

# O papel das redes sociais na relação com os públicos internos das organizações

*The role of social networks in relation to internal communications*

# 3

ARTÍCULO



## Teresa Ruão

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade  
Universidade do Minho

Investigadora do Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, desde a fundação 2001. Doutorada em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho, 2008. Vice-Presidente e Presidente do Conselho Pedagógico do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, desde 2010. Leciona e investiga nas áreas de Comunicação Organizacional e Estratégica, Marcas e Relações Públicas.

truao@ics.uminho.pt  
ORCID: 0000-0002-9723-8044

## Ana Isabel Lopes

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade / Marketing Department  
Universidade do Minho / Antwerpen Universiteit

Doutoranda em Economia Aplicada na Universidade de Antuérpia (Bélgica), no Departamento de Marketing. Atualmente estuda a influência dos comentários online no comportamento do consumidor. Participou como investigadora na área da Comunicação Organizacional no Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, na Universidade do Minho, onde estudou a comunicação interna no ambiente da gestão de projetos de Engenharia.

truao@ics.uminho.pt  
ORCID: 0000-0002-9723-8044

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2017 / 14 de marzo de 2018

## Resumo

Este artigo reflete sobre a introdução de redes sociais na comunicação interna das organizações, centrando-se na análise da sua utilidade para a interação formal e desempenho de tarefas. Foi estudada uma empresa multinacional que criou uma rede social interna e que se depara com resistências na sua adoção. Foram analisadas as respostas ao inquérito anual distribuído aos colaboradores e dados primários recolhidos via observação direta. O objetivo da análise foi perceber o grau de penetração da rede social na organização, descobrir a sua importância percebida e identificar os fatores que influenciaram a sua implementação. Desenvolveram-se algumas orientações sobre o processo de mudança organizacional implicado.

## PALAVRAS-CHAVE

Comunicação interna, redes sociais, comunicação vertical, comunicação horizontal, mudança organizacional.

## Abstract

*We consider the introduction of social networks in internal communications, analysing their use for formal interaction and task performance. This is a case study of a multinational company that created an internal social network and is facing resistance to adoption. We analysed responses to the annual staff survey and primary data collected through direct observation. The goal of the analysis was to understand the degree of social network penetration in the organisation, to gauge its per-*

*ceived importance and to identify factors influencing implementation. We have proposed some guidelines on managing organisational change processes.*

## KEYWORDS

*Internal Communication, social network, vertical communication, horizontal communication, organizational change.*

## Resumen

Este artículo se refleja en la introducción de redes sociales en la comunicación interna de las organizaciones, centrándose en el análisis de su utilidad para la interacción formal y el desempeño de las tareas. Se realizó el estudio de una empresa multinacional que creó una red social interna y que se enfrenta a resistencias en su adopción. Se analizaron las respuestas a la encuesta anual distribuida a los colaboradores y los datos primarios recogidos vía observación directa. El objetivo del análisis fue percibir el grado de penetración de la red social en la organización, descubrir su importancia e identificar los factores que influenciaron su implementación. Se han desarrollado algunas notas sobre el proceso de cambio organizacional implicado.

## PALABRAS CLAVE:

Comunicación interna, redes sociales, comunicación vertical, comunicación horizontal, cambio organizacional.

---

## 1. INTRODUÇÃO

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. Nes-

te contexto, desenvolvemos um estudo sobre a importância das redes sociais na gestão da relação com os públicos internos em contextos formais e de desempenho de tarefas, a partir da perspectiva da Comunicação Organizacional (Corman, 2006).

O estudo assentou numa dupla linha de investigação: a análise dos fluxos de comunicação verticais (ou seja, entre a direção da empresa e os seus colaboradores) e dos fluxos horizontais (ou entre os próprios colaboradores). A partir da literatura sobre a comunicação vertical, entendemos as redes sociais como mecanismos capazes de gerar uma 'real interação' entre níveis hierárquicos, esbatendo as estruturas organizacionais. Já olhando para a perspectiva da comunicação horizontal, entre pares e para a execução do trabalho, consideramos que as redes sociais podem desempenhar também um papel muito significativo, fornecendo ferramentas de comunicação que facilitam as interações entre colaboradores, particularmente relevantes em contexto de equipas virtuais e multiculturais.

Toda a análise é feita a partir do estudo de caso de uma empresa multinacional, com fábrica em Portugal, que criou uma rede social interna para uso dos colaboradores e que se depara com resistências na adoção dessa tecnologia. Este estudo centrar-se-á na análise da população da referida unidade de produção, através do exame de dados secundários (recolhido no inquérito anual aplicado pela empresa aos colaboradores) e de dados primários (recolhidos via observação direta num dos departamentos da fábrica). O objetivo da análise destes dados será avaliar o grau de penetração da rede social na organização, a sua importância percebi-

da e os fatores que influenciaram a sua implementação.

Face aos resultados do estudo, refletiremos ainda sobre o processo de mudança subjacente à adoção das redes sociais na Comunicação Interna. Neste contexto, discutiremos algumas das estratégias defendidas por Kotter (1996), sobre como usar diferentes meios para comunicar a mudança e envolver os públicos internos na construção da solução.

