico as reuniões e assuntos mais sigilosos do projeto, ou os indicadores, para este grupo”* disse a Respondente J – Hospital 2.

Sobre grupos de trabalho, como vimos, Szabo e Silva (2007) afirmam que as comunidades virtuais são baseadas em afinidades de interesses e em processos de trocas de saberes entre os participantes, independente da localização geográfica e dos vínculos institucionais dos indivíduos. Ainda, segundo Giltenane (2016), cada vez mais se reconhece a utilidade dos ambientes virtuais onde equipes, dispersas geograficamente, possam se encontrar replicando, na medida do possível, um ambiente de proximidade geralmente característico da comunicação face-a-face.

A percepção de mudança na forma e ferramenta de comunicação, a partir da criação do grupo do Workplace foi trazida pela Entrevistada A – Hospital 1:



*Dentro do meu setor, temos um grupo fechado no Workplace, com informativos, questionamentos, mais interações, enquetes, entre outras coisas... Entendo que isso iria antes por e-mail, ou chamariam para uma reunião, para conversar sobre estes pontos. Hoje, fazemos algumas coisas por ali, pelo Workplace.*

Os grupos de trabalho no Workplace também podem evidenciar a junção de profissionais semelhantes, como os médicos por exemplo.

*Eu olho as coisas que são postadas no nosso próprio grupo, dos médicos da Pediatria. Os grupos são separados no Workplace. Eu tenho um grupo de médicos. Eu não tenho grupo com a enfermagem, com a assistência. Com a enfermagem são coisas pontuais que preciso tratar, eles vêm até mim e resolvem, me contatam de outra forma, e não pelo grupo de Workplace (Respondente G - Hospital 1).*

Apesar de Ruão e Lopes (2019) defenderem as redes sociais corporativas como facilitadoras da comunicação, ao argumentarem que redes sociais corporativas podem ser mecanismos capazes de gerar interação entre níveis hierárquicos atenuando as estruturas organizacionais, não é o que analisamos a partir da fala acima. Na entrevista, a respondente foi enfática dizendo que participação no grupo e trabalho é de médicos (ela é médica) e não de outros que pertenciam a outros cargos, como enfermeiros e técnicos de enfermagem, por exemplo. Por outro lado, na perspectiva da comunicação horizontal, entre pares, Ruão e Lopes (2019) consideram que as redes sociais corporativas podem desempenhar papel muito significativo para a execução do trabalho, fornecendo ferramentas de comunicação que facilitam as interações entre colaboradores, relevantes em contextos de equipes virtuais e multiculturais. Neste sentido, a fala da Entrevistada G – Hospital 1 corrobora a afirmação.

A configuração em rede que delinea os grupos de trabalho, agrupando pessoas semelhantes e difundindo informações encontra reflexão nas palavras de Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p. 93):

*A configuração em rede é peculiar ao ser humano, ele se agrupa com seus semelhantes e vai estabelecendo relações de trabalho, de amizade, enfim relações de interesses que se desenvolvem e se modificam conforme a sua trajetória. Assim, o indivíduo vai delineando e expandindo sua rede conforme sua inserção na realidade social. As redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para o compartilhamento da informação e do conhecimento, mediante as relações entre atores que as integram.*

Os grupos de trabalho, as trocas comunicacionais, a participação na rede social corporativa, dependerão da interação. É isto que abordarei na categoria a seguir.

### 6.1.2 Interação entre os usuários

A interação entre as pessoas, relacionada à ferramenta Workplace mereceu destaque em diversos diálogos. Oito entrevistados relataram que interagem, pelo Workplace, com outros colegas que não aqueles que rotineiramente interagem de forma pessoal. A resposta foi repetida diversas vezes, expondo que as pessoas com as quais os respondentes interagem em seu dia a dia não são necessariamente as mesmas que interagem através da rede social corporativa.

O desenvolvimento de plataformas digitais mostra como o uso de redes sociais para as práticas de trabalho pode ganhar impacto na comunicação interna, nos processos de trabalho e nas relações interpessoais dentro das organizações (RUÃO E LOPES, 2019). Estes impactos trazidos nas respostas dos entrevistados são abordados nesta categoria.

A Entrevistada H – Hospital 2 disse: *“Os colegas que eu interajo no Workplace não são necessariamente as pessoas que eu interajo pessoalmente. Eu interajo mais com as pessoas que eu não vejo, porque eu comento e curto mais as coisas que não são do meu ambiente, do meu convívio.”* A interação possibilitada pela ferramenta com colegas que estão distantes fisicamente encontrou voz em mais diálogos: *“As pessoas que eu mais interajo no Workplace não são as pessoas que eu trabalho mais de perto. São as pessoas que eu não tenho tanto o contato físico, porque estão em outro prédio por exemplo”*, relatou a Entrevistada J – Hospital 2. *“Eu interajo bastante com colegas que não estão no meu dia a dia de trabalho, por conta de eu estar em outra sede. A minha interação no Workplace é diferente do que a minha interação pessoal, falo com pessoas de outras unidades e áreas”*, disse a Entrevistada M – Hospital 2.

A Entrevistada N – Hospital 2 destacou o aumento de interação como fato positivo:

*Tem um ponto importante do Workplace: aumentou minha interação com as outras pessoas, que não são do meu setor! Isso é um ponto positivo da ferramenta. Ou então você conhece a pessoa, mas ela trabalha em outro local e você não consegue manter o contato. Pelo Workplace você consegue, sabe? É igual a uma rede social tipo o Facebook ou Instagram. É uma forma de eu ficar sabendo, ver o que o outro está fazendo e vice-versa.*

O aumento da interação entre os colegas, proporcionada pelo Workplace veio à tona em outras conversas. *“Hoje eu conheço pessoas que eu não conhecia, converso com pessoas que eu não conversava, em função do Workplace. A interação aumenta, com certeza”*, disse o Entrevistado L – Hospital 2. Da mesma forma, a Entrevistada J – Hospital 2 relatou:

*A interação entre os colaboradores aumentou muito! As pessoas me procuram para participar dos meus Grupos de Trabalho. Quer dizer, as pessoas que nem me conheciam, estão me procurando pelo Workplace para saber mais do meu trabalho, dizendo 'Posso ir aí te conhecer? Saber um pouco mais do seu projeto?' E aí você acaba conhecendo mais pessoas.*

Em linha com o exposto, há a seguinte fala:

*A interação aumentou por conta do Workplace. Em função das publicações, isso faz com que as pessoas venham falar com você, que você fale com outras pessoas sobre assuntos que estão rolando ali... isso não ocorreria se não fosse ele. Você passaria do lado da pessoa e falaria um 'oi'. Hoje tem mais motivos para você dialogar, sabe? Então a interação aumentou, com gente que você não convive! (Respondente N – Hospital 2).*

Aqui colocamos luz na circularidade do processo interativo. A dinâmica da interação desfaz a lógica apenas transmissiva e a relação mecânica entre o emissor e o receptor. Não são um ato comunicacional, mas são fases, orientadas e reorientadas no decorrer da interação. Isto é a comunicação em si, ou as interações comunicativas, que tomam forma pela linguagem (FRANÇA, 2013).

A agilidade e facilidade no contato através da rede social corporativa encontrou lugar na fala da Entrevistada M – Hospital 2:

*Às vezes, tem setores que prestam atendimento, tipo o Setor de Pessoal, que é mais fácil responderem pra gente via Workplace do que por telefone. Às vezes não conseguimos falar com as pessoas, o telefone está ocupado, ou a pessoa não está no setor, e eles são ágeis em responder pelo Workplace para a gente.*

As diversas falas dos respondentes que abordam as interações trazem à tona a dimensão agregativa e relacional do Workplace. Segundo Di Felice (2014), o advento da sociedade em rede com base no formato de comunicações interativas, obriga-nos a um pensar social pós-estruturalista, no qual os diversos setores, grupos, as instituições e empresas passam a reinventar-se pela contínua interação e acesso permanente aos fluxos informativos. Ainda, sob a reflexão de Correia-Neto, Dornelas e Vilar (2014), a internet deixa de lado sua função inicial de repositório de dados e se transforma em uma mediadora de interações humanas, em um ambiente de fluxos, ressaltando as relações e a circulação da informação.

A interação que extrapola a rede social corporativa, ou seja, que sai do ambiente digital e vai para o pessoal apareceu nas respostas. *Às vezes a interação que começa pelo Workplace, acaba saindo dele e continua pessoalmente, sabe? 'Ah você viu tal evento que teve, que legal?' ou 'Vi a foto do pessoal lá...' Então acho que agrega mais os funcionários, de forma muito*

*positiva*” relatou a Entrevistada o – Hospital 2. A Entrevistada I – Hospital 2 contou que na plataforma ela interage bastante: comenta muitas fotos, se comunica com os colegas, curte as publicações, posta muitas coisas, etc. “*E então as pessoas me encontram no elevador, por exemplo, e me dizem ‘Nossa, você curtiu minha foto!’ Isso aumenta o contato no dia a dia*” disse ela. Reforço desta situação é encontrado pela Entrevistada H – Hospital 2 ao relatar que: “*Tem gente que eu nem conhecia, que agora me cumprimenta nos corredores. Ou então me encontram no elevador e me dizem ‘Ah, que legal que você publicou a apresentação da música!’*” (ela relatou publicar vídeos de um projeto do hospital que leva música aos pacientes).

A organização emerge e se mantém por meio da comunicação e da linguagem, a partir da ideia de que os textos agem de forma dinâmica com as conversações, e estas agem e traduzem-se novamente em textos, segundo a linha teórica nos estudos da Escola de Montreal<sup>56</sup>. Assim, encontramos na fala das entrevistadas acima a dinâmica recursiva de conversações e textualizações. Os textos representam as conversações de forma cristalizada, é a conversação com certa estrutura e inscrita em um discurso. Contudo, os textos estão sempre sendo discutidos por novas conversações, sendo modificados em função de novas interpretações, devido à sua equivocidade (CASALI, 2007).

As conversações inspiram a criação dos textos, que documentam as interações. Estes textos, produzem novas situações interativas, e é a partir disso que novas conversações são articuladas e que a organização vai se reinventando, através de novos documentos, e assim por diante (PRIMO, 2014).

As organizações *emergem* da dinâmica de textos e conversações, num processo contínuo e circular, que produz traduções e produções de sentidos. Assim, a comunicação é concomitantemente o contexto e o local de manifestação das organizações. Neste imbricamento, estão diversos atores humanos e não-humanos que produzem agência. O Workplace é um dos atores não-humanos que agem sobre o dia a dia da empresa, a interação, as conversações, as textualizações produzidas. O diálogo e a troca relacional que se inicia pela rede social corporativa extrapola o ambiente digital da ferramenta tecnológica e transforma-se na interação física, invadindo a conversação pessoal.

Em linha, a abordagem a partir dos vínculos, intencionais ou não, e de interconexão, auxilia no entendimento de que comunicação nas empresas deriva de complexas interações e relações de interdependência. A comunicação, abordada como processo social, é capaz de reconfigurar-se e reconfigurar de forma contínua a organização. A comunicação existe a partir

---

<sup>56</sup> Vide Figura 2, item 2.1 deste trabalho.

de uma rede essencialmente mutável, decorrente da dinâmica relacional pela qual os integrantes da rede compartilham informações, percepções e valores. (SANT'ANA, 2012).

Para Michel, Michel e Porciúncula (2013), o funcionamento e o desenvolvimento da organização, de sua imagem e identidade estão diretamente ligados à interação e troca de informações entre seus membros e à cooperação entre os grupos hierárquicos. Desta forma, é possível refletir que a interação proporcionada pelo Workplace apoia o desenvolvimento da organização, de sua imagem e identidade.

### 6.1.3 Dispositivo de acesso e mobilidade da ferramenta

Ao investigar o uso da ferramenta pelos usuários, o dispositivo eletrônico em que utilizavam veio à tona nas respostas. O entendimento de como é o acesso do usuário à plataforma é relevante, pois pode revelar a dinâmica de uso e interação com o Workplace.

De todos os entrevistados, três deles utilizam o Workplace somente no computador, e este computador é sempre o seu utilizado para o trabalho no hospital, ou seja, estes três respondentes relataram acessar exclusivamente durante o seu horário de expediente.

Por outro lado, cinco entrevistados relataram acessar somente pelo seu celular, em função da praticidade e por não terem tempo em suas rotinas de trabalho de acessarem nos computadores das instituições, ou ainda, exatamente por utilizarem pouco o computador nas suas rotinas de trabalho.

Os demais entrevistados relataram utilizar o Workplace em ambos dispositivos – celular e computador – a depender da situação. Esclareceu a Entrevistada I – Hospital 2:

*Uso no celular e no computador, mas uso mais no celular. Uso no computador quando preciso fazer uma postagem mais estruturada, com mais informações, que não é simplesmente uma selfie, rápida, que tirei a foto e postei. Daí neste caso, uso o computador. Mas eu costumo postar mais no dia a dia, e aí é do celular.*

A Entrevistada M – Hospital 2 destacou a mobilidade que se insere em sua rotina:

*Eu uso no computador e no celular. Eu uso mais no computador, mas quando estou fora da minha unidade, daí acesso pelo celular. Por exemplo, às vezes eu sei que teve alguma divulgação, algum vídeo que eu queria ver e não deu tempo no dia de trabalho, aí eu busco e acesso pelo celular. Grande parte das vezes, eu acesso no computador aqui do trabalho, em alguns momentos do dia. Ele não fica aberto sempre, mas como a gente recebe a notificação de atualizações pelo e-mail, em alguns momentos do dia eu acesso. Na minha rotina de trabalho, eu fico bastante tempo em frente ao computador. Então isso me permite.*

Já a Entrevistada J – Hospital 2 também disse usar nos dois dispositivos, contudo destacou a facilidade e agilidade de interagir na rede pelo celular: *“No celular, uso muito para compartilhar, porque pelas minhas atividades eu ando muito pelo hospital, tiro fotos, e aí já fica mais fácil”*.

A tecnologia transformou com consistência a dinâmica entre as empresas e os seus colaboradores, dando luz a uma relação mais móvel, rápida e acessível. Esta mobilidade do Workplace foi destacada como viés positivo da ferramenta. A Entrevistada C – Hospital 1 relatou:

*Acho legal o fato de poder acessar a ferramenta em qualquer lugar, fora da empresa, e no meu celular. Posso ver o que está ocorrendo na empresa pelas notícias que são postadas. Se eu for depender só do computador do trabalho, não consigo. E podendo ver em outros locais posso ficar sabendo, sabe? ‘Ah que legal, segunda-feira tem uma palestra às 11h30, sobre o assunto tal’, aí tu pode tentar te organizar para participar. O fato de acessar longe do hospital, facilita muito. Eu não tenho tempo de sentar e procurar durante o expediente, como ‘Ah, deixa eu ver o que tem de treinamentos e palestras, por exemplo’.*

As palavras acima encontraram reforço na resposta da Entrevistada A – Hospital 1: *“A grande vantagem do Workplace é que eu consigo acessar fora daqui. Com a Intranet não, à exceção de algum sistema que fique na internet, que se eu tenho o link (URL) consigo acessar de fora, caso precise”*, destacando a diferença entre os dois canais de comunicação via internet – o Workplace e a Intranet da instituição.

O Entrevistado L – Hospital 2 destacou a mobilidade que traz vantagens à disseminação de conhecimento e informações: *“O nosso processo de orçamento anual, por exemplo. Isso antes era uma reunião. Hoje você tem a mobilidade, você pode assistir uma Live que fizeram, de explicação sobre o processo orçamentário do próximo ano, por exemplo, onde você quiser”*.

Como descrito, a acessibilidade mais ampla de um canal de comunicação da organização, como a rede social corporativa, é atributo diferencial percebido pelos funcionários. Isso se dá, em grande parte, pela possibilidade do funcionário poder utilizar a ferramenta no seu próprio celular, um dispositivo que faz parte do seu dia a dia.

#### 6.1.4 Vida pessoal X Horário de trabalho

A partir do estudo piloto realizado para a qualificação do projeto da presente pesquisa, identifiquei que o contato com os assuntos de trabalho fora do horário de expediente poderia representar um incômodo para o indivíduo. Isso seria proporcionado pelo livre acesso ao

Workplace - a mobilidade oferecida pela ferramenta abordada no tópico anterior - caso o usuário o fizesse.

Neste questionamento, alguns apontamentos relevantes surgiram por parte dos entrevistados, ao abordarem suas práticas e sentimentos em relação à conexão com o trabalho nos momentos em que não deveriam, necessariamente, estarem dedicados a este.

Alguns entrevistados relataram não se incomodarem de acessar o Workplace fora do horário de trabalho. *“Eu acesso o Workplace muito mais fora daqui do que aqui no hospital. Para mim, é muito tranquilo visitar o Workplace e ver as novidades e conquistas da empresa, fora do horário de trabalho. Eu até prefiro, pois fico mais à vontade”*, disse o Entrevistado L – Hospital 2. A Entrevistada O – Hospital 2, que trabalha na área assistencial no turno da madrugada, contou:

*O Workplace eu tenho no celular! Hoje em dia eu uso muito menos o meu e-mail. Se eu estou em casa, eu estou vendo as coisas que estão acontecendo! Não me incomoda usar fora do horário de trabalho. Enquanto eu estou na condução para casa, eu vou olhando também. No meu momento em casa que estou olhando minhas redes sociais, eu olho o Workplace também. Já teve até uma situação pelo Workchat de uma reunião de vídeo, que o pessoal estava no hospital e eu e mais um colega cada um em sua casa, e nós entramos em vídeo, para poder participar. Era uma reunião de uma festa que estávamos ajudando a organizar. Sem problema algum para mim.*

A preferência por acessar fora do hospital foi trazida nos diálogos, em função da falta de tempo na rotina do expediente:

*Eu acesso o Workplace mais fora daqui, do que no hospital, porque às vezes não dá tempo, o dia é muito corrido. Eu até acho melhor acessar fora daqui, porque consigo ver com mais atenção. Por exemplo, tem alguns vídeos de campanhas importantes, que estão sendo publicados, de 5 minutos, que não dá pra assistir aqui, e em casa dá (Entrevistada H – Hospital 2).*

Na mesma linha, a Entrevista E – Hospital 1 contou-me que acessou bastante a rede social nas suas férias: *“O momento que eu mais vi o Workplace foi quando eu estava de férias, pois as notificações entravam no e-mail, e eu tenho o e-mail do hospital instalado no celular, aí eu entrava pra olhar, pois estava mais livre de tempo.”*

A Entrevistada M – Hospital 2 contou que não vê problemas em acessar a rede fora do expediente, pois a opção de interação é dela. Por outro lado, há a interação que é do âmbito profissional, mas que não parte de sua vontade, e exige atenção:

*Às vezes eu acesso fora da empresa, por exemplo, dias que não deu tempo, foi muito corrido no trabalho, quando estou indo embora pra casa, eu entro pra ver o que tem*

*de novidade. Acessar o Workplace fora do horário de trabalho, não me incomoda! Me incomoda muito menos do que o WhatsApp que entra às vezes às 23h do chefe mandando mensagem falando do trabalho. No Workplace, se entra notificação, eu escolho se vou entrar ou não. O Workplace você abre se você quiser. No WhatsApp, você está com sua família, a pessoa vê que você está online e fica te mandando mensagem, e aí você tem que responder! Isso me incomoda. Eu posso estar falando com a minha mãe, com meu irmão, daí meu chefe entra lá no WhatsApp e se eu não respondo tem aquela cobrança ‘Porque você não viu se você estava online?’”*

Assim como no relato acima, a cobrança institucional – realizada por gestores ou colegas da organização - pelo acesso à comunicação também apareceu na fala da Entrevistada N – Hospital 2, que relacionou o engajamento com a instituição e o acesso à rede:

*Eu uso o Workplace no computador de casa, aqui no hospital nunca entrei, porque nunca dá tempo durante o trabalho. Eu passei a usar o Workplace há pouco tempo. Eu comecei a ser cobrada: ‘Você não entra no Workplace? É lá que estão todas as informações!’, eu pensei ‘gente como que eu vou fazer isso, se eu não tenho tempo de acessar no trabalho?’ Aí baixei o aplicativo no celular. Aí facilitou muito a minha vida! Agora todo o dia eu olho pelo celular! Algo que eu não fazia antes! Dou sempre uma olhadinha no fim do dia! Tem muitas pessoas que não querem saber de assuntos de trabalho fora do hospital, eu noto isso. Para mim, tudo bem eu olhar fora do horário de trabalho. Eu acho que quem de maneira nenhuma quer olhar coisas de trabalho fora do hospital, são menos engajados com a instituição. As pessoas engajadas estão mais ou menos no mesmo clima, querem dar o seu melhor, querem saber o que está acontecendo, comentam, são as pessoas que estão inteiradas... e aqueles que não querem, que não se envolvem, realmente são aqueles que eu sinto que eu não posso contar muito, sabe?*

A sociedade em rede (CASTELLS, 1999), além de ter a informação como matéria-prima, apresenta as tecnologias atravessando e/ou se instalando-se no cotidiano do ser humano. A lógica de redes realiza-se nas relações, na re(organização) de processos, organizações e instituições (BALDISSERA, 2014).

Os relatos acima demonstram uma “invasão” de demandas e assuntos relacionados às rotinas profissionais em momentos pessoais, nos quais os funcionários não estão a serviço de suas organizações. Isso pode trazer consequências, tanto para empregado, quanto para a instituição. Para o empregado, o fato de não desligar-se dos assuntos profissionais em todos os momentos de seu dia poderá aumentar o nível de estresse e prejudicar algumas questões sociais, como o citado pela Entrevistada M – Hospital 2, que relatou receber mensagens de seu gestor em momentos de lazer com a família, ainda que por outro aplicativo que não o Workplace. Para a organização, apesar da justiça brasileira do trabalho estar cada vez mais flexível com situações como esta, há um risco jurídico de um funcionário processá-la por estar sendo induzido a utilizar uma ferramenta de trabalho, que ele só consegue acessar fora do horário de expediente, por não



ter tempo no dia a dia em razão de ter muitas responsabilidades no expediente – caso relatado nas palavras da Entrevistada N – Hospital 2.

A presença das tecnologias na vida cotidiana talvez nunca tenha sido tão naturalizada quanto hoje, impondo dependência e exigindo permanentes ajustes dos indivíduos em relação ao seu uso, conforme a reflexão proposta abaixo:

É certo que, com qualidades e potencialidades diversas, as tecnologias atualizaram-se nas culturas desde muito (desde sempre (?!)), porém, talvez sua presença nunca tenha sido tão evidente, tão expoente e, ao mesmo tempo, tão naturalizada como hoje. As tecnologias constituem-se como extensões do humano que tendem a ser percebidas como se sempre tivessem estado aí, naturalmente, como se não houvesse um antes e um além delas. No entanto, sua potência para ampliar exponencialmente as capacidades humanas também se exerce no sentido de gerar dependências, ou seja, trata-se de algo como se ao desenvolverem habilidades e competências também produzissem atrofias. Assim, importa atentar para as tecnologias e seus empregos de modo mais abrangente para que possam ser adotadas ações que minimizem os reflexos negativos de suas materializações cotidianas. Tomando-se em particular as tecnologias da comunicação e informação, pode-se dizer que o desenvolvimento tecnológico e suas apropriações pelos vários sistemas e/ou subsistemas sociais pressupõem permanentes ajustes, adequações do humano a esse novo ambiente. (BALDISSERA, 2014, p. 1-2)

Tais ajustes e adequações dos sujeitos a este ambiente de inserção constante da tecnologia parecem ter sido feitos por alguns dos entrevistados. Três respondentes citaram buscar a separação dos momentos de trabalho para os momentos pessoais.

