

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA PAULA PINTO DE CARVALHO

**A INTEGRAÇÃO DAS NOVAS MÍDIAS SOCIAIS À
COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES**

**CURITIBA
2015**

ANA PAULA PINTO DE CARVALHO

A INTEGRAÇÃO DAS NOVAS MÍDIAS SOCIAIS À
COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de especialista no curso de MBA em Marketing do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Péricles José Pires

CURITIBA
2015

RESUMO

O presente estudo tem como escopo o estudo das mídias sociais na comunicação interna, em particular o uso do *WhatsApp*, com o objetivo de identificar as ferramentas de comunicação mais utilizadas por usuários e não usuários do dispositivo de comunicação de dados, áudio e mídia no ambiente pessoal e, em especial, corporativo. Como referencial teórico, ainda inexistente literatura abordando o *WhatsApp*. Sendo assim, utilizaram-se autores que abordam comunicação interna, Tecnologia de Comunicação e Informação (TIC), mídias sociais, internet e comunicação organizacional. Foi utilizada pesquisa quantitativa exploratória para buscar dar conta das hipóteses de que 1) as estratégias convencionais de comunicação em um mundo cada vez mais dinâmico não estão sendo suficientes para integrar os colaboradores às metas organizacionais e 2) que as empresas ainda apresentam dificuldade em adotar as mídias sociais, já que elas demandam uma nova dinâmica de relacionamento interno. Entre os resultados mais expressivos, destaca-se a identificação do *WhatsApp* como terceira ferramenta de comunicação interna mais utilizada entre os 141 entrevistados, usuários e não usuários do aplicativo, ficando atrás apenas do *email* corporativo e telefone. Além disso, o universo pesquisado integra, em sua maioria, algum grupo pelo *WhatsApp*, sendo que a tendência é para formação de grupos corporativos entre colegas, com gestores ou chefes, com colegas mais próximos ou com clientes/fornecedores. Assim como o *e-mail* e outras ferramentas tecnológicas, a perspectiva é de que o *WhatsApp* transponha seu caráter informal para se consolidar como processo formal de comunicação interna, uma vez que metade identificou que a empresa em que atua criou algum grupo no *WhatsApp* como canal de comunicação interna. O estudo demonstra que o *WhatsApp* pode ser um instrumento para alavancar o diálogo, reduzir mal entendidos ou boatos e construir relações mais sólidas com a equipe de trabalho, contribuindo para o resultado das organizações.

Palavras-Chave: modelo organizacional, fluxo de informação, internet, tecnologia de comunicação e informação, comunicação interna, mídias sociais, *WhatsApp*.

ABSTRACT

This study has the objective study of social media in internal communication, in particular the use of WhatsApp, aiming to identify the communication tools most used by users and non-users of data communication device, audio and media in the personal and corporate environment. As a theoretical framework, there is still no literature for WhatsApp. Therefore, authors were used address internal communication, Information and Communication Technology (ICT), social media, internet and organizational communication. Exploratory quantitative research was used to seek to investigate the hypotheses that 1) the conventional communication strategies in an increasingly dynamic world are not enough to integrate employees to organizational goals and 2) that companies still have difficulty in adopting the social media, since they require a new dynamic of internal relationships. Among the most significant results, there is the identification of WhatsApp as the third internal communication tool most used among 141 respondents, users and non-users of the application, behind only to corporate e-mail and telephone. In addition, the survey universe integrates most of some group by WhatsApp, and the trend is for training corporate groups among colleagues, with managers or bosses, with close colleagues or customers/suppliers. As well as e-mail and other technological tools, the perspective is that WhatsApp transpose its informal character to consolidate as a formal process of internal communication, since half identified the company in which it operates has created a group WhatsApp as internal communication channel. The study shows that WhatsApp can be a tool to leverage dialogue, reduce misunderstandings or rumors and build stronger relationships with team work, contributing to the result of organizations.

Keyword: organizational model, information flow, internet, communications and information technology, internal communication, social media, WhatsApp.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – IDADE.....	46
GRÁFICO 2 – SEXO.....	47
GRÁFICO 3 – GRAU DE INSTRUÇÃO.....	48
GRÁFICO 4 – RENDA FAMILIAR.....	49
GRÁFICO 5 – OCUPAÇÃO PRINCIPAL.....	49
GRÁFICO 6 – CARGO/FUNÇÃO.....	50
GRÁFICO 7 – SEGMENTO DA EMPRESA.....	50
GRÁFICO 8 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	51
GRÁFICO 9 – FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA COMUNICAÇÃO COM COLEGAS DE TRABALHO E SUPERIORES.....	52
GRÁFICO 10 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – TELEFONE FIXO OU RAMAL CORPORATIVO.....	52
GRÁFICO 11 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – <i>EMAIL</i> CORPORATIVO.....	53
GRÁFICO 12 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – <i>EMAIL</i> PESSOAL.....	53
GRÁFICO 13 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – VÍDEO OU FONOCONFERÊNCIA.....	54
GRÁFICO 14 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – <i>WHATSAPP</i>	54

GRÁFICO 15 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – REDE CORPORATIVA.....	55
GRÁFICO 16 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – <i>FACEBOOK</i>	56
GRÁFICO 17 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – INTRANET.....	56
GRÁFICO 18 – QUANTO AO USO DO <i>WHATSAPP</i>	57
GRÁFICO 19 – RAZÃO PELA QUAL NÃO OPTOU PELO USO DO <i>WHATSAPP</i>	57
GRÁFICO 20 – TEMPO DE USO DO <i>WHATSAPP</i>	58
GRÁFICO 21 – CONSTITUIÇÃO DO <i>WHATSAPP</i> COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	58
GRÁFICO 22 – DE QUE FORMA O <i>WHATSAPP</i> COMPLEMENTARIA A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	59
GRÁFICO 23 – FORMAÇÃO DE GRUPOS PELO <i>WHATSAPP</i>	59
GRÁFICO 24 – NATUREZA DOS GRUPOS DO <i>WHATSAPP</i>	60
GRÁFICO 25 – CRIAÇÃO DE GRUPOS NO <i>WHATSAPP</i> PELA EMPRESA.....	61
GRÁFICO 26 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – USO O <i>WHATSAPP</i> PARA ECONOMIZAR DINHEIRO E TEMPO COM O ENVIO DE MENSAGENS.....	61
GRÁFICO 27 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – USO O <i>WHATSAPP</i> MAIS NA VIDA PESSOAL DO QUE NA VIDA PROFISSIONAL.....	62
GRÁFICO 28 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – MEU CHEFE ME CHAMA PELO <i>WHATSAPP</i> FORA DO HORÁRIO DO EXPEDIENTE.....	62
GRÁFICO 29 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – INFLUÊNCIA DOS FAMILIARES.....	63
GRÁFICO 30 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – INFLUÊNCIA DOS COLEGAS DE TRABALHO.....	63
GRÁFICO 31 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – INFLUÊNCIA DO CHEFE....	64
GRÁFICO 32 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – RELATO DE PROBLEMAS DE RELACIONAMENTO NO TRABALHO POR MEIO DO <i>WHATSAPP</i>	64
GRÁFICO 33 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – FORMAÇÃO DE GRUPOS POR AFINIDADE.....	65

GRÁFICO 34 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – AGILIDADE PARA TROCA DE INFORMAÇÕES.....	65
GRÁFICO 35 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – SUGESTÕES DE MELHORIA NO TRABALHO POR MEIO DO <i>WHATSAPP</i>	66
GRÁFICO 36 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – INFLUÊNCIA DOS AMIGOS.....	66
GRÁFICO 37 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – RECUSA DO NÚMERO DE <i>WHATSAPP</i> AO CHEFE.....	67
GRÁFICO 38 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – COMENTÁRIOS SOBRE SITUAÇÕES DO TRABALHO COM COLEGAS VIA <i>WHATSAPP</i>	67
GRÁFICO 39 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – FEEDBACK NEGATIVO VIA <i>WHATSAPP</i>	68
GRÁFICO 40 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – FORMAÇÃO DE GRUPOS NO <i>WHATSAPP</i> POR AFINIDADE E ABORDAGEM DE PROBLEMAS NA EMPRESA.....	68
GRÁFICO 41 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SUBSTITUÍDAS PELO <i>WHATSAPP</i>	69
GRÁFICO 42 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – SURGIMENTO DE BOATOS PELO <i>WHATSAPP</i>	69
GRÁFICO 43 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – SUBSTITUIÇÃO DO JORNAL-MURAL PELO <i>WHATSAPP</i>	70
GRÁFICO 44 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – COMUNICAÇÃO DE CLIENTES PELO <i>WHATSAPP</i>	70
GRÁFICO 45 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – FORMA DE ACESSO DAS REDES SOCIAIS.....	71
GRÁFICO 46 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – INCENTIVO AO USO DE FERRAMENTAS DIGITAIS PELA EMPRESA.....	71
GRÁFICO 47 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – PERCEPÇÃO DO <i>WHATSAPP</i> QUANTO AO PROCESSO FORMAL DO TRABALHO.....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	14
2.1 COMUNICAÇÃO COMPARTILHADA.....	16
2.2 DIFERENCIAÇÃO CENTRADA NAS PESSOAS.....	18
3 A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO	21
3.1 DO PROCESSO COMUNICACIONAL ANÁLOGICO PARA O DIGITAL.....	24
4 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	27
4.1 VIDA EM REDE.....	30
4.2 TECNOLOGIA E COMUNICAÇÃO INTERNA.....	32
4.3 A ORIGEM DOS SISTEMAS AUTOMATIZADOS DE COMUNICAÇÃO.....	34
5 O WHATSAPP	37
5.1 MÍDIAS SOCIAIS FORA E DENTRO DO AMBIENTE CORPORATIVO.....	40
5.2 AMBIENTE COLABORATIVO PARA A INOVAÇÃO.....	42
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	44
6.1 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA.....	46
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	77
ANEXO	81

1 INTRODUÇÃO

O ambiente contemporâneo tem demonstrado a predominância da fluidez nos relacionamentos interpessoais, no qual tempo e espaço por vezes fundem-se, ocasionando vínculos facilmente desconstruídos com um simples apertar de botões, seja por meio do computador, *tablet* ou *smartphone*. Esses novos modelos de agrupamento humano, caracterizados por uma sociedade em rede e estruturas horizontalizadas, estão sendo cada vez mais assimilados pelos indivíduos.

Os dispositivos digitais móveis permeiam vários momentos da vida e as fronteiras entre o âmbito pessoal e profissional diluem-se. Assim, a tecnologia integra o homem em todos os pontos de contato e interação com as demais pessoas, sejam elas da família, membros da comunidade, colegas de trabalho, chefes ou amigos.

Enquanto no dia a dia doméstico torna-se cada vez mais corriqueira a adoção de dispositivos tecnológicos de uso simultâneo, a exemplo de computadores, *notebooks*, *smartphones*, *tablets*, no mundo corporativo esse uso cada vez mais intensivo ainda enfrenta alguns obstáculos para sua completa disseminação, em função de paradigmas seculares das teorias de administração. Um deles é o receio dos gestores quanto à produtividade de seus funcionários ao disponibilizar acesso às ferramentas digitais, sendo um convite à dispersão. Adotando o pressuposto da Teoria “X” da administração, em contraposição à Teoria “Y”, de Douglas McGregor (1992), pelo qual o colaborador é tido como indivíduo avesso ao trabalho e que sempre necessita de ordens para cumprir seus afazeres, os superiores tentam a todo custo bloquear acesso a dispositivos de mídia social. Eles ignoram, no entanto, que essa estratégia é inócua a partir do momento em que as pessoas hoje têm ao seu lado seus dispositivos particulares que lhes dão livre acesso a esse ambiente a qualquer tempo, seja no horário do expediente ou fora dele.