## 2. AS REDES SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo a perspectiva da comunicação interna integrada, apresentada por Kalla (2005, p. 304), este campo agrega "toda a comunicação formal e informal que acontece internamente a todos os níveis de uma organização"<sup>1</sup>. E seguindo esta visão, 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 perspetivas, através de estudos empíricos que discutem se a sua aplicação representa uma melhoria efetiva da comunicação, para resolver alguns problemas operacionais como, por exemplo, o uso excessivo do email (Esteves, 2008; Wijngaard, Wensveen, Basten, & de Vries, 2016).

Este último problema tem sido analisado, por exemplo, no campo da engenharia da Gestão

---

<sup>1</sup> Traduzido pelas autoras a partir do original.

de Projetos<sup>2</sup>, que vem procurando desenvolver sistemas de troca de informação eficientes e simplificados no seio dos grupos de trabalho internos. Neste campo, emergiu então uma orientação voltada para as redes sociais designada de social project management (SPM; Silvius, 2016). 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.

Na verdade, os projetos são pequenas organizações temporárias que existem dentro de uma 'organização mãe'. Neste contexto, cada vez mais se reconhece a utilidade de criar ambientes virtuais onde as equipas, geograficamente dispersas, se possam encontrar, replicando, na medida do possível, um ambiente de proximidade geralmente característico da comunicação face-a-face (Gilteneane, 2016).

Inspirados nesta literatura, procuramos aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento e a implementação das redes sociais na comunicação formal interna das organizações.

---

2 A Gestão de Projetos constitui um ramo da Gestão e dos Estudos das Organizações (Söderlund, 2011) que estuda os projetos enquanto grupos organizacionais temporários, nos quais os recursos humanos, materiais e financeiros são organizados e geridos de forma inovadora para criar um produto, serviço ou resultado únicos (PMI, 2013).

A revisão de literatura será apresentada nos próximos pontos.

## 2.1 O FUNCIONAMENTO DAS REDES SOCIAIS INTERNAS

A tecnologia transformou de modo profundo a dinâmica entre as empresas e os seus colaboradores, cuja relação é hoje mais móvel, mais ousada e mais acessível (Argenti, 2006). Segundo Sophia van Zyl (2009, p. 907), "as redes sociais, que incorporam as tecnologias Web 2.0, têm a capacidade de expandir os contactos sociais, acelerar os processos de negócios, melhorar as relações com os clientes, recrutar pessoal de alto calibre e melhorar a moral, a motivação e a satisfação dos colaboradores no trabalho"<sup>3</sup>. Ou seja, trata-se de mecanismos de comunicação e relação que parecem compreender inúmeras vantagens para as organizações contemporâneas. Ainda que a autora lembre também as desvantagens que podem ser associadas ao uso das redes sociais por parte dos públicos internos. E, de forma a apresentar de modo claro este cenário, Zyl (2009) explica o impacto percebido do *Social Networking 2.0* nas organizações enumerando 'pontos positivos' e 'pontos negativos' (ver tabela 1):

Esta tabela dá, pois, algumas pistas sobre a abordagem a ser adotada, especialmente quanto ao tipo de conteúdo, na gestão das mídias sociais numa organização. As mensagens devem, assim, procurar mitigar os aspetos negativos e reforçar as percepções positivas, de forma a promover a aceitação do seu uso.

Além do mais, é necessário olhar estas plataformas de uma perspetiva mais ampla, alargando o leque de redes sociais que são habitualmente consideradas (Facebook, LinkedIn,

---

3 Traduzido pelas autoras a partir do original.

**Tabela 1.** O impacto do Social Networking 2.0 nas organizações

Pontos positivos	Pontos negativos
Informações de contacto atualizadas, 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 <i>virus-writers</i> podem configurar perfis falsos
Maior produtividade e eficiência no fluxo de trabalho	Diminuição da produtividade, porque os colaboradores passam muito tempo na rede e a publicar entradas em blogues e <i>Wikis</i>
Maior motivação dos colaboradores e sentido de comunidade, através da criação de uma reputação digital	Conteúdo gerado pelo usuário pode não ser fiável
Retenção de conhecimento organizacional e experiências, armazenados num formato totalmente pesquisável	Potencial perda de informação confidencial ou sensível
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
A capacidade de influenciar a perceção da organização e/ou marcas através da melhoria das relações com o cliente, marketing viral e inovação	Danos na reputação organizacional, quer através de atos intencionais de vandalismo e desinformação, quer através de atos ou omissões negligentes

Fonte: Sophia van Zyl, etc. 2009, p. 915<sup>4</sup>

Twitter, etc.), de forma a serem integradas outras ferramentas sociais como, por exemplo, o Asana<sup>5</sup> ou o Slack<sup>6</sup>. Estas ferramentas são especificamente indicadas para transpor a gestão do trabalho para o ambiente virtual, permitindo atribuir tarefas, trocar mensagens ou criar alertas e calendários, através do uso de uma única aplicação. De resto, 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.

De facto, as redes parecem ser úteis não só na operacionalização de tarefas, mas também na criação de um sentido de comunidade. Postmes, Tanis e Wit (2001) refletem, por exemplo, sobre a importância dos diferentes fluxos de comunicação na construção da identidade de uma organização e na criação de compromisso e alinhamento dos públicos internos com essa identidade. Os autores afirmam que a comunicação é um importante fator para a criação de sentimento de pertença, sendo, neste caso, de grande relevância o fluxo vertical. Segundo Postmes et al. (2001, p. 231), “os colaboradores estão mais fortemente empenhados se obtiveram informações adequadas para desempen-

4 Traduzido pelas autoras a partir do original.

5 A ferramenta pode ser descarregada em <https://asana.com/>.

6 A ferramenta pode ser descarregada em <https://slack.com/>.

har as suas tarefas e se essas informações lhes forem apresentadas através de canais burocráticos formais e não informalmente<sup>7</sup>. E, neste quadro, as tecnologias 2.0 podem ser fonte de alinhamento identitário.