*Não uso o Workplace fora do horário de trabalho, senão eu não consigo desligar do trabalho, é um combinado comigo mesma. Pelo WhatsApp também, se for de trabalho, eu não respondo. Eu tenho um combinado, que se for urgente, me liguem. Eu tenho 3 filhos, se eu não fizer isso não dá. Eu já fico muitas horas aqui. Eu acho que as redes, são algo maravilhoso, se você souber usar bem. Se não, você fica ligado o tempo todo, conectado 24 horas, porque tem coisas interessantes...Se você para pra olhar, vê uma notificação, que engata na outra, na outra, e você fica horas fazendo isso (Entrevistada J – Hospital 2).*

O Entrevistado F – Hospital 1 reconheceu sua tentativa de separação do horário de trabalho para sua vida pessoal, além de relatar uma experiência ruim com o uso da tecnologia em seus momentos fora do expediente:

*Eu me desconecto totalmente quando saio do trabalho. Eu preciso me desconectar do meu papel de enfermeiro, propositalmente. Outro dia, eu coloquei o e-mail corporativo no celular. Resolvi tirar porque eu estava trabalhando em casa!*

A incursão dos assuntos profissionais no cotidiano, que fazem os sujeitos estarem sempre envolvidos com o lado profissional também recebeu atenção por parte da Entrevistada A – Hospital 1:

*No celular eu tento nem colocar o e-mail do trabalho, para separar bem. Por escolha minha. É uma opção minha em todas as empresas que eu trabalhei, para que não envolva o trabalho em meus momentos que são fora do horário de expediente, porque as notificações te ligam com o trabalho.*

Portanto, as falas das entrevistas apresentaram dois segmentos de público usuário neste âmbito: aqueles que não se importam de acessar o Workplace em seus momentos da vida pessoal e aqueles que buscam a separação entre momentos de trabalho e momentos pessoais, procurando não acessar as ferramentas de comunicação que estão ligadas ao escopo profissional. Neste ponto, saliento que tais comportamentos e suas possíveis consequências na qualidade de vida do indivíduo não serão aprofundados, visto que este trabalho não objetiva entrar nos valores ligados ao bem-estar, ou à possível visão opressora do trabalho, não entrando, pois, em qualquer juízo de valor destas questões.

As organizações são compostas por pessoas de diferentes universos cognitivos, diversas culturas e visões de mundo. Isso, por si só, já implica a complexidade do pensar a comunicação nas organizações. Trata-se de trabalhar a comunicação do ponto de vista da não-linearidade, e sim considerar o processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Ao analisar o aspecto relacional da comunicação no dia a dia das organizações, é possível perceber que elas sofrem interferência e condicionamentos variados, atuando em diferentes contextos sociais (KUNSCH, 2006). Desta forma, pensar perfis específicos de funcionário-usuário e de hábito de acesso ao Workplace não retratará a realidade, pois, como vimos, tanto a ação quanto a opinião sobre o consumo informacional da rede social corporativa são múltiplas e diversas pelos usuários.

#### *6.1.5 Necessidades para as atividades de trabalho*

Um tópico relevante para entender a participação da rede social corporativa no dia a dia de comunicação organizacional é a inserção dela como ferramenta de trabalho aos usuários. Quanto mais os funcionários necessitarem do Workplace para a realização de suas atividades profissionais, mais ela terá caráter indispensável na rotina da organização e, por consequência, ganhará força como canal de comunicação organizacional.

Quatro entrevistados relataram não precisarem usar o Workplace para as atividades de trabalho. Importante destacar que os quatro eram respondentes do Hospital 1. A Entrevistada D – Hospital 1, além disso, relatou que no programa de e-mail acha as informações que precisa mais rapidamente, ao comparar com o Workplace. O Entrevistado B – Hospital 1 destacou o alcance comunicacional com os públicos que necessita comunicar-se:

*Eu não preciso do Workplace para as minhas atividades de trabalho. Na minha rotina, o Workplace não faz parte. As pessoas que eu preciso atingir - médicos, por exemplo - eles não usam Workplace. Acho que o Workplace é muito mais da gestão do hospital e funcionários em geral - que não são médicos. O público que eu preciso atingir são médicos e a enfermagem, e então eu privilegio o contato direto, pessoal.*

Há aqueles que disseram não necessitar do Workplace, porém enxergam vantagens e valor agregado no seu uso: “*Hoje eu não preciso para trabalhar, mas agrega muito, porque hoje o que eu faço está sendo visto, a visibilidade é maior do que era antes*”, contou a Entrevistada H – Hospital 2. Já o Entrevistado L – Hospital 2 esclareceu:

*Eu não vejo o Workplace como um instrumento de trabalho, não o encaro como uma tarefa de trabalho. Talvez por ele ser tão igual ao Facebook, me remeta um pouco mais como algo de rede social e lazer, do que algo de tarefa. Eu não preciso, para as minhas atividades de trabalho, mas eu entendo que ele é um facilitador em alguns momentos.*

Como facilitador, o Workplace também foi citado nas palavras da Entrevistada M – Hospital 2: “*Hoje eu não preciso do Workplace pras minhas atividades de trabalho, mas eu acho que facilita a comunicação, com outras áreas do hospital. Não com a minha chefia direta, não com o meu setor, mas com as outras áreas do hospital sim*”.

Por outro lado, outros entrevistados relataram necessitar do Workplace no seu cotidiano profissional, pelos mais diversos motivos. “*Hoje eu preciso do Workplace porque a divulgação dos treinamentos e capacitações são feitas todas ali*”, relatou a Entrevistada E – Hospital 1 que possui atuação profissional junto a área de capacitações do hospital.

O destaque da plataforma como ferramenta de divulgação também encontrou lugar na fala da Entrevistada N – Hospital 2: “*Hoje nas minhas atividades, no quesito divulgação, eu preciso do Workplace. Eu usaria outro caminho se eu precisasse, como e-mail e intranet. Mas o Workplace para mim é um facilitador*”; bem como nas palavras da Entrevistada J – Hospital 2:

*Hoje eu preciso usar o Workplace para as minhas atividades de trabalho, porque para este projeto que eu trabalho, da certificação, eu preciso divulgar uma série de*

*coisas para o hospital, e então o Workplace é uma ferramenta fundamental. São mais de 7 mil colaboradores e 23 unidades diferentes no hospital. Cada unidade faz ações importantes e elas precisam ser disseminadas. Dentro deste projeto da certificação, um dos itens é que tudo aconteça muito interligado, como se fosse uma engrenagem. E para isso, eu preciso de um veículo de comunicação. E aí, o Workplace me ajuda nisso. Se não fosse ele, eu teria que usar papel, ou e-mail, ou colar cartazes, seria muito diferente! Então, a informação que eu consigo hoje levar em 24 horas, imagina antes?! Antes de vir pra cá (para a sala da entrevista) eu fiz uma publicação e já vi que tinham 19 visualizações! E se fosse de outra forma, que tempo que ia levar? Bem, se toca o colaborador, eu não posso te afirmar, mas pelo menos eu sei que foi visto e percebido.*

A Entrevistada A – Hospital 1 relacionou sua necessidade de acesso à rede social corporativa em função de uma ligação com outro sistema que as lideranças da organização precisam acessar: *“Eu só preciso do Workplace hoje, para eu entrar no Portal de RH, porque o link está somente lá dentro. O Portal do RH tenho que usar para a validação do ponto dos funcionários, avaliações etc.”.*

A Entrevistada G – Hospital 1 disse não ver necessidade alguma do feed de notícias disseminado pelo Workplace, porém de uma ferramenta de comunicação rápida com os colegas sim, e o Workchat é muito utilizado para isso:

*Neste momento, não vejo necessidade do Workplace para o meu dia a dia de trabalho (citando o feed de notícias). O que eu preciso é de um meio de comunicação, e hoje o que eu uso é o Workchat. E tem que ter um padrão combinado: não é legal conversar com um colega pelo WhatsApp, com outro pelo Workchat. Então, estabelecemos um padrão, e só conversamos por ali. O Workchat é bem efetivo, me facilita. Às vezes eu tenho uma dúvida, sobre um processo de trabalho, eu não preciso ficar pensando ‘Puxa quem é que poderia me responder isso?’...Eu já coloco ali e alguém vai me responder.*

Como liderança, a Entrevistada I – Hospital 2 encontrou na rede social corporativa uma forma de facilitar seu acesso às realizações de sua equipe para posterior reconhecimento:

*Hoje, quando eu quero dar os destaques do mês numa reunião que faço, eu entro no Workplace, para ver os destaques... o que se destacou vai estar ali na rede, eu monto minha apresentação executiva olhando para o Workplace. É a partir dele que puxo as informações da minha área e dou visibilidade pra elas numa reunião, por exemplo.*

A fala da respondente destaca um atributo encontrado no Workplace por ela – a facilidade de acesso às informações necessárias para seu dia a dia.

As opiniões são diversas quanto à real necessidade de utilização da rede social corporativa para a rotina de trabalho. O fato de não ser necessário o uso do Workplace para a

entrega das responsabilidades profissionais relaciona-se também com a falta de adesão à ferramenta. Exploro esta categoria no próximo item.

#### 6.1.6 Percepções sobre a falta de adesão à ferramenta

Em ambos os hospitais, a partir dos diálogos para a pesquisa, observei que há a percepção de que a utilização do Workplace ainda não é massiva por parte dos funcionários, e os motivos são diversos.

A Entrevistada J – Hospital 2 acredita que a falta de adesão é porque há muitas pessoas que ainda não conseguem dispende o tempo, porque estão muito na assistência com o paciente, e criticou a falta de participação da Alta Gestão da instituição.

*O grupo 'beira-leito', que está sempre perto do paciente. Para estes, ficar mexendo no celular não dá, acaba sendo dificultoso. E nem todo mundo tem celular corporativo, então não querem colocar o Workplace no celular pessoal. Mas eu também vejo algumas pessoas que usam pouco, e que não são estas que estão à beira-leito. São pessoas de outros escalões, sabia? Os técnicos de enfermagem, copeiros, nutricionistas, usam muito! Postam e colocam suas atividades, ou coisas que às vezes eles veem fora! Mas pouco você vê isso de diretores e gerentes.*

Na mesma linha a Entrevistada D – Hospital 1 abordou a falta de tempo: “*A rotina é muito corrida, tem muita coisa para fazer, e a priorização é para o atendimento ao paciente.*” Ainda, segundo ela, as comunicações importantes para o seu trabalho vêm por e-mail, e aí ela toma conhecimento.

Em relação ao acesso dos colaboradores de base, outra Entrevistada, que também é do Hospital 2, demonstrou visão contrária, pois ressaltou sua percepção sobre o entrave de terem um dispositivo incapaz de suportar o aplicativo do Workplace:

*Do meu setor, das enfermeiras, acho que eu nunca vi ninguém publicando, de verdade. O pessoal mais de base, tipo limpeza, o pessoal mais simples, não tem um celular com capacidade pra baixar o aplicativo. Então eles não interagem muito. Certa vez fiz uma publicação e postei com as meninas. Nossa! Foi um sucesso! Elas adoraram as pessoas comentando que tinham visto elas na foto. Diziam que estavam famosas!*

A resposta da Entrevistada E – Hospital 1, uniu as percepções: “*Tem muitas pessoas que não tem o Workplace no celular porque ele pesa no celular (referindo-se ao espaço necessário de memória do aparelho), e aí muitos não instalam. E no computador, muitas pessoas não têm tempo de entrar*”.

Muitos diálogos citaram a aversão ou falta de uso das redes sociais, de forma pessoal, como argumento para a não utilização do Workplace. A Entrevistada I – Hospital 2 reforçou a importância da liderança para a comunicação, independente da ferramenta utilizada:

*Quem não se engaja no Workplace é porque não gosta de rede social. É a minha opinião. Também tem um pouco da geração no trabalho. Aqui tem pessoas de 25, 30 anos de casa... Talvez esta geração não seja adepta das redes sociais nem pessoais, e aí vai ter certo entrave, dificuldade, resistência para usar o Workplace. Para estas pessoas que não têm, visto que o caminho natural é comunicar tudo via Workplace e diminuir cada vez mais outras formas de comunicação, a liderança vai ter que adaptar a comunicação para eles. Eu acho que as pessoas que não migrarem para o Workplace, terão dificuldades. A liderança terá que fazer seu papel nesse sentido.*

Ainda neste escopo, a Entrevistada M – Hospital 2 falou sobre as resistências ao uso da rede social corporativa e destacou o valor que ela percebe na plataforma:

*Tem gente que trabalha comigo e não gosta de redes sociais, então não aderiu ao Workplace. Das pessoas que trabalham comigo, eu te diria que metade gosta do Workplace e outra metade não. Por exemplo, tem um médico que trabalha comigo que reclama que recebe muita notificação por e-mail, e aí ele não usa redes sociais, não tem nenhuma, aí ele não gosta. Eu acredito que quem não gosta é porque não gosta das redes sociais... então não gosta do Workplace, porque entende que seria a mesma coisa, sabe? Mas eu enxergo que não é a mesma coisa, na verdade as pessoas estão divulgando coisas de trabalho... O hospital também está divulgando coisas sobre a instituição, seus processos, notícias.*

Houve reforço da percepção na fala da Entrevistada H – Hospital 2:

*Acho que quem não aderiu é porque é avesso à tecnologia. Como está ligado ao Facebook, as pessoas entendem que é uma mídia social, e não uma ferramenta corporativa, por exemplo. Quem não quer é porque não gosta de tecnologia ou porque tem dificuldade com celular - os mais velhos, por exemplo. Ou as pessoas que não estão engajadas na instituição, que não estão nem aí pro trabalho, então não estão querendo participar e se informar.*

A utilização da ferramenta vista como fator de engajamento também teve reflexão nas palavras da Entrevistada O – Hospital 2, enfatizando sua visão:

*Tem bastante gente que ainda dá uma relutada de não ter o Workplace, porque falam 'Ah é mais uma rede social, poxa!' Ainda falta bastante gente aderir à ferramenta, o pessoal ainda está relutante um pouco. Eu não entendo o porquê, eu penso 'se você já tem outras redes, como Facebook, Instagram, WhatsApp, por que não você ter algo que vai lhe trazer informação sobre o seu emprego?' Porque nós dependemos do emprego. 'Ah, você não quer ter no celular?' Tudo bem, não tem problema, mas pode dar uma olhadinha no que está acontecendo no computador. Não custa, sabe? São informações importantes. São alguns minutos que você vai gastar.*

Segundo Correia-Neto, Dornelas e Vilar (2014), tanto as redes sociais abertas como as corporativas são geralmente motivadas por empatia, conveniência e/ou convergência de interesses. Podem ser estes, então, os fatores que faltam para que os funcionários que não utilizam o Workplace passem a interagir na referida rede. Como exposto, a complexidade e a não-linearidade da comunicação fazem com que os aspectos desta que, para alguns representam valor, para outros, não agreguem diferencial em seu cotidiano.

O receio de julgamentos e da exposição frente à organização foi abordado por um respondente:

*Eu acredito que quem não aderiu ainda seja por medo de alguma represália ou de alguma punição por postar algo, uma foto, por exemplo. As pessoas têm muito medo da exposição, diante da empresa, como elas mesmas são, e isso as deixa distante (Entrevistado L – Hospital 2).*

A análise contida nesta fala traz à tona a crítica levantada por Baldissera (2014) sobre a “liberdade condicionada” de expressão nas tecnologias de informação e comunicação, e em particular sua análise nos blogs organizacionais. O estímulo aos empregados à participação, à exposição de opiniões também pode revelar-se como mecanismo de vigilância e até de controle, segundo o autor.

Trata-se do “livre desde que”. O sujeito é livre para expressar-se desde que não ultrapasse o âmbito restrito das “medidas” organizacionais, isto é, desde que atente para o que a organização quer dizer e permite dizer. “Liberdade condicionada” de expressão. A ideia de liberdade condicionada atualiza o fato de que os sujeitos que atuam nas organizações são portadores da cultura organizacional e, portanto, estão imbuídos de suas prescrições e proscricções de modo que tenderão a observá-las quando de suas manifestações nos *blogs*. [...] Considerando-se que os *blogs* organizacionais são meios autorizados para a materialização de processos de comunicação organizacional, parece lógico que as organizações exerçam algum nível de acompanhamento e controle sobre o que os diferentes sujeitos aí expressam de maneira a que essas falas não se contraponham à filosofia organizacional (BALDISSERA, 2014, p. 9-10).

À luz desta reflexão, a organização exerce controle e acompanhamento no Workplace, da mesma forma, que poderão ser exercidos tanto pelos gestores, quanto pelos próprios colegas de trabalho. Isso cria receios e medos conforme citou o Entrevistado L.

A falta de adesão por terem ferramentas ou outras formas de atingirem o caminho da comunicação foi abordado em alguns diálogos:

*Nem todo mundo usa a ferramenta. Tem gente que nem sabe desta ferramenta, deste recurso. Mas acho que um dos motivos que ainda não é utilizado tanto o Workplace é porque ainda existe a Intranet. E aí as pessoas não querem usar as duas ferramentas. Há uma dependência de entrarem em ferramentas de trabalho, que*

*entram pela Intranet. Acho que enquanto continuarem usando como canal de comunicação o e-mail também, continuarão sendo tão dependentes das comunicações via e-mail. Acho que eles não libertaram a ferramenta pra ela andar sozinha, aí isso vai ser difícil* (relativo à adesão da ferramenta, Entrevistada A – Hospital 1).

Conforme Michel, Michel e Porciúncula (2013) para tornar-se relevante, os efeitos da comunicação interna efetiva devem beneficiar ambas as partes: os empregados e a organização. Para tal, ela necessita ser valorizada e compreendida por todos os integrantes, desde a alta gestão até os funcionários que exercem funções mais simples. Atualmente, com as redes sociais, a comunicação interna enfrenta desafios maiores, a partir da exposição de posicionamento a respeito das organizações, mostrando sua aprovação e fidelidade à cultura organizacional ou o seu descontentamento ou desmotivação.

O movimento por parte da instituição para a adesão é percebido:

*Teve um movimento institucional do nosso hospital para se começar a utilizar mais, usar cada vez menos outros veículos, como WhatsApp, e usar o Workplace. Mas eu gosto muito de ligação, e gosto do WhatsApp, ou de conversar pessoalmente. Se der para evitar um e-mail, eu evito. As pessoas também sabem que comigo, se mandarem por WhatsApp eu vou receber, vai ser mais rápido, porque eu recebo as notificações. Eu desativei as notificações do Workplace, porque eu recebia muito. Também acho que aqui, no meu meio (referindo-se ao meio dos médicos), ele não é tão difundido, no meu meio de trabalho. Então as pessoas que eu precisaria atingir com ele, não seriam atingidas* (Entrevistado B – Hospital 1).

A falta de adesão ao Workplace pelos médicos foi enfatizada pela Entrevistada G – Hospital 1, que é médica, porém o atendimento à solicitação da organização foi salientado como atitude necessária de um funcionário:

*Acho que os médicos realmente são os que menos utilizam. Mas me foi solicitado aderir à ferramenta, e eu aderi, e desta forma, eu atendi à empresa. Eu acho que dentro do meu hospital (referindo-se à sede que ela trabalha), a adesão é sempre mais fácil, o engajamento inicial às ferramentas propostas pela instituição realmente acontece, assim foi em outras situações de outros sistemas e mudanças que lançaram em outros anos. Por isso te digo, que não sei se outros grupos de médicos têm usado assim como nós.*

Dentro do âmbito dos desafios e resistências culturais nas empresas, conforme apresentado no referencial teórico, a cultura de uma empresa não é única e uniforme. A cultura também apresenta subculturas, demonstrando o aspecto múltiplo, diverso e disperso. As organizações são compostas por diferentes ocupações, profissões, classes sociais, gêneros e localidades, influenciando na formação de subculturas e contraculturas que podem competir para a definição da realidade cultural da organização (FINCHAM E RHODES, 1992). As



subculturas, pois, colocam em xeque a noção de organização coesa, nutrida e mantida por uma única cultura organizacional dominante. Exemplo disso são as realidades diferentes de forma de trabalho entre os setores de uma mesma empresa. As dinâmicas dos grupos e das relações de poder impõem diferentes realidades. Isso é o que se apresenta através das falas acima citadas. Segundo os entrevistados, os médicos do Hospital 1, no geral, parecem ter seus hábitos de comunicação na organização de outra maneira, que pouco envolvem o Workplace. A subcultura deste grupo influencia os profissionais, fazendo com que a adesão seja menor entre os médicos, pelos relatos.

### 6.1.7 Aspectos negativos da ferramenta levantados pelos usuários

Durante os diálogos, alguns apontamentos negativos sobre o Workplace foram feitos. Percebi que quando os funcionários têm a impressão de que ele se parece muito com o Facebook, se estes são usuários que não veem tanto valor nesta rede social, este é um ponto negativo:

*Talvez a ferramenta tenha um grande potencial que eu desconheço. Para mim, ela é um Facebook da instituição. E como eu uso pouco o Facebook, talvez seja por isso. Ela talvez venha com um propósito institucional que, para mim, eu ainda não vi valor. Se hoje me dissessem 'a gente vai encerrar o contrato com o Workplace', eu não vou ficar triste (Entrevistado B – Hospital 1).*

O volume de dados divulgados pode atrapalhar o consumo de informações que são relevantes para o usuário. Relatou a Entrevistada M – Hospital 2:

*Às vezes eu acho que tem divulgação demais, o que faz a timeline ficar muito cheia, e por vezes a gente acaba se perdendo. Tem algumas pessoas que divulgam muitas fotos, até um pouco fugindo do bom senso profissional. Então às vezes eu penso: 'Nossa é tipo Facebook mesmo, é muita gente falando ao mesmo tempo!' Daí eu entro no grupo específico que eu quero ver a notícia, porque o feed de notícias já rodou tanto que o que eu queria ver sumiu da minha tela.*

Na mesma linha, a Entrevistada G – Hospital 1, que relatou não usar o feed de notícias do Workplace e sim somente a ferramenta de mensageria Workchat. Foi enfática na sua fala para mim: “*Esse grupo que se chama ‘Tá Rolando’, que postam as notícias gerais do hospital eu nem olho! Ai, não quero nem saber!*”

Neste âmbito, mesmo este trabalho não sendo um estudo de design de interface com o usuário, trago à tona o seguinte apontamento crítico: apesar do Workplace ter a interface, recursos e funcionalidades muito semelhantes com o Facebook – argumentado como uma

vantagem –, nem todas podem prestar-se de forma utilitária às organizações. Como levantado em algumas falas dos entrevistados, a recuperação das informações desejadas e a organização do conhecimento pelo feed de notícias pode não ser a solução funcional.

O volume de e-mails de notificações das mensagens e publicações foi trazido como tópico negativo em uma das entrevistas. Mesmo que o usuário já tenha visualizado a postagem, por exemplo, ele recebe notificações em seu endereço eletrônico.

A entrevistada D – Hospital 1 relatou achar o e-mail a forma de comunicação mais fácil pois disse que o Workplace tem muita “informação misturada”. Disse que prioriza usar o e-mail pois sabe que o que é importante para o seu trabalho, é comunicado por ali. Também levantado por ela a questão técnica dos computadores do hospital, que pelos relatos parecem não suportar algumas mídias: “*Quando tem vídeo trava o computador, a tela fica preta, tenho que reiniciar o computador*”.