Se no passado era factível conceber um mundo *online* e outro *offline*, visto que o início da tecnologia foi marcado pela internet discada e limitada pela infraestrutura, com hora para iniciar o acesso ao mundo virtual e hora para cessar, hoje as diversas mídias sociais permeiam a existência dos indivíduos, que as “carregam” independente do lugar

por onde transitam, seja um shopping ou seu local de trabalho. Esse é um dos entraves com que se deparam as organizações na contemporaneidade, impondo um novo arranjo das relações internas alavancadas pelos novos hábitos disseminados pelos recursos tecnológicos.

Assim como o ambiente dos negócios passa por constantes mudanças, que incluem uma nova relação entre lucro e sustentabilidade, novos modelos comerciais com fornecedores, implicações governamentais, entre outras regulações, as relações interpessoais estão se moldando a aparatos que deixam cada vez mais veloz a troca de informações, exigindo a adoção de novas ferramentas de mídias sociais aplicadas à organização e em sintonia com o modelo mental em rede dos indivíduos.

Todo esse cenário engloba as relações internas mantidas pelos gestores junto ao corpo funcional, cuja tarefa é implementar todos os objetivos e metas de forma bem-sucedida para, ao final do calendário fiscal, capitalizar os investidores. Se, por um lado, o mercado impôs uma série de mudanças estruturais nas organizações, o mesmo não tem se observado quanto à política de comunicação interna das empresas no que se refere à evolução das técnicas para formar um time engajado. Em suas estratégias de marketing, as empresas já incorporaram a necessidade de manter perfis em diversas mídias sociais para se comunicar com o cliente, monitoram as diversas redes e dão respostas em tempo real alinhando o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) às demandas no ambiente virtual. No entanto, da porta da empresa para dentro, a realidade é totalmente oposta, quando os colaboradores representam o público-alvo inicial de toda e qualquer estratégia bem-sucedida de marketing.

Muito se discute sobre a importância da inovação para gerar competitividade, mas internamente o ambiente não propicia a livre circulação de ideias, conceitos e compartilhamento. Como inovar em um local no qual pode haver engessamento, hierarquização, relações de poder de quem detém a informação, subjugação, burocracia, idiosincrasias e, sobretudo, apego a modelos formais de organização?

Nesse sentido, as tecnologias mais avançadas em comunicação digital, utilizadas com respaldo do alto escalão das empresas para gerar *buzz* publicitário, mídia espontânea e engajamento do público externo, têm sido pouco exploradas para o público interno para gerar o sentimento de pertencimento e motivação dos

colaboradores, a fim de que se tornem um agente propagador da imagem e da reputação além dos muros da corporação.

O estudo tem como intuito identificar as estratégias convencionais de comunicação interna adotadas pelas organizações e compará-las com as emergentes novas mídias sociais, em especial do *WhatsApp*, no que se refere à efetividade da construção de relações internas para alcançar metas comuns.

Em um ambiente cada vez mais dominado por práticas comunicacionais interativas, cabe ao estudo aferir a premissa da transição do modelo emissor-receptor de Harold Lasswell (1978) da mensagem para um sistema no qual a informação circula e permite a disseminação da comunicação em rede. Esse estudo tem a sua aplicação à medida que as estratégias convencionais de comunicação interna já não são suficientes para dar respostas eficazes diante do atual ambiente do mundo corporativo, no qual a competitividade e a mudança de cenário são cada vez mais velozes, exigindo troca de informações rápidas para alcançar resultados e se manter no mercado.

Por um lado, as ferramentas tradicionais não se mostram efetivas junto aos colaboradores para que a comunicação, como processo de tornar comum determinada informação, seja compartilhada entre todos em busca de resultados à organização. Por outro, as empresas apresentam dificuldade em utilizar as mídias sociais como estratégia de comunicação interna, principalmente porque ainda não sabem de que maneira responder a eventuais críticas negativas que podem surgir com a implantação de informações compartilhadas em rede, de caráter transparente, democrático, além do impacto ainda não mensurado da assimilação por todos.

Além disso, como as fronteiras entre os espaços pessoais e profissionais estão cada vez mais difusos, uma nova realidade se impõe às organizações, uma vez que o uso do *WhatsApp* fora do horário regular de expediente, ao mesmo tempo que representa agilidade na troca de informações, pode caracterizar como hora extra. A legislação sobre esse tema é polêmica e ainda deixa brechas. De acordo com a Lei 12.551, sancionada em 2011, ficaram definidos os mesmos direitos trabalhistas previstos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como hora extra, adicional noturno e assistência em caso de acidente de trabalho, para quem exerce trabalho remoto. Isso inclui quem está em casa ou a distância, usando computadores, telefones,

celulares e *smartphones*. No estudo, essa questão dividiu opiniões e é uma prática utilizada por boa parte dos gestores, embora não seja predominante.

Partindo-se dessas premissas, o objetivo é lançar luz à forma com que as organizações podem adotar as ferramentas digitais, notadamente o *WhatsApp*, como aliado para converter colaboradores em propagadores da cultura organizacional, defensores da marca e, conseqüentemente, disseminadores de seus produtos ou serviços. Como objetivos específicos, pretende-se investigar a disseminação do aplicativo *WhatsApp* como instrumento de comunicação pelos usuários de variadas faixas etárias, diversas formações e ocupações profissionais, além de atestar a migração do uso da ferramenta de comunicação instantânea do âmbito pessoal para o profissional, verificando a formação de grupos pessoais e sua migração para a estruturação de grupos profissionais. Por fim, intenciona sugerir práticas de comunicação interna explorando as mídias sociais, especialmente o *WhatsApp*.

Para a investigação do problema exposto, foi conduzida a aplicação de uma pesquisa quantitativa de base exploratória, traçando o perfil de usuários e não usuários do *WhatsApp*, identificando seus hábitos, costumes e novos usos da ferramenta, especialmente no ambiente organizacional. A metodologia do projeto contempla revisão bibliográfica, pesquisa documental em livros técnicos, artigos e *cases* de empresas, propondo uma releitura dessa área para a organização, mudança de visão do setor para a gerência e sugerindo plano de ações estratégicas.

Conforme metodologia de pesquisa adotada, foi aplicado pré-teste do questionário junto a 30 alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR) em abril de 2015. Após o preenchimento do formulário, os mesmos apontaram melhorias, auxiliando na confecção do questionário definitivo para aplicação da pesquisa.

Depois dessa etapa, o questionário (anexo 1) foi aplicado a um universo de 141 respondentes válidos pela internet no período compreendido entre 22 de abril e 15 de maio de 2015, usuários ou não de ferramentas digitais. No perfil dos respondentes, destaca-se a faixa etária de 26 a 35 anos (39%), com predomínio dos respondentes do gênero feminino (67,4%), sendo a ocupação principal funcionário da iniciativa privada (51,8%). São profissionais que ocupam função gerencial, coordenação, líder de equipe

e supervisão (34%), seguidos por aqueles que possuem cargos técnicos de nível médio e superior (24,8%), além de diretores (19%), pertencentes aos setores de serviços (63,1%) e comércio (14,2%).

Diante dessa constatação e considerando os autores pesquisados, existem muitos estudos que apontam para a convergência entre as mídias e o uso destas em comunicação interna. No entanto, considerando-se especificamente o *WhatsApp*, objeto deste estudo, ainda são raros os estudos científicos envolvendo esse aplicativo, que mistura características de rede social e de transmissão de dados, voz e mídia, bem como ainda inexistente literatura sobre o tema. Dessa forma, o trabalho fez levantamento do referencial teórico relativo à comunicação, ao surgimento da internet, à evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), à origem das redes sociais e ao aparecimento do *WhatsApp*.

Assim, espera-se que este estudo seja um relevante instrumento de investigação dessa nova forma de intercambiar informações, em especial com ênfase no ambiente profissional, cuja necessidade de uso poderá transformar o *WhatsApp* no que hoje representa o *email* para as organizações no que se refere à comunicação formal, fazendo parte da gama de ferramentas a serviço da comunicação interna.

2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo básico em todas as relações humanas e o meio pelo qual as pessoas interagem e permutam informações e percepções. Para Nassar e Figueiredo (2007, p.21), a comunicação é definida como um “processo que lida com transmissão e recepção de mensagens intencionais que são uma parte do sistema natural de linguagem”. Com base nesta afirmação, é possível observar que não é necessário existir um setor instituído formalmente para que a comunicação aconteça em um ambiente, porque, afinal, todos os indivíduos transmitem mensagens o tempo todo, da roda que se faz em torno do café às mesas de reunião, da linguagem corporal ao tom de voz. Considerando a realidade das organizações empresariais, Clemen (2005, p.15) ressalta que “o processo de comunicação faz parte da condição humana, toda vez que as pessoas se organizarem em grupos”.

Apesar de ser um processo simples e natural, é um sintoma crônico nas empresas a dicotomia entre o processo preparado pelo setor de comunicação e marketing para o mercado e a falta de planejamento para que esse mesmo projeto seja comunicado para o ambiente interno. Nesta realidade, surgem problemas relacionados ao processo da comunicação interna, em que os colaboradores não são informados sobre as metas a serem alcançadas, desconhecem a missão e objetivos da empresa, os indicadores para atingir tais metas, quer seja de qualidade, quer seja de prazos a cumprir, bem como não são comunicados de forma clara sobre os procedimentos que devem nortear a execução de tarefas.

Com isso, os colaboradores ficam alijados do processo como elo importante da organização, dando início à falta de unidade no ambiente interno, que leva, por consequência, à desagregação da mão de obra, à desmotivação e ao descontentamento. Essa atitude prejudica aquele que vem a ser o fator competitivo mais importante no mercado atual e futuro: as pessoas. Mendes (2014, p. 21) alerta que “comunicação organizacional abrange tudo, inclusive a interpessoal, porque toda estratégia e toda ação é destinada para a reação de alguma pessoa”. Dessa maneira, é

preciso sempre trazer à consciência de que se está lidando com pessoas e traduzir o propósito e o sentimento de equipe é uma das missões da comunicação.

Entre as causas desse descompasso está o processo gradual de transformação da comunicação interna em uma simples ferramenta da área de recursos humanos ou como propagadora de campanhas institucionais para os colaboradores sem um propósito claro, que vai muito além das aplicações meramente técnicas. Na verdade, seu posicionamento deve ser estratégico, integrando constantemente todos os setores envolvidos na corporação, do setor de marketing ao da comunicação, da área de RH à alta administração. Mendes esclarece essa premissa ao ressaltar que

mais do que conhecer as ferramentas de comunicação (propaganda, assessoria de imprensa, etc), é preciso que todos em uma organização ou em um processo de comunicação entendam a premissa de que o outro só compreende o que identifica com sua referência de vida. (MENDES, 2014, p. 21).

Welch (2005) corrobora essa visão ao relatar que a organização pode esquecer a competição externa quando o pior inimigo é a maneira como os colaboradores se comunicam uns com os outros dentro da própria organização. Como bem lembra Mendes (2014, p. 29), “a comunicação deve ser valorizada no planejamento como uma estratégia de negócio com o mesmo peso e importância que se dá à área financeira ou à área de recursos humanos”.

No desenvolvimento gerencial, mesmo com a implantação de processos mais participativos entre os colaboradores e a cúpula, ainda existe uma lacuna para que informações estratégicas se disseminem a todos os elos da empresa, sendo este um dos desafios nos tempos de informações fluidas em um mundo globalizado e permeado pelas facilidades tecnológicas, que encurtam tempo e espaço.