As redes sociais podem de facto assumir, contrariamente ao que é comumente entendido, um papel importante enquanto canal oficial para a comunicação interna das organizações. Uma ideia também explorada por Sievert e Nelke (2012) que advogam a utilidade das redes sociais na criação de liderança. Os autores consideram que a implementação do uso de redes sociais no ambiente interno das organizações carece de incentivos por parte da liderança da empresa, mas defendem também que, por outro lado, a liderança pode tirar partido destas redes para facilitar as dinâmicas internas de comunicação. Assim, as redes sociais não podem ser olhadas apenas como ferramentas técnicas ou de entretenimento, mas devem também ser entendidas numa perspetiva formal, de coordenação de tarefas, de construção de identidade e de reforço de liderança (Sievert & Nelke, 2012).

As vantagens do uso deste tipo de ferramentas são, ainda, aprofundadas no relatório do McKinsey Global Institute<sup>8</sup> (Chui et al., 2012), cujos dados demonstram a relação entre o uso de tecnologias sociais nas empresas e o aumento da produtividade. Ou seja, o relatório advoga uma influência positiva das redes no desempenho organizacional (ver figura 1).

Os dados deste relatório, sobre o impacto da tecnologia na economia, têm por base entrevistas realizadas a utilizadores, executivos, fornecedores de ferramentas sociais e outros

especialistas, assim como dados de um questionário sobre a utilização de tecnologias sociais aplicado aos fornecedores deste tipo de plataformas. Neste gráfico, Chui et al. (2012) demonstram que o uso de tecnologias sociais pode aumentar a produtividade das empresas entre 20% e 25%, na medida em que melhoram a comunicação e a colaboração entre equipas. Esta relação, até então manifesta mas não quantificada, suporta-se num estudo do tempo usado pelos colaboradores para executar determinada tarefa recorrendo às funcionalidades das redes sociais, ao longo uma semana, como forma de calcular o aumento da produtividade. Para isso foram consideradas as tarefas de (1) ler e responder a emails, (2) pesquisar e obter informação, (3) comunicar e colaborar internamente e (4) tarefas específicas da função.

Não obstante esta orientação da literatura sobre os benefícios das redes sociais no desempenho organizacional, há referências claras às dificuldades da sua implementação. E esse será o assunto a tratar no próximo ponto.

## 2.2 A IMPLEMENTAÇÃO DAS REDES SOCIAIS INTERNAS

A aplicação das redes sociais na Comunicação Interna parece, pois, poder trazer melhorias organizacionais relevantes – em termos de qualidade<sup>9</sup>, eficiência<sup>10</sup> e eficácia<sup>11</sup> comunicativas. Contudo, como advogam Vries e De Diana (2005), é essencial que a sua implementação seja estrategicamente preparada. Segundos

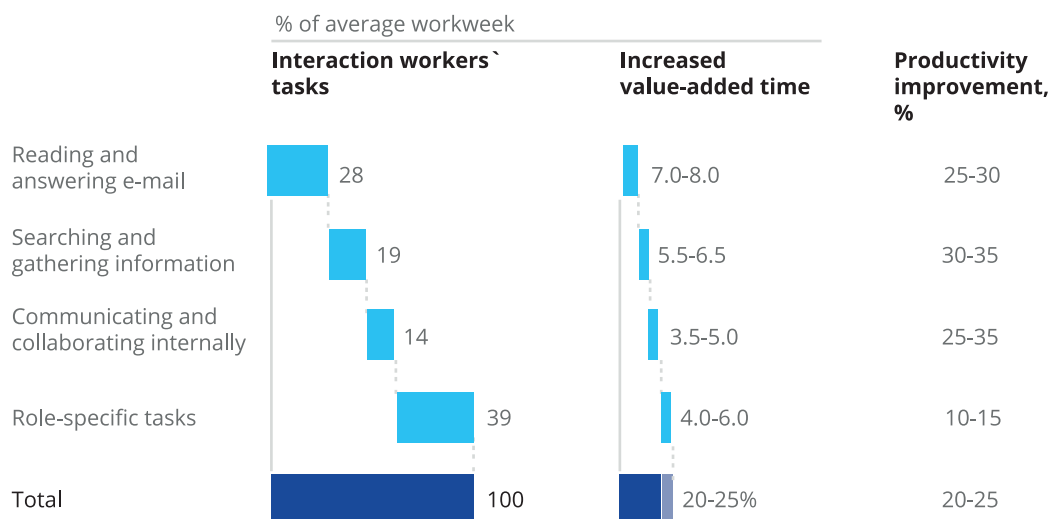
7 Traduzido pelas autoras a partir do original.

8 Empresa americana líder mundial no mercado da consultoria empresarial.

9 Referimo-nos à orientação da comunicação interna para as necessidades dos colaboradores e para o cumprimento da missão organizacional.

10 Referimo-nos à relação entre os fluxos e ferramentas de comunicação usados e os objetivos definidos para a sua utilização.