A audiência à comunicação dependerá do hábito de consumo das informações dos usuários. Desta forma, a Entrevistada N – Hospital 2 relatou:

*Tenho dificuldade pra ver quando o vídeo é muito longo, mas não pela ferramenta, por mim mesma. É que nem no WhatsApp quando vejo que alguém mandou um vídeo muito longo, eu nem olho. Ou então que necessite do som, porque às vezes eu estou num lugar que eu não posso escutar o som.*

A análise prévia das divulgações nos grupos e também a falta dela, foi trazida como aspecto negativo. Cada um dos hospitais possui uma prática diferente. A Entrevistada I – Hospital 2 disse:

*Toda a postagem em algum grupo, passa por uma análise antes, para garantir que não está sendo colocado nenhuma besteira. Isso não é legal, na minha opinião. É mais para o texto, para não postar nenhuma foto inapropriada também. Isso é ruim, porque às vezes eu preciso ficar esperando aprovarem para ser publicado no Workplace, porque eu quero também às vezes postar nas minhas outras redes sociais – como LinkedIn e Facebook. Mas eu não quero postar nestas antes de postar no Workplace da Empresa, para dar aos colaboradores em primeira mão...O LinkedIn tem que ser a segunda opção de quem está aqui dentro, eu não quero que ela seja informada pelo LinkedIn!*

Noutra direção, a Entrevistada E – Hospital 1 trouxe que a falta de filtro nas postagens poderá trazer divulgações incorretas. “*O senso é da pessoa, e aí tem coisas que são ruins ou pode ser perigoso, porque as pessoas postam informações incorretas às vezes. Não seria uma censura, mas talvez poderiam ter algumas regras*” ressaltou ela.

De fato, o estudo de Van Zyl (2009)<sup>57</sup> sobre o impacto do Social Networking 2.0 nas organizações trouxe como um dos pontos negativos que o conteúdo gerado pelo usuário pode não ser confiável. Como medida de proteção a este risco apresentado pela rede social corporativa, o Hospital 2 utiliza as análises e aprovações para as publicações nos grupos. Entretanto, a moderação das publicações nos grupos é tanto uma forma de banir o tom de colaboração espontânea, quanto de não acentuar possíveis conflitos organizacionais.

Como vimos, este aspecto divide opiniões pois, tanto poderá perder-se agilidade na entrega da informação, quanto correr-se-á o risco de compartilhamento de informação de forma inadequada ou errada. De qualquer maneira, retomando a reflexão anterior proporcionada por Baldissera (2014), a gestão da ferramenta é da organização, logo, há vigilância e relação de poder envolvida, seja com análise prévia de publicações, seja sem ela.

## 6.2 Aspectos da Cultura e Comunicação Organizacionais

Neste item estão reunidos os aspectos abordados nas entrevistas que se referem à cultura organizacional das instituições, bem como as questões que envolvem a comunicação, de diversas formas, após a implantação do Workplace. Desta maneira, proponho reflexões sobre: aspectos culturais das instituições; entendimento da comunicação antes e depois do uso do Workplace; compartilhamento de informações; uso da rede social corporativa pelos gestores das organizações e as ponderações envolvidas sobre isso; disseminação do conhecimento e colaboração, bem como as percepções sobre a ferramenta ser considerada um espaço que dá voz aos colaboradores, permitindo críticas e sugestões por parte dos funcionários.

### 6.2.1 *Cultura e compartilhamento de informações*

O maior atributo da ferramenta Workplace a partir da análise das entrevistas é o que diz respeito ao compartilhamento de informações nas organizações. Evidenciou-se em todos os diálogos que os funcionários percebem nítida diferença no acesso às informações e à possibilidade de disseminá-las, após a implantação da rede social corporativa em ambas instituições.

---

<sup>57</sup> Exposto anteriormente no item 4.2 do trabalho.

Conforme Kempe, Kleinberg e Tardos (2015), uma rede social é a representação das relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importante como meio de propagação de informação, ideias e influências.

Contudo, como levantado no referencial teórico, na prática organizacional, fica evidente que não basta haver a implantação de uma rede social corporativa como o Workplace para que as informações sejam compartilhadas. Há que se ter, independente da plataforma tecnológica, o terreno fértil, o estímulo, o incentivo, enfim, a cultura organizacional de valorização das ações de compartilhamento.

Alguns diálogos trouxeram os dados sobre cultura e incentivo ao compartilhamento de informações, mesmo antes da implantação da rede social corporativa. *“Nosso hospital considera importante o compartilhamento de informações mesmo antes do Workplace. Já era uma empresa que incentivava a divulgação”*, disse a Entrevistada 0 – Hospital 2. A Entrevistada N – Hospital 2 revelou o incentivo por parte das lideranças: *“O hospital incentiva muito o compartilhamento de informações. E a gente é cobrado disso! Se eu desenvolvo uma ação no meu andar que deu resultado, minha chefe fala: ‘Divulga para os outros andares’. Deu certo? Então devo divulgar a boa prática. A instituição nos pede isso”*, disse ela.

A Entrevistada I, também do Hospital 2, citou rotinas de comunicação que estão na cultura:

*Reuniões de rotina nas áreas já são comuns, fazem parte da cultura de comunicação. Eu (como integrante da Alta Gestão) tenho uma reunião com toda a diretoria todos os dias às 8h da manhã. E uma vez por mês, nesta reunião, eu levo os resultados da minha área para serem divulgados. [...] ‘Conviver e Compartilhar’ é o lema do hospital.*

O lema do hospital citado pela respondente permite a reflexão proposta por Marchiori (2013), ao argumentar que a comunicação cria a cultura e fortalece a identidade de uma organização, num processo que envolve e produz conhecimento. Se o lema “Conviver e Compartilhar” é comunicado e posto em prática nas pequenas ações do dia a dia, a cultura da convivência e do compartilhamento entre colegas e áreas passa a fazer parte da identidade do Hospital 2. Assim, o “Conviver e Compartilhar” não será algo provocado pela rede social corporativa, e sim apenas reforçado nela, através de publicações, fotos, vídeos, eventos, entre outros.

Podemos relacionar tais falas com os padrões e elementos que podem denominar-se cultura (SCHEIN, 2009). Assim, no Hospital 2, o padrão de compartilhamento de informações

e de abertura à comunicação são fatores da cultura organizacional. A afirmação vai ao encontro dos argumentos de Schein (2009, p.16):

Podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura.

O processo de cultura engloba necessariamente um entendimento comum de significados, credibilidade e valores entre as pessoas que estão próximas e integradas. Cultura deve ser entendida como um produto social (MARCHIORI, 2008). Sob esta reflexão, a cultura é relativa às práticas sociais das organizações. Portanto, ao incentivar, vivenciar e disseminar a prática de compartilhamento de informações, isso torna-se fator cultural da organização.

Nas entrevistas do Hospital 1, ao falarem sobre o estímulo ao compartilhamento de informações, surgiu nas falas a percepção de mudança da cultura, de modernização da gestão.

*O hospital incentiva e o compartilhamento de informações, e tem espaço para expressar opiniões. Existem outras esferas, além do Workplace, que estimulam o compartilhamento. Eu vejo que o hospital está mudando, antes não se aceitava o apontamento negativo, e agora está mudando. A gestão está mudando, levando para o lado de melhoria de processo. Este é um movimento da direção, e por isso as áreas colaboram mais, umas com as outras. A ideia da direção é juntar todos como um time. Não é mais 'eu toco o meu' e pronto, isso está sendo desconstruído (Entrevistado B – Hospital 1).*

O Workplace é visto como uma latência deste novo momento percebido no Hospital 1. A Entrevistada C, do mesmo hospital, já havia trabalhado na instituição há alguns anos, e retornado recentemente. Relatou que o hospital havia mudado bastante de uma estada a outra e percebe que o Workplace é uma ferramenta que traz modernidade para a organização. A percepção de desenvolvimento da comunicação foi abordada pela Entrevistada A – Hospital 1:

*Acho que a empresa incentiva o compartilhamento de informação, a comunicação interna tem se desenvolvido, cada vez mostrando mais o que está acontecendo. Porque nem sempre é relativo aos funcionários, muitas vezes é com a sociedade mesmo. Este incentivo também é feito para as áreas.*

O ato de compartilhar, disseminar, tornar público internamente, tem como finalidade, em última instância, o atingimento dos propósitos organizacionais. A argumentação das teorias de gestão e comunicação é de que quanto mais informados, treinados e alinhados às estratégias

organizacionais, melhor será o desempenho e alcance das metas<sup>58</sup>. Por isso, é provável que os sujeitos percebam a organização como possibilidade de atingirem seus próprios objetivos, e tendam a agir para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, pois isso poderá se traduzir na realização dos seus próprios. Em outras palavras, se uma empresa atingir seus objetivos, tenderá a se manter no mercado, preservar e expandir empregos e negócios, reconhecer o trabalho dos empregados, podendo gerar novas vagas em nível de gestão (BALDISSERA, 2010; 2014).

Desta maneira, se o compartilhamento de informações é um dos objetivos institucionais, e se isto está claro aos empregados, compartilhar através do Workplace estará em seus objetivos, buscando a manutenção de seu emprego e o possível reconhecimento em função disso.

E o incentivo ao compartilhamento de informações, está sendo fortemente canalizado para o Workplace, em um trabalho cultural, gradual e contínuo, em ambas instituições pesquisadas.

*Claramente, está dando certo porque a empresa acreditou na ferramenta e porque existe a cultura da comunicação e do compartilhamento aqui, e o Workplace veio para apoiar fortemente isso, ele não veio para transformar algo do zero para o tudo. Deve se ter cultura na instituição para isso! O trabalho da educação das pessoas para o acesso ao Workplace, foi um trabalho mês a mês, e de 'formiguinha', dizendo 'Não, agora isso está lá no Workplace, vai olhar! Não, está lá no Workplace, acessa!' É pouco a pouco. Não dá para cortar o caminho e mandar por e-mail, aí quebra o trabalho que você está construindo (Entrevistada J – Hospital 2).*

Uma das respondentes, também do Hospital 2, relatou que os agentes de comunicação do hospital têm feito um trabalho insistente, disseminando a todos que o Workplace não é só uma rede social, que o seu principal é difundir informações do hospital. Neste sentido, a Entrevistada M – Hospital 2 explicou:

*Há um incentivo muito grande de compartilhamento de informações. Nós somos muito estimulados a divulgar as coisas, o dia a dia de trabalho, no Workplace. Aqui na sede que eu trabalho, divulgamos alguns diferenciais que temos, como a sala de aleitamento materno ou o aniversário da unidade. Houve uma campanha muito grande para adesão do Workplace. Teve evento no auditório, tínhamos os chamados 'influenciadores', que tiravam dúvidas e estimulavam o pessoal, os gestores das áreas também solicitavam que a gente entrasse...*

A Entrevistada E – Hospital 1 contou que a instituição incentiva frequentemente a divulgação das parcerias e campanhas que estão acontecendo envolvendo a sua área, visto que

---

<sup>58</sup> Tema abordado no capítulo 2 do trabalho.

ela atua com capacitações aos empregados. Sua colega, a Entrevistada D – Hospital 1 relatou que antes da rede social corporativa não via muita informação sendo exposta, e que o Workplace melhorou o acesso às informações, e agora há ferramenta para expô-las.

O uso de uma rede social corporativa exigirá as características da “empresa-mundo” (FERRARA, 2013)<sup>59</sup>, aberta ao novo, ao digital, com a cultura mais flexível e adaptável. As falas dos entrevistados, em ambas instituições, revelaram a busca de suas organizações no viés da “empresa-mundo”, que com a mundialização aumenta a facilidade das trocas interativas e a diversidade de estilos, modos de ser de produção, reprodução e culturais.

As falas também revelaram como é feito o compartilhamento de informações pelos usuários. A entrevista H – Hospital 2, além de relatar seu hábito de publicação explicou o que a motiva a postar no Workplace:

*Eu publico tudo de diferente que acontece. Tiro foto e coloco, reconheço algumas pessoas quando vejo alguma coisa legal. Tem um grupo só de reconhecimento, de reconhecer as pessoas que fizeram a diferença no dia a dia, eu publico lá. Ou então, fui num simpósio, publiquei as novidades do simpósio. Às vezes tem música ao vivo no andar... eu faço uma Live publicando a música ao vivo. Eu penso assim antes de publicar: ‘Vai agregar? As pessoas vão ficar felizes? Ou, é uma informação importante?’ Ai eu publico. Se vai fazer diferença para a instituição, aí eu publico.*

A Entrevistada E – Hospital 1 utiliza o Workplace e adicionalmente outros canais de comunicação para divulgar as capacitações da organização:

*A gente publica para divulgar a educação na enfermagem, é uma divulgação institucional da área. Hoje, se eu quero divulgar um treinamento, eu divulgo por tudo que eu posso... Vai via e-mail, WhatsApp, Workplace... Uso as ferramentas. Como o Workplace tem uma timeline que vai rodando, certas divulgações não vão ficar ‘no olhar’ das pessoas todo o dia, elas vão passar... Então a gente tem que usar todas as ferramentas que pode.*

O estímulo à criatividade com foco no compartilhamento de informações foi citado: “De certa forma, também posso dizer que o Workplace estimula a criatividade, pois a gente fica pensando ‘Ah, como vamos divulgar isso? Vamos postar uma foto, vamos fazer um vídeo, o que vamos fazer?’”, disse a Entrevistada N – Hospital 2.

A Entrevistada I – Hospital 2 ao esclarecer como realiza suas divulgações, reforçou o aspecto da visibilidade, já trazido na categoria anterior:

*Eu divulgo muito nosso trabalho e estímulo muito a equipe a divulgar, porque as pessoas devem ficar sabendo do nosso trabalho, que não está tanto no dia a dia do*

---

<sup>59</sup> Abordado no item 3.3.

*atendimento médico-paciente. O Workplace para nós é um motor de visibilidade, é a maneira de propagar informação.*

Quando questionei nas entrevistas se percebiam alguma restrição nas publicações, ou se havia algo que poderia ser visto como improdutivo ou impróprio, na cultura organizacional de suas empresas, obtive os seguintes relatos:

*Aqui as postagens no Workplace com cunho até mais social, são bem vistas pela empresa. Nada é visto de negativo. São ações além do seu trabalho para promover uma convivência harmoniosa, com a equipe multiprofissional. Não enxergo de nenhuma forma o uso do Workplace como falta de produtividade (Entrevistada N - Hospital 2).*

Na fala acima vemos o reforço do lema do Hospital 2 trazido anteriormente – “Conviver e Compartilhar” – no discurso da respondente, ao abordar a promoção da convivência harmoniosa com equipe de múltiplas profissões. Da mesma forma, o “compartilhar” do referido lema do Hospital 2 possui força, ao analisar as palavras da Entrevistada O – Hospital 2:

*Não restringem que a gente poste as coisas do setor: às vezes temos algum chá de bebê, alguma comemoração de aniversário, a gente posta, e tudo bem quanto a isso. No Outubro Rosa, por exemplo, todo mundo se engajou, vendo as fotos dos outros setores, sabe?*

As três pressuposições de como a cultura pode se tangibilizar pela comunicação<sup>60</sup>, levam a argumentar que o Workplace é uma ferramenta de comunicação que tangibiliza a cultura. O primeiro pressuposto é de que a cultura se materializa por meio da linguagem. (IASBECK, 2014). Ora, o Workplace carrega linguagem em textos, vídeos, fotos, avisos, nas interações propostas que extrapolam o meio digital, e assim por diante. Logo, o Workplace tangibiliza a cultura.

A segunda conjectura é a de que a cultura é expressa por meio de discursos e relacionamentos. Marchiori (2013) defende que cultura é o resultado da interação social e é formada com base na comunicação. As pessoas, em seus processos de relacionamentos, criam e estabelecem realidades. A interpretação destes ambientes é expressa na cultura de determinada organização, por meio de seus discursos e relacionamentos. A rede social corporativa é mantida por discursos, interações e relacionamentos. Sem estes, não há funcionamento da plataforma. Logo, o uso do Workplace é expressão da cultura.

---

<sup>60</sup> Abordado na seção 3.1.



A terceira proposição é de que a cultura se transmite através dos diversos textos ligados à organização. Qualquer expressão que torna a organização visível e perceptível para seus públicos constitui um texto com signos próprios, com estrutura e limites determinados (IASBECK, 2014). O Workplace é uma instância produtora de textos. Logo, pode ser considerado um canal de transmissão da cultura organizacional.

E como é o consumo das informações presentes no Workplace? Em termos de informações sobre a organização, o que o Workplace acrescenta (ou não) aos usuários? Alguns diálogos trouxeram estas respostas. Segundo o Entrevistado F – Hospital 1, *“O Workplace é uma rede que tem informação pra tudo, e cada um acaba usando para o que lhe interessa mais. Grupos, reconhecimentos, vagas internas, refeitório, etc.”*

A Entrevistada G – Hospital 1 disse que o Workplace trouxe mais informações para todos os níveis hierárquicos da instituição, pois as pessoas conseguem ter mais acesso às novidades e informações independente de suas posições ou cargos.

A Entrevistada E – Hospital 1 disse que o cotidiano do hospital e suas atualizações são postados no grupo institucional do hospital, chamado “Tá Rolando”, de maneira bem informal. E completou, fazendo uma comparação com um veículo de comunicação conhecido no Brasil:

*Ele é uma ferramenta que integra as pessoas. O hospital é muito grande, então se tu olhas regularmente o Workplace tu acaba te dando conta do que está acontecendo. É como se tu tivesses o Jornal Nacional do dia, podendo assistir as notícias do dia, ali.*

O ato de comunicar, em si, atualiza e renova a cultura organizacional (IASBECK, 2014). Por conseguinte, argumento que a rede social corporativa poderá ser vista como uma ferramenta de atualização da cultura, através do movimento constante de comunicação e interação.

Nesta linha, há a percepção geral de um “tomar conhecimento”, da ação de “atualizar-se” sobre a organização através do Workplace. *“Eu fico sabendo de coisas de outras áreas, porque postam no Workplace. Fiquei sabendo da compra de um carrinho inovador superespecial para a pediatria, estes dias, pelo Workplace”* (Entrevistada I – Hospital 2). Nas palavras da Entrevistada H – Hospital 2: *“Fico sabendo de processos e ações que ocorrem em nossos outros hospitais que eu não saberia! Algumas palestras e conferências, por exemplo, já estão transmitidas via Live, permitindo maior acesso”*.

A Entrevistada N – Hospital 2 relatou que o Workplace aumenta sua visão sistêmica da organização, pois ajuda a saber o que está acontecendo no hospital e estar a par de campanhas e ações de outras áreas que nunca saberia, se não fosse pela rede social corporativa. Em linha, o Entrevistado L – Hospital 2 disse perceber através da timeline do Workplace muitas

iniciativas das equipes do hospital, que antes não sabia. São ideias, boas práticas, segundo ele, que são difundidas pela rede, como um processo de higienização das mãos diferenciado, ou uma educação de prevenção de outra forma, por exemplo.

A agilidade no consumo e na disponibilidade das informações foi destacado pela Entrevistada J – Hospital 2:

*A informação chega muito rápida através do Workplace. Temos aqui uma reunião mensal de gestores. Quando termina a reunião, já está lá o conteúdo postado para ser compartilhado, os pontos que foram tratados, o que precisamos melhorar, etc.*

Conforme Giltenane (2016) e Ruão e Lopes (2019) argumentaram, há, atualmente, o reconhecimento da utilidade de ambientes virtuais em que equipes dispersas geograficamente, podem se comunicar, trazendo mais proximidade. E o uso de uma rede social corporativa poderá ser uma forma de conectar com a empresa aqueles que estão fora dos núcleos empresariais. Confirmando tal argumentação, a aproximação com equipes distantes mereceu atenção, conforme destacou a Entrevistada M – Hospital 2:

*Recentemente tivemos a inauguração de um novo hospital nosso em outra capital brasileira. A gente viu muita coisa pelo Workplace, fotos, vídeos, transmissão ao vivo da inauguração. Assim, o Workplace ajuda a criar interação, e ajuda a gente a ficar sabendo do que está ocorrendo em outras unidades.*

A percepção de diferenças na comunicação, após a implantação do Workplace nas duas instituições, foi significativa, conforme é possível apreender até aqui. Há a visão clara, por parte de todos os entrevistados, de que a rede social corporativa não mantém na inércia o cotidiano de interação e comunicação, entre os empregados e entre estes e suas empresas. No próximo tópico, abordaremos estas alterações percebidas.

### 6.2.2 Comunicação interna organizacional: antes e depois da implantação do Workplace

Como ferramenta de comunicação, o Workplace produz alterações na comunicação organizacional, especialmente na comunicação da organização com empregados e entre os próprios empregados. Segundo Silva e Baldissera (2018), a comunicação é basilar para atingir os objetivos da organização e é condição para que existam as organizações. Pela comunicação, os sujeitos estabelecem relações, interagem e constroem e disputam sentidos para estruturarem as organizações.

A rede social corporativa participa, junto com outros canais de comunicação existentes nas organizações, dos processos interativos da empresa. Este tópico aborda as diversas nuances que se revelam – a partir da visão dos funcionários entrevistados – das diferenças entre o antes e o depois da implantação do Workplace.

O primeiro aspecto que destaco refere-se à percepção de melhoria na comunicação entre a organização e os funcionários. Para ilustrar, cito a fala da Entrevistada E – Hospital 1:

*Percebo modificação após o Workplace no fluxo de informações do hospital com o funcionário. Quem olha constantemente o Workplace sabe de tudo que está acontecendo! Antes, sabia as coisas mais direcionadas a sua área. Quem era de um hospital não sabia necessariamente coisas que estavam ocorrendo no outro hospital. Ele ampliou a visão das informações institucionais.*

Foram relatadas diversas percepções positivas, que se repetiram em vários diálogos, e por tal motivo, estão agrupadas em itens, conforme seguem:

- a) Todos os entrevistados relataram perceber alteração positiva no acesso às informações institucionais dos hospitais, pois tornou-se mais fácil tomar conhecimento destas;
- b) Os funcionários têm mais acesso às informações sobre ações e eventos de diversas áreas e unidades dos hospitais, que antes não tinham;
- c) As pessoas participam mais dos eventos, palestras, acontecimentos, campanhas, pois como usuários do Workplace ficam sabendo destas ocasiões, que antes não ficavam;
- d) O Workplace é um canal adicional de comunicação da organização, e para alguns entrevistados, apontado como o principal canal, atualmente;
- e) O Workplace é mais atrativo e interessante do que os outros canais de comunicação interna até então disponíveis, pois os funcionários têm mais vontade de ler;
- f) Os públicos de base (técnicos, auxiliares, copeiros, apoio operacional em geral) do hospital têm mais acesso às informações, que antes do Workplace não tinham;
- g) As postagens do Workplace mais referenciadas nas entrevistas foram: notícias institucionais (eventos, acontecimentos, palestras, patrocínios, parcerias, novidades, normas, processos, etc), vagas de seleção interna, conteúdo do “Encontro com os Gestores” (Hospital 2), indicadores da instituição, publicações do refeitório;
- h) O Workplace auxilia para que haja união, interação e conhecimento das ações e novidades dos colegas de diferentes unidades, que estão distantes fisicamente;
- i) Os colaboradores agora são os emissores de informação, exercendo mais autonomia em divulgações. Não é somente o setor de Comunicação Institucional que se comunica com os funcionários, como porta-voz da instituição. Há comunicação em diversos fluxos, e

não somente no fluxo vertical de cima para baixo, ou seja, não somente da alta gestão para os empregados.