2.1 COMUNICAÇÃO COMPARTILHADA

O ambiente social, hoje dominado pelas interações em rede, caracteriza-se pela circulação de informações mesmo antes da eclosão das redes sociais. Na época anterior ao surgimento da internet, as informações organizacionais estavam restritas ao ambiente interno e não ganhavam o lado de fora do portão da fábrica, situação sob controle para os empresários. A disseminação dos comunicados oficiais das empresas seguia um trâmite conhecido, descrito como o emissor, que no caso era a empresa, o receptor, representado pelo colaborador, a mensagem, ou seja, a informação a ser transmitida, e o meio, que nada mais era do que as ferramentas da comunicação interna.

No entanto, a dinâmica desse processo se alterou radicalmente nas empresas, com sistemas de troca imediata de mensagens, alterando o sistema emissor-receptor, criando um ruído de comunicação muito mais difícil de controlar, gerando consequências para todo sistema operacional, do chão de fábrica aos supervisores, da equipe de vendas aos fornecedores terceirizados.

Na era da informação compartilhada, as redes sociais vêm demonstrar que as pessoas querem se comunicar, transformando-se em vozes ativas numa configuração de comunicação interna em que ainda impera ferramentas cada vez menos capazes de obter engajamento e coparticipação. Isso porque, como atesta Mendes (2014), hoje as organizações convivem com diversas gerações, cuja recepção das mensagens se modifica. Com isso, o resultado esperado também se altera. Para a autora, não basta aparelhar a empresa com diversas ferramentas, mas preparar os gestores para que se tornem o próprio canal de comunicação, ao afirmar que

os gestores precisam ser treinados para o repasse das informações, tanto para equiparar conteúdos, como sobre a importância de sua própria pessoa na transmissão da comunicação – seu corpo deve ser considerado como um canal de comunicação, seu comportamento, sua roupa, sua expressão gestual, tudo comunica junto com a mensagem que precisa emitir. (MENDES, 2014, p. 85).

Se for levada em consideração a nova geração já formatada e conectada 24 horas para o ambiente das redes sociais e dos *smartphones* e seus aplicativos com mensagens instantâneas, a exemplo do *WhatsApp*, as organizações precisam aprimorar essas capacidades para obter melhor performance e estar à frente do mercado.

Além disso, é possível que, explorando com mais assertividade essas estratégias, as organizações possam colher informações importantes para melhoria de processos internos, novos passos diante da concorrência, informações estas que podem estar em uma foto tirada pelo colaborador via *Instagram* e enviada para o seu supervisor, uma notícia compartilhada via *Facebook* e do qual todos os colaboradores acompanham, entre outras oportunidades ocasionadas pela participação.

Como defende Mendes (2014), a comunicação interna, assim como o Marketing ou a Gestão de Crise, necessita do envolvimento de todos e, para isso, as redes sociais e as interações sociais dela resultantes podem proporcionar um ambiente fértil para novas ideias, novos produtos ou serviços e ainda para diluição de conflitos internos. O conceito implícito na comunicação com os colaboradores pode ser assim descrito:

É preciso reconhecer que a comunicação interna é aquela que desenvolve ações que vão alinhar pessoas diferentes, com experiência de vida diferentes, para os mesmos objetivos internos. Ela é o instrumento que deve dar sentido aos funcionários sobre o que é sua empresa, seu trabalho, seu desempenho, seu dia a dia. É o que deve dar sentido, até mesmo na motivação para sair de casa em um dia frio e chuvoso (MENDES, 2014, p.78).

Esse sentido é o propósito, é a nova abordagem que as empresas ainda não estão atentas para adotar ou nem sabem como introduzir eficientemente no dia a dia. O que antes era boca a boca, a chamada rádio-peão em comunicação interna, agora ganhou uma nova roupagem por meio da tecnologia. Dessa forma, as pessoas estão demandando um modelo de cultura organizacional que exige mais participação. Nesse cenário, a sociedade está se configurando dentro de uma cultura em rede. (JENKINS; FORD; GREEN, 2013).

2.2 DIFERENCIAÇÃO CENTRADA NAS PESSOAS

Considerando a organização como organismo vivo, um elemento em constante transformação de ordem econômica, social e cultural, este precisa também implementar novos modelos para agregar pessoas em torno de um objetivo comum e uma visão de conjunto. Para Brum (1998), isso implica quebra de paradigmas e uma etapa chamada estresse organizacional e que, semelhante ao que ocorre no organismo humano, representa um período de modificação para se recompor sob novas bases. Isso representa avanço em especial porque, segundo Kotler (2000), existem várias formas pelas quais as empresas podem se diferenciar, seja por produto, serviços, canal ou imagem, mas são as pessoas que não podem ser copiadas pela concorrência.

No atual momento econômico mundial e globalizado, essa necessidade é ainda maior, uma vez que produtos e serviços estão se configurando como *commodities*, do termo em inglês mercadoria. Existem seis atributos que diferenciam as empresas de seus concorrentes, sendo eles competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação. (KOTLER, 2000).

Embora as organizações sejam compostas por recursos financeiros, tecnológicos, entre outros, a complexidade do recurso humano demanda um esforço maior e diário, motivando as empresas a obter um diálogo melhor, que traga como resultado a busca pelos mesmos objetivos para se alcançar resultados. Atender a diversas motivações, que são razões internas inerentes a cada ser, é um dos desafios para que o ambiente de trabalho seja recompensador. “De acordo com a hierarquia das necessidades, enquanto o presidente corre atrás de prestígio e participação nos resultados, o simples operário deseja apenas manter o emprego conquistado e mantido a duras penas”. (MENDES, 2004, p. 127-128). Portanto, ainda há obstáculos a superar a fim de tornar os objetivos e metas organizacionais comuns a todos.

Diversos autores das teorias de administração abordam a importância dos modelos de organização secularizados, que por vezes determinam a maneira de lidar com os recursos humanos. Para Maximiano (2007), esses modelos são compostos pelos sistemas mecanicista e orgânico. No primeiro, as empresas dão preferência a

estruturas hierarquizadas, enquanto no segundo as organizações são moldáveis, flexíveis, dinâmicas. Essas características vão definir a linha de condução das empresas pelos líderes, sendo atualmente necessário haver equilíbrio entre ambas as teorias, privilegiando-se o modelo orgânico, que dá ênfase às pessoas, ao ambiente colaborativo e ao desenvolvimento de todo potencial humano a favor da empresa.

É esse modelo teórico que vai possibilitar um ambiente comunicativo, no qual as relações interpessoais gerem contribuições valiosas para o desenvolvimento organizacional. O autor ainda reforça a interdependência entre uma comunicação bem-sucedida e as tomadas de decisão:

Da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal um componente fundamental da condição humana. (MAXIMIANO, 2007, p. 296).

Paralelamente à evolução das teorias da administração com foco nas pessoas, fruto das alterações rápidas no mundo dos negócios, também é importante ressaltar a migração do ambiente formal para o informal, a valorização dos chamados líderes situacionais, a existência de equipes autogerenciáveis e a aparição da inteligência social capaz de transitar e dialogar com vários públicos. Chiavenato (2003) aponta para uma sociedade calcada no poder da informação como atributo estratégico. Para ele, a era pós-industrial caracteriza-se por “uma sociedade de informação na qual a informação passa a ser o recurso estratégico, assumindo o lugar do capital financeiro” (CHIAVENATO, 2003, p. 16).

O bem-sucedido executivo Jack Welch, que comandou a *General Electric* por 40 anos, ressalta a importância, ainda, da redução dos níveis hierárquicos para que o fluxo de comunicação seja mais eficaz. Segundo Welch (2005, p. 108), “as hierarquias tendem a transformar pessoas perfeitamente normais em pequenos generais, que se vêem em organização nas quais só vale a linha de comando”. Para isso, ele defende ser necessário às empresas implantar estruturas mais horizontais para evitar o chamado ruído de comunicação à medida que uma organização possua mais degraus. Por ruído de comunicação, Carvalho (1995) conceitua como sendo o conjunto de

barreiras ou obstáculos que prejudicam a compreensão da mensagem em seu fluxo emissor-receptor.

Levando-se em conta que o fluxo de informação também vem se alterando nos últimos anos, graças ao avanço das relações interpessoais alavancadas pela Tecnologia de Comunicação e Informação (TIC), passam a coexistir canais, emissores, receptores, produtores de conteúdo numa mesma estrutura organizacional. Os canais verticais, com informações *top-down*, estão sendo superadas pelas demandas que chegam dos canais horizontais e transversais, ocorridos da base para o topo e entre colegas de um mesmo setor, dando surgimento a novas estruturas que se tornam desafiadoras para os líderes.

3 A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO

No mundo corporativo, as relações interpessoais ganharam uma nova configuração com a evolução da vida em sociedade, não mais voltado apenas para o cultivo para sua própria existência, mas para atender às necessidades de uma sociedade formada com a aglutinação dos indivíduos em cidades. Assim, no século XI já se identificava a figura do especialista, que eram artesãos especializados em realizar determinada atividade.

Essa fragmentação no mercado é apontada por McLuhan (1964), que vai identificar na idade da produção industrial esse novo molde que perpassa as relações com os outros e para si, criando sociedades renovadas com características totalmente diferentes. É para isso que o autor vai denominar como sendo as novas configurações das relações humanas ao apontar que

a automação cria papéis que as pessoas devem desempenhar, em seu trabalho ou em suas relações com os outros, com aquele profundo sentimento de participação que a tecnologia mecânica que a precedeu havia destruído. Em termos da mudança que a máquina introduziu em nossas relações com ou outros e conosco mesmo, pouco importava que ela produzisse flocos de milho ou Cadilacs. (MCLUHAN, 1964, p. 21).

O autor ressalta que, à época, a estrada de ferro não impôs um novo padrão a ser assimilado, mas ampliou as possibilidades oferecidas pela cidade, dispondo tipos de trabalho e lazer totalmente distintos. O mesmo fenômeno observa-se nos meios tecnológicos como sendo ferramentas que servem à extensão do homem, que, segundo McLuhan (1964), funcionam como matérias-primas à semelhança do carvão, do algodão e do petróleo na sociedade industrial.

Com o crescimento das cidades e da conseqüente migração da vida rural, as pessoas unem-se a um só propósito: servir à divisão de trabalho. Para o sociólogo Émile Durkheim (2004), a sociedade é tida como um organismo vivo, onde cada órgão cumpre uma missão e existe em função do todo (sociedade). A essa evolução da sociedade tem-se a diferenciação social, com predomínio da divisão do trabalho.

É a era da segmentação, da especialização, que cria interdependência entre os indivíduos. O autor afirma que a divisão de trabalho traz solidariedade ao apontar que

a função da divisão social do trabalho seria produzir a solidariedade, dando sentido às ações dos trabalhadores. Ao restabelecer a solidariedade entre os homens, a divisão social do trabalho assumiria seu caráter moral, ampliando a harmonia, a integração e a coesão na sociedade moderna. (DURKHEIM, 2004, p. 429).

Já para Marx, a divisão do trabalho não é um atributo cunhado pela sociedade capitalista moderna, mas sempre existiu à medida que as relações sociais do trabalho dividem as pessoas entre proprietárias e não proprietárias dos meios de produção. Isso tem gerado uma sociedade padronizada, cuja base se perpetua até os dias de hoje e se mostra uma barreira a ser transposta pelos novos meios de configuração da comunicação em rede.