11 Referimo-nos à relação entre as intenções comunicativas do emissor e a interpretação que o recetor atribui à mensagem



Source: International Data Corporation (IDC); McKinsey Global Institute analysis

**Figura 1.** Relação entre o aumento da produtividade e o uso de redes sociais. Fonte: Chui et al., 2012, p.47

estes autores, quando se pretende implementar um *networked organizational communication (NOC)*, é necessário atender a três aspectos fundamentais: o contexto no qual a comunicação ocorre, os meios de comunicação usados e os participantes.

No que diz respeito ao contexto, Vries e De Diana (2005) consideram que se devem relevar fatores como a estratégia, os objetivos, a cultura ou a dimensão da empresa, assim como outros elementos externos que influenciam ou podem vir a influenciar a empresa, tais como públicos externos, desenvolvimentos tecnológicos ou a concorrência. Quanto aos meios pelos quais a comunicação ocorre, os autores atendem à avaliação da sua qualidade (em termos de funcionalidade, usabilidade, eficiência, fiabilidade, entre outros) e da comunicatividade (que inclui a presença e sincronia entre meios). Por fim, para implementar uma NOC é ainda importante atender ao ponto de vista dos participantes, ou seja dos utilizadores, considerando fatores demográficos (gênero, idade e acesso à rede),

sociográficos (massa crítica, construção social e papéis organizacionais), psicográficos (inovação, identificação organizacional, competências humanas, entre outros) e de percepção (usabilidade percebida e gratificações). Estes fatores parecem, pois, ter grande influência na aptidão para a adoção de novas tecnologias e dos ritmos impostos por esta nova forma de comunicar. Pelo que ao implementar um NOC é importante criar um plano de ação que considere todos estes fatores de forma a promover a sua adoção.

A mudança organizacional - por natureza complexa, pois tem consequências na forma como as pessoas trabalham, e disruptiva da forma anterior de pensar - exige a definição prévia de estratégias para a sua condução. Observando a complexidade inerente à adoção de uma NOC, torna-se claro que a gestão dessa mudança é um processo exigente e que deve ser ancorada numa comunicação eficiente. Acerca disto, Barrett (2002, p. 219) afirma que "o que algumas empresas ainda não percebem, no entanto, é

que sem comunicação efetiva com os funcionários, a mudança é impossível e a gestão da mudança falha<sup>12</sup>, defendendo assim a necessidade de comunicar convenientemente a mudança aos públicos internos. E Frahm e Brown (2007) dão mais uma pista sobre como lidar com a mudança. Os autores acreditam que o termo 'mudança' tem uma má conotação e que o uso desta palavra deve ser evitado para combater a incerteza e resistência. Afirmam ainda que expressões como 'melhoria contínua' têm melhor aceitação, especialmente em contextos de produção, uma vez que está relacionada com procedimentos de qualidade.

Mas, apesar das preocupações internas com a implementação da mudança, a verdade é que esta falha frequentemente nas organizações. Apontando para essa realidade, Kitchen e Daly (2002, p. 49) afirmam que "a mudança não é apenas sobre como as pessoas agem, mas também sobre como elas pensam"<sup>13</sup>. Daí a importância de gerir a comunicação interna, com particular cuidado, em situações de mudança nas organizações, porque os riscos de falha ou crise são reais.

"Embora a Internet permita às empresas apresentarem os seus pontos de vista diretamente aos seus constituintes, o controlo da disseminação da informação perde-se (Ihator, 2001). A mensagem dirigida aos empregados por parte da gestão sénior, por exemplo, pode chegar a múltiplos constituintes que não era suposto receberem a mesma" (Argenti, 2006, p. 359).

Importa, assim, refletir sobre o processo de mudança necessário para a adoção das tecnologias 2.0 em contexto de trabalho. Para isso,

discutiremos algumas das estratégias defendidas por Kotter (1996), sobre como usar diferentes meios para comunicar a mudança e envolver os públicos internos na construção da solução. No seu livro *Leading Change*, Kotter (1996)<sup>14</sup> apresenta as razões pelas quais as empresas podem falhar nos seus processos de mudança, que reproduzimos:

- 1. Permitir demasiada complacência: ou seja, parece ser necessário criar uma sensação de urgência para que as pessoas não procurem maneiras de escapar à mudança; não importa quanto esforço é colocado num projeto pois este não é o único fator que determina o seu sucesso, uma vez que a organização tem que estar preparada para a mudança.
- 2. Criar uma aliança de orientação suficientemente forte: ou seja, é necessário, no início de cada processo de mudança, criar uma equipa de apoio à mudança, composta pela direção, colaboradores seniores e outras pessoas com grande influência, para garantir que a questão da mudança será sempre de grande importância.
- 3. Não subestimar o poder da visão: ou seja, deve haver uma visão clara para orientar a tomada de decisões, uma visão geral pela qual todos são governados; sem isso abrem-se precedentes para desvios e erros; e esta visão deve ser concisa e clara.
- 4. Comunicar a visão: ou seja, toda a direção da empresa se deve preocupar com a transmissão da visão; e os comportamentos são os melhores portadores e disseminadores da visão, mais do que toda a informação que possa fluir em canais formais.
- 5. Não ignorar obstáculos que bloqueiem a nova visão: ou seja, levar em conta os obs-

12 Traduzido pelas autoras a partir do original.

13 Traduzido pelas autoras a partir do original.

14 Traduzido pelas autoras a partir do original.



táculos à visão, uma vez que eles existem principalmente nas ideias das pessoas; a liderança não pode falhar diante dos obstáculos, já que é nesta fase que se evidencia a importância da visão e do objetivo final da mudança.