O Workplace produziu mudanças na maneira de comunicar os fatos. Muitos diálogos ressaltaram a mudança no que se refere ao uso do e-mail. Antes da implantação do Workplace, muitas informações eram divulgadas por e-mail. Segundo os entrevistados de ambos os hospitais, atualmente, ou a informação só está no Workplace e não há envio de e-mail, ou está no Workplace e há envio de e-mail como reforço, bem como para atingir quem não é adepto da ferramenta. Em qualquer uma das ocasiões, salientaram que o acesso aos dados e informações através da rede social corporativa torna-se mais rápido. A referida mudança representada na forma da comunicação é elucidada nesta conversa:

*Dentro do meu setor, temos um grupo fechado (no Workplace), com informativos, questionamentos, interação, enquetes, etc. Entendo que isso iria antes por e-mail, ou chamariam para uma reunião, para conversar sobre estes pontos (Entrevistada A – Hospital 1).*

O Workplace passou a atuar também como um gerenciador de fatos institucionais importantes, como é possível refletir na fala da Entrevistada H – Hospital 2:

*Antigamente nossa caixa de e-mail da empresa ficava muito cheia. Agora eles mandam somente semanalmente uma News, com as principais notícias, e para incentivar o uso, nesta News vêm as publicações mais comentadas (no Workplace). Então agora, em vez de eu receber 50 notificações, eu recebo uma e o resto vejo no Workplace. Quando é uma coisa importante, aí sim, recebo por e-mail.*

A Entrevistada O – Hospital 2 ressaltou a mudança na forma de receber os comunicados, o acesso a um canal novo e o ganho de agilidade, comparado aos canais de comunicação existentes até então:

*A comunicação antes era tudo por papel, até tinham e-mails, mas muitas vezes o dia a dia é tão corrido que você não abre o e-mail. A gente trabalha muito no telefone, ou atendendo alguém que chega no balcão (do posto de enfermagem) solicitando algo, ou o médico solicitando algumas coisas... Agora eu acesso mais o Workplace do que o meu próprio e-mail. Se a intenção era de passar a informação mais rápido para os funcionários e para unir a gente mais, posso te afirmar que está dando certo!”*

A agilidade foi destacada anteriormente como a segunda qualidade defendida das redes sociais corporativas<sup>61</sup>, e é possível identificar na fala acima esta característica sendo

---

<sup>61</sup> Abordado no item 4.2.

reconhecida e valorizada pelo usuário. Ou seja, pelo Workplace, o recebimento de informações de forma ágil e facilitada pelos empregados toma lugar como qualidade da comunicação organizacional da instituição que a utiliza.

A Entrevistada N – Hospital 2 percebe mudança na entrega da comunicação institucional e fez relação com um o uso do Facebook. Além disso, destacou o papel da gestão na comunicação, independente da rede social corporativa:

*As notícias que eu tenho acesso do hospital, antes, dependiam mais de eu ir atrás. Algumas notícias vinham por e-mail, outras estavam na Intranet, mas eu teria que explorar a Intranet, ou o coordenador vinha avisar... Facilitou este fato de você passar no feed de notícias e se atualizar. Você já está acostumado a fazer isso com o Facebook, sabe? É mais fácil do que abrir o e-mail, etc. Tem coisas, tipo avisos, que você bate o olho rapidinho e já viu. Facilita! Já para avisos importantes de novos processos, eles colocam no Workplace mas também imprimem o 'Flash' e distribuem nas áreas. O Flash é um aviso urgente, que você vai colocar na copa, vai fazer circular por todos. São avisos que não podem estar só no Workplace, porque ainda tem pessoas que não o acessam. São processos, fluxos importantes para o andamento do hospital. Então os gestores têm o papel de divulgar para toda sua equipe aquele comunicado. Para estas coisas importantes, tipo os 'Flashes', eu tenho minha atuação como gestora. Eu converso, faço reuniões, a comunicação não é só por Whatsapp ou Workplace, entende?*

O papel do gestor, sua atividade, sua atuação, seu discurso, enfim, sua gestão, fazem parte da constituição da cultura organizacional. Neste sentido, França (2013) compreende que tanto a cultura como a comunicação são produzidas pelas práticas sociais e interações entre os indivíduos. À luz desta compreensão, a distinção do que é urgente, imediato, importante e deve ser comunicado para além dos limites do Workplace, de outras formas e por outros canais, faz parte das práticas sociais e interacionais do Hospital 2, constituindo, pois, tanto a cultura quanto a comunicação organizacionais.

A Entrevistada M – Hospital 2 destacou outras mudanças, ao abordar que a área de Comunicação do hospital tem tentado ao máximo fazer com que as pessoas participem de iniciativas – como as reuniões científicas dos chamados Grupos de Estudos e Aprendizagem e transmitindo as palestras através do Workplace – dando assim a chance de assistirem online ao vivo ou posteriormente. E como já citado também por outro entrevistado, destacou o ganho de autonomia em relação às publicações, que agora não dependem só de uma área; e do acesso, visto que agora não necessitam tanto das lideranças:

*Antes do Workplace, as divulgações eram mais restritas, pela intranet ou na revista interna, e era necessariamente o pessoal da Comunicação que colocava. E muitas vezes as divulgações dependiam dos coordenadores, dos gestores, sabe? Mas eles têm muitas atribuições, têm a sua rotina, então de fato, a gente não tinha acesso a tudo.*

*Havia coisas que a gente ficava sabendo através de colegas mesmo, e não de uma divulgação oficial, sabe? Agora é tudo via Workplace, é um canal de comunicação oficial da empresa.*

Conforme destacado anteriormente, a comunicação interna como fator de engajamento, e a importância dos diferentes fluxos de comunicação na construção da identidade organizacional e no comprometimento e alinhamento do público interno são defendidas por Postmes, Tanis e De Wit (2001). Segundo os argumentos, os colaboradores estarão mais empenhados se obtiveram informações adequadas para a realização de suas tarefas e se essas informações lhes forem apresentadas através de canais formais, e não informais. Nesta perspectiva, a fala da entrevistada destacada acima confirma que o Workplace legitima as informações da organização, as torna oficiais. O engajamento, comprometimento e alinhamento dos empregados, poderão ser influenciados pela rede social corporativa.

A Entrevistada J – Hospital 2 destacou as mudanças nos canais de comunicação institucionais, que, segundo ela, engajam a geração mais jovem de funcionários, que já é usuária das plataformas de redes sociais:

*Essa geração nova, que já está trabalhando conosco aqui no hospital, eles são muito antenados em rede social. Então você coloca uma campanha do tipo 'Melhores Práticas em Higienização das Mãos', e no final do dia você tem mais de 100 vídeos postados, o que antes não acontecia... Como era antes? Eu passava de unidade em unidade, divulgando, para falar pra enviarem por e-mail, ou irem até o RH levar o conteúdo... era bem mais complicado! Isso traz um ganho enorme pro hospital. Porque você ativa o colaborador para as melhores práticas, em coisas educativas, numa plataforma que ele entende, e ele tem vontade de participar. É diferente de você mostrar uma planilha em Excel, ou colocar numa sala de aula.*

A campanha educativa da Higienização das Mãos, que funcionou como uma gincana de postagens no Workplace do Hospital 2, foi abordada em algumas entrevistas como algo que gerou audiência e participação dos usuários. Através da comunicação feita pela participação dos próprios empregados, a campanha buscou atingir seu objetivo de conscientização da correta higiene das mãos no ambiente hospitalar. Segundo Ferrara (2013), a comunicação é um recurso quando estão envolvidos efeitos a serem alcançados e sempre que seja preciso adequar a realidade à necessidade de uma organização homogênea e sólida: uma comunicação empírica para uma atuação administrada e para um efeito administrativo. Nessa lógica, o Workplace, como canal de comunicação, está à serviço dos objetivos organizacionais, buscando efeitos práticos e novas realidades, como demonstrada na gincana educacional da higiene das mãos.

Um dos diferenciais destacados após a implantação do Workplace é de que o organograma é aparente e está ligado automaticamente às credenciais dos usuários. Desta

forma, o contato é mais fácil com as pessoas que se precisa acessar. Esta característica fazia parte da argumentação comercial destacada pelo próprio Workplace<sup>62</sup> e foi reconhecida e valorizada nas entrevistas como um ganho relativo à clareza de informações.

A visibilidade comunicativa para as áreas e os funcionários como agentes de comunicação também foram reconhecidas como grandes fatores diferenciais a partir da rede social corporativa nas organizações:

*O Workplace trouxe um ganho muito grande para as áreas que não tinham muita visibilidade, mas que fazem trabalhos muito legais, como por exemplo a parte filantrópica do hospital. Tem um projeto desta área filantrópica que agora todo mundo sabe, ganhou uma divulgação gigantesca. Isso traz muito orgulho por exemplo, tu trabalhar numa instituição que tem uma parte filantrópica que atua e faz a diferença junto à sociedade. E eu penso que com o Workplace você se torna o agente comunicador. Antigamente, você tinha que ligar para a área que comunicava, e aí demorava... Antes eu não tinha espaço para eu postar que eu fui num simpósio, e quais foram os principais pontos que me chamaram a atenção. Agora existe este espaço (Entrevistada H – Hospital 2).*

O Entrevistado L – Hospital 2 relatou que através das páginas e postagens é possível saber sobre outras áreas e perceber o trabalho de uma pessoa e o quanto ela tem agregado para determinada situação. Segundo ele, isso só foi possível depois do Workplace. “*Tinham pessoas e áreas que eu nem imaginava que existiam*”, argumentou ele.

A Entrevistada I – Hospital 2 disse que há notícias que não têm relevância para ir em outros canais de comunicação institucionais, como na revista do hospital ou em algum comunicado interno, por exemplo. Contudo, muitas vezes são ações diferenciadas, que mereciam ser canalizadas para algum espaço. Hoje, ela fica sabendo de fatos assim pelo Workplace, e por isso descreveu-o como uma oportunidade de ganho para os funcionários.

De fato, a partir dos múltiplos relatos, é possível afirmar que as redes sociais corporativas – neste caso, o Workplace – reforçam a superação da dimensão instrumental da comunicação para a dimensão interacional, defendida por França (2013). Em interação, dois indivíduos ou grupos exercem a dinâmica da reciprocidade, os estímulos produzidos por um afetam e orientam o comportamento do outro. Esta lógica desfaz a lógica transmissiva e mecânica entre um emissor e receptor, substituindo-a pelo processo de interação dotado de uma circularidade. A comunicação não é composta de um ato, mas de fases, em que cada uma orienta e se reorienta pela seguinte. Essa interação é a comunicação, ou as interações comunicativas (FRANÇA, 2013).

---

<sup>62</sup> Ver item 4.4.5 do trabalho.

Algumas entrevistas com os colaboradores do Hospital 2 abordaram a divulgação de um ranking pelo hospital das áreas e pessoas que mais postam, como medida de incentivo às publicações e o compartilhamento:

*Tem um ranking no final do mês, das áreas que mais postam. Então, para o gestor, é legal se a área dele está aparecendo bastante, eles incentivam isso. Por exemplo: o centro cirúrgico ganhou 3 meses seguidos, então todo mundo fica mexendo com a gestora da área 'Ah, a sua área tá aparecendo hein, que legal!'. Significa que os colaboradores estão demonstrando envolvimento, e isso gera uma competição positiva entre os gestores (Entrevistada J – Hospital 2).*

A cultura tem a função de impor significados, através da interpretação dos símbolos (GEERTZ, 1973). Ter a divulgação de um ranking das áreas que mais publicaram ou dos “champions” (citados em alguns diálogos no Hospital 2), que são os usuários que mais fazem postagens no Workplace, impõem um significado importante para a organização. Um ranking, por si só, classifica ordenadamente atendendo a critérios, expondo no topo de uma classificação aquele que mais atende a tais critérios (neste caso de número de postagens), e os *champions*, são, nada mais nada menos, que na tradução do inglês, os “campeões” da rede. Neste sentido, a interpretação destes símbolos, na organização, impõe significado. O fato do setor estar presente frequentemente nas publicações ou o funcionário ser um usuário champion, significa, para esta cultura organizacional, estar comprometido, ser merecedor de destaque, participar com sucesso das iniciativas que a empresa propõe. Assim, a cultura de exposição, de incentivo à participação no Workplace, de envolvimento, passa a fazer parte do dia a dia da organização.

A partir dos relatos acima citados, que abordam a participação diversa dos usuários no Workplace, proponho um tensionamento: a partir da rede social corporativa, os usuários – seus funcionários – passam a executar o viés da “organização comunicada”, proposta por Baldissera (2009).

A dimensão da “organização comunicada”, dá conta das falas autorizadas da organização, sejam planejadas ou não. Isto é, aquilo que a organização seleciona como identitário seu, e que legitima. São processos comunicacionais muitas vezes orientados ao autoelogio e ao retorno de imagem-conceito (BALDISSERA, 2009).

As publicações de uma rede social corporativa são geradas ou a partir da própria organização – geralmente através dos setores de Comunicação Institucional, Marketing, Recursos Humanos, Direção, quais sejam –; ou pelas áreas que representam a instituição em si; ou pelos usuários desta rede – os funcionários ligados à organização. Todo o universo comunicacional e interacional da plataforma é composto por publicações advindos destes fluxos



e entradas. Ora, se a “organização comunicada” abrange as falas autorizadas da organização, o que é identitário seu, aquilo que o legitima, é possível considerar, pois, que toda a plataforma de rede social corporativa participa da “organização comunicada”, visto que é mais um dos canais de comunicação oficial da empresa.

Desta forma, a rede social corporativa vai construindo a identidade, a legitimidade e a imagem-conceito, proposta nesta dimensão da comunicação organizacional. Neste sentido, há um compartilhamento e uma mudança nas relações de poder organizacionais. O poder das falas da organização, contidas na dimensão “organização comunicada” passa a ser compartilhado por todos os usuários, pois todos eles, ali, falam pela/através organização. Os usuários – funcionários e seus setores – passam a ganhar poder a partir das possibilidades de comunicação advindas da rede social corporativa.

Dentro do âmbito das relações de poder, o Workplace também recebeu a atribuição de diminuir as distâncias hierárquicas nas organizações. O Entrevistado L – Hospital 2 relatou que a partir da rede social corporativa os empregados conseguem ter mais contato/acesso à Alta Gestão do hospital. *“Mesmo que seja visualizando uma Live, por exemplo, ou eles esclarecendo uma dúvida numa postagem”*, disse ele. Na mesma linha, a Entrevistada I – Hospital 2 deu o seguinte depoimento enfatizando a interação através da rede social corporativa:

*O Workplace diminui a distância de hierarquia que antes poderia ter entre um gerente ou diretor, com um assistente, que nunca iriam se cruzar, por exemplo. Um dia uma colaboradora entrou em contato comigo via Workplace e disse: ‘Olha eu admiro muito seu trabalho, queria te dizer isso!’. Se não tivesse o Workplace, acho que jamais isso ia acontecer! Nós trabalhamos em prédios diferentes, circulamos por locais diferentes... o Workplace deu esta oportunidade! Se permite a comunicação que jamais se teria.*

A facilidade de acesso a indicadores que as publicações geram foi destacado em uma das entrevistas. Uma das respondetes relatou uma situação em que houve uma publicação de vaga interna e que o número de visualizações foi muito baixo, logo, tiveram poucos inscritos. Assim, puderam reverter mudando a estratégia de comunicação. *“Isso é um tipo de indicador de comunicação que com as outras ferramentas não tínhamos, como em nossa Intranet, por exemplo”*, disse a respondente.

A fala acima reconhece e afirma um dos diferenciais de uma rede social corporativa. Conforme destacado na caracterização destas plataformas<sup>63</sup>, a obtenção de métricas e indicadores é uma das características que diferenciam este canal de comunicação interna dos

---

<sup>63</sup> Conforme seção 4.2.

demais. Com o uso da rede social corporativa pode-se obter índices de alcance de público e de interações na rede, alcançando estatísticas de acesso à informação, diferente de um mural interno ou de uma TV corporativa, por exemplo. Trabalhar com uma ferramenta de comunicação interna com recursos facilitados para gerar índices de assertividade e atingimento dos objetivos, é vantajoso frente a outros canais e ações de comunicação interna. Em termos de finanças organizacionais, é mais apropriado para as empresas investirem em algo que tenha aspectos resolutivos, trazendo tangibilidade ao retorno do investimento realizado em comunicação interna.

A otimização da produtividade no dia a dia de trabalho foi trazida em uma resposta: “Às vezes eu estou caminhando e penso: ‘Nossa precisava avisar isso para a Maria!’ Na hora, eu pego Workchat e digo é isso, isso e tal tal. Me otimiza o tempo”, descreveu a Entrevistada J – Hospital 2.

A rede social corporativa também foi destacada como um novo local para participação e exposição de opiniões, para os funcionários. A Entrevistada I – Hospital 2 descreveu que, certa vez em uma de suas postagens (que têm a ver com o cunho social e filantrópico do hospital) algumas pessoas deram uma sugestão de doação para uma próxima oportunidade, deixando comentários em sua publicação. Após algum tempo, o hospital realizou a doação sugerida pelos colegas. A respondente contou que na ocasião da entrega do donativo, tirou uma foto, publicou no Workplace e marcou da publicação todos aqueles que haviam sugerido, agradecendo e dizendo que o incentivo deles via Workplace tinha levado à frente a ideia, reconhecendo-os. Segundo ela, o retorno e a satisfação disso foram fantásticos.

Reforçando o atributo de maior participação dos funcionários nas ações de comunicação, a Entrevistada J afirmou:

*O Workplace está dando espaço para o colaborador da ponta se colocar, se comunicar, que antes ele não tinha isso. Isso fez ganhar força a rede. O cara da hospedagem também ter a possibilidade de postar, de falar, de participar, como membro da instituição. Até antes, ele não era visto. Nós fizemos um concurso de Cozinha Criativa, para ganhar um curso e tal... Se você ver as pessoas que ganharam, com os seus cargos, são pessoas que numa oportunidade anterior dificilmente ganhariam, se não tivesse Workplace para ter acesso e participar.*

Uma ferramenta que apresenta um espaço de fala para os funcionários, e legitimada como tal por eles, produz modificações na comunicação organizacional. Se antes havia ou não era reconhecido este espaço, ainda mais.

Quando eu questionei nas entrevistas sobre o Workplace ser utilizado para a exposição de críticas pelos usuários, grande parte dos entrevistados disseram que não o enxergam como

ferramenta adequada, pelos seguintes motivos, listados abaixo, que apareceram em diversas falas:

- a) A crítica deve ser reportada ao gestor direto, e não exposta de forma pública, para não fomentar discussão maior;
- b) Nem todos têm maturidade para aceitação de críticas, então o Workplace não é o local adequado;
- c) O Hospital 2 tem outros canais de comunicação disponibilizados para críticas – como o SAC interno e a Ouvidoria –, então fica subentendido que o Workplace não é a ferramenta de comunicação para isso;
- d) As críticas podem não ser encaradas como construtivas pelos gestores e pelas áreas;
- e) As pessoas não desejam que as chamem a atenção em uma rede social, que mesmo sendo interna, é pública, e com muitos usuários. É inadequado colocar críticas no Workplace porque é um ambiente exposto da instituição.

A fala da Entrevistada E – Hospital 1 traz uma percepção sobre a cultura das exposições na rede serem apenas com viés positivo:

*Para críticas e sugestões, não entendo que ele fez diferença. Porque as pessoas não querem se expor. São mais divulgações mesmo, com comentários bons. Sugestões negativas muitas vezes aqui não são bem aceitas, até porque muitas vezes as pessoas não sabem criticar de forma construtiva. Ainda não se tem essa cultura de fazer críticas pelo Workplace. A cultura aqui do Workplace é para mostrar o quanto tudo é muito bonito.*

A “cultura do bonito”, trazida pela entrevistada, é, de fato, um aspecto revelado pelas redes sociais e a internet. Segundo Lovink (2011), no início dos anos 2000, com o crescimento dos blogs, a internet começa a ficar lotada da autopromoção. O “eu” (*self*) ganha força e a cultura da auto revelação é estabelecida. Os sites de redes sociais, que vieram logo depois, desencadearam uma obsessão coletiva pelo gerenciamento de identidade. O uso massivo do Facebook, em particular, estimulou uma crise de identidade acerca da questão de quem nós somos e como nos apresentamos online (LOVINK, 2011). Esta preocupação com o gerenciamento de identidade – da organização – e com a exposição do que é bonito, alegre, daquilo que é agradável e harmônico, tem voz no relato da Entrevistada E.

Com visão diferente, algumas falas das entrevistas trazem a percepção de que o Workplace é um espaço para críticas e, principalmente, sugestões à organização. O caso do refeitório do Hospital 1 foi trazido em algumas entrevistas, como fato para exemplificar. Segundo os respondentes, após a implantação do Workplace, os funcionários ganharam um

espaço para interagir com a instituição sobre o serviço do refeitório. A partir das críticas de muitas pessoas, houve melhorias. *“As pessoas conseguem ter acesso a dar opiniões e isso chegar na pessoa que analisa sobre o assunto. O refeitório é um bom exemplo disso”* disse a Entrevistada C – Hospital 1. A fala da Entrevistada A – Hospital resumiu o fato:

*Sobre dar voz, reconheço que isso mudou. O refeitório foi onde isso é mais visível. Antes não tinha local específico para fazer reclamação, se não fosse diretamente para a chefe do refeitório. E o refeitório melhorou muito neste um ano e meio (tempo de implantação do Workplace), porque o refeitório começou a ouvir mais os colaboradores.*

Esta situação prática da rotina afirma a argumentação de Brum (2008), ao discorrer que em um ambiente onde a comunicação interna é estruturada e valorizada, a informação deve subir a pirâmide organizacional, da base para a parte de cima, para que a Direção possa conduzir a empresa com dados reais, com a visão do funcionário sobre aspectos do seu dia a dia. Neste sentido, o Workplace pode ser visto como uma ferramenta que serve às estratégias empresariais, influenciando nas decisões e envolvendo os funcionários em um processo de troca de informação, que, se bem feito, proporciona satisfação para ambas as partes – empregado e organização (BRUM, 2008).

A Entrevistada C – Hospital 1 relatou que a grande vantagem neste âmbito é saber que a organização está tendo acesso ao que os funcionários postam, e que isso é importante. A interação, através de comentários nas postagens, é a forma mais utilizada pelos entrevistados que disseram utilizar o Workplace como espaço de sugestões:

*Às vezes ocorrem ações, que são de caráter de lazer, como algo do Dia das Crianças, ou com os Pets, e o pessoal sugere nas publicações, fazer num outro local da próxima vez, ou dá a ideia de algum outro evento. Inclusive o pessoal da Comunicação às vezes faz enquetes, tipo: ‘O que vocês acham da gente fazer uma ação assim assado, deem sugestões...’ E as pessoas participam, colocando respostas (Entrevistada M – Hospital 2).*

O Entrevistado F – Hospital 1 disse que a instituição é bastante receptiva, e que acha o Workplace um espaço democrático, com espaço para expor críticas e sugestões, desde que forma educada, sem gerar polêmica, segundo ele. Os colegas de áreas diferentes podem interagir, dando opiniões e sugestões de palestras e eventos, ou sobre o refeitório, por exemplo.