Marcuse reforça esse conceito ao mostrar que “o comércio, a técnica, as necessidades humanas e a natureza se unem em um mecanismo racional e conveniente” (MARCUSE, 1999, p. 80). Para ele, quem seguir as instruções será bem-sucedido, pondo a vida no modo piloto automático conforme já previamente ordenado. Assim, as relações entre os indivíduos vão obedecer a uma mediação operada pela máquina. O autor alerta que

a mecânica da submissão se propaga da ordem tecnológica para a ordem social; ela governa o desempenho não apenas nas fábricas e lojas, mas também nos escritórios, escolas, juntas legislativas e, finalmente, na esfera do descanso e lazer. (MARCUSE, 1999, p. 82).

Assim, nota-se que a evolução das relações interpessoais promove-se por meio de pressupostos que dinamizam ambientes ou, ao contrário, transformam a organização em locais rígidos. A teoria organizacional explica essas facetas que permeiam as empresas e, por consequência, as relações internas entre os funcionários.

Assim, a empresa do século XXI se aproxima do que o autor Domenico de Masi (2000) considera como Ócio Criativo, reunindo num mesmo ambiente o trabalho, o aprendizado e a diversão. Com esse intuito, o autor cita um pensamento zen que resume bem o desafio das organizações:

Aquele que é mestre na arte de viver faz pouca distinção entre o seu trabalho e o seu tempo livre, entre a sua mente e o seu corpo, entre a sua educação e sua recreação, entre o amor e a sua religião. Distingue uma coisa da outra com dificuldade. Almeja, simplesmente, a excelência em qualquer coisa que faça, deixando aos demais a tarefa de decidir se está trabalhando ou se divertindo. Ele acredita que está sempre fazendo as duas coisas ao mesmo tempo. (MASI, 2000, p. 92).

Aplicando essa lógica, as organizações e as pessoas podem vir a se somar à medida que as novas redes sociais, em especial o *WhatsApp*, são uma realidade presente nas empresas, cabendo aos gestores utilizar todo potencial para engajar o público de forma lúdica (diversão), apresentando melhorias e informações (aprendizado), além de abordar metas e objetivos a todos, disseminando a cultura da organização diante do mercado (trabalho). Dessa forma, as corporações não irão mais rejeitar o uso dos dispositivos tecnológicos no trabalho, porque estarão cada vez mais sendo colocados a serviço de itens como aumento de vendas, de participação no mercado, disseminação de uma determinada campanha de marketing, engajamento do público interno e, enfim, sobrevivência no mercado para fazer frente à manutenção dos respectivos empregos. Estará instituída a empresa como organismo vivo como os teóricos iniciáticos da comunicação interna vislumbravam.

3.1 DO PROCESSO COMUNICACIONAL ANÁLOGICO PARA O DIGITAL

Um ambiente colaborativo permeada pelas novas tecnologias passa pela evolução da infraestrutura das organizações da chamada sociedade da informação, notadamente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que foram alterando significativamente a forma como as pessoas se comunicam, realizam o intercâmbio de dados e relacionam-se entre si. Considera-se TIC o nome dado ao conjunto de estruturas e bens tecnológicos que permitem a troca de informações entre indivíduos, organizações e sociedade como um todo. Restrito a um grupo de pessoas no início da transformação da tecnologia analógica para a digital, notou-se que as TICs poderiam ser úteis ao compartilhamento de informações e dados, ganhando terreno a partir da evolução da informática, da internet e da convergência entre diversos tipos de dispositivos, incluindo *hardware*, *software* e recursos humanos.

Todas essas mudanças tiveram origem a partir do surgimento do primeiro computador voltado a fins comerciais, em 1952, pela IBM. A empresa deteria o mercado até a década de 1980, principalmente porque se tratava, na época, de uma tecnologia inovadora e ainda complexa, além de haver poucos fornecedores. Além disso, os fabricantes de *mainframes* desenvolviam e produziam internamente todo sistema, como hardware e software.

Na década de 1970, o domínio dos *mainframes*, grandes computadores com capacidade para armazenar informações, começou a ser desafiado pelo aparecimento dos microprocessadores já no ano seguinte. Essa inovação propiciou a fabricação de computadores de menor porte, denominados microcomputadores. Entre eles, destaca-se o desenvolvimento do *Apple II* em 1977, conduzido por Steve Jobs e Steve Wozniak, representando o início da simplificação do processo de montagem de equipamentos, seu barateamento e, conseqüentemente, sua disseminação entre os usuários.

Se editar um texto na tela de um computador já representava um avanço significativo, deixando para trás a máquina de escrever e outros aparatos da época analógica, interligar computadores, formando uma verdadeira rede, foi uma conquista

que veio inaugurar o que Castells (2003) denominaria como sociedade em rede, a partir de três processos independentes que se uniriam:

as exigências da economia por flexibilidade administrativa e por globalização do capital, da produção e do comércio; as demandas da sociedade, em que os valores da liberdade individual e da comunicação aberta tornaram-se supremos; e os avanços extraordinários na computação e nas telecomunicações possibilitados pela revolução microeletrônica. Sob essas condições, a internet, uma tecnologia obscura sem muita aplicação além dos mundos isolados dos cientistas computacionais, dos hackers e das comunidades contraculturais, tornou-se a alavanca para uma nova forma de sociedade – a sociedade em rede – e com ela para uma nova economia. (CASTELLS, 2003, p. 8).

Embora o uso comercial da internet tenha surgido em 1995, sua origem coincide com o objetivo do Departamento de Defesa dos Estados Unidos em mobilizar recursos de pesquisa para alcançar superioridade tecnológica militar em relação à extinta União Soviética. O ano era 1958 quando foi criada a Arpa (*Advanced Research Projects Agency*) no intuito de facilitar a troca *online* de informação.

No início de 1990, a Arpanet foi desativada, enquanto paralelamente o Departamento de Defesa dos Estados Unidos financiava empresas de computador a incluir o protocolo TCP/IP em suas máquinas, dando lugar à exploração comercial da internet. Castells (2003) resgata essa trajetória, ao avaliar que “a partir de então, a internet cresceu rapidamente como uma rede global de redes de computadores”.

Assim, uma nova revolução foi iniciada a partir da liberação do uso comercial da internet. Inovações tecnológicas em microprocessadores, chips de memória que multiplicaram a capacidade de armazenamento digital e o desenvolvimento da banda larga permitiram que as empresas de TIC desenvolvessem novos produtos e serviços. O foco volta-se para as necessidades dos usuários por meio de aplicativos mais atrativos e funcionais, que traziam cada vez mais utilidades para os computadores pessoais. A *Netscape* foi a primeira empresa a lançar um *software* que permitia navegar pela internet, mas foi superada pela *Microsoft* em função da integração desse dispositivo ao sistema operacional *Windows*.

Com esse desenvolvimento, surgiu o correio eletrônico ou, como se conhece, o *e-mail*, provavelmente a ferramenta da internet mais utilizada até hoje, cuja aplicação foi criada em 1970, com iniciativas diversas de pesquisadores, *hackers* e intelectuais.

Segundo Castells (2003, p. 28), “essa múltipla contribuição resultou numa saraivada de aplicações nunca planejadas, do *e-mail* aos *bulletin boards* e às salas de *chat*, o *modem* e, finalmente, o hipertexto”.

Tudo isso reforça a capacidade de comunicação entre diferentes equipamentos e na criação de comunidades virtuais centradas na interação. As tecnologias e a vida em sociedade coexistem e se modificam mutuamente. Segundo Jenkins (2008, p. 178), “nosso local de trabalho tornou-se mais cooperativo e estamos vivendo cada vez mais no interior de culturas baseadas na inteligência coletiva”.

Essa afirmativa coincide com o momento atual de pessoas em permanente conexão, criando novos hábitos e costumes que até então não existiam, gerando novas regras de trabalho que não eram necessárias antes da vida hiperconectada.

4 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A evolução da infraestrutura envolvendo as TICs, incluindo maior acesso a equipamentos de informática, à banda larga e aos serviços de internet móvel, está transformando a sociedade e o ambiente organizacional, com colaboradores em permanente conectividade. Dados do *International Telecommunication Union* (ITU), agência de telecomunicações da Organização das Nações Unidas (ONU), apontam que o número de pessoas com celular já superou o da população mundial. Em 2013, havia 6,3 bilhões de pessoas com aparelhos celulares, enquanto em 2014 ultrapassou 7 bilhões de celulares habilitados, superando o número de habitantes na terra. Eram apenas 738 milhões de celulares em 2000.

Já a penetração dos serviços de internet atinge cerca de 40% da população mundial, representando que 2,7 bilhões de pessoas estão *online*. Paralelamente, o valor dos serviços de internet vem diminuindo com o passar dos anos. De 2008 a 2012, a queda no preço foi de 82%. No entanto, a distribuição pelo globo não é homogêneo, uma vez que a Europa é o continente com maior alcance de internet, com 75% da população. Em seguida, a ITU lista as Américas (Norte, Central e Sul), com 61% de penetração, Ásia (32%) e África, cujo alcance é de apenas 16%.

Estudos do mesmo órgão da ONU mostram a evolução do uso da internet ao longo dos últimos 15 anos. De acordo com a pesquisa intitulada “*Millenium Development Goals (MDGs) 2000-2015: ICT revolution and remaining gaps*”, em 2000 havia 400 milhões de usuários da internet, enquanto a estimativa para 2015 é de 3,2 bilhões. Além disso, os países em desenvolvimento estão aumentando sua presença no mundo *online*. Para cada usuário situado nos países desenvolvidos, existem dois em países desenvolvidos. No entanto, o estudo aponta um longo caminho para disseminação ampla da internet. Cerca de 4 milhões de pessoas ainda não têm acesso à internet, o que representa dois terços da população situada nos países em desenvolvimento.

A pesquisa também revela que o serviço de banda larga para *mobile* é um dos mercados que mais apresenta avanços. Globalmente, deve apresentar uma penetração

de 47% em 2015, um aumento de 12 vezes no mesmo índice de 2007. Além disso, a proporção de casas com acesso à internet aumentou de 18% em 2005 para 46% em 2015. Porém, ainda em proporção menor do que nos países em desenvolvimento, com 80% de penetração nos países desenvolvidos contra apenas 34% das casas em países em desenvolvimento.

Embora ainda persistam diferenças no acesso entre as diversas populações no mundo, esses dados mostram que a população está adotando cada vez mais dispositivos tecnológicos para acesso à internet e todo sortimento de facilidades proporcionado pela tecnologia. Essa realidade coexiste com o ambiente organizacional e permeia todas as relações. Assim, o uso de ferramentas *online* como *WhatsApp*, *Skype* e redes sociais diversas disputam a atenção e o foco dos colaboradores em diversos níveis hierárquicos, dando dinamismo às interações profissionais.

Outra constatação importante para o mundo dos negócios é de que a contemporaneidade encontra-se na segunda era das máquinas, conforme atestam Brynjolfsoon e McAfee (2015), para quem os ativos intangíveis compõem uma gama importante da economia. “A produção na segunda era das máquinas depende menos do equipamento físico e estruturas e mais das quatro categorias de ativos intangíveis: propriedade intelectual, capital organizacional, conteúdos gerados pelo usuário e capital humano” (BRYNJOLFSOON; McAFEE, 2015, p. 134).

Entre as categorias apontadas pelos autores, o conteúdo gerado pelo usuário vem crescendo rapidamente e vai se consolidando como um capital intangível que deve ser acrescido à riqueza. “Há 43.200 horas de novos vídeos do *YouTube* criados diariamente, assim como 250 milhões de novas fotos compartilhadas todos os dias no *Facebook*” (BRYNJOLFSOON; McAFEE, 2015, p. 135). Essa produção espontânea criada pelo usuário tem motivado o surgimento de aplicativos para *smartphones* que incluem ferramentas automáticas para compartilhamento em redes sociais. E isso cria uma nova dinâmica econômica. Os autores afirmam que

o crescimento das inovações em negócios digitais significa que precisamos de inovação em nossas métricas econômicas. Se estamos olhando as escalas erradas, tomaremos as decisões erradas e teremos os resultados errados. Se mensurarmos apenas os tangíveis, então não aproveitaremos os intangíveis, que nos deixariam em melhor situação. Se não mensurarmos a poluição e a

inovação, ficaremos com poluição demais e inovação de menos. Nem tudo que conta pode ser contado e nem tudo que pode ser contado, conta. (BRYNJOLFSOON; McAFEE, 2015, p. 137).