- 6. Não criar vitórias a curto prazo: ou seja, delinear objetivos menores que serão perseguidos ao longo do processo de mudança, já que as pessoas não estão motivadas para um objetivo de longo prazo, para o qual não veem consequências imediatas; estes resultados devem surgir entre 6 e 18 meses a partir do momento em que o colaborador está envolvido na mudança; e isso permite a criação de algum sentido de urgência em projetos de longo prazo.
- 7. Não declarar a vitória muito cedo: porque leva entre 3 e 10 anos para que uma mudança ocorra numa organização, de modo que o processo de mudança não pode ser considerado fechado quando alguns grandes objetivos são alcançados.
- 8. Ancorar as mudanças firmemente na cultura corporativa: porque quando a mudança não foi verdadeiramente assimilada pelas pessoas e, conseqüentemente, na cultura organizacional, está condenada a falhar a curto ou longo prazo.

Estes são, pois, também serem alguns dos aspectos mais importantes a ser considerados no caso da implementação de novas tecnologias nas dinâmicas internas da organização. Na verdade, Kotter (1996) afirma que cometer os erros acima mencionados pode ter consequências negativas e custosas para as organizações, tais como:

- 1. As novas estratégias não são bem implementadas;

- 2. As aquisições não alcançam as sinergias esperadas;
- 3. A 'reengenharia' leva muito tempo e custa muito dinheiro;
- 4. O *downsizing* não é eficaz no controle de custos; e
- 5. Os programas de qualidade não oferecem os resultados esperados.

Trata-se de falhas que ocorrem frequentemente e que devem ser levadas em consideração quando se desenvolvem planos de gestão da mudança, a fim de incrementar o seu sucesso, tanto a curto como a longo prazo. No caso da implementação das redes sociais internas, estes são aspectos fundamentais a evitar. 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 (Elving, 2005). E é sobre esta dificuldade que versa o caso em estudo – porque, como Corman (2006, p. 334), acreditamos que “devemos tornar-nos menos teóricos e mais centrados na observação”.

### 3. ESTUDO DE CASO

Tendo em consideração a literatura acima apresentada, este artigo estuda o caso de uma empresa multinacional que se dedica à produção de componentes do setor automóvel e que criou uma plataforma online, assente na lógica das redes sociais, que permite a interação entre os colaboradores. A necessidade de criar uma rede social interna para uso dos colaboradores surgiu numa lógica de troca aberta de informação e de partilha do conhe-

cimento que, até então, estava restrito a cada indivíduo ou era compartilhado apenas dentro de cada departamento. Por outro lado, a empresa detetou também que o grande volume de emails trocados contribuía para a dispersão da informação. Para além das questões da partilha da informação há ainda uma componente de socialização que era relevante fomentar dado que, para além da grande dimensão da organização, os colaboradores estão geograficamente dispersos. Posto isto, houve necessidade de criar um espaço de partilha virtual, como refere Giltenane (2016), que proporcionasse a disponibilização de documentos, a criação de blogues de ideias, ou a promoção de debates e interação.

Após a implementação operacional desta rede social, o departamento de comunicação interna deparou-se com resistência à adoção da tecnologia, apesar do grande esforço feito no sentido de promover e dinamizar as suas potencialidades. Em termos de uso da ferramenta será de considerar facto desta estar apenas disponível aos colaboradores com computador no posto de trabalho, excluindo assim todos os colaboradores da linha de produção.

Face ao descrito, entendemos, pois, que este caso constituiria o ambiente de pesquisa adequado para o estudo do uso das redes sociais na comunicação formal interna. E definimos como objetivos da análise: (1) determinar o grau de penetração da rede social na organização, (2) descobrir a sua importância percebida, e (3) identificar os fatores que influenciaram a sua implementação. De seguida explicaremos como foi estruturado o estudo.

### **3.1 APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA**

No que diz respeito à metodologia, este estudo centra-se na análise de uma das fábricas da

empresa, localizada em Portugal. E o funcionamento da rede social interna foi examinado através de dados secundários – recolhidos no inquérito anual aplicado aos cerca de 2 000 colaboradores -, e de dados primários - recolhidos via observação direta num dos departamentos da fábrica. Os dados secundários foram cedidos pelo departamento de comunicação interna. A observação direta foi realizada no departamento de gestão de projetos. O processo de observação e registo dos resultados assentou nos critérios definidos no modelo teórico de análise previamente desenhado, com o objetivo de estudar o uso das ferramentas de comunicação que estão à disposição dos colaboradores no departamento referido. Pretendemos cumprir, assim, as orientações metodológicas clássicas, que, como referem Angrosino e de Perez (2000), atestam que o uso de uma observação estruturada maximiza a eficiência na recolha de dados. Na Tabela 2 podemos ver em detalhe a descrição dos critérios usados, classificados como indicadores de análise (Tabela 2)

Note-se, pois, que apesar do processo de observação direta desenvolvido ser mais amplo, neste artigo iremos centrar-nos nos dados recolhidos relativamente a uma ferramenta específica: a rede social interna. Esta observação ocorreu em reuniões, workshops e no trabalho diário realizado no espaço aberto onde estão grande parte dos colaboradores do departamento, entre abril e maio de 2016. Vejamos agora os resultados da recolha de dados efetuada.