Casualmente, uma situação sobre o refeitório também foi trazida no Hospital 2, na percepção da Entrevistada I, que enfatizou o Workplace como espaço para dar voz ao funcionário, e salientou a diferença desta questão após a implantação da rede social corporativa:

*O Workplace trouxe uma voz para o colaborador, que ele não tinha antes. Teve uma situação recente com o refeitório, em que um funcionário colocou um comentário que todo mundo fazia antes, mas nos seus grupos, nas suas mesas (de forma pessoal). Alguém da Nutrição foi lá e respondeu o comentário, dando a devida explicação. Mas se não fosse o Workplace, esta pessoa jamais falaria da forma que foi... e as pessoas comentaram o comentário original dele, dando força para a opinião!*

Os debates organizacionais são grandes aliados para a inovação nas empresas (CHESBROUGH, 2012). Portanto, é preciso ter cuidado para que o Workplace não seja uma ferramenta de comunicação que gere a manutenção da continuidade, que pode não ser benéfica à sustentabilidade do negócio. O Workplace poderá ser uma ferramenta que trabalha a favor da inovação nas organizações, dando espaço à diferenciação de pensamentos, através das trocas interacionais, opiniões, críticas e sugestões proporcionadas através da plataforma. Contudo, fica evidente que a organização precisa ter prontidão na cultura organizacional para que isso possa tomar lugar no cotidiano empresarial. Os debates organizacionais em busca de desenvolvimento institucional devem ser independentes de uma rede social corporativa, eles podem tomar lugar nas reuniões, nas ligações, nos e-mails, nas conversas de intervalo, etc. Com a cultura apta para tal, o Workplace será uma plataforma para apoiar e/ou acelerar estes debates.

### 6.2.3 O uso pelos gestores

Os gestores exercem papel de destaque na cultura organizacional, pois buscam legitimar, em função de seus cargos ocupados, a conduta eminente da organização. Ainda assim, a execução desta função poderá estar a favor do que a Alta Gestão e Direção da empresa desejam e vislumbram, ou, poderá exercer uma contracultura, ao gerir mantendo atitudes que não estão de acordo com os valores, propósitos e objetivos organizacionais. Conforme afirmam Silva e Baldissera (2018, p. 38-39), “a atuação dos gestores conforma-se como fundante para a qualificação dos ambientes em perspectiva dos objetivos estabelecidos pelas organizações, bem como para a manutenção e/ou reafirmação da cultura e da legitimidade organizacionais”.

Posto isso, dentro desta investigação, foi importante o questionamento sobre como era o uso do Workplace pelos gestores das pessoas que entrevistei. A questão levantou diversas respostas, com opiniões importantes sobre a participação ou não, das lideranças na ferramenta.

Dois entrevistados, ambos do Hospital 1, relataram de forma simples que seus gestores não os estimulam participar do Workplace ou o fazem muito pouco. Ambos respondentes eram da área assistencial ao paciente.

Oito entrevistados, de ambos hospitais pesquisados, relataram que seus gestores diretos utilizam o Workplace e os incentivam a usar no dia a dia de trabalho. Os relatos demonstraram que, para eles, os gestores funcionam como estimuladores e exemplo de uso da ferramenta, pois lhes veem divulgando fatos que aconteceram, ações que as equipes estão realizando, fazendo postagens com suas equipes. A interação dos gestores com as publicações, demonstrando que estão conectados e atentos ao que está circulando pela rede também foi salientada como forma de incentivo à participação dos empregados no Workplace: *“Os gestores usam bastante. Sempre estão olhando, curtindo, comentando o que estamos postando. Minha gestora está sempre conectada e interagindo”*, disse a Entrevistada O – Hospital 2.

Outra forma de estímulo referiu-se às atividades de trabalho, conforme relatado pela Entrevistada N – Hospital 2:

*Comigo aconteceu assim: às vezes perguntava algumas coisas pra minha gestora e ela dizia pra mim, seguidamente ‘Fulana, (Nome da entrevistada), tá lá no Workplace, você tem que olhar!’, daí me convenci que eu teria eu começar a olhar o Workplace porque tudo estava lá. Minha gestora utiliza e publica, e me incentiva bastante: toda vez que eu coloco alguma coisa, ela curte e comenta.*

Esta Entrevistada, que também exerce papel de gestão, relatou tomar o exemplo de sua liderança e propagar a ação: *“Como liderança, eu incentivo que a equipe publique, mas não forço. Eu digo ‘Ah que legal o que você fez, publica lá para divulgar seu trabalho’”*.

O relato do Entrevistado L – Hospital 2 abordou a modernização de gestão gradativa da sua instituição, que se reflete na cultura organizacional, e a percepção disso ou não pelos funcionários:

*A empresa não tem a visão, de maneira de nenhuma, de que postar ou interagir no Workplace é falta de produtividade, que está matando trabalho. Mas eu não sei se todo mundo tem esta visão de que a empresa não acha isso. Ou porque outras empresas têm esta visão, ou talvez porque esta empresa já teve esta visão cultural, há anos atrás. Mas ela mudou a gestão, hoje é mais nova, e neste alvorecer tecnológico, a empresa não tem mais esta visão. Mas talvez as pessoas estejam presas a este comportamento.*

Na fala dele, a gestão – de maneira geral – mais nova do hospital, suportada pelo apoio à modernização tecnológica, faz com que os funcionários se sintam estimulados a utilizar a rede social corporativa, e não que o uso represente espaço ocioso de trabalho, por ter disponibilidade para realizar publicações.

Entretanto, este é um tensionamento interessante de ser feito: alguns dos entrevistados, conforme exposto anteriormente, relataram não utilizar com frequência a ferramenta durante o

expediente por falta de tempo em função de sua rotina – em sua maioria, os que trabalham com a assistência direta ao paciente. Frente à reflexão exposta pelo Entrevistado L – Hospital 2, teriam estes uma carga de trabalho muito maior em relação aos demais, que relatam utilizar assiduamente? Ou, a carga de trabalho é equilibrada com os demais, porém não o fazem por medo de que a instituição os julgue improdutivos ou que possuem tempo livre e ocioso, conforme algumas pessoas ainda acreditam, perdurando esta visão na cultura organizacional?

Apresenta-se o questionamento, que traz à tona os aspectos relativos às barreiras da cultura organizacional. A cultura é todo o acervo dinâmico de construções simbólicas que nutrem o imaginário de um indivíduo, uma família, um grupo de pessoas, uma nação, uma ciência ou uma organização. Contudo, as construções simbólicas podem ser compartilhadas pelos indivíduos em outras organizações com as quais interagem. Da mesma forma, cada membro de cada grupo cultural traz para o grupo elementos de outras culturas, proporcionando um diálogo necessário entre os elementos internos com os externos da esfera organizacional. Esta hibridização traz um diferencial competitivo para as empresas, pois quanto mais apta a dialogar com elementos de outras culturas e organizações, maior será o potencial de originalizar-se (IASBECK, 2014).

Contudo, estas trocas interculturais que reciclam e atualizam a cultura, podem representar um perigo para as organizações, uma vez que certos cruzamentos improváveis podem trazer dilemas e oferecer criações fora dos parâmetros da suportabilidade de suas forças organizadoras (IASBECK, 2014).

É isso que ocorre quando há o insucesso em projetos e programas que, propositalmente ou não, modificam (ou buscam modificar) certos aspectos da cultura das empresas. Isso pode ocorrer na contratação de um novo gestor que impõe uma forma de trabalho distinta na qual sua equipe não está apta a suportar; na execução de atualização de um sistema de banco de dados ou de informações, no qual os usuários não foram suficientemente engajados e capacitados; quando há fusão ou aquisição de uma nova empresa e os membros possuem rotinas e regras totalmente diversos; ou ainda, neste caso específico, quando é proposta uma rede social corporativa e a cultura organizacional não está apta ou preparada para engajar, promover valor e dar sustentabilidade ao projeto. O modelo de gestão pode ainda não estar adaptado para as mudanças contemporâneas trazidas pelas tecnologias de informação e comunicação. As colocações feitas pelo Entrevistado L – Hospital 2 reforçam esta reflexão.

Ainda dentro do âmbito dos desafios e resistências culturais nas empresas, a cultura também apresenta subculturas, demonstrando o aspecto múltiplo, diverso e disperso. As organizações são compostas por diferentes ocupações, profissões, classes sociais, gêneros e

localidades, influenciando na formação de subculturas e contraculturas que podem competir para a definição da realidade cultural da organização (FINCHAM E RHODES, 1992). As subculturas, pois, colocam em xeque a noção da organização coesa, que é nutrida e mantida por uma cultura organizacional dominante.

Um bom exemplo disso são as realidades distintas de forma de trabalho entre os diferentes setores de uma mesma empresa. As dinâmicas dos grupos e das relações de poder (de um gestor, por exemplo) impõem diferentes realidades. Assim, dentro da mesma empresa, temos execuções diferentes – e por vezes até divergentes – entre departamentos: o número de horas extras realizadas, a abertura para o diálogo com a liderança, o uso do celular no ambiente de trabalho, o horário flexível para chegada e saída do escritório, a possibilidade de trabalhar à distância, o clima formal ou informal na equipe, a vestimenta profissionalmente aceitável naquela área, entre tantos outros exemplos de diferenças que podem surgir e que representam aspectos da cultura organizacional.

O ponto a ser destacado então é que, estas subculturas ou contraculturas dos agrupamentos também podem colocar em risco a execução e o sucesso da plataforma de rede social corporativa. Ou ainda, é possível afirmar que a cultura pode impedir a execução de uma estratégia, como a da implantação da ferramenta em questão. Marchiori (2008) argumenta que o profissional de Comunicação da organização deve, com muito cuidado, levar em consideração a área de relacionamento humano e os aspectos inerentes à sua natureza: harmonia, efeitos da cultura nos diferentes níveis da organização e a fragmentação entre indivíduos, pois são concepções básicas muitas vezes não levadas em conta pela administração e nível decisório da empresa.

A cultura pode ter a capacidade de incluir ou excluir determinadas iniciativas e até mesmo pessoas. A reflexão proposta pela fala do Entrevistado L – Hospital 2 reforça esta capacidade. A organização necessita possíveis adaptações e encaixes culturais pois é composta de muitos, e de diferentes. A unidade de sua cultura, para ser constituída, supõe ajustes e polimentos. É nesta dinâmica que as hierarquizações atuam, em que a cultura vai/pode se constituir em uma cultura de inclusão ou exclusão (FRANÇA, 2013).

A hierarquia atua, constituindo a cultura da organização e isso foi reconhecido por alguns entrevistados, ao relatarem que seus gestores não utilizam o Workplace e que seria melhor que o fizessem. A Entrevistada M – Hospital 2 disse que seu gestor não usa o Workplace, e que ela acha que para ter maior participação na rede, a instituição teria que engajar mais os gestores. Em linha, a Entrevistada I – Hospital 2, que tem como gestor o presidente do Hospital, relatou que ele não usa o Workplace e que acha que poderiam engajar mais as



lideranças da organização, de forma geral, pois em uma análise individual dela, quem mais participa não são os líderes.

A Entrevistada H – Hospital 2 disse algo muito semelhante em sua entrevista:

*Meu gestor não usa muito. Quando nós temos um gestor engajado na ferramenta, é totalmente diferente. Vejo que tem uma gestora do Centro Cirúrgico que é altamente engajada, está sempre publicando, então a equipe dela também interage bastante. Você vê todo mundo participando e comentando. Quando o gestor participa é totalmente diferente, porque as pessoas entendem que agora, faz parte do trabalho. Que é uma ferramenta de trabalho, e que você pode usar isso para benefício próprio e do setor. Como sugestão de melhoria para o Workplace, seriam os próprios gestores, a Alta Gestão, utilizarem mais, e não utilizarem o WhatsApp. O nosso antigo presidente fazia isso, e as pessoas se sentiam valorizadas. Quando ele comentava alguma coisa, era a maior felicidade: 'Nossa olha lá! Ele comentou a minha publicação!'. Então a minha sugestão de melhoria, não tem a ver com a ferramenta em si, e sim com a atitude destes líderes.*

Os relatos acima me instigaram, pois as três entrevistadas que relataram que as lideranças deveriam participar mais, demonstraram em suas entrevistas serem bastante engajadas no Workplace. Duas delas, inclusive, são consideradas “*champions*” do Workplace do Hospital 2<sup>64</sup>. Visto isso, ao considerar que o gestor muitas vezes atua como exemplo, legitimando cultura organizacional e atitude a ser reproduzida; e que sua intermediação comunicacional é central para a consecução dos objetivos do negócio (SILVA E BALDISSERA, 2018), o fato de todas serem usuárias extremamente participativas do Workplace sem terem gestores usuário e engajados na rede social, é paradoxal às pressuposições sugeridas. Isto é, significa que a adesão e o engajamento ao Workplace não dependeram majoritariamente dos gestores – o que a teoria sugere. Na prática, também se deu de forma orgânica, num fluxo vertical para cima – dos liderados para a liderança. Significa que alguns funcionários perceberam valor na utilização da ferramenta, independente do estímulo do seu gestor. Os ganhos relativos ao maior acesso às informações institucionais, à maior interação com colegas, à visibilidade e o reconhecimento de si e de suas áreas, os fizeram aderir e participar do Workplace, mesmo não tendo como exemplo a prática de seu gestor direto.

Visto que, independente da atuação do gestor, os funcionários passam a ter maior acesso aos dados institucionais, participação em ações internas, ganho de visibilidade e reconhecimento; e reforçado pela fala “*Muitas vezes as divulgações dependiam dos coordenadores, dos gestores, sabe? Mas eles têm muitas atribuições, tem a sua rotina, então de fato, a gente não tinha acesso a tudo*” (Entrevistada M – Hospital 2), já destacada

---

<sup>64</sup> A explicação do que são os chamados “*champions*” do Hospital 2 está no item 6.2.2.

anteriormente, proponho a questão: o uso do Workplace poderá enfraquecer o poder comunicacional do gestor?

Pelas percepções alcançadas por meio das entrevistas desta pesquisa, em termos do fluxo de informações institucionais, minha sugestão é de que poderá sim. O uso do Workplace permite mais agilidade e acesso a fatos e dados expostos – expostos pela própria instituição ou pelos usuários através de seus perfis –, independente da atuação do gestor. Isto não significa que o gestor terá *necessariamente* seu papel de comunicador enfraquecido, dependerá de sua atitude junto aos funcionários, de sua participação na comunicação no cotidiano. Ele poderá até mesmo ganhar mais poder comunicacional, pelo próprio Workplace, por exemplo. Ocorre que, com a rede social corporativa, as possibilidades de acesso às divulgações e informações ampliam-se e ganham maior autonomia por parte dos liderados, conforme destacado em muitos relatos dos entrevistados.

#### 6.2.4 Disseminação do Conhecimento

Uma das características que argumentam a favor da implantação de uma rede social corporativa é que esta pode ser uma ferramenta para disseminação do conhecimento organizacional.

A disseminação de conhecimento através da rede social corporativa poderá trazer maior produtividade (economia de tempo de trabalho) para os funcionários, a partir do momento em que estes poderão acessar o conhecimento que necessitam com mais agilidade e independência, pois não precisarão buscar em outros repositórios ou pessoas. Além disso, pela plataforma, o conhecimento seria disseminado para um maior número de pessoas, dada a sua abrangência.

De todos os entrevistados, quatro pessoas relataram não reconhecerem o Workplace como uma ferramenta que apoie a disseminação do conhecimento. As quatro pessoas eram do Hospital 1 (que teve um total de sete respondentes), o que traz indícios de que esta organização pode não estar conseguindo ainda usufruir da plataforma com tal finalidade. Entre estas respostas, os entrevistados destacaram adquirir conhecimentos por treinamentos institucionais – sejam presenciais ou à distância – e pelos colegas e gestores no dia a dia profissional.

Leonardi (2017)<sup>65</sup> apontou em seu estudo barreiras encontradas pelos funcionários para a não contribuição e recuperação de conhecimento pelas redes sociais corporativas. São elas: falta de incentivo; dificuldade de navegação na ferramenta; crença de que o próprio

---

<sup>65</sup> Exposto na parte final da seção 4.2.

conhecimento não é útil aos outros; falta de consciência do conhecimento que há em outras áreas e pessoas; e preferência por adquirir conhecimento de pessoas que conhecem pessoalmente.

Para que o Workplace, como rede social corporativa, seja uma ferramenta para a disseminação do conhecimento, Leonardi (2017) propôs mecanismos teóricos, sugerindo como as barreiras poderão ser transpostas:

- a) Reconhecimento público – de lideranças ou de colegas.
- b) Fazer com que as pessoas vejam benefícios pessoais a partir das contribuições dos outros.
- c) Ajudar as pessoas a verem que outros estão ativamente contribuindo em uma determinada área.
- d) Ter feedback nas contribuições.
- e) Promover uma cultura de discussão dos problemas.
- f) Encorajar a comunicação entre departamentos.
- g) Conectar pessoas com informação relevante para elas.
- h) Personalizar a informação para o usuário.

Neste sentido, caso o Hospital 1 queira reforçar a característica de disseminação de conhecimento através do Workplace, poderá utilizar-se nos mecanismos levantados por Leonardi (2017), traduzindo-os em ações práticas e orientações junto aos usuários.

Por outro lado, os outros dez entrevistados responderam que enxergam o Workplace como ferramenta de apoio à disseminação do conhecimento organizacional. Os respondentes relataram divulgar e recuperar os seguintes materiais através do Workplace: processos, manuais, vídeos educativos, protocolos, fluxos de trabalho, documentos diversos, normas e treinamentos, nos mais diversos formatos de arquivo – Excel, Power Point, PDF, etc. A Entrevistada M – Hospital 2 deu exemplos que recentemente haviam sido disseminados pelo Workplace: mudança na regra de entrega de atestados para a área de Medicina do Trabalho; detalhes e orientações sobre a nova área virtual de Normas e Procedimentos da Instituição; e treinamento passo a passo de atualização para o novo modelo de assinatura de e-mail.

A Entrevistada E – Hospital 1 visualiza o conhecimento disseminado, mas ainda não para divulgação de mudanças:

*Entendo que está se criando esta prática de divulgação de políticas, fluxos, normas, manuais pelo Workplace. Quase todo o dia tem uma notinha, um post lembrando de coisas em relação a normas e procedimentos. Por exemplo, agora estamos trabalhando em uma acreditação e isso está sendo divulgado via Workplace. Não vejo*

*no Workplace divulgação de mudanças, processos... Isso continua indo por e-mail. Os comunicados essenciais e importantes vêm por e-mail.*

O Entrevistado B – Hospital 1 disse reconhecer que há disseminação de conhecimento pelo Workplace, mas que pela falta de adesão por parte dos médicos – público que ele em função de seu cargo deve se comunicar majoritariamente –, ele não dissemina pela rede:

*Eu dissemino o conhecimento aqui pelo WhatsApp, me comunico de forma mais ágil. O WhatsApp é mais único, tu usa ele em outras esferas. O médico que trabalha aqui, ele também trabalha no Hospital XYZ (citando outro hospital da cidade), e aí ele não vai usar a rede social daqui e a outra de lá... Desta forma o Whasapp reúne e simplifica mais. Em termos de chat, é o melhor.*

Distinto ponto de vista foi trazido pela outra médica do Hospital 1, esclarecendo seu ponto de vista, reconhecendo o potencial da ferramenta e demonstrando se conectar com a informação relevante para ela, que é um dos mecanismos teóricos a favor da disseminação do conhecimento citado anteriormente:

*Com certeza eu entendo que há disseminação de conhecimento pelo Workplace. Protocolos, treinamentos divulgados, e aí trazemos esta informação que faz diferença para o nosso dia a dia. Cabe ao usuário também dar uma filtrada nas informações, para ter acesso ao que lhe interessa. Num hospital grande, vão ter informações do pessoal da higiene, dos médicos, da nutrição... Para cada grupo de pessoas algumas informações fazem sentido (Entrevistada G – Hospital 1).*

A Entrevistada J – Hospital 2 destacou a insistência ao funcionário, que faz com que ele crie o hábito de acessar a plataforma para recuperar a informação necessária:

*No início, houve resistência, quando eu comecei a colocar os arquivos somente no Workplace, eu ouvia: ‘Ah mas eu não estou localizando na intranet o documento XYZ’. E eu dizia: ‘Está no grupo do Workplace, em Arquivos, vai lá que você vai achar’. E assim foi aos poucos... hoje ninguém pergunta mais! Tenho certeza que bastante do sucesso do Workplace aqui é por esta obrigatoriedade... Se você não ensinar, as pessoas se acomodam e não mudam, as pessoas precisam se modernizar”.*

O esclarecimento de dúvidas pelo Workplace, também é da dimensão da disseminação do conhecimento, e foi destacado em três entrevistas. Uma das entrevistadas disse que quando há uma postagem de algo novo – campanha, processo, mudança – o fato de os empregados poderem colocar perguntas na própria publicação facilita, pois assim já vão esclarecendo por ali mesmo e as respostas ficam visíveis aos outros usuários. A Entrevistada H – Hospital 2 exemplificou com um prêmio de excelência, que havia sido lançado e que apesar do

regulamento estar divulgado, os funcionários tinham dúvidas e iam escrevendo na postagem, para que os responsáveis pudessem retornar.

Outro exemplo prático foi trazido pela Entrevistada I – Hospital 2: *“Por exemplo, para o processo orçamentário do próximo ano. Para fazer o orçamento, o diretor fez uma Live no Workplace, dando as diretrizes. As perguntas foram subindo, e eles (a equipe) foram respondendo ali mesmo”*, disse ela, ao relatar a funcionalidade de vídeo ao vivo da ferramenta, como apoio da disseminação do conhecimento.

Desta forma, afirma-se o argumento de Oliveira (2012), ao trazer que as organizações buscam inovar objetivando a manutenção da competitividade no mercado e também para atender a demanda dos indivíduos, que estão atentos aos investimentos em tecnologia. As empresas que possuem uma cultura voltada para o desenvolvimento da comunicação interna, podem fazer uso deste recurso para promover a interação entre os indivíduos e gerar novos saberes/conhecimentos. Conforme os relatos das entrevistas, o Workplace é uma ferramenta de comunicação que promove a interação e gera novos conhecimentos.

Dentro deste escopo, a facilidade para a recuperação dos dados e informações também foi salientada. A Entrevistada J – Hospital 2 citou que para o projeto que está envolvida, ela faz a captação de informações como vídeos, campanhas e fotos do Workplace, para documentar algumas ações que precisam ser registradas em busca da certificação que o hospital está concorrendo. Já a Entrevistada I – Hospital 2 disse que as apresentações dos “Encontros com os Gestores” são todas disponibilizadas dentro da rede, e que por isso, vê o Workplace também como um instrumento, um repositório de conhecimento.

A Entrevistada H – Hospital 2 exemplificou a busca por conhecimento para uma atividade prática do dia a dia:

*O bom é que uma vez publicado, você pode consultar digitando uma palavra chave. Então, o acesso à informação é mais rápido. A busca é muito mais fácil do que na intranet. ‘Ah! Preciso lembrar como faz para mexer nesta cama ortopédica!’ Bom, no Workplace já tem um vídeo sobre isso, é só digitar que já aparece e você pode assistir.*

O exemplo da Entrevistada H vai ao encontro e corrobora a defesa de que o compartilhamento de boas práticas em atividades e processos dentro da organização pode ser facilitado por meio da rede social corporativa, e isso pode auxiliar no atingimento de resultados superiores e melhoria nas entregas dos funcionários. Como empregado, se ele tem à disposição situações de trabalho descritas e acessíveis para si, em que se tomou uma ação X ou Y e obteve-se resultado positivo, ele poderá espelhar-se nas práticas utilizadas para realizar suas

responsabilidades profissionais e obter os efeitos desejados. Com a rede social corporativa, isso poderá ocorrer de forma mais célere, pois ao saber da prática adotada e que está publicada na plataforma, o funcionário não despende tempo propondo novas ações resolutivas (MEIRA E RIBEIRO, 2009; TURBAN, BOLLOJU E LIANG, 2011; PHIPHITPHATPHAISIT E TUAMSUK, 2016).