Assim, a evolução causada pela tecnologia reside nas pessoas e em suas habilidades de criação fazem sentido se compartilhadas em uma sociedade cada vez mais em rede, unindo, num mesmo ecossistema, inovadores, empreendedores cientistas, entre outros.

4.1 VIDA EM REDE

Com o surgimento das TICs, as interações entre as pessoas, até então feitas presencialmente ou por aparatos telefônicos, ganham um novo facilitador, por meio do refinamento da Comunicação Mediada por Computador (CMC), que agregou pessoas em redes. Como rede aqui interessa o conceito abordado por Franco (2008, p. 26) para quem rede “é um campo para a emergência do fenômeno da multiliderança”, ou seja, não há um só líder, mas vários deles que dominam determinados assuntos. Esta representa a quebra de paradigma nas organizações centradas na figura do chefe ou do dono da empresa, em que a interação ainda é um assunto tratado com desconfiança. No entanto, o autor avalia o benefício do trabalho em rede:

ao favorecer a interação e permitir a polinização mútua de muitos padrões de comportamento, o resultado do “funcionamento” de uma rede social é produzir mais cooperação, como já descobriram (ou estão descobrindo) os que trabalham com o conceito de capital social. As pessoas podem continuar querendo competir umas com as outras, porém, quando conectadas em uma rede, esse esforço não prevalece como resultado geral visto que, na rede, elas não podem impedir que outras pessoas façam o que desejam fazer nem podem obrigá-las a fazer o que não querem. (FRANCO, 2008, p. 31)

Alguns teóricos vão além e defendem que as pessoas vivem imersas na mídia, sem a separação do que no início se tratava de um mundo *offline* e outro *online*. Para Deuze (2012), a mídia está para as pessoas como a água está para o peixe, ou seja, os cidadãos são indissociáveis do ambiente virtual. Essa interdependência teve como uma de suas origens as redes sociais, entre as quais a precursora foi um serviço chamado *Geocities* em 1994, que mesclava o conceito de *blog* e redes sociais. Tratava-se de uma ferramenta para criação de páginas pessoais organizadas por categorias – esportes, música, automóveis e afins. Com suas “vizinhanças” (*neighborhoods*), que abordavam cada uma de um assunto específico, era possível encontrar e ser encontrado por outros que tinham os mesmos gostos.

Nos anos 2000, acontece a proliferação das redes sociais, como o *Fotolog*, uma espécie de *blog* de fotos, contendo as impressões dos internautas, e o *Friendster*. Também surgiram o *LinkedIn* e o *MySpace* em 2003, enquanto no ano seguinte foi a vez de *Flickr*, *Orkut* e *Facebook*. Já em 2006, foi criado o *Twitter*, o *microblog* para

expressar uma ideia em 140 caracteres. Em 2010, surgiu o *Pinterest* e o *Instagram*, ambos para compartilhar fotografias. Já em 2012, foi a vez do *Google Plus* fazer frente ao *Facebook*.

Um dado interessante aponta que, “das 3,5 trilhões de fotos tiradas desde a primeira imagem de uma movimentada rua parisiense, em 1838, 10% foram tiradas no ano passado” (BRYNJOLFSOON; McAFEE, 2015, p. 142). Além disso, há estimativas de que mais fotos são tiradas a cada dois minutos do que durante todo o século XIX. Isso ocorre porque o registro de fatos corriqueiros acontece com muito mais frequência e sem precedentes, assim como a facilidade de compartilhamento em rede.

Todas as redes sociais amplificaram as interações que sempre existiram, mas se beneficiaram da internet. Para Lemos e Santaella (2009), as redes sociais conseguiram reunir numa mesma interface várias possibilidades de comunicação, como *chats*, fóruns, comentários, compartilhamentos e quadro coletivo de opiniões dos usuários.

Um dos grandes diferenciais das redes sociais é a transformação do indivíduo em um protagonista em sua rede, com afluência de seguidores e pessoas que replicam suas opiniões. A publicidade denomina como vetor o indivíduo que tem capacidade de ser influenciador em seu meio. Aracruz (2010) denomina que esse fato representa uma ruptura no *status quo* à medida que qualquer pessoa passa a ser produtora de conteúdo, disponibilizando a outras pessoas que estejam conectadas.

Diante desse cenário, as empresas precisam estar cientes de que há influenciadores entre seus colaboradores, que se tornam vetores e, como tal, propagadores da marca em sua área de influência. Assim, os indivíduos estão cada vez mais impregnados desse método de se evidenciar na mídia. Como bem ressalta Deuze (2012), as redes sociais não são um produto acabado, estático, mas são dotados de flexibilidade. São *hardware* e *software* ao mesmo tempo a serviço da interação entre as pessoas. Como plataforma de comunicação, as mídias sociais reproduzem o mundo que se vive. Por suas características mutáveis, o que as pessoas postam nas redes interacionais é um arquivo vivo em constante intervenção por outras pessoas, uma experiência pessoal de ser partícipe de toda informação que circula pelo universo.

4.2 TECNOLOGIA E COMUNICAÇÃO INTERNA

Nessa nova dinâmica que se configura nas interações entre as pessoas, em seus diversos papéis sociais, as relações de troca propostas pela comunicação interna agora vivem um dilema a atender e dar respostas. As possíveis soluções para atender a empresa por busca de resultados e os funcionários por um ambiente mais colaborativo ainda representam uma incógnita, sendo que tirar melhor proveito das facilidades da Tecnologia de Informação e Comunicação, das mídias sociais e das formações em rede pode contribuir para melhor o fluxo de informações dentro da empresa em prol de resultados eficazes para o negócio.

Segundo o fundador da Microsoft, Bill Gates, a empresa será bem-sucedida à medida que estruturar um eficiente sistema digital e quando as informações fluírem de modo rápido e natural como o pensamento, conforme sugere seu livro “A empresa na velocidade do pensamento”. Direcionando seu discurso diretamente aos gestores, ele aconselha que "os dirigentes devem usar o correio eletrônico, devem visitar os sites de seus concorrentes na internet. Devem se tornar usuários e consumidores da grande rede. Se pretende liderar na era digital, você precisa se familiarizar o suficiente com a internet para poder imaginar o que o estilo de vida web significará para sua atividade”.

A partir desse entroncamento entre comunicação, tecnologia e organizações, surge a chamada “alquimia das multidões”, definida por Pisani (2010). De acordo com ele, a *web 2.0* representou um marco na história das Tecnologias da Informação e Comunicação, evidenciando a existência de um novo fator, a participação, que se caracteriza pela formação de novos agrupamentos sociais, diversos, heterogêneos, mas com uma raiz em comum: são membros de redes sociais. Pisani detalha esse fundamento ao afirmar que

Estabelecer relações entre os dados, entre as máquinas, entre as pessoas permite, eventualmente, ocasionar efeitos de rede: o aumento do valor não é mais apenas linear. O valor de uma rede tecnológica cresce mais rápido que o número de seus participantes. O crescimento é ainda mais rápido quando se trata de redes que permitem a formação de grupos, a formação. A maioria dos sites que qualificamos de “redes sociais” cria esse tipo de efeito: LinkedIn, MySpace, Facebook, Del.icio.us, etc. (PISANI, p. 174).

Segundo o mesmo autor, o mecanismo essencial da *web* é o relacionamento, seja por meio de indivíduos ou grupos, acessando *sites* ou redes sociais. Em pleno desenvolvimento do século XXI e a ascensão de uma nova geração de colaboradores que já nasceram no meio digital, Pisani (2010) chama a atenção para a necessidade de um letramento digital (*digital literacy*), com novas práticas e culturas que se articulam.

Outro autor vem corroborar com essa análise ao assinalar que a tecnologia altera as relações humanas ao mesmo tempo em que gera utopias ou mitos. Wolton (2000, p. 83) aponta que “três palavras são essenciais para compreender o sucesso das novas tecnologias: autonomia, domínio e velocidade. Cada um pode agir, sem intermediário, quando bem quiser, sem filtro nem hierarquia e, ainda mais, em tempo real”.

4.3 A ORIGEM DOS SISTEMAS AUTOMATIZADOS DE COMUNICAÇÃO

Ferramentas como *e-mail*, *ICQ*, *Messenger*, *Skype*, *WhatsApp*, além das ferramentas de troca de mensagens pelas redes sociais, demonstram a necessidade de troca cada vez mais veloz de informação e sua evolução com o surgimento da internet e de novas formas de organização da sociedade.

Criado em 1971 pelo programador americano Ray Tomlinson, o *e-mail* usou inicialmente a estrutura da Arpanet para fazer envio e leitura de mensagens simples. No início, o *e-mail* teve a função de trocar mensagens simples entre usuários da Arpanet à semelhança do SMS (*Short Message Service*). Conforme o sistema foi evoluindo, a possibilidade de mandar mensagens maiores foi aumentando cada vez mais. E assim, o *e-mail* começou a ser mais visto como, de fato, um correio eletrônico.

A maior possibilidade que o *e-mail* trouxe era o fato de poder se comunicar com outra pessoa de outro canto do mundo, conquistando utilidade para comunicações formais, como as empresariais, para envio e troca de arquivos e guardar informações. Valendo-se da utilidade para o trabalho, as organizações passaram a adotar o *e-mail* como ferramenta para troca de mensagens eletrônicas entre chefes e subordinados e entre colegas do mesmo nível hierárquico. Atualmente, inclusive, existe uma forte corrente no Direito que defende a aceitação do e-mail como prova documental desde que haja comprovação de sua autoria e autenticidade. Mesmo o *e-mail* sendo um documento eletrônico, ele ganha materialidade a partir do momento em que é impresso, ingressando no meio físico.

Na evolução dessas relações interpessoais no trabalho, há quem vislumbre que os mensageiros instantâneos e as redes sociais devem selar o fim dos *e-mails*, especialmente porque as pessoas devem passar a utilizar muito mais os meios instantâneos de comunicação do que os *e-mails*.

Para muitos teóricos, no entanto, ainda que haja muitos outros recursos disponíveis para troca de informações, o correio eletrônico representa um avanço. Para Wolton (2000, p 94), “escrever, se corresponder, arquivar, apagar, sem limite, sem esforço, continuamente, fora das pressões do tempo e do espaço, constituem o

principal trunfo dos sistemas automatizados”. E essas possibilidades são reforçadas pelo autor, que evidencia que

a multimídia abre uma outra história da comunicação, do trabalho, das relações pessoais, dos serviços. Tudo se abre novamente, tudo pode ser redesenhado, tudo é possível, por pouco que se tenha de imaginação, e isso, como já vimos, sem o peso da hierarquia social. Diante do computador, todo mundo está em pé de igualdade. Não há mais hierarquia *a priori*. (WOLTON, 2000, p. 86).

A evolução de todos esses meios de comunicação, informação e acúmulo de dados tem criado novas possibilidades de interação, dando espaço a organizações flexíveis com capacidade de rápida adaptação aos novos tempos. Para Marchiori (2010), essa nova dinâmica das relações exige das empresas a adoção de uma estrutura favorável a dar significado e sentido às informações gerenciais repassadas, reforçando a missão da organização em gerar novas relações. Marchiori (2010, p. 150) define que “as experiências organizacionais emergem dos relacionamentos que as pessoas mantêm entre si, considerando-se como imprescindível que as pessoas, como seres humanos, são dependentes das práticas que criam”.