### **3.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO**

No questionário anual em análise pedia-se aos colaboradores que avaliassem se, na sua área de trabalho, a plataforma de social media

**Tabela 2.** Descrição dos indicadores relativos à recolha de dados via observação

Indicadores	Descrição do indicador
Ferramentas usadas	Identificar as ferramentas de comunicação/informação usadas pela equipa.
Frequência do uso	Avaliar a frequência de uso de cada ferramenta de comunicação/informação.
Propósito do uso	Inquirir o propósito do uso das ferramentas.
Eficácia das ferramentas	Avaliar a eficácia das ferramentas de comunicação/informação, ou seja, se permitem que as mensagens sejam partilhadas claramente entre os atores, quer sejam unidirecionais (de um para um ou de um para muitos), bidirecionais (se houver <i>feedback</i> ) ou multidirecionais.
Eficiência das ferramentas	Avaliar a eficácia das ferramentas de comunicação/informação, ou seja, ver se são adequadas para os fins para os quais são propostas.
Qualidade das ferramentas	Avaliar a qualidade das ferramentas de comunicação/informação, ou seja, se contribuem eficazmente para o sucesso dos projetos, abrangendo ou não as reais necessidades de comunicação dos mesmos.

Fonte: elaboração própria

era usada de forma ativa e para benefício da empresa. Perante a questão, os colaboradores podiam responder quanto à concordância com a afirmação, numa escala de 1 a 5, sendo 1 'concordo totalmente' e 5 'discordo totalmente'. Aos valores 1 e 2 atribuiu-se a resposta 'sim', ao 3 corresponde 'indiferente' e ao 4 e 5 associou-se o 'não'.

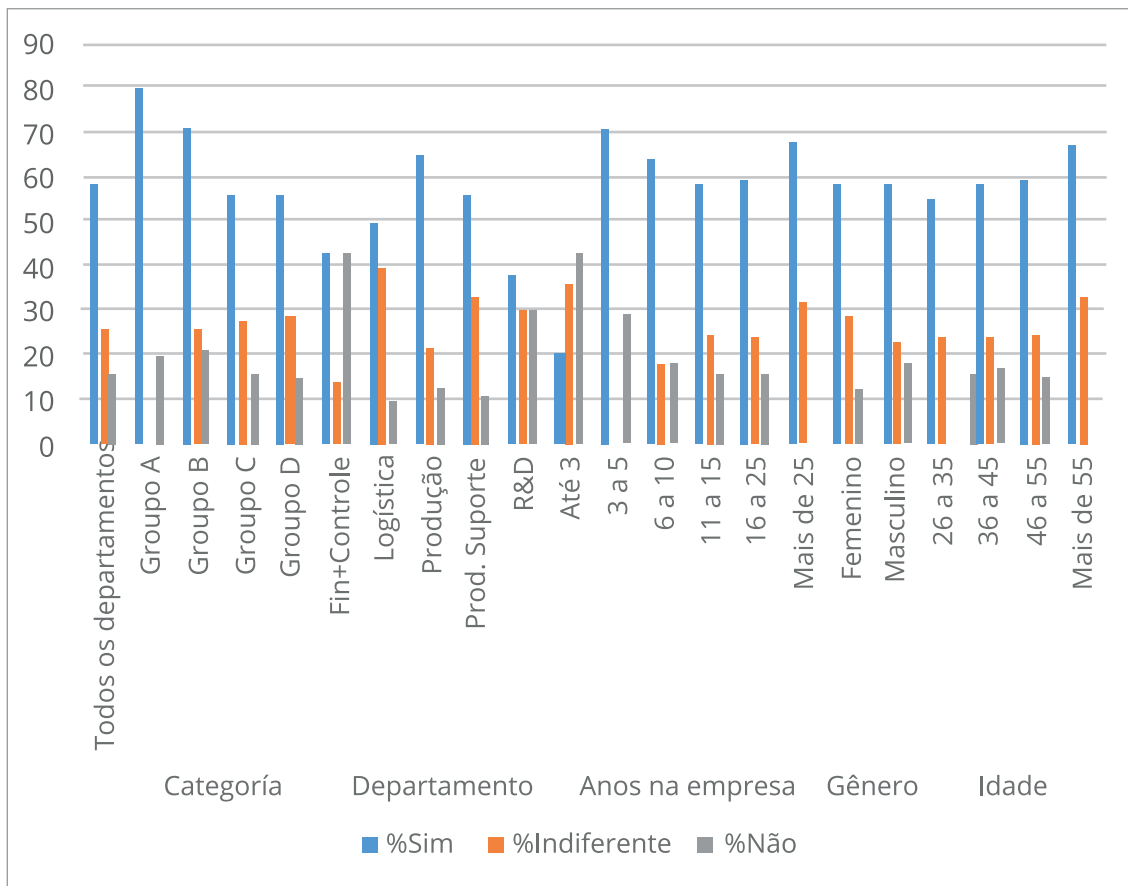
As respostas ao inquérito estão apresentadas abaixo, no Gráfico 1.