A facilidade de acesso à informação também foi relacionada em função da mobilidade da ferramenta, conforme esclareceu o Entrevistado L – Hospital 2:

*Eu consigo visitar esta informação (referindo-se a um comunicado de dispensação de medicamentos) com mais facilidade. Por exemplo, se eu tenho esta dúvida, sobre esta mudança, quando estou vindo pro trabalho, eu não preciso esperar chegar no hospital, para eu ver o papel onde estava o aviso (o ‘Flash’ impresso) da nova forma de dispensação. Eu pego o celular e olho, de onde eu estiver.*

O ato de compartilhar o conhecimento envolve a atitude de colaboração. Neste sentido, investigar se a rede social corporativa promove a colaboração nas organizações é relevante. No próximo tópico, abordarei este assunto.

#### 6.2.5 Colaboração através do Workplace

Um dos atributos mais defendidos quanto às vantagens relacionadas à implantação de uma rede social corporativa trata-se da colaboração. A possibilidade de promoção da troca de ideias entre colegas e organização é um dos grandes diferenciais propostos desta ferramenta. A rede poderá comportar discussões e conversas sobre produtos, processos e serviços, fomentando a colaboração e inovação através da interação e da troca de opiniões entre os usuários.

Nas entrevistas, procurei saber se esta característica tinha proeminência nos hospitais. As opiniões ficaram divididas. Seis entrevistados relataram não identificar, especificamente no Workplace, processos de colaboração para o trabalho, no sentido de construções multidisciplinares, através de trocas e interações pelos usuários. Há identificação da colaboração em algumas iniciativas dos hospitais, como grupos de trabalho, projetos em que as áreas se apoiam na construção de resultados e comitês multiprofissionais, mas isso não está relacionado ao Workplace. “Não vejo ainda muita colaboração de trabalho, para construção e trocas. É mais repasse de informações”, disse a Entrevistada O – Hospital 2 sobre a rede social corporativa.

A Entrevistada E – Hospital 2 disse que não sente que colabora em termos de trabalho pelo Workplace, mas que vê isso acontece por outra ferramenta de comunicação: o WhatsApp.

*Colaborações acabam sendo pelo WhatsApp. Como o Workplace é uma coisa pública, não há muita exposição, acaba privando a colaboração. Mas somos uma instituição que estimula a colaboração de uma forma geral, fazemos parcerias, envolvemos diversas áreas em projetos.*

O receio da exposição, citado na entrevista, dá luz aos argumentos defendidos por Baldissera, ainda que ao analisar os blogs organizacionais:

Importa atentar também, para o fato de que ao se manifestar (dizer algo), um sujeito não apenas fala sobre o objeto de sua opinião, mas também se dá a conhecer, diz de si próprio. Assim, considerando-se que as TDCI (aqui, em particular, os blogs organizacionais) potencializam o que é dito, por exemplo, um comentário infeliz que seria realizado para um colega ou alguns colegas em uma reunião, passa a ser do conhecimento de todos na organização. Assim, o tornar-se presente, o ocupar a cena como lugar de honra também pode se constituir no seu oposto, na desqualificação do sujeito (BALDISSERA, 2014, p. 10-11).

Nesta análise crítica, a defesa quanto à participação, o compartilhamento de informações, e a liberdade de expressão tende a uma desatenção ao fato de que expor ideias também significa expor-se, assumindo a visibilidade e suas implicações.

Ocupa-se espaço em cena, recebe-se as luzes, é certo, mas o estar na região de visibilidade também se traduz em avaliações, qualificações e controles, reconhecimento e/ou exclusão. Então, não se trata de liberdade de expressão, mas de algo como “liberdade (?) condicionada e vigiada” (BALDISSERA, 2014, p. 12)

Com visão diferente, outras entrevistas foram positivas em relação ao atributo da colaboração através do Workplace. A Entrevistada A – Hospital 1 disse que em seu setor está acontecendo um projeto de mudança e para isso escolheram pessoas chave para redesenhar um processo da área de faturamento da empresa, que impactará em todo o hospital. Eles têm um grupo de trabalho no Workplace e, além dos encontros presenciais, pelo grupo na rede, as pessoas interagem, fazem perguntas e dão sugestões para este novo fluxo que está sendo construído.

A colaboração também apareceu na resposta da Entrevistada G – Hospital 1, ao comentar as divulgações de saúde da área de Infectologia do hospital (que não é a que ela trabalha), que, segundo ela, é muito ativa no Workplace:

*Com relação a estas divulgações da Infectologia, isso foi um ganho, porque antes alguém tinha que lembrar de contatar alguém de outra área, como a nossa, para pedir que divulgasse alguma atividade, por exemplo. Mas para isso acontecer, as áreas*

*devem participar ativamente do Workplace! Para que todos fiquem sabendo do compartilhamento.*

O Entrevistado L – Hospital 2 destacou a colaboração através do Workplace:

*Às vezes eu construo uma ideia dentro da unidade que, em outras épocas quando não existia a comunicação facilitada pelo Workplace, talvez aquela ideia ficaria na minha unidade. Sendo que isso poderia ser funcional em muitas outras, facilitando o trabalho de muitas outras. E hoje com Workplace, eu tenho uma ideia, eu posto aquela ideia e digo ‘Olha, nós estamos fazendo assim’.*

Na mesma linha, a Entrevistada I – Hospital 2, trouxe dois exemplos práticos de colaboração, com a participação do Workplace que ocorreram no hospital:

*Tem uma funcionária que decidiu guardar grampos (de grampeador) para reciclagem. Ela postou no Workplace, e a coisa foi ganhando uma proporção que ela jamais imaginava. Hoje, tem ao lado de cada impressora do hospital uma caixinha, que se colocam os grampos. O hospital já juntou baldes e baldes para reciclagem, que antes iriam no lixo seco, sem ser específico do metal. Outro exemplo: fizeram uma ‘corrida’ de lavagem das mãos Incentivou-se vídeos criativos sobre o assunto no Workplace para isso. Foi fantástico! As pessoas participaram muito.*

Conforme demonstram os relatos, a colaboração como diferencial fomentado pelo Workplace não é vista por todos com o mesmo viés. A cultura da colaboração é diferente, ou percebida de forma múltipla pelos entrevistados dos dois hospitais. A cultura é uma trama (re)tecida em diálogos individuais e complementares:

*A cultura organizacional assemelha-se a uma trama, no sentido de tecido tramado...Esse tecido tramado é (re)tecido com base em diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010, p.190).*

Assim, o interesse em ter participações de forma criativa pelo Workplace na “Corrida” da higienização das mãos, ou de estimular/educar para que deixem de usar o WhatsApp para assuntos profissionais, é da própria organização, mas passa a ter voz (ou não) nos interesses individuais. Neste sentido, os interesses poderão ser da visibilidade e do reconhecimento, ou, no paradoxo, da invisibilidade e exclusão.



### 6.3 Uso do celular no ambiente de trabalho

A mobilidade proporcionada pelo Workplace se deve, majoritariamente, pela possibilidade de instalação do aplicativo da ferramenta no celular do usuário. Entretanto, ao considerar o negócio de serviços, especialmente onde há atendimento pessoal ao cliente, o uso da ferramenta no celular pelos funcionários propõe um dilema: como fica a questão do uso do dispositivo móvel se não podem/devem utilizá-lo em frente ao cliente? Este paradigma ocorre no ambiente hospitalar – no caso desta pesquisa – mas ocorrerá no segmento de varejo (supermercados, farmácias, comércio em geral) e, evoluindo a reflexão, em outros segmentos, como a indústria, por exemplo. A indústria geralmente não pratica atendimento pessoal ao cliente, mas possui sua linha de produção, onde os empregados têm atividades sequenciais e repetitivas, que requerem atenção e que envolvem a produção fabril, acompanhada de seus fluxos de montagem bem estabelecidos, afastando a possibilidade de uso do celular em meio a tais processos.

O questionamento sobre o uso do celular no ambiente de trabalho levantou múltiplas respostas e percepções. Seis dos entrevistados salientaram a restrição do uso de celular em seu local de trabalho em função do atendimento ao paciente. Todas as respostas não demonstraram que esta restrição viesse da organização como algo proibitivo, impositivo e tampouco demonstraram discordarem desta prática. Para os entrevistados, é respeitoso ao paciente que não se utilize o aparelho celular em frente a ele. Ressalto que nenhum dos respondentes relatou proibição no porte do celular, por parte das organizações. Ou seja, em sua rotina, eles podem estar acompanhados de seus aparelhos móveis.

Em uma das respostas, somente, o fato veio como causa da não utilização do Workplace: *“Não é permitido o uso do celular dentro da unidade. Até é por isso que eu não tenho a ferramenta no celular. Não posso usar o celular, logo, não tenho o Workplace no celular. Meu celular fica na salinha, onde vou somente às vezes”* (Entrevistada D – Hospital 1).

Muitas respostas abordaram o uso do celular pelo usuário, mas em outro local físico do hospital que não aquele aonde exerce suas funções. Foram citados os seguintes locais ou trajetos, como comuns e indicados para utilização do celular:

- a) Áreas abertas do hospital (como pátio, jardim, etc);
- b) Quando vão ao banheiro;
- c) Ao fazer um pequeno intervalo, ao tomar um café;
- d) Afastado do posto de enfermagem;
- e) No horário de descanso;

- f) Nas copas;
- g) Nos corredores, quando em deslocamento de uma unidade a outra, por exemplo;

Os dizeres acima revelam espaços dos hospitais. À luz das reflexões propostas por Fachinelli (2014), dentro da cultura organizacional, o espaço não é apenas um quadro material, e sim um portador de significados. A cultura, enquanto processo subjetivo de interpretação, age como filtro perceptivo que pode se concentrar em alguns significados em detrimento de outros. O espaço é um ambiente para o compartilhamento de conhecimentos no qual a cultura se revela. Portanto, para quem está ali, em interação, o espaço carrega significações. Os grupos constroem significados comuns estando em constante comunicação. Os significados que são assim compartilhados renovam o saber e a cultura organizacional, indicando que o espaço é um produto da cultura.

Desta forma, as ações e interações feitas nos espaços citados como úteis e indicados para o uso do celular são latências da cultura organizacional. Os diversos espaços presentes em um hospital – e organizações, em geral – não deverão ser vistos meramente como recursos materiais, mas sim como locais que conduzem sentidos, conteúdos, valores, conceitos, enfim, significados.

Alguns entrevistados também explicaram que não há proibição do uso, e o celular está com eles para ligações urgentes de familiares ou outros motivos importantes:

*Meu celular fica no bolso, está no silencioso, e de tempo em tempo, quando vou no banheiro, vou tomar um cafezinho, eu olho e vejo o que tem. Se for importante, urgente, minha família está orientada a ligar, porque daí eu sei que preciso atender. Do contrário, darei atenção quando sair do expediente, aí eu respondo (Entrevistada G – Hospital 2).*

Reforço na opinião da Entrevistada O – Hospital 2: *“É bem tranquilo. Se recebeu uma ligação importante, de filho ou escola de filho, pode atender, contanto que você cumpra seu trabalho”.*

A Entrevistada N – Hospital 2 abordou a discussão interna na organização a respeito do Workplace e seu uso no celular:

*Foi bastante discutido na implantação do Workplace o uso do celular. Porque o uso do celular dá uma má impressão junto aos pacientes. Então o que que a gente incentiva: vai na copa, vai tomar um cafezinho, dá uma olhadinha lá, ou no corredor, quando está se deslocando, mas não usa no Posto de Enfermagem, em frente de onde os pacientes passam. E é o que acontece, as pessoas respeitam. É muito difícil você ver no posto de enfermagem as pessoas mexendo.*

A Entrevistada E – Hospital 1 relatou reflexões críticas sobre o paradoxo do uso através do celular dentro da organização, ao trazer em sua fala constatações e dúvidas:

*Nós nos questionamos muito: todas as notícias estão no Workplace, mas a equipe de enfermagem não pode acessar o celular no ambiente de trabalho. Mas não é 100% do tempo, eles têm atividades que fazem que podem olhar o celular, e eles olham! Tipo, saiu para ir buscar um medicamento em outro lugar e isso vai levar 5 minutos. Nestes 5 minutos eles olham o celular! Certa vez nós tivemos que fazer uma observação por um outro motivo, e observamos por dias as câmeras que filmavam o local de saída da unidade. Vimos que todos que saíam da porta da unidade, para ir em outro local, quando passavam da porta, pegavam o celular na mão. Eu acho que o Workplace é uma ferramenta muito interessante, especialmente por sermos uma empresa muito grande, nos deixa a par. Por outro lado, tem esta coisa 'Ah, vamos diminuir o uso do celular!' Por outro lado, todas as notícias estão dentro do Workplace, que é no celular. No meio de um posto de enfermagem, tu vais abrir o Workplace, as pessoas vão te olhar atravessado. Eu não sei até que ponto as notícias, que estão sendo cada vez mais direcionadas ao Workplace, até que ponto elas vão chegar nas pessoas. Daqui a pouco não tem mais e-mails, e vai tudo pro Workplace, mas eu tenho dúvidas se vai dar certo, se vai ser efetivo.*

A Entrevistada G – Hospital 2 foi contraditória até mesmo em sua fala, ao citar que é desagradável utilizar, mas faz uso de outro sistema: “*Na frente do paciente, é extremamente desagradável. Mas eu consigo ver resultados de exames pelo celular, então isso facilita, o paciente está no leito, em determinadas situações eu uso o celular para facilitar.*” O fato é que com o desenvolver da tecnologia, outros sistemas e plataformas necessários para o dia a dia hospitalar também estarão no aparelho móvel, cada vez mais. Visualizar os laudos dos exames é somente uma das possibilidades, mas poderiam ser outras como ver o prontuário do paciente, referenciar medicamentos, solicitar chamados de apoio de outras equipes, marcar consultas com médicos, solicitar autorizações de procedimentos etc.

Com efeito, o uso do celular para atividades profissionais e não de lazer ou pessoais, é algo que precisa ser aculturado na sociedade. Nesta situação específica, clientes (pacientes) e funcionários necessitam transformar sua visão que por vezes é preconceituosa, conforme o relato da Entrevistada M – Hospital 2.

*As pessoas usam bastante o celular aqui no hospital. O cliente não vê bem isso. Muitas vezes você está se deslocando de um local para outro e está no celular, respondendo coisas de trabalho, e o cliente acha que você está resolvendo coisas particulares. Os gestores, médicos, coordenadores, eles se falam o tempo todo pelo celular, recebem ligação de paciente. Eu noto que melhorou muito já, mas na área assistencial, continua não podendo usar o celular. No meu setor, por exemplo, que tem pessoas em sedes diferentes, estamos tentando organizar reuniões via vídeo chamada. E eu sei que dependendo do setor, o pessoal encara como 'Ah não tá trabalhando, tá olhando o celular, vendo coisas pessoais'. Aí o pessoal fala: 'Olha, mesmo que você quiser fazer uma ligação, falar com um coordenador, vai pra salinha, pro café, não fica mexendo no celular aqui na frente dos clientes'.*

A realidade é que, conforme argumenta Iasbeck (2014) o discurso da cultura pode não traduzir a cultura organizacional, causando tanto problemas de identificação externa (como para clientes e fornecedores) quanto de reconhecimento interno, para os funcionários. A necessidade constante de se adaptar o discurso aos ambientes mutantes do mundo corporativo ou às exigências do mercado, no qual as organizações estão inseridas, provoca a necessidade de mudanças bruscas, e nem sempre é possível uma tradução coerente entre a ideologia concentrada e a expressão dispersiva. Normalmente, os movimentos de adaptação se dão pela necessidade de se manterem vínculos (IASBECK, 2014).

A partir das falas dos entrevistados acima, fica evidente que há uma necessidade de adaptação cultural, da sociedade e, por consequência das organizações. Não é aceitável, e é paradoxal, que o uso do celular (em ambientes e situações indicadas) seja malvisto nas organizações e que sua (principal) ferramenta de comunicação para/com os funcionários seja amplamente acessível e funcional nos dispositivos móveis.

Houve uma sinalização de mudança de percepção e entendimento, que aos poucos se traduzirá em cultura, pois um dos entrevistados que era gestor disse: *“Eu achava pior antes. Depois que eu entrei na gestão, eu vi o quanto que ele (o celular) melhora. Até para uma equipe de higienização, ela pode ser ajudada sendo avisada (através do celular) sobre a liberação de um quarto, por exemplo”* (Entrevistado B – Hospital 1).

O entendimento de que em momentos de atendimento a paciente não há uso do celular, o incentivo ao uso de maneira adequada, bem como a dificuldade de aceitação da utilização do aparelho celular pelos gestores mais velhos foi trazida na fala da Entrevistada J – Hospital 2.

*Por exemplo, eu converso muito com a Coordenação do Centro Cirúrgico e com o pessoal dos Acessos Vasculares, que ficam mais longe, em outro prédio, e a informação é muito rápida, a resposta é muito rápida. Estas por exemplo, quando estão com pacientes não podem acessar o celular. E eu sei que se elas não me responderam algo naquele momento é porque estavam ocupadas. As pessoas não deixam de utilizar o celular, porque o seu chefe não gosta, por exemplo. Muitos gestores incentivam usar no momento certo, da forma adequada. Tem regras que devem ser cumpridas: não pode usar em frente ao paciente e tem que se fazer a higienização correta do celular. Agora, nós temos alguns gestores no hospital com 40 anos de casa, estes são mais resistentes ao uso do celular e do Workplace sim.*

A Entrevistada I – Hospital 2 disse que como o uso do celular nas áreas assistenciais é mais controlado do que nas áreas administrativas do hospital, na percepção dela, as áreas administrativas fazem mais publicações no Workplace. Mas ela não entende que a cultura do hospital seja de questionar e reprimir a utilização do aparelho móvel de cada um. *“Aqui vão te*

*reprimir mais se tu usares um sapato aberto, em função das regras de acreditação, do que por estar usando o celular”* disse ela, demonstrando sua percepção sobre uma cultura liberal em relação ao uso do dispositivo.

Conforme já exposto em diversas falas, o uso do celular no ambiente de trabalho muitas vezes não é relativo à utilização da rede social corporativa Workplace, e sim pelo uso do aplicativo de mensagens WhatsApp. O assunto está categorizado no item a seguir.

### *6.3.1 Uso do aplicativo WhatsApp para atividades de trabalho*

O uso do aplicativo de mensagens WhatsApp foi citado em todas as entrevistas. De todos os respondentes, somente um deles revelou não usar o WhatsApp para comunicar-se com colegas a respeito de assuntos profissionais. Contudo, a ferramenta opera nos perfis pessoais dos funcionários, e não corporativos. Os empregados geralmente possuem grupos de usuários envolvendo gestores, setores, comitês de trabalho, e assim por diante. Sendo de uso pessoal e não empresarial, não há governança de informações, e por isso não há controle e registro dos dados que estão sendo recebidos e enviados. Este é o grande problema para as empresas, pois isto representa fator de risco quando consideramos o escopo de segurança das informações da instituição. Já as plataformas de redes sociais corporativas buscam garantir que informações sigilosas da empresa e dos usuários permaneçam seguras com recursos de segurança, proteção e auditoria habilitados.

Ao abordar o uso do WhatsApp, diversas respostas foram trazidas pelos entrevistados justificando que o aplicativo faz parte do dia a dia da pessoa, para comunicações da sua esfera pessoal, e, por isso, ele traz praticidade. *“O WhatsApp é uma ferramenta que as pessoas usam, não vivem sem. Então foi encontrado este o meio mais rápido e fácil de chegar as informações”* (Entrevistado L – Hospital 2). A Entrevistada D – Hospital 1, ao comparar com a aplicação de mensagens do Workplace, disse: *“O WhatsApp é mais fácil e cômodo”*.

Os respondentes relataram que possuem grupos com os colegas e/ou gestores do hospital e que as trocas e interações profissionais no WhatsApp são largamente utilizadas para: recados, escalas, processos de trabalho e respostas rápidas, que muitas vezes são necessárias no cotidiano.

A Entrevistada E – Hospital 1 afirmou que o aplicativo é usado para contribuições nas atividades e que na percepção dela, mesmo sabendo que não é ferramenta oficial da organização, é quase como se fosse:

*Usamos MUITO (com ênfase na fala) o Whats, é quase a ferramenta oficial. Pelo WhatsApp a gente se diz ‘Apliquei tal processo, ou tal atividade e não deu certo, poderia mudar isso e aquilo!’ [...] Quando a gente vê uma pessoa aqui no hospital com o celular, eu penso que a grande maioria está usando o WhatsApp e quase sempre é assunto daqui. Como te disse, ele não é ferramenta oficial, mas é quase como se fosse. Eu, por exemplo, não tenho local fixo, estou sempre circulando pelo hospital, é mais fácil me acharem pelo Whats.*

A falta de uso do Workchat, que seria o substituto ao WhatsApp por ter as mesmas funcionalidades, foi justificada em vários relatos pela falta de adesão e frequência de acesso ao Workplace. “*Eu uso bastante o WhatsApp pro trabalho. A gente criou um grupo no Workplace, mas a adesão não foi igual ao Whatsapp. A gente está o dia inteiro recebendo coisas de trabalho no Whatsapp*”, disse a Entrevistada M – Hospital 2.

A Entrevistada N – Hospital 2 disse que o WhatsApp ajuda na recepção de comunicações que são realmente necessárias para o dia a dia profissional, pois há uma certa “garantia” que todos irão assimilar a mensagem:

*O grupo de WhatsApp usamos para realmente o que precisa, e ajuda bastante para coisas que devem ser comunicadas a todos, como escalas de trabalho. Nós tentamos fazer isso via Workchat, a adesão foi pouquíssima, então acabamos não usando.*

O WhatsApp também foi citado por alguns respondentes como canal adicional de reforço, isto é, quando precisam repassar mudanças de processos, notícias e avisos importantes, estes são publicados nos grupos de Workplace porém também são enviados para os grupos de colegas no WhatsApp, visto que o índice de recepção é maior no WhatsApp.

Nas opiniões dos respondentes, para que não fosse usado o WhatsApp com fins profissionais, isso deveria ser trabalhado na cultura organizacional, pouco a pouco. A Entrevistada H – Hospital 2 destacou o papel dos gestores neste ponto: “*A comunicação por WhatsApp ainda é muito forte, pois é incentivada pela Alta Gestão, e não deveria ser. O Workchat funciona igual. Se o gestor utiliza, incentiva todo mundo a utilizar*”. E a percepção de adesão também é recíproca em relação às ferramentas. A Entrevistada M – Hospital 2 afirmou: “*Eu acho que a adesão seria maior ao Workplace se a agente usasse menos o WhatsApp para grupos de trabalho*”.