Assim como o *e-mail* representou um avanço para a rápida troca de informação, a permuta de mensagens instantâneas pela internet também representou um movimento recente rumo à interação. A origem desse sistema remonta ao ano de 1996, com o surgimento do programa chamado ICQ, cuja sigla remete à pronúncia das letras em inglês *I Seek You* (“Eu Procuo Você”). Criado por quatro jovens israelenses, Yair Goldfinger, Arik Vardi, Sefi Vigiser e Amnon Amir, o ICQ tinha como objetivo trazer uma nova forma de comunicação pela internet.

Em apenas seis meses, o ICQ alcançou a marca de 1 milhão de usuários, atingido picos de 58 mil usuários *online* ao mesmo simultaneamente em 1997. Já em 2001, atingiu a marca de 100 milhões de usuários. A empresa foi adquirida em 1998 pela *America Online* (AOL), pertencente ao grupo *Time Warner Inc.*, por US\$ 407 milhões, e pode ser considerada a precursora dessa tendência que foi se consolidando com o decorrer do tempo.

Outras ferramentas de permuta de mensagens pela internet foram surgindo, como o *MSN Messenger* e, mais tarde, renomeado *Windows Live Messenger*,

pertencente à Microsoft, em 1999, que chegou a desbancar o ICQ e foi desativado em 2013. Isso porque, nesse período, outros concorrentes se somariam, como o *Skype*, o *Google Talk* e a ferramenta de chat do *Facebook*. Para deter o avanço do mercado, a Microsoft decidiu adquirir o *Skype* em 2011 por US\$ 8,5 bilhões, integrando-o ao *Windows Live Messenger*.

O *Skype*, criado em 2003 por Niklas Zennström e Janus Friis na Estônia, possui atualmente mais de 300 milhões de usuários e foi crescendo graças ao poder de adaptação às necessidades de comunicação. Uma delas foi a convergência entre ligações de vídeo e voz com usuários do mundo todo, possibilitando teleconferências em tempo real e usando a convergência da internet e da telefonia, por meio da tecnologia chamada VoIP (*Voice over Internet Protocol*), reduzindo os valores dos interurbanos internacionais para as organizações.

5 O WHATSAPP

Outro sistema que surgiu para desbancar diversas ferramentas de mensagem instantânea foi o *WhatsApp*. Criado em 2009 por Brian Acton e Jan Koum, o *WhatsApp* (um trocadilho entre *what's*, expressão similar a “e aí?” e *app*, de aplicativo), ele possibilitou a troca de mensagens entre *smartphones* gratuitamente pela internet. No entanto, o grande diferencial desse aplicativo foi realizar esse intercâmbio de mensagens de forma gratuita aos usuários, sem utilizar os serviços das operadoras de telefonia.

Além de mensagens instantâneas, o aplicativo multiplataforma também faz atualmente chamadas de voz para *smartphones* e envio de imagens, vídeos e mensagens de áudio e mídia e, mais recentemente, ligações para qualquer contato da agenda que possua *WhatsApp*. Criado para que Koum, um de seus fundadores, mantivesse contato com seus familiares na Rússia e na Ucrânia de forma barata, o aplicativo registrou 400 milhões de usuários em quatro anos de existência, marca nunca antes alcançada por nenhum outro concorrente, nem mesmo o *Facebook*, que atingiu 145 milhões de usuários nos quatro primeiros anos de atuação.

Atualmente com 800 milhões de usuários ativos no mundo, os números prometem evoluir mês após mês, razão pela qual o aplicativo virou centro das atenções após ter sido vendida em 2014 para o *Facebook* por US\$ 19 bilhões, o maior valor já pago por uma *startup*. As *startups* são pequenas empresas, nascidas em sua maioria nos dormitórios das universidades ou na garagem de casa, financiadas por grupos de *venture capital*, investidores especializados em aplicar dinheiro em ideias inovadoras com potencial para render bilhões no futuro.

O *Facebook*, além de neutralizar concorrentes como *Apple* e *Google*, que também estavam negociando a compra, assegura seu domínio em algumas das plataformas mais populares de comunicação instantânea. De acordo com estudo realizado pela *Acision*, empresa do setor de comunicações móveis, cada brasileiro envia em média 34 mensagens por dia por meio do *WhatsApp*. No mundo todo, são trocadas cerca de 64 bilhões de mensagens de texto por dia. Com vistas a esse

crescente aumento de buscas e acesso das redes sociais pelo celular, Mark Zuckerberg, fundador do *Facebook*, está dedicando cada vez mais esforços.

De acordo com Krum (2010), a capacidade de conectar pessoas de maneira conveniente é uma das vantagens da tecnologia móvel. O autor aponta que chamadas, texto, envio de imagens, *e-mails* e participação nas redes sociais são algumas das atividades que ajudam as pessoas a se conectar com outras e que caracterizam essa profunda integração com a sociedade. A tecnologia móvel está mudando a forma das pessoas interagirem com audiências em *real time* e a necessidade de estar sempre presente.

A convergência tecnológica aliada ao desenvolvimento da infraestrutura vai demandar esforços do marketing em atender a uma nova classe de consumidores, que está à procura de produtos e serviços em tempo real e a um clique. A penetração do uso de aparelhos móveis para comunicação atende ao denominado *Technology Acceptance Model* (TAM). Segundo Pires e Costa (2008), esse modelo fornece explicações para as causas que determinam a aceitação de computadores em geral. Os autores detalham que

o propósito essencial do modelo TAM é prover uma base para mapear o impacto de fatores externos sobre aqueles internos ao indivíduo, como as crenças, atitudes e intenções de comportamento. O referido modelo foi formulado com o objetivo de medir estes impactos, por meio da avaliação de algumas variáveis fundamentais, sugeridas por pesquisas anteriores que abordam a aceitação de computadores nas dimensões cognitiva e afetiva (PIRES; COSTA, 2008, p. 435).

No modelo TAM, são considerados dois construtos principais ligados à crença: utilidade percebida e facilidade de uso percebida. O primeiro é definido como a probabilidade subjetiva do indivíduo adotar uma determinada tecnologia, em que a alta avaliação pelo usuário quanto à utilidade percebida pode gerar credibilidade positiva, influenciando seu relacionamento na opção de uso. Já a facilidade de uso percebida refere-se às expectativas quanto a nenhum esforço físico ou mental para usar determinado sistema ou tecnologia.

Assim, o uso dos aparelhos móveis e seus facilitadores de comunicação atende a esse modelo, que combina utilidade percebida e facilidade de uso percebida. O uso do *WhatsApp*, embora não haja bibliografia ainda disponível sobre o assunto, pode

muito bem se encaixar nesse benefício percebido que o torna um fenômeno que ganhou o terreno pessoal e começa também a se enraizar na rotina organizacional, hoje de maneira informal, mas caminhando para se tornar usual, seguindo a mesma trajetória do uso do *e-mail* e outros dispositivos tecnológicos.

5.1 MÍDIAS SOCIAIS FORA E DENTRO DO AMBIENTE CORPORATIVO

Considerando-se que os aparatos de troca de mensagens restringiam-se ao âmbito pessoal, esses sistemas ganham o mundo corporativo e permeiam todas as áreas da vida em sociedade. Pesquisa intitulada “Futuro Digital em Foco Brasil 2015”, realizada pela *comScore*, mapeou o tempo médio que os internautas brasileiros permanecem nas redes sociais. Segundo levantamento, 45% da população brasileira tem acesso à internet, sendo que os internautas do país passam, em média, 9,7 horas por mês nas redes sociais.

Em outra pesquisa, conduzida pelo Ibope em 2013, em parceria com Instituto Conecta e a *Worldwide Independent Network of Market Research (WIN)*, o brasileiro passa, em média, 84 minutos por dia usando um *smartphone*, número que supera a média global em cerca de dez minutos e que segue crescendo.

Ainda de acordo com a pesquisa, o tempo gasto pelo brasileiro diariamente em um celular com conexão com a internet é de 59 minutos, enquanto *tablets* batem a marca de 79 minutos e leitores digitais 63 minutos. Mundialmente, as médias são de 42 minutos, 71 minutos e 54 minutos, respectivamente. Outro item da pesquisa Ibope/Conecta/WIN mostra que o consumidor brasileiro está investindo mais nesse tipo de tecnologia. O estudo identificou que a entrada de *smartphones* no mercado brasileiro dobrou em um ano, atingindo 18% de penetração – embora, neste caso, o Brasil fique bem abaixo da média global, de 48%. Enquanto isso, *tablets* e *e-readers* aparecem com uma entrada praticamente irrisória no mercado, subindo de 1% (ambos) para 5% e 6%, respectivamente.

Outro levantamento, feito pela empresa Regus, consultoria que presta serviços de suporte ao trabalho remoto, aponta que 95% dos entrevistados fazem uso corporativo do *WhatsApp*. Os 44 mil executivos entrevistados indicaram também o *Skype* em segundo lugar, com 81%, seguido do *Facebook Messenger* (68%).

Além disso, a pesquisa destacou que 85% dos entrevistados acreditam que a necessidade está levando as empresas no mundo a adotar aplicativos que permitem fácil acesso às ferramentas do escritório a partir de qualquer lugar. Uma vez que são

fornecidos os meios para o trabalho remoto, os funcionários concordam que quem está fora do escritório tem que estar preparado para utilizar ferramentas de controle de média de atividades (72%) e de produtividade (73%).

As ferramentas *online* estão ajudando a aliviar um pouco um dos problemas tradicionalmente associados ao trabalho, especialmente dos profissionais que trabalham de forma remota, como equipe de vendas. Um dos desafios que esses profissionais enfrentam é o de ficarem "esquecidos" quando não estão no escritório. Ferramentas de mensagens instantâneas e VoIP estão revolucionando a forma como os trabalhadores se comunicam e demonstram que estão disponíveis e conectados.

De acordo com os resultados desse levantamento, resta às empresas se adaptar e tirar vantagem do uso desses aplicativos, em sua maioria gratuitos. O baixo custo e a facilidade dos usuários em entender o funcionamento dos *apps* são apenas alguns dos benefícios para quem explora essas tecnologias além do âmbito pessoal.

5.2 AMBIENTE COLABORATIVO PARA A INOVAÇÃO

Diante desse cenário envolto em novos desafios, ainda persistem ambientes corporativos nos quais os colaboradores são desapropriados do acesso a redes sociais em suas mesas de trabalho com bloqueio a mídias sociais, sites de notícia e outros portais semelhantes. A razão para tal atitude centra-se no receio de queda da produtividade e do aumento da ociosidade.

Por outro lado, exige-se do capital humano o uso cada vez mais racional dos recursos e solicita-se sua participação para gerar ideias e capacidade de inovação, atributos que podem gerar competitividade no mercado. Mas como obter um ambiente colaborativo se as organizações partem do pressuposto de que redes sociais representam perigo à produtividade? Com a coexistência de *smartphones* com acesso à internet, essa tese ainda faz sentido às empresas?

Essas indagações precisam ser respondidas pelas organizações, especialmente em uma economia globalizada, na qual a busca por inovação é uma exigência para se manter no mercado, já que a luta pelo cliente não é mais regional, mas mundial. Entendendo-se inovação como a introdução de novidades por meio de produtos, processos ou produtos na área produtiva, é preciso que haja um terreno fértil para que as boas ideias nasçam e gerem bons frutos à organização.