Analisando o Gráfico 1 - representação das respostas ao inquérito interno - verificamos que, quando questionados acerca do uso da rede social para benefício da empresa, 58% dos colaboradores responderam afirmativamente, sendo que 16% responderam que 'não' e os restantes que lhe é 'indiferente'. Será de destacar que os colaboradores com escalão mais alto (ou seja, com funções de topo) responderam de forma mais afirmativa (isto é, 80% respondeu 'sim') do que os restantes colaboradores. Em termos de análise do uso da ferramenta, e no que diz respeito à idade dos colaboradores, é de referir que os indivíduos que têm mais de 55 anos de idade são os que mais

usam a rede social da empresa (67%), sendo de assinalar ainda que nenhum dos inquiridos respondeu 'não'.

No que diz respeito ao tempo de trabalho na empresa, os resultados mostram que os colaboradores que estão há 3-5 anos na empresa são os que consideram mais benéfico o uso da ferramenta (71%), seguindo-se quem está na empresa há mais de 25 anos (com 68% de respostas afirmativas). Há, no entanto, um grupo de colaboradores que tem apenas 21% de respostas afirmativas, que são os que estão na empresa há 3 ou menos anos.

Quanto a estes dados será de ressaltar que na classificação 'produção' devem considerar-se os engenheiros responsáveis pela fábrica, dado que a ferramenta não está disponível para os colaboradores da linha. Os colaboradores de departamento de produção são, ainda assim, os que têm uma resposta mais positiva em relação ao uso da ferramenta, sendo que 65% respondeu 'sim'. É ainda de assinalar que o departamento de R&D é o que menos usa a ferramenta (apenas 38% respondeu 'sim').



**Gráfico 1.** Representação das respostas ao inquérito interno. Fonte: elaboração própria

Por fim, constatou-se que a percentagem de uso da ferramenta é igual para ambos os gêneros: 59% respondeu 'sim' em ambos os casos, sendo o número de respostas 'não' ligeiramente superior no caso dos homens (18%, contra 12% nas mulheres).

### 3.3 RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO

Quanto aos dados da observação, foi possível constatar que genericamente a rede social interna não é vista como uma mais-valia para a comunicação formal, pois é percebida pelos colaboradores como sendo muito complexa e como um mecanismo que retira tempo útil de trabalho, em vez de o simplificar. Para além disso, foi ainda possível observar que há falta de

competências individuais para a utilização da ferramenta. Na verdade, a formação que decorreu no período de implementação abrangeu apenas as pessoas responsáveis pela rede social em cada unidade da empresa. A aplicação web pode ser usada para agendar reuniões, partilhar ficheiros, criar blogues e microblogues, wikis, fóruns ou votações, entre outros. Devido a esta multiplicidade de aplicações, não é considerada intuitiva e o esforço de aprendizagem para iniciar a utilização é muito significativo.

Perante o baixo uso da ferramenta pelos colaboradores que estão na empresa há três anos ou menos (um grupo onde apenas 21% confirmou a utilização da rede no questionário anual), procurou-se perceber os motivos desta

fraca adesão através da observação. Após um estudo feito no espaço aberto da equipa de trabalho, percebeu-se que este valor se poderá dever à inexistência de formação para o uso da ferramenta, nomeadamente aquando da interação na empresa. Na verdade, a plataforma não é apresentada aos novos colaboradores e dada a sua complexidade (pelo elevado número de possibilidades de utilização que oferece) há uma resistência ao seu uso, até porque a aprendizagem é demorada.

Por fim, ainda da observação resultou a identificação de um outro obstáculo itálico da ferramenta, que constitui o *mindset* estabelecido na empresa – isto é, o conjunto de modos de pensar e atuar que predeterminam a forma como as pessoas interpretam uma mensagem ou reagem à uma situação, com origem na cultura organizacional. O quadro mental tradicionalmente estabelecido na empresa, mais conservador, burocrático e fechado, tem dificultado a mudança para uma política de transparência e comunicação aberta que contraria as orientações rígidas de proteção de dados e informação.

### 3.4 RESUMO DOS RESULTADOS

Com base nestes dados, recolhidos através do inquérito e da observação direta, podemos resumir os resultados do estudo em dez pontos:

- 1.A taxa de uso da rede social interna ultrapassa os 50%, mas fica ainda aquém das expectativas que a empresa tinha nesta matéria;
- 2.Os colaboradores pertencentes à gestão de topo apresentam a maior percentagem de uso da ferramenta;
- 3.Os gestores de topo do departamento de produção constituem o grupo que mais usa a ferramenta;

- 4.A taxa de uso apurada é semelhante entre os respondentes, exceto relativamente ao grupo dos colaboradores que está há 3 anos ou menos na empresa, no contexto dos quais o uso é mais baixo;
- 5.Não foi encontrada uma diferença de género relativamente ao uso da aplicação, já que homens e mulheres apresentam uma taxa de uso idêntica;
- 6.Contrariamente à expectativa inicial da investigação, os colaboradores mais velhos são os que apresentam uma taxa de uso mais elevada da ferramenta;
- 7.Genericamente, os colaboradores não percebem a vantagem do uso da ferramenta;
- 8.A ferramenta é considerada demasiado complexa pelos potenciais utilizadores;
- 9.Revelou-se muito necessária a implementação de um plano de formação aos colaboradores para o uso da ferramenta;
- 10. A estrutura da ferramenta, e a abertura cultural e comunicativa que esta promove e incita, não é coerente com a cultura organizacional da empresa.