Um depoimento deu força aos argumentos acima citados. A Entrevistada G – Hospital 1 relatou que seu grupo de trabalho (composto por médicos) usa somente a mensageria do Workchat. E isso foi solicitado/imposto diretamente pela gestão, e funcionou:

*Antes tínhamos grupos de WhatsApp. Mas o meu chefe direto é 'todo informatizado', então quando implantaram o Workplace, ele mesmo saiu de todos os grupos de WhatsApp e pediu para que usássemos o Workchat somente.*

Desta forma, o uso do WhatsApp entre funcionários para assuntos profissionais ainda é um desafio para as empresas que implantaram o Workplace. De fato, o referido aplicativo é utilizado pela maioria das pessoas a todo instante, para comunicar-se com amigos, familiares, e demais pessoas que necessitam interagir pelos mais diversos motivos. Na realidade, não haveria simplesmente a substituição do hábito de usar um programa de mensageria por outro, e sim uma adição de aplicativo no uso habitual de troca de mensagens, pois o WhatsApp não deixaria de ser usado pelas pessoas, em função de suas múltiplas interações em outras esferas.

O uso e adesão, no sentido de assiduidade, a uma ferramenta está muito ligado à praticidade e necessidade que se tem dela no dia a dia. Desta forma, através dos relatos, fica claro que para a participação, acesso e divulgação de notícias e dados institucionais, a timeline do Workplace é reconhecida pelos entrevistados como um diferencial na organização. Já para a troca rápida de mensagens e recados, o WhatsApp é mais prático e cômodo, para um usuário que já o utiliza cotidianamente, independente da ligação com a organização.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das referências pesquisadas e da coleta e análise de dados, foi possível analisar de que forma a rede social corporativa Workplace participa da comunicação entre funcionários e organização. Inicialmente, por meio da revisão teórica, foram apresentados conceitos relevantes e dados sobre as redes sociais corporativas para o aprofundamento deste estudo. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com empregados de dois hospitais brasileiros, que possuem a ferramenta Workplace implantada. A análise das informações obtidas com as entrevistas permitiu a aproximação com as argumentações e conceitos do quadro teórico inicial, levando a reflexões que atendessem a busca dos objetivos de pesquisa.

O uso do Workplace foi amplamente reconhecido como ferramenta de captação e divulgação de informações sobre a organização – seus projetos, atualizações, suas áreas e pessoas. Há a percepção geral de que o Workplace permite o “tomar conhecimento”, o “atualizar-se” sobre a organização. Os usuários adaptam sua utilização, o consumo de informações e a aplicação no cotidiano para aquilo que mais lhe interessa. Desta forma, surgiram como exemplos de interesse e uso: os grupos de trabalho, que evidenciam a junção de pessoas com interesses comuns em algum assunto; as mudanças organizacionais; as publicações referentes aos refeitórios das empresas; as seleções internas; as enquetes; a visualização de organogramas e credenciais dos usuários; os eventos, palestras e treinamentos, e o acesso a normas, manuais, procedimentos, conhecimentos relativos às organizações.

No Hospital 1, dos sete entrevistados, quatro pessoas relataram não reconhecerem o Workplace como ferramenta que apoie a disseminação do conhecimento, o que trouxe indícios de que esta organização pode não estar ainda usufruindo da plataforma com tal finalidade.

O uso da rede social corporativa também foi relatado como ferramenta que permite o reconhecimento de pessoas e realizações nas diversas atividades que circundam o dia a dia organizacional, através de postagens, marcações, comentários e reações nas publicações. No Hospital 2, há, inclusive, estímulo às postagens de cunho social, que não tenham necessariamente a ver com o cumprimento de tarefas e responsabilidades profissionais, mas que fazem a divulgação de uma convivência harmoniosa e de equipes multidisciplinares.

Algumas barreiras foram relatadas para a utilização da plataforma. A aversão ou falta de uso das redes sociais online (em perfis pessoais), a dificuldade com tecnologia ou com o uso do aparelho celular – principalmente das pessoas com idade mais avançada – representou argumentos para a não utilização do Workplace. O entrave relativo à posse de um aparelho



celular incapaz de suportar o aplicativo Workplace, pelo espaço de memória exigido, foi igualmente trazido, o que, segundo os entrevistados, é uma barreira que se apresenta especialmente aos colaboradores de base dos hospitais, por terem aparelhos mais simples.

Como obstáculo também apresentado, está a falta de tempo durante a jornada de trabalho para utilizar a rede social corporativa, especialmente dos funcionários que trabalham na área assistencial direta com o paciente.

Além disso, alguns ajustes e adequações feitos pelos indivíduos, devido à inserção constante da tecnologia na vida cotidiana, podem representar empecilhos ou dificuldade para a utilização da ferramenta: três respondentes citaram buscar a separação dos momentos de trabalho para os momentos pessoais, e por tal motivo, não acessam o Workplace fora do horário de expediente. A justificativa é de que o acesso à plataforma em seus momentos não profissionais os conectam com o trabalho, em detrimento dos momentos de lazer e descanso, segundo suas percepções.

Neste sentido, as entrevistas apresentaram dois segmentos de usuários neste âmbito: aqueles que não se importam de acessar o Workplace em seus momentos da vida pessoal e aqueles que buscam a separação entre momentos de trabalho e momentos pessoais, buscando não acessar ferramentas e tecnologias que estão ligadas ao escopo profissional. Isto, logicamente, não os impedirá de fazer o uso do Workplace, desde que consigam durante sua jornada de trabalho na organização.

As motivações e desmotivações para a utilização da rede social corporativa foram analisadas a partir dos relatos, atendendo a um dos objetivos de pesquisa. A atratividade das informações e dados publicados, ou seja, o interesse no consumo das notícias está diretamente ligado à aderência destas à rotina do usuário. Quanto mais for de seu interesse e satisfação para suas atividades profissionais ou pessoais, mais acesso e participação na ferramenta ele terá.

A possibilidade de conhecer novas áreas e estruturas organizacionais que até então eram desconhecidas para o usuário, provoca o engajamento deste ao Workplace, conforme as análises. Além disso, o atributo de ser um ambiente virtual com aplicabilidade a funcionários afastados fisicamente da sede principal, ou distribuídos em diferentes unidades e turnos de trabalho foi destacado nas análises. O uso do Workplace provoca o sentimento de integração, ao deixar os empregados que trabalham em locais distantes, ou em horários de expediente diversos, mais conectados, entre eles, e com a instituição que os emprega.

A agilidade de comunicação trazida pela plataforma destacou-se como fator motivador ao uso. Além disso, a facilidade de uso do programa, juntamente com a possibilidade de utilizá-lo pelo celular, representou amplo lugar nos fatores de adesão. A similaridade com a rede social

Facebook revelou a dispensa de capacitação anterior nos recursos e funcionalidades. Todos os entrevistados foram questionados por mim e possuíam perfis pessoais nas redes sociais Facebook e Instagram, o que confirma a usabilidade facilitada como qualidade do Workplace, argumentada comercialmente pela própria plataforma. Neste sentido, os relatos das entrevistas mostraram que a geração mais jovem poderá ter mais afinidade e motivação para usar a rede social corporativa, visto que as redes já participam de seu dia a dia de uma forma fluida; e, por outro lado a geração mais velha, onde há maior incidência de não-usuários de outras redes sociais, poderá demonstrar maior desmotivação para o uso.

A possibilidade de reconhecer e incentivar aos colegas, através das postagens (fotos, marcações, comentários, reações etc.) também foi apresentada como motivador para a utilização da rede social corporativa. Ao mesmo tempo, o Workplace foi caracterizado como um espaço para que a organização possa acessar aquilo que o empregado está dizendo, pelas suas opiniões e exposições, e tal característica representa motivação para a participação na plataforma.

Nesta linha, outro atributo que mereceu destaque nas entrevistas foi a visibilidade. A visibilidade comunicativa para as áreas e os funcionários foi distinguida como diferencial da rede social corporativa. A oportunidade dada aos empregados de, dentro da rede, eles serem os agentes de comunicação da organização, propagando informações, foi valorizada pelos usuários entrevistados.

Em contrapartida, ainda que proporcione reconhecimento, espaço de expressão e visibilidade, propus a reflexão sobre a possibilidade de criar-se um ambiente de disputas e relações de poder que se atualizam e/ou se instituem através da plataforma. O receio de julgamentos e da exposição frente à organização poderá vir à tona, visto os múltiplos perfis de usuários na rede. A argumentação em defesa do Workplace quanto à participação, o compartilhamento de informações, e a liberdade de expressão tende a uma desatenção ao fato de que expor ideias também significa expor-se, assumindo a visibilidade e suas implicações inerentes. Nesta lógica, o interesse do funcionário poderá ser da visibilidade e do reconhecimento, ou, de forma paradoxal, da invisibilidade e exclusão, as quais poderão representar desmotivação à participação na plataforma.

A falta de tempo durante a rotina dos usuários, especialmente no que diz respeito ao período de expediente, foi abordada por alguns usuários e, portanto, é um desestimulador do acesso e participação na rede social corporativa.

Há modificação significativa nos hábitos e na prática de comunicação interna organizacional, a partir da rede social corporativa. Os relatos demonstraram mudanças na forma

da entrega da informação: existe a afirmação de que antes do Workplace os funcionários tinham que esforçar-se mais para buscar as informações organizacionais, e, com a ferramenta a informação chega até eles; há estímulos comunicacionais diferentes do que antes como o acesso a fotos e vídeos, que é característica nova; e o Workplace foi referido como mais atrativo e interessante do que os outros canais de comunicação interna.

A maneira de comunicar tornou-se diferente. Os entrevistados ressaltaram a mudança no que se refere ao uso do e-mail, e aos grupos fechados de setores e/ou usuários. Em alguns casos, os grupos no Workplace substituem reuniões presenciais que seriam feitas para tratar de assuntos que, com a plataforma, podem ser solucionados através da interação nos grupos.

A rede social corporativa permitiu um novo espaço para notícias que antes não tinham relevância/prioridade para serem divulgadas nos canais de comunicação institucionais, como revista interna, mural ou comunicado interno da organização.

A agilidade na disponibilidade e no consumo das informações foram destacados como grandes atributos que modificam os hábitos comunicacionais da organização. O uso do Workplace trouxe mais rapidez no acesso a fatos e dados – expostos pela instituição ou pelos usuários através de seus perfis – o que poderá mitigar o papel comunicacional dos gestores.

A obtenção de métricas e indicadores é característica que diferencia a ferramenta dos demais canais de comunicação interna dos demais e foi destacada em uma das entrevistas, pois é possível observar dados sobre o alcance e interação das publicações. O Workplace também foi citado como gerenciador de fatos institucionais, a partir do entendimento de que “tudo que acontece” relativo à organização está na rede social corporativa.

A mobilidade característica do aplicativo foi destacada como viés positivo da ferramenta, ao trazer vantagens à disseminação de conhecimento e informações institucionais. Esta diferenciação do canal pode fazer com a que comunicação organizacional atinja os funcionários até fora de seus horários e ambientes de trabalho. A preferência ou a indiferença por acessar o Workplace fora do hospital foi trazida nos diálogos, em função da falta de tempo na rotina de trabalho. Sob outra perspectiva, apontamentos relevantes surgiram por parte dos entrevistados, ao abordarem suas práticas e sentimentos em relação à conexão com o trabalho, nos momentos em que não estão dedicados para tal, tanto pela rede social corporativa quanto pelo aplicativo WhatsApp.

Ainda dentro do escopo das modificações na comunicação, o Workplace representa uma nova ferramenta de compartilhamento e divulgação de dados – para a organização e para seus empregados. Evidenciou-se em todos os diálogos que os funcionários percebem nítida diferença no acesso às informações e à possibilidade de disseminá-las, após a implantação da rede social

corporativa. Alguns exemplos foram citados relativos ao compartilhamento de boas práticas em atividades e processos dentro da organização facilitados por meio da rede social corporativa. Isso poderá auxiliar no atingimento de resultados e melhoria nas entregas dos funcionários. Desta forma, o maior acesso às informações organizacionais (tais como ações, treinamentos, notícias, processos, etc) e a percepção de que a rede social corporativa é um novo espaço para expô-las, representa alteração na maneira como a comunicação toma forma dentro da organização.

O Workplace mostra potencial para ser a “nova intranet” da organização, com recursos diferenciais deste canal digital ou portal já conhecido e utilizado pela maioria das empresas e, especialmente, funcionalidades que permitem publicações por parte dos empregados e não somente da empresa. Por outro lado, o Workplace exige que se perca a característica “intra” (interna; de dentro) da intranet, pois a plataforma poderá ser acessada fora da rede de computadores e servidores da organização.

A rede social corporativa foi destacada pelos funcionários entrevistados como um novo local para exposição de opiniões. Além disso, em função da inserção da plataforma no cotidiano, há maior participação dos funcionários nas ações institucionais, tais como eventos, enquetes, palestras, campanhas educativas e motivacionais, etc. A oportunidade de comentar, incentivar e parabenizar publicações dos colegas através do Workplace traz facilidade interativa entre os usuários. Alguns relatos das entrevistas trazem a percepção de que o Workplace é um espaço para críticas e, principalmente, para sugestões à organização. Neste quesito também, houve destaque para o ganho de autonomia em relação às divulgações internas, que agora não dependem só da área de Comunicação Institucional ou qual seja seu representante; bem como trazem maior independência de suas lideranças para divulgarem e participarem dos fatos institucionais.

Ora, uma ferramenta que apresenta espaço de fala para os funcionários, e legitimada como tal por eles, produz modificações na comunicação organizacional. Os usuários passam a ganhar poder a partir das possibilidades de comunicação advindas da rede social corporativa. Esta rede, vai construindo a identidade, a legitimidade e a imagem-conceito, proposta na dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009), e isso é feito por sua multiplicidade de usuários. Há uma dispersão e ampliação de poder. O poder das falas da organização, contidas na dimensão “organização comunicada” passa a ser compartilhado por todos os usuários, pois todos eles, ali, falam pela/através da organização.

A aquisição e recuperação de conhecimentos relativos à organização, também representaram modificações na comunicação, após a implantação da rede social corporativa. A

análise revelou que através das páginas e postagens os empregados conhecem e entendem a importância de outras áreas da empresa, contribuindo para a ampliação de uma visão sistêmica do negócio. O fluxo de informações da organização com os seus empregados sofreu alteração, pois tornou-se mais fácil tomar conhecimento sobre acontecimentos, ações e eventos de diversas áreas e unidades dos hospitais. Por consequência, a participação dos funcionários das diversas áreas dos hospitais aumentou. O Workplace foi reconhecido como ferramenta de apoio à disseminação do conhecimento organizacional, através da divulgação e recuperação de diversos materiais, como: processos, apresentações, manuais, vídeos educativos, protocolos, fluxos de trabalho, documentos diversos, normas e treinamentos, bem como através de comentários e perguntas nas postagens.

As entrevistas demonstraram que o Workplace permite que o público de base das organizações tenha mais acesso às novidades e informações institucionais, produzindo modificação no alcance da comunicação interna organizacional.

A rede social corporativa produz modificação na interação entre as pessoas, que mereceu destaque nas entrevistas. Muitos entrevistados disseram que o Workplace oportuniza interagir com outros colegas que não aqueles que rotineiramente interage de forma pessoal, ou seja, que não são de seu convívio ordinário na empresa. A interação possibilitada pela ferramenta é com colegas que estão distantes fisicamente, inclusive. As publicações geram trocas conversacionais – perguntas, comentários, reações, novas postagens, e isso faz com que o processo interativo tome mais lugar do que anteriormente à rede social corporativa.

Assim, percebe-se a circularidade do processo interativo. A dinâmica da interação desfaz a lógica apenas transmissiva e a relação mecânica entre o emissor e o receptor. Não é um ato comunicacional, mas são fases, orientadas e reorientadas no decorrer da interação (FRANÇA, 2013). O diálogo e a troca relacional que se inicia pela rede social corporativa poderá extrapolar o ambiente digital da ferramenta tecnológica e transformar-se na interação física, invadindo a conversação pessoal. Portanto, a comunicação, abordada como processo social, é capaz de reconfigurar-se e reconfigurar de forma contínua a organização. A comunicação existe a partir de uma rede essencialmente mutável, decorrente da dinâmica relacional pela qual os integrantes da rede compartilham informações, percepções e valores (SANT'ANA, 2012).

Tal dinâmica relacional proporcionou o reconhecimento da utilidade do ambiente virtual do Workplace para equipes dispersas geograficamente, que através dele podem se comunicar, trazendo proximidade, auxiliando na interação e conhecimento das ações e

novidades dos colegas de diferentes unidades. Desta forma, há um rol de atributos trazido pela rede social corporativa que modificam os hábitos comunicacionais da organização.

O estudo também analisou aspectos relativos à cultura organizacional que interagem com a utilização das redes sociais corporativas. A investigação com enfoque cultural é relevante porque quando é proposta uma ferramenta nestes moldes, e a cultura organizacional não está apta ou preparada para engajar, promover valor e dar sustentabilidade ao projeto, o plano de implantação poderá ruir. O modelo de gestão da organização poderá não estar adaptado para as mudanças contemporâneas trazidas pelas tecnologias de informação e comunicação.

Fica evidente que não basta haver a implantação de uma rede social corporativa como o Workplace para que as informações sejam compartilhadas. Há que se ter a cultura organizacional, o terreno fértil, estímulo, incentivo, valorização destas ações, independente do Workplace. Neste sentido, os dados levantados trouxeram fatos sobre cultura e incentivo ao compartilhamento de informações, mesmo antes da implantação da rede social corporativa majoritariamente no Hospital 2. Nesta instituição, há rotinas de comunicação que já estavam aculturadas. A comunicação cria a cultura e fortalece a identidade de uma organização, num processo que envolve e produz conhecimento (MARCHIORI, 2013). O lema “Conviver e Compartilhar” do Hospital 2 é comunicado e posto em prática nas pequenas ações do dia a dia, a partir de exemplos trazidos, e assim a cultura da convivência e do compartilhamento entre colegas e áreas passa a fazer parte da identidade da organização. Portanto, o mote institucional “Conviver e Compartilhar” não será algo *provocado* pela rede social corporativa, e sim apenas *reforçado* nela, através de publicações que substanciam a comunicação e cultura organizacionais.

O incentivo ao compartilhamento de informações, está sendo fortemente canalizado para o Workplace, em um trabalho cultural, gradual e contínuo, em ambas instituições pesquisadas. No Hospital 1, alguns relatos abordaram a modernização de gestão gradativa da sua instituição, que se reflete na cultura organizacional. A renovação da gestão, suportada pelo apoio à modernização tecnológica, faz com que os funcionários se sintam estimulados a utilizar a rede social corporativa. De fato, o uso de uma rede social corporativa exigirá as características da “empresa-mundo” (FERRARA, 2013), que é aberta ao novo, ao digital, com a cultura mais flexível e adaptável, e as organizações pesquisadas trilham este caminho.

As características culturais das organizações influenciam diretamente na adesão da ferramenta por parte dos funcionários. As opiniões foram diversas quanto à real necessidade de utilização da rede social corporativa para a rotina de trabalho. O fato de não ser necessário o uso do Workplace para a entrega das responsabilidades profissionais relaciona-se com a falta

de adesão por alguns empregados. Na prática, quanto mais os funcionários necessitarem do Workplace para a realização de suas atividades de trabalho, mais ele terá caráter indispensável na rotina da organização e, por consequência, ganhará força como canal de comunicação organizacional e espaço de manifestação cultural. A falta de uso por terem ferramentas ou outras formas de atingirem o caminho da comunicação (colegas, gestores, intranet, e-mail) foi abordada em poucos diálogos. A escassez de tempo também influencia a adesão, pois como já salientado, há pessoas que não conseguem dispende o tempo, porque estão largamente ocupadas com suas rotinas profissionais, e isto é um aspecto cultural.

Dentro do escopo dos hábitos culturais que influenciam a utilização do Workplace, o uso do aplicativo de mensagens WhatsApp foi citado em todas as entrevistas. A rede social corporativa é reconhecida pelos entrevistados como diferencial da organização, porém para a troca rápida de mensagens o WhatsApp é mais utilizado, em detrimento do Workchat – que seria o recurso substituto e permitiria controles de segurança da informação. A argumentação apresentada pelos entrevistados é de que o aplicativo faz parte do dia a dia para comunicações da esfera pessoal do indivíduo, e, por isso, ele traz praticidade e comodidade para uso relativo ao trabalho.

O Workplace é uma ferramenta de comunicação que manifesta a cultura organizacional, pois a cultura se materializa por meio da linguagem e se transmite através dos diversos textos ligados à organização (IASBECK, 2014); e a cultura é expressa por meio de discursos e relacionamentos (MARCHIORI, 2013). Sendo assim, as postagens na rede com suas múltiplas formas, linguagens, vieses, tangibilizam a cultura organizacional. O ato de comunicar, em si, atualiza e renova a cultura organizacional. Por conseguinte, a rede social corporativa poderá ser vista como uma ferramenta que produz a atualização da cultura, através de seu movimento constante de comunicação e interação.

A rede social corporativa poderá ser uma ferramenta que trabalha a favor da inovação nas organizações, dando espaço à diferenciação e conflitos de pensamentos, através das trocas interacionais, opiniões, críticas e sugestões nela publicadas. Contudo, fica evidente que a organização precisa ter prontidão na cultura organizacional para que isso possa tomar lugar no cotidiano empresarial. A percepção dos entrevistados das duas instituições, de maneira geral, é de que não há abertura para a discordância de pensamentos de forma exposta e de que o Workplace não está ligado à entrega de inovações para o negócio. Grande parte dos entrevistados disseram que não o enxergam como ferramenta adequada para a colocação de críticas pelos usuários, e na contramão, há uma assimilação de que as exposições na plataforma sempre demonstram o viés positivo, denotando o que intitulei de a “cultura do bonito”.

Além disso, é curioso e digno de nota que a colaboração, um dos diferenciais mais trazidos nas argumentações comerciais das redes sociais corporativas, foi a qualidade menos abordada e reconhecida pelos entrevistados desta pesquisa.

A influência dos gestores para a participação dos liderados no Workplace foi vista de duas maneiras diferentes. Alguns funcionários demonstraram que seus gestores funcionam como estimuladores e servem de exemplos para uso da ferramenta. De outra forma, a análise das entrevistas mostrou que a adesão também se deu de forma orgânica, num fluxo vertical de baixo para cima – dos liderados para a liderança. Isto significa que alguns funcionários perceberam valor na utilização da ferramenta, independente do estímulo e modelo do seu gestor. Os ganhos percebidos relativos ao maior acesso às informações institucionais, à maior interação com colegas, à visibilidade e ao reconhecimento de si e de suas áreas, os fizeram aderir e participar do Workplace, mesmo não tendo como exemplo a prática de sua chefia direta.

O uso do celular no ambiente de trabalho está intimamente ligado ao uso do Workplace, pois para que se possa usufruir da mobilidade e facilidade de acesso proporcionado pela ferramenta, o dispositivo móvel é fundamental. A questão levantou múltiplas percepções, advindas da visão cultural da organização por parte dos entrevistados. A restrição do uso do celular durante o expediente veio à tona, mas não apareceu como algo impositivo por parte das empresas. Para os entrevistados, é respeitoso ao paciente que não se utilize o aparelho celular em frente a ele, entendendo e concordando com a restrição de uso do aparelho neste momento. O celular é utilizado pelos usuários, mas em outro local físico do hospital que não aquele aonde exerce suas funções, quando em assistência ao paciente.

A relação e as características do uso do Workplace e do dispositivo móvel foi uma especificidade desta pesquisa. Não necessariamente, os achados se repetiriam em outras empresas, de outros ramos por exemplo, onde os funcionários podem/conseguem acessar a plataforma ao passo que realizam suas atividades corriqueiras de trabalho.