Segundo Lemos (1999), a inovação é um processo complexo, interativo e não-linear, sendo que a existência da interação é um fator essencial para que ocorra inovação, com a contribuição de diferentes agentes. Por esse motivo, a inovação pode ser favorecida pelas redes sociais e outras formas de agrupamento de agentes dispostos a contribuir com ideias. Nesse aspecto, a autora ressalta ser necessário considerar que

uma empresa não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se localizar tanto dentro, como fora dela. O processo de inovação é, portanto, um processo interativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos. Essa interação se dá em vários níveis, entre diversos departamentos de uma mesma empresa, entre empresas distintas e

com outras organizações, como aquelas de ensino e pesquisa. (LEMOS, 1999, p. 127).

Portanto, a inovação está centrada nas pessoas, que só irão participar à medida que houver mudanças de paradigmas da própria organização, buscando em seus recursos humanos a principal fonte para identificar oportunidades de melhoria de processos ou novos produtos ou processos. Lemos (1999, p. 136) ressalta que “a participação em redes pode proporcionar um largo conjunto de experiências, estimulando o aprendizado e gerando conhecimento coletivo, e este aprendizado promovido entre os agentes é considerado como uma de suas maiores contribuições”.

Assim, não se trata mais de se opor às mídias sociais, mas utilizá-las de forma estratégica em prol da competitividade, da integração de equipes. É uma nova forma de enfrentar antigos problemas de falta de comunicação e, por ser um enfoque ainda sem manual de instruções, isso representa ainda obstáculo para ser colocado em prática pelas organizações.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa de campo caracterizou-se por pesquisa quantitativa de base exploratória, com aplicação de questionários para usuários e não usuários de ferramentas digitais, entre elas o *WhatsApp*. Partindo-se do problema sobre “Como as organizações integram as novas mídias sociais à comunicação interna para melhoria do desempenho a fim de alcançar resultados?”, a investigação buscou dar conta da hipótese de que as estratégias convencionais de comunicação em um mundo cada vez mais dinâmico não estão sendo suficientes para integrar os colaboradores às metas organizacionais. Outra hipótese é de que as empresas ainda apresentam dificuldade em adotar as mídias sociais, já que elas demandam uma nova dinâmica de relacionamento interno. O objetivo da pesquisa é Identificar as ferramentas de comunicação mais utilizadas, assim como os dispositivos tecnológicos mais usuais e a convergência destes para promover maior velocidade ao fluxo de comunicação interna, propiciando às empresas atingir seus resultados.

Os respondentes pertenciam a diversas formações educacionais, faixas etárias e níveis hierárquicos nas organizações, multiplicidade que contribui para identificar os processos comunicacionais presentes nas organizações, os mecanismos mais utilizados envolvendo as TICs, além da inclusão de processos de comunicação interna a partir do uso do *WhatsApp*, bem como de outras ferramentas virtuais.

Inicialmente, foi aplicado pré-teste do questionário junto a 30 alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR) em abril de 2015. Após o preenchimento do formulário, os mesmos apontaram melhorias, auxiliando na confecção do questionário definitivo para aplicação da pesquisa.

Após essa etapa, o formulário de pesquisa (anexo 1) foi aplicado a um universo de 141 respondentes válidos entre os dias 22 de abril e 15 de maio de 2015, cujos questionários foram preenchidos pela internet, incluindo usuários ou não de ferramentas digitais. No perfil dos respondentes, destaca-se a faixa etária entre 26 e 35 anos (39%), com predomínio dos respondentes do gênero feminino (67,4%), sendo a ocupação principal funcionário da iniciativa privada (51,8%).

São profissionais pertencentes a diversos níveis hierárquicos, ocupando desde função gerencial, coordenação, líder de equipe e supervisão (34%) até cargos técnicos de nível médio e superior (24,8%), além de grupos formados por decisores, representados pelos diretores (19%).

6.1 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada de forma cadenciada e que pode ser dividida para efeitos didáticos em quatro partes. Na primeira etapa, buscou levantamento do perfil dos respondentes quanto a idade, sexo, grau de instrução e renda familiar. Na segunda fase, o objetivo foi situar o universo pesquisado dentro do ambiente corporativo, com questões como ocupação principal, cargo ou função na empresa, segmento em que a empresa atua e quantidade de funcionários para identificar o porte da organização.

Na terceira etapa, o questionário apresentou informações genéricas sobre a forma de comunicação mais usualmente realizada na organização, como telefone fixo, *email* corporativo ou pessoal, vídeo ou fonoconferência, *WhatsApp*, rede corporativa, *Facebook* e intranet. Afunilando ainda mais as questões, concentrou-se na quarta etapa a investigar os usos e hábitos do *WhatsApp* na vida pessoal e, mais detidamente, no âmbito profissional, incluindo questões sobre o uso da ferramenta na comunicação com superiores e colegas, a formação de grupos profissionais para discussão de temas corporativos, bem como a preferência ou não do dispositivo em detrimento a outras ferramentas formais do trabalho.

Conforme levantamento dos resultados da pesquisa, a maioria dos respondentes situa-se na faixa etária dos 26 a 35 anos de idade (39%), seguida do público com idade entre 36 e 45 anos (22%). Isso representa que a representatividade da amostra para o objeto de estudo está adequada, conforme GRÁFICO 1, já que mostra pessoas em idade compatível à sua inserção no mercado de trabalho.

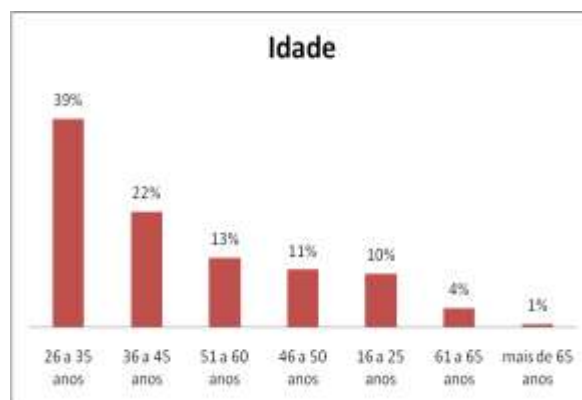


GRÁFICO 1 – IDADE
FONTE: A autora (2015).

Entre os respondentes, 68% pertencem ao sexo feminino e 33% ao sexo masculino. Esse dado está em sintonia com a proporção de mulheres na força de trabalho, que corresponde hoje a 54,3% da população em idade ativa, segundo dados do IBGE. Além disso, como a pesquisa foi distribuída via internet, notadamente nas redes sociais, a presença feminina é levemente superior à feminina quando o assunto é interação.

De acordo com a pesquisa intitulada “*Chick’s rule?*”, feita pelo site InformationIsBeautiful.Net em 2012, as mulheres são maioria nas redes sociais. Dos 17 sites analisados, 12 têm maioria de público feminino, como *Facebook* e *MySpace*. As mulheres acessam 99 milhões de vezes mais do que os homens as diversas redes sociais. A explicação reside na grande capacidade de comunicação e na necessidade de interação desse público.

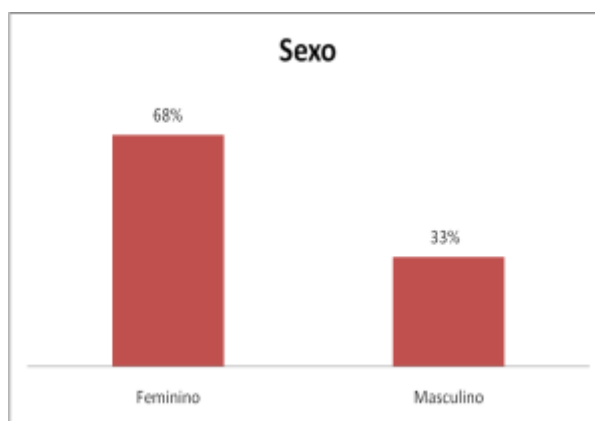


GRÁFICO 2 – SEXO
FONTE: A autora (2015).

Quanto ao grau de instrução, 58% dos respondentes possuem pós-graduação, enquanto outros 23% são universitários formados, seguido de 12% que possuem grau universitário incompleto.

Esse perfil sinaliza que existem, entre os respondentes, muitos profissionais que estão em uma curva de ascensão e outros que já estão atuando como gestores nas organizações.



GRÁFICO 3 – GRAU DE INSTRUÇÃO
 FONTE: A autora (2015).

No quesito renda familiar, foi enfatizado no questionário que o valor se referia a todos os ganhos dos membros da residência, utilizando-se como critério a definição do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) quanto à relação entre classe social e renda familiar. Entre os respondentes, o ganho familiar mensal ultrapassa os R\$ 10.000,00 para 28%, situando-os na classe AB, definidos entre aqueles que ganham acima de 20 salários-mínimos (A) ou de 10 a 20 salários-mínimos (B).

Atualmente, o valor do salário-mínimo para o ano de 2015 é de R\$ 788,00. Em seguida, houve equilíbrio entre os que ganham de R\$ 6.600,00 a R\$ 9.000,00 (classe BC) e de R\$ 3.700,00 a R\$ 5.000,00 (classe C). Logo, a amostra da pesquisa é formada por predominantemente por pessoas das classes A, B e C.

Esse dado é um importante indicador para o presente estudo, porque traz indícios de que, quanto maior o rendimento, maior é o acesso a bens de consumo, como microcomputadores, *notebooks*, *smartphones*, *tablets*, serviços de banda larga, entre outros facilitadores da comunicação interpessoal.

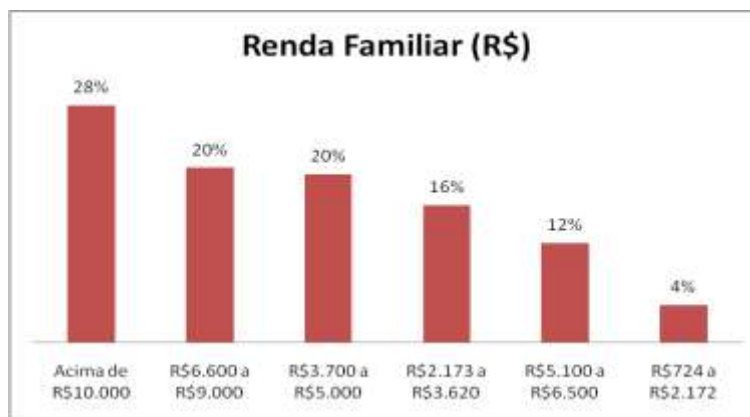


GRÁFICO 4 – RENDA FAMILIAR
 FONTE: A autora (2015).

Do universo, 52% deles estão inseridos em cargos e funções da iniciativa privada, seguidos de profissionais liberais (16%), empreendedores (14%) e funcionários públicos (12%). Esse dado atesta o fato de que os respondentes, sendo a maioria pertencente à iniciativa privada, possuem um ambiente corporativo propício a inovações, a rápidas adaptações do mercado e necessidade de estar à frente da concorrência para competir, devendo adotar muitas ferramentas digitais para comunicação organizacional.

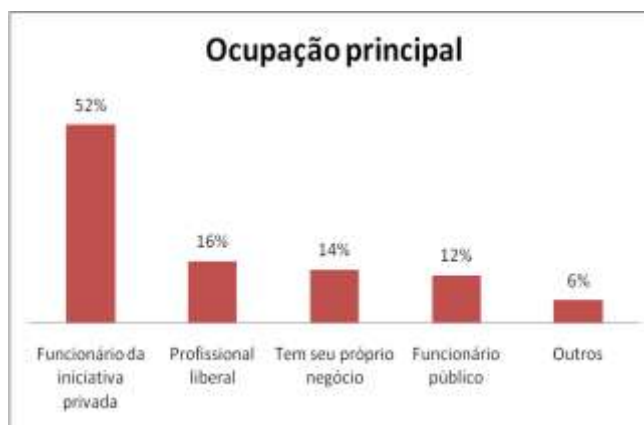


GRÁFICO 5 – OCUPAÇÃO PRINCIPAL
 FONTE: A autora (2015).