Face a estes resultados, consideramos que - apesar de ser possível reconhecer a pertinência da empresa implementar uma plataforma 2.0 que proporcione uma maior eficiência e transparência na comunicação interna face à sua dimensão e dispersão geográfica – algo falhou na implementação. O caso demonstra, pois, que o papel das redes sociais nas organizações é mais do que proporcionar a existência de um canal através do qual fluem as mensagens. O seu uso tem implicações na cultura da empresa e no *mindset* conhecido pelos colaboradores. Por isso, a introdução de redes sociais internas, para o desenvolvimento de tarefas e

a criação de identidade exige, transformações culturais que importa considerar e promover.

## 4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Examinando os resultados à luz da literatura apresentada neste texto, podemos concluir que a implementação de redes sociais para o desempenho da comunicação formal nas organizações pode ser benéfica, pelo incremento da eficiência dos fluxos de comunicação verticais e horizontais. Contudo, há que considerar o fenômeno da resistência à mudança, identificado no caso em análise. Apesar da rede social ter muitas potencialidades - como informar os colaboradores e colocá-los em contacto com a administração, ou fornecer ferramentas para o desenvolvimento do trabalho (como fóruns, wikis, blogues ou microblogues) - as suas vantagens não são percebidas facilmente e o esforço de aprendizagem é muito grande tendo em conta os benefícios conhecidos.

Convém ainda salientar um resultado não esperado: a taxa de utilização da rede é maior entre os colaboradores mais velhos. Este dado, não só mostra a inexatidão da hipótese da maior aptidão dos mais jovens para o uso das tecnologias, como demonstra que há neste grupo espaço mental para a adoção de novidades na empresa. Na verdade, o sentimento de segurança e pertença à organização faz com que este público esteja mais predisposto a assumir certos 'riscos', como usar ferramentas que são consideradas 'uma perda de tempo', sem receio de que isso afete a sua reputação no local de trabalho.

De qualquer modo, o estudo de caso mostra que a implementação de redes sociais em contexto de comunicação interna exige a definição de um plano estratégico de mudança,

que contemple todos os diferentes públicos e as suas características específicas. Deve ainda considerar-se que em certas empresas nem todos os colaboradores terão acesso à internet e, conseqüentemente, às redes, pelo que nestes casos se devem considerar outras medidas acessórias.

Relativamente ao plano estratégico de mudança para a adoção de plataformas 2.0 na comunicação interna, sugerimos a criação um programa de mentoria, através do qual as pessoas ou grupos que demonstrem maior aptidão técnica ou mental para o uso dessas ferramentas possam dar formação ou fazer acompanhamento a outros colaboradores. Isto não só esbateria as dificuldades de uso, como também demonstraria o interesse da gestão de topo em promover o uso da rede junto de todos os colaboradores.

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 habitadas 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.

Mas para auxiliar as organizações, e a sociedade, neste processo de incorporação das tecnologias no seu dia a dia, é fundamental que a Comunicação Organizacional incorpore o tema nos seus tópicos de pesquisa, como uma problemática central. Ou, talvez, como refere Corman (2006), que se envolva mesmo no estudo das ciências computacionais. Estas são pistas para futuro.

## 5. REFERÊNCIAS

- Angrosino, M., & de Perez, K. (2000). Rethinking observation: From method to context. (N. Denzin & Y. Lincoln, Eds.). Thousand Oaks: Sage.
- Argenti, P. A. (2006). How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357–370. doi:10.1177/1050651906287260
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219–231. doi: 10.1108/13563280210449804
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., ... Westergren, M. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. McKinsey Global Institute.
- Corman, S. R. (2006). On Being Less Theoretical and More Technological in Organizational Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 325–338. doi: 10.1177/1050651906287256
- de Vries, S., & De Diana, I. (2005). Implementation of networked organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 117–128. doi:10.1108/13563280510596934
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138. doi:10.1108/13563280510596943
- Esteves, J. (2008). Where is your blog? *Business Strategy Review*, 19(4), 62–70. doi:10.1111/j.1467-8616.2008.00565.x
- Frahm, J., & Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370–387. doi:10.1108/09534810710740191
- Giltenane, J. (2016). Investigating the Intention to Use Social Media Tools Within Virtual Project Teams. In *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice* (pp. 83–105). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-9867-3.ch006

- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. doi: 10.1108/13563280510630106
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46–53. doi: 10.1108/13563280210416035
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PMI, P. M. I. (2013). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide)*. (P. Newtown Square, Ed.). Project Management Institute.
- Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: a Social Identity Approach. *Group Processes and Inter-group Relations*, 4(3), 227–246.
- Sievert, H., & Nelke, A. (2012). Applying Change, (Social) Network and PR Theories to Introduce Social Media-Based Internal Communication. In 15th International Public Relations Research Conference.
- Silvius, G. (2016). Social Project Management? In *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice* (pp. 293–297). IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-9867-3.ch017
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153–176. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x
- Sophia van Zyl, A. (2009). The impact of Social Networking 2.0 on organisations. *The Electronic Library*, 27(6), 906–918. doi: 10.1108/02640470911004020
- Sponselee, M. (2016). Effects of Social Media on Project Management. In *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice* (pp. 16–34). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-9867-3.ch002
- Wijngaard, P., Wensveen, I., Basten, A., & de Vries, T. (2016). Projects without Email, Is that Possible? In *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice* (pp. 218–235). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-9867-3.ch013