O fato é que com o desenvolver da tecnologia, outros sistemas e plataformas necessários para o dia a dia hospitalar também estarão no aparelho móvel cada vez mais, como o exemplo trazido por uma entrevistada sobre o laudo dos exames, que pode ser acessado pelo dispositivo. É provável que gradativamente cresça o entendimento da sociedade de que o uso do celular é fundamental também para atividades profissionais, e não só pessoais, o que trará modificações nas relações, especialmente as que envolvem o atendimento pessoal face a face.

Contudo, conforme argumenta Iasbeck (2014), a necessidade constante de adaptar o discurso aos ambientes mutantes do mundo corporativo ou às exigências do mercado, no qual as organizações estão inseridas, provoca a necessidade de mudanças bruscas, que nem sempre



são traduzidas de forma coerente no ambiente organizacional. Exemplo disso é o fato de o uso do celular pelos empregados ser malvisto nas empresas, ainda que em ambientes e situações recomendadas. Desta forma, a adaptação cultural da sociedade e, por consequência, das organizações, será tão necessária e proporcional quanto mais as ferramentas de trabalho forem funcionais e acessíveis nos dispositivos móveis.

A rede social corporativa Workplace participa e modifica os processos comunicacionais da organização com os empregados e entre estes. Esta participação e modificação tomam forma de diversas maneiras, e a manifestação disso dependerá do perfil de uso do funcionário, bem como da cultura organizacional. A ferramenta produz mudanças nas formas de comunicar e reconhecer; gera interações e conexões entre os funcionários e entre estes com a organização e vice-versa; dissemina informações e conhecimento; oferece novos espaços de fala; altera relações de poder organizacionais; põe em lugar central a mobilidade das ferramentas e dos dispositivos no ambiente de trabalho. Através dela, há uma afirmação dos aspectos positivos relativos à organização. A agilidade e usabilidade facilitada proporcionadas pelo Workplace têm expressão significativa nos processos comunicativos que envolvem a organização e seus empregados.

Além disso, conforme as análises e argumentações apresentadas neste estudo, é possível defender que a participação da rede social corporativa poderá incitar reflexões sobre a cultura organizacional, bem como agir sobre sua atualização, trazendo um dinâmico devir que transforma a dimensão da comunicação organizacional.

A pesquisa ofereceu indícios e reflexões importantes sobre o uso das redes sociais corporativas nas organizações, em um momento que ainda pode ser considerado ainda inicial de adoção, especialmente no Brasil. Contudo, destaco que o estudo possui limitações, na medida em que foi realizado com uma plataforma específica – o Workplace – e em hospitais, que são instituições com características específicas de atuação, não possuindo negócios ligados ao comércio ou à produção de bens, por exemplo. Logicamente, se a investigação fosse realizada em outras organizações e, especialmente, em outros segmentos, os achados e conclusões poderiam ser diferentes. Entendo que há amplo campo de pesquisa para futuros estudos, que poderão abordar o uso do Workplace em outras organizações em ramos de negócio diversos, bem como apropriar-se de outras plataformas de redes sociais corporativas existentes.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, S. Redes sociais na internet: desafios à pesquisa. *In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. Anais do XXX Congresso de Ciências da Comunicação. Santos, 2007.
- ALMEIDA, F; MORAES, E. Competências Comunicacionais e a Escola de Montreal: Considerações e Convergências. *Mimesis*, Bauru, v. 37, n. 1, p. 93-108, 2016.
- ARGENTI, P. How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of business and technical communication*, v. 20, n. 3, p. 357-370, 2006.
- BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.
- \_\_\_\_\_. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. *E-Compós*. v. 17, n. 2, 2014.
- \_\_\_\_\_. Estratégia, Comunicação e Relações Públicas. **Portcom/Intercom. XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação**. Campo Grande /MS – setembro 2001. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8139078556980663261068270533436049754.pdf>. Acesso em 09 de junho de 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTHS, C; MÜLLER, K. Relações entre comunicação organizacional e a política nacional de humanização em hospital universitário público no Brasil. *In: Pesquisa, comunicação, informação*. ROSÁRIO, Nísia; SILVA, Alexandre (Orgs). Porto Alegre: Sulina, p. 309-323, 2016.
- BODEN, D. **The business of talk: Organizations in action**. London: Polity Press, 1994.
- BRANDEL, M. **The new employee connection: Social networking behind the firewall**. Computerworld, 2008. Disponível em: <https://www.computerworld.com/article/2551401/the-new-employee-connection--social-networking-behind-the-firewall.html>. Acesso em 19 de abril de 2019.
- BRUM, A. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2008.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. Saraiva, 2009.
- BUGHIN, J.; CHUI, M.; MILLER, A. How companies are benefiting from Web 2.0. *McKinsey Quarterly, McKinsey Global Institute*. v. 9, n. 4, p. 84-85, 2009.

- CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. EUA: Addison-Wesley, 1999.
- CASALI, A. Proposta de um Modelo de Análise do Processo de Comunicação Organizacional a partir das Proposições da Escola de Montreal. **Anais do XXXI EnANPAD**, 2007.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 1999.
- CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre, 2012.
- CHUI, M. *et al.* The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. **McKinsey Global Institute**, 2012.
- CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. *In*: CLEGG, S.; C. HARDY, C.; NORD, W.(Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v. 1, 1998.
- CORREIA, P.; MOREIRA, M. Novas formas de comunicação: história do Facebook, uma história necessariamente breve. **Revista Alceu**, v. 14, n. 28, p. 168-187, 2014.
- CORREIA-NETO, J.; DORNELAS, J.; VILAR, G. Sites de Redes Sociais Corporativas: entre o pessoal e o profissional. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 13, n. 1, 2014.
- COSTA, R. *et al.* A Knowledge Management Process Using Social Networks. **2009 Simposio Brasileiro de Sistemas Colaborativos**, Fortaleza, Ceará, 2009.
- CURVELLO, J. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Editora Casa das Musas, 2012.
- DIEHL, A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004
- DI FELICE, M. As formas conectivas do social. *In*: MARCHIORI, M. **Sociedade, comunidade e redes**. Rio de Janeiro: Difusão, 2014.
- DIMICCO, J. *et al.* Motivations for social networking at work. *In*: **Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work**. ACM, p. 711-720, 2008.
- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. *In*: **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, p. 62-83, 2006.
- ELLISON, N.; BOYD, D. Sociality through Social Network Sites. *In*: **The Oxford Handbook of Internet Studies**. Oxford: Oxford University Press, p. 151-172, 2013.  
Disponível em:  
<https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199589074.001.0001/oxfordhb-9780199589074-e-8?print=pdf>. Acesso em 15 de junho 2019.
- FACEBOOK. **Company Info/Stats**. [S.l.] 2018. Disponível em:  
<https://newsroom.fb.com/company-info/>. Acesso em 10 abril 2019.

FACEBOOK. **Facebook to Announce First Quarter 2019 Result**. California, EUA. Abril, 2019. Disponível em: <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2019/Facebook-to-Announce-First-Quarter-2019-Results/default.aspx>. Acesso em 10 abril 2019.

FACHINELLI, A. Conhecimento, comunicação e cultura: relações de interdependência. *In*: MARCHIORI, M. **Conhecimento e mudança**. Rio de Janeiro: Difusão, 2014

FERRARA, L. Organização da Cultura e cultura das organizações. *In*: MARCHIORI, M. **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013.

FINCHAM, R.; RHODES, P. Power and Organisations: The Individual, Work and Organisation. **Behavioural Studies for Business and Management**, p. 423-449, 1992.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Sandra Netz - 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Pesquisa Qualitativa: um guia para iniciantes**. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

FRANÇA, F. Gestão de relacionamentos corporativos. *In*: GRUNIG, J.; FERRARI, M.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**, São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

FRANÇA, V. Cultura: faces e interfaces. *In*: MARCHIORI, M. **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. Basic Books, New York: 1973. Disponível em: <https://is.muni.cz/el/1423/jaro2018/SOC757/um/clifford-geertz-the-interpretation-of-cultures.pdf>. Acesso em 26 de julho de 2019.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. (Orgs.) **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILTENANE, J. Investigating the Intention to Use Social Media Tools Within Virtual Project Teams. *In*: **Project Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**. IGI Global, p. 658-680, 2016.

GREAT PLACE TO WORK. **Construindo um excelente lugar para trabalhar**. Great Place to Work Institute, Inc. Relatório Brasil, 2014.

GUERRA, M. Contribuições da teoria linguística à abordagem da cultura e comunicação organizacional. *In*: MARCHIORI, M. **Linguagem e discurso**. Rio de Janeiro: Difusão, 2014.

HALL, C. **Friends, Followers, and Customer Evangelists: The 2010 Business Owner's Guide to Social Media**. Morgan James Publishing, 2010.

HAYTHORNTHWAITE, C. Social networks and Internet connectivity effects. **Information, Community & Society**, v. 8, n. 2, p. 125-147, 2005.

HENRIQUES, M. A cultura e o poder na relação entre organizações e comunidades: aspectos reveladores. *In*: MARCHIORI, M. **Sociedade, comunidade e redes**. Rio de Janeiro: Difusão, 2014.

HENRIQUES, M. Relações públicas na perspectiva da comunicação comunitária. *In*: OLIVEIRA, I; LIMA, F. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012.

HR COMMUNICATIONS. Employee networking: The next generation. Disponível em: [https://hrcommunications.com/Main/Articles/Employee\\_networking\\_The\\_next\\_generation\\_1109.aspx](https://hrcommunications.com/Main/Articles/Employee_networking_The_next_generation_1109.aspx). Acesso em 19 de abril de 2019.

IASBECK, L. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. *In*: MARCHIORI, M. **Linguagem e discurso**. Rio de Janeiro: Difusão, 2014.

JONES, R.; HAFNER, C. **Understanding digital literacies: A practical introduction**. Routledge, 2012.

KEMPE, D.; KLEINBERG, J.; TARDOS, E. Maximizing the spread of influence through a social network. *In*: **Theory Of Computing**, v.11. n. 4, p. 105–147, 2015.

KREPS, G. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p.167-190, 2006.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. *In*: KUNSCH, Margarida. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 61-76, 2010.

LATOURETTE, Bruno. **Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede**. Edufba, 2012.

LEONARDI, P. M. The social media revolution: Sharing and learning in the age of leaky knowledge. **Information and Organization**, v. 27, p. 47–59, 2017.

LOVINK, G. **Networks without a cause: a critique of social media**. Cambridge: Polity, 2011.

MADDEN, M; ZICKUHR, K. 65% of Online Adults Use Social Networking Sites. **Pew Internet & American Life Project**, 2011. Disponível em: <https://www.pewinternet.org/2011/08/26/65-of-online-adults-use-social-networking-sites/>. Acesso em 01 julho 2019.

MARCHIORI, M. **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013.

\_\_\_\_\_. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MICHEL, M.; MICHEL, J. PORCIÚNCULA, C. A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. III, n. 6, p.117-136, 2013. Disponível em <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/239>. Acesso em 22 de maio de 2019.

MOWDAY, Richard; STEERS, Richard; PORTER, Lyman. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2a. ed., São Caetano do Sul: Difusão Editora, p. 61-75, 2009.

NOGERINO, J. Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido. **E-book Comunicação com Líderes e Empregados**. Faculdade Cásper Líbero. Jundiaí, São Paulo. Agosto, 2016.

OLIVEIRA, R. **Uso de blogs internos para colaboração e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais**. Dissertação de Mestrado em Comunicação e Informação - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

PHIPHITPHATPHAISIT, P.; TUAMSUK, K. Corporate Social Network Design for Knowledge Sharing within University's Operation. **2016 5<sup>th</sup> International Conference on Computer Science and Network Technology**, 2016.

POSTMES, T.; TANIS, M.; DE WIT, B. Communication and commitment in organizations: A social identity approach. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 4, n. 3, p. 227-246, 2001.

PRIMO, A. Como fala um actante coletivo? A organização FIFA encarnada por Jérôme Valcke. **Contemporânea: Comunicação e Cultura**. Salvador. Vol. 12, n. 3, p. 512-536, set - dez 2014.

PUTNAM, L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of communication and organization. **Managing organizations: Current issues**, p. 125-158, 1999.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. 2. ed. Porto Alegre, RS:Editora Sulina, 2014.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RUÑO, T.; LOPES, A. O papel das redes sociais na relação com os públicos internos das organizações. **Obra Digital Revista de Comunicación**, n. 15, p. 51-66. Espanha: Janeiro, 2019.

SANT'ANA, L. Análise de redes sociais como metodologia para a comunicação no contexto das organizações. *In*: OLIVEIRA, I; MARCHIORI, M (Orgs.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012.

SANTAELLA, L. A relevância das comunidades virtuais na cultura organizacional. *In*: MARCHIORI, M. **Sociedade, comunidade e redes**. Rio de Janeiro: Difusão, 2014.

SCHALL, M. A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 557-581, 1983.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, p.185-197, 2010.

SILVA, A.; LIEDKE, E. Comunicação e informação no contexto das organizações. *In*: **Epistemologias, comunicação e informação**. MORIGI, Valdir; JACKS, Nilda; GOLIN, Cida (Orgs). Porto Alegre: Sulina, p.195-217, 2016.

SILVA, C.; BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e gestão de equipes: ausculta, estratégia e relação de poder. *In*: **Pesquisa e perspectivas de Comunicação e Informação**. Porto Alegre: Sulina, p. 38-56, 2018.

SILVEIRA, H. Motivações e fatores críticos de sucesso para o planejamento de sistemas interorganizacionais na sociedade da informação. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 107-124, maio/ago 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17039.pdf>. Acesso em 10 julho de 2019.

STATISTA. **Number of social media users worldwide from 2010 to 2021**. [S.l.] 2019. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>. Acesso em 10 de abril 2019.

STROUD, D. Social networking: An age-neutral commodity—Social networking becomes a mature web application. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**. V. 9, n. 3, p. 278-292, 2008.

SZABÓ, I.; SILVA, R. Informação e inteligência coletiva no ciberespaço: uma abordagem dialética. **Revista Ciências & Cognição**, v. 11, p. 37-48, 2007.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2008.

TAYLOR, J. Engaging organization through worldview. *In*: MAY, S.; MUMBY, D. (Orgs.) **Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives**. Thousand Oaks: Sage, p. 197-221, 2005.

TAYLOR, J. et al. The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. **Communication theory**, v. 6, n. 1, p. 1-39, 1996.

TAYLOR, J.; EVERY, E. **The emergent organization: Communication as its site and surface**. Routledge, 1999.

THOMPSON, J. B. A nova visibilidade. **Revista Matrizes**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 15-38, 2008.

TOMAÉL, M.; ALCARÁ, A.; DI CHIARA, I. Das redes sociais à inovação. **Ciência da informação**. Brasília, v. 34, n. 2, 2005.

TURBAN, E.; BOLLOJU, N.; LIANG, T. Enterprise social network: opportunities, adoption, and risk management. **Journal of Organization Computing and Electronic Commerce**, v. 21, p. 202 – 220, 2011.

UFRGS. **Guia de normalização de trabalhos acadêmicos da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Biblioteca da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, 2019. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/bibfbc/a\\_biblioteca/documentos/guia-normalizacao](http://www.ufrgs.br/bibfbc/a_biblioteca/documentos/guia-normalizacao) Acesso em 11 de agosto de 2019.

VAN ZYL, A. S. The impact of Social Networking 2.0 on organisations. **The Electronic Library**, v. 27, n. 6, p. 906-918, 2009.

ZOTTO, O. **Um estudo dos efeitos organizacionais e sociais da utilização da tecnologia groupware Lotus Notes na administração pública do estado do Paraná**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Instituto de Informática, 2000. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2750/000325651.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 01 julho 2019.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Guia para Entrevista Semiestruturada

#### INFORMAÇÕES DO ENTREVISTADO

- a) Nome e cargo?
- b) Principais atribuições/atividades que faz no hospital?
- c) Quanto tempo possui de Empresa?

#### INTERAÇÃO COM COLEGAS E ÁREAS

- a) Quais as áreas e/ou colegas de Empresa que tem mais interação para o dia a dia do trabalho?
- b) Estas pessoas também são as que você tem mais interação pessoal (sem ser de atividade de trabalho)?
- c) Quais as áreas que você tem menos interação? Ou seja, que você pouco sabe do que está ocorrendo no setor e o que fazem?

#### USO DO WORKPLACE

- a) Você usa o Workplace?
- b) Você utiliza o Workplace no computador ou no celular?
- c) Como é sua utilização? O que você faz ou não? O que tem vontade de fazer, interagir, publicar, etc?
- d) Os colegas e áreas que você mais interage pessoalmente também são os que você mais interage via Workplace?
- e) Você precisa usar o Workplace para suas atividades de trabalho? Se sim, para o que?
- f) O que você gosta e o que não gosta na plataforma, na inserção dela do dia a dia?
- g) Pensando na comunicação e interação entre funcionários – ou seja, entre você e seus colegas – você percebe alguma modificação (positiva ou negativa) depois da implantação do Workplace? Se sim, como é?
- h) Pensando no fluxo de informações da Empresa com funcionários – ou seja, informações institucionais do Hospital, de processos, atividades, etc, para vocês – você percebe alguma modificação (positiva ou negativa) depois da implantação do Workplace? Se sim, como é?

- i) Pensando na interação/comunicação dos funcionários com o Hospital, ou seja, no sentido de a instituição “ouvir” ou “ter acesso” ao que funcionários querem comunicar/expressar - você percebe alguma modificação (positiva ou negativa) depois da implantação do Workplace? Se sim, como é?

### **COLABORAÇÃO E CONHECIMENTO**

- a) Você colabora com a empresa ou com seus colegas através do Workplace? Se não, por que não colabora? Se sim, como é isso?
- b) Você entende que há disseminação de conhecimento de processos, projetos, atividades profissionais do Hospital através do Workplace? Se sim, como se dá?
- c) Como você adquire conhecimentos para o seu dia a dia profissional no Hospital?
- d) Quando você precisa repassar/disseminar algum conhecimento do Hospital, como você faz?

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

- a) Você considera que sua empresa incentiva a comunicação, o compartilhamento de informações de trabalho entre áreas e colegas?
- b) Você sente que há espaço para expressar opiniões críticas ou negativas e dar sugestões para áreas e para o próprio hospital através do Workplace?
- c) Você considera que o Hospital estimula a colaboração entre colegas e áreas? Se sim, dê exemplos.
- d) Como você acha que é vista a utilização do celular no ambiente de trabalho?
- e) Seu gestor direto utiliza o Workplace? Se sim, ele te estimula a utilizar ou não?

### **UTILIZAÇÃO PESSOAL DAS REDES SOCIAIS**

- a) Você é usuário pessoal de alguma plataforma de rede social?
- b) O que você mais gosta na(s) sua(s) rede(s) social(s)? O que mais te atrai para o uso? Qual o(s) recurso(s) que mais gosta?

## **APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a) em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte deste estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua, e a outra é do pesquisador responsável.

### **Informações sobre a pesquisa:**

Título do projeto: *A PARTICIPAÇÃO DE REDES SOCIAIS CORPORATIVAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O USO DO WORKPLACE EM DOIS HOSPITAIS*

Pesquisador Responsável: Prof. Dr. Alex Fernando Teixeira Primo

Telefone para contato: (51) 3308-5264 / (51) 99199-1515

Telefone CEP/UFRGS: (51) 3308-3738

E-mail para contato: [aprimo@ufrgs.br](mailto:aprimo@ufrgs.br)

Pesquisadores participantes: Alex Fernando Teixeira Primo e Tonia Keiserman Lempke

Esta pesquisa tem como proposta investigar o uso da rede social corporativa Workplace nas organizações. O objetivo principal do projeto é analisar de que forma a rede social corporativa Workplace participa da comunicação interna entre funcionários e organização. Para isso, pretende-se desenvolver uma investigação empírica, em que serão realizadas entrevistas com funcionários que trabalham nos dois hospitais selecionados.

Durante as entrevistas, os participantes serão convidados a falar sobre suas percepções sobre a organização e o Workplace, bem como sobre o uso da rede social corporativa.

As informações coletadas nas entrevistas em gravações de áudio e/ou através de videoconferência serão utilizadas somente para propósito acadêmico, com a finalidade de consulta para construção da redação desta pesquisa.

Como em todas as pesquisas que envolvem participantes, é necessário considerar a existência de alguns riscos, dentre os quais um possível constrangimento dos respondentes em falar sobre suas percepções a respeito da empresa e de seus colaboradores, e sobre a utilização (ou a não utilização) da rede social corporativa Workplace. Isto poderá ocorrer pelo receio de as respostas serem usadas contra os funcionários em alguma forma de repreensão. Os pesquisadores comprometem-se com a responsabilidade de manter esses riscos ao mínimo, bem como informam que a análise das respostas na pesquisa não irá identificar os respondentes, isto

é, serão chamados como “Entrevistado A, B, C ou 1, 2, 3” e assim por diante, de forma a não expor as pessoas e suas respectivas respostas. Portanto, os nomes dos participantes serão preservados, a fim de garantir a sua privacidade. Fica garantido, também, o direito do entrevistado de desistir de sua participação a qualquer momento, bem como de não responder algum questionamento, caso não queira. Também fica garantido o direito de requerer as informações da entrevista para conhecimento, ou mesmo requerer caso retire o consentimento na participação da pesquisa.

Como benefícios, entende-se a importância de estudar os usos e funcionalidades de uma rede social corporativa dentro das organizações, especialmente no que tange aos aspectos ligados à comunicação entre os funcionários e entre estes e a organização. Além disso, relacionar a cultura organizacional com a implantação e utilidade da rede social corporativa é outro aspecto relevante dentro deste estudo. Sua participação é de extrema importância para que se possa refletir acerca dos objetivos dessa pesquisa, e certamente trará contribuições significativas para os campos de Comunicação Social, Recursos Humanos e da Cibercultura. Como benefício indireto, a organização que você trabalha, após a execução da pesquisa e apresentação dos resultados, poderá desenvolver-se mais na área da comunicação com os empregados, entregando melhores resultados ao seu dia a dia de trabalho.

Por fim, os pesquisadores se comprometem em preservar os dados coletados nessa pesquisa pelo período de cinco anos, após o qual estes serão destruídos, física e digitalmente.

Esclarece-se também que, ao participar deste estudo, você não terá nenhum tipo de despesa, bem como nada será pago por sua colaboração, ficando as informações dadas de sua plena responsabilidade.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Pesquisador

## APÊNDICE C – Carta-convite

Olá!

Conforme comunicado a você anteriormente, você está sendo convidado a participar, como voluntário em uma pesquisa.

Título do projeto: ***A PARTICIPAÇÃO DE REDES SOCIAIS CORPORATIVAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O USO DO WORKPLACE EM DOIS HOSPITAIS.***

A pesquisa tem como proposta investigar o uso da rede social corporativa Workplace nas organizações. O objetivo principal do projeto é analisar de que forma a rede social corporativa Workplace participa da comunicação interna entre funcionários e organização. Para isso, serão realizadas entrevistas com funcionários que trabalham em algumas organizações.

Como participante, você será convidado a falar sobre suas percepções sobre a organização e o Workplace, bem como sobre o uso da rede social corporativa. No relatório, os respondentes serão chamados como “Entrevistado A, B, C ou 1, 2, 3” e assim por diante, de forma a não expor as pessoas e suas respectivas respostas. Portanto, os nomes dos participantes serão preservados, a fim de garantir a sua privacidade. Fica garantido, também, o seu direito de desistir da participação a qualquer momento, bem como de não responder algum questionamento, caso não queira.

Sua entrevista será na sala xxxx, no dia xx/xx.

Até lá!