Em relação à ocupação principal dos respondentes, o estudo apresentou uma diversidade de profissionais, situados entre os que ocupam função gerencial (32%) e cargos técnicos de nível médio ou superior, com 28%. Entre os que possuem atribuição de diretoria, estão 16% dos pesquisados, enquanto 14% ocupam cargos administrativos em nível médio ou superior. Isso demonstra uma boa distribuição dos respondentes

quanto a seus níveis hierárquicos, que ficará demonstrado nas questões sobre a disseminação das ferramentas digitais na empresa, colaborando diretamente para o objetivo da pesquisa, que é identificar em todos os profissionais a utilização da ferramenta.

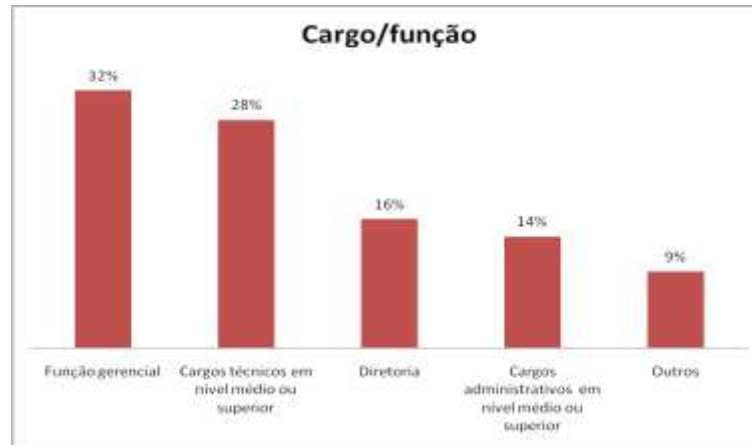


GRÁFICO 6 – CARGO/FUNÇÃO
 FONTE: A autora (2015).

Os profissionais inseridos no mercado de trabalho estão situados, em sua maioria, no setor de serviços (79%), seguido do comércio (15%) e indústria (7%). Essas informações corroboram com os dados oficiais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que mostram o avanço do setor de serviços na economia brasileira, respondendo hoje por quase 70% do Produto Interno Bruto (PIB). A crescente participação do setor terciário mostra a evolução do aumento da renda e o desenvolvimento econômico e social do país nos últimos anos, seguindo uma tendência mundial de que esse setor desponte à medida que a economia se consolida.

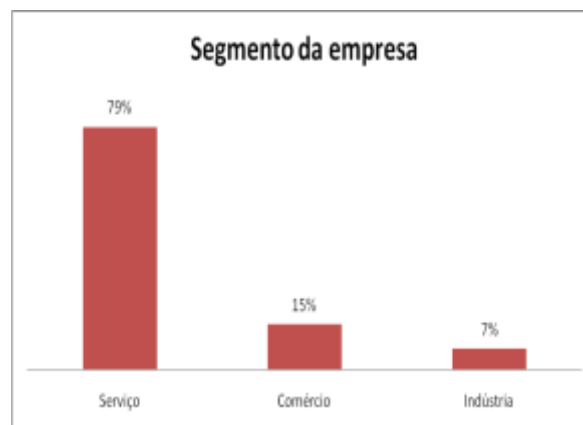


GRÁFICO 7 – SEGMENTO DA EMPRESA
 FONTE: A autora (2015).

Nas empresas em que atuam os respondentes, ocorre uma homogeneidade entre pequenas e grandes empresas. Empresas com até 9 funcionários são a realidade para 28% dos respondentes, seguidas de organizações com 100 a 500 funcionários (21%), mais de 1.000 funcionários (20%), de 20 a 49 (13%), enquanto empresas com 9 a 19 funcionários e 50 a 99 funcionários atingem 9%, cada uma. Os dados representam que as políticas de gestão organizacional adotadas por grandes empresas, muitas delas multinacionais, podem nortear muitas das práticas e usos das ferramentas digitais de comunicação interpessoal.

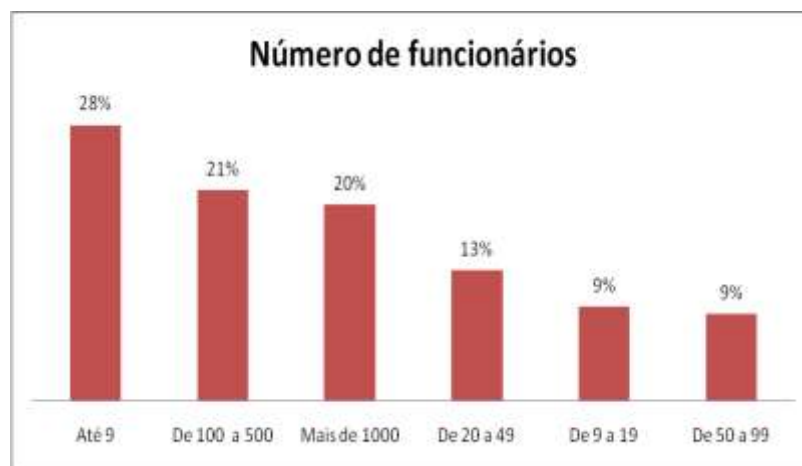


GRÁFICO 8 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
FONTE: A autora (2015).

Em questão de múltipla escolha sobre as ferramentas usadas no ambiente corporativo entre colegas de trabalho e com seus superiores, o *e-mail* corporativo ainda é a forma mais disseminada, com 23% das respostas, seguido do telefone fixo ou ramal (19%). Um dado relevante é o uso do *WhatsApp* em terceiro lugar como ferramenta mais utilizada para comunicação com colegas e superiores, com 17% das respostas.

A ferramenta que mescla rede social, comunicação de áudio, voz e imagem ficou à frente de opções como vídeo ou fonoconferência (10%), *Facebook* (10%), Intranet (8%), *e-mail* pessoal (7%) e rede corporativa (6%). Isso demonstra que, mesmo sendo uma ferramenta adotada para fins pessoais, o *WhatsApp* está cada vez mais presente no ambiente corporativo.

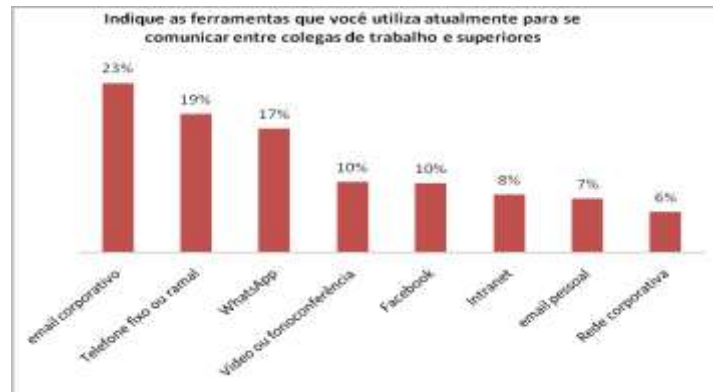


GRÁFICO 9 – FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA COMUNICAÇÃO COM COLEGAS DE TRABALHO E SUPERIORES
 FONTE: A autora (2015).

Seguindo o mesmo raciocínio da questão anterior, mas buscando-se graduar o nível de importância das diversas ferramentas de comunicação, o telefone fixo ou ramal corporativo foi apontado como sendo de “grande importância” para 58% dos respondentes, enquanto 33% consideraram de “média e pouca importância”. Os dados exprimem o retrato apontado na questão anterior e demonstram que a comunicação formal é bastante arraigada nas organizações.

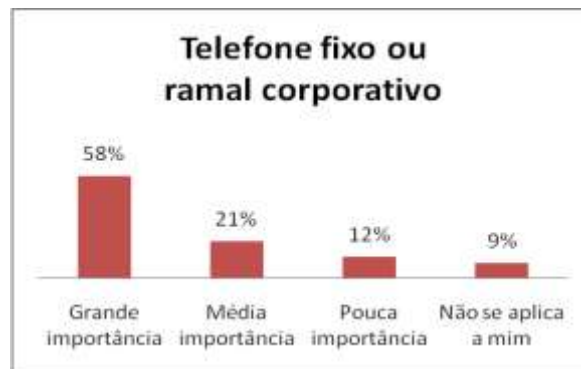


GRÁFICO 10 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – TELEFONE FIXO OU RAMAL CORPORATIVO
 FONTE: A autora (2015).

O *e-mail* corporativo já se institucionalizou como um método formal de comunicação organizacional, sendo apontado como de “grande importância” para a

maioria dos respondentes (77%), seguido pelos que consideram de “média importância” (13%).

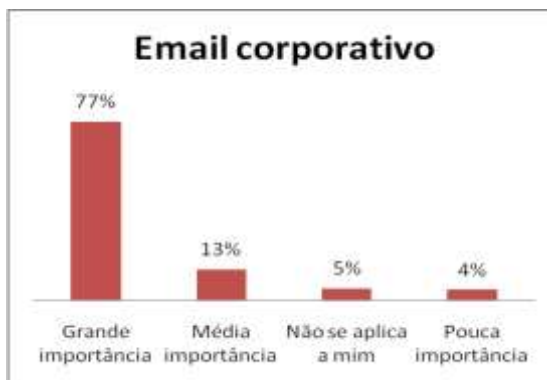


GRÁFICO 11 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – *EMAIL CORPORATIVO*
 FONTE: A autora (2015).

Coerente com a informação coletada em questões iniciais, dando conta de que a maioria dos respondentes pertence a pequenas e grandes empresas, os pesquisados apontam o *e-mail* pessoal como sendo de “pouca importância” (36%). Somando-se aos que marcaram “não se aplica a mim” (24%), totaliza-se 60% os que desconsideram o *email* pessoal como forma de comunicação na empresa.

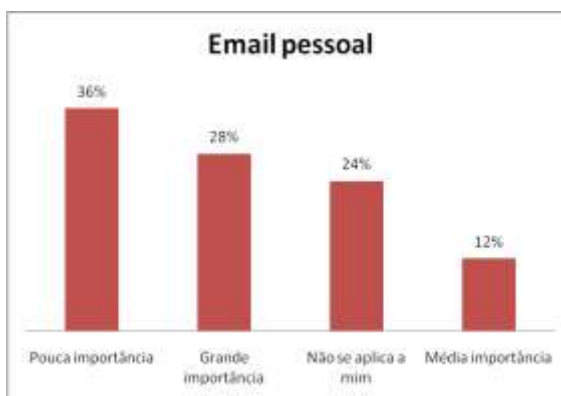


GRÁFICO 12 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – *EMAIL PESSOAL*
 FONTE: A autora (2015).

Em relação à ferramenta de vídeo ou fonoconferência, os resultados apresentados foram bem homogêneos, sendo que 29% apontaram ser de “grande

importância”, enquanto 24% consideram de “média importância” e 21% de “pouca importância”.



GRÁFICO 13 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – VÍDEO OU FONOCONFERÊNCIA
 FONTE: A autora (2015).

A utilização do *WhatsApp* como ferramenta de comunicação com colegas e superiores está despontando nas organizações. É o que demonstra o GRÁFICO 14, no qual 39% dos entrevistados o considera de “grande importância” e outros 36% de “média importância”, seguido dos que consideram de “pouca importância” (18%) e “não se aplica a mim” (7%). Somando-se os que responderam ser de grande e média importância, o *WhatsApp* está posicionado como importante dispositivo de troca de informações na organização para 75% dos profissionais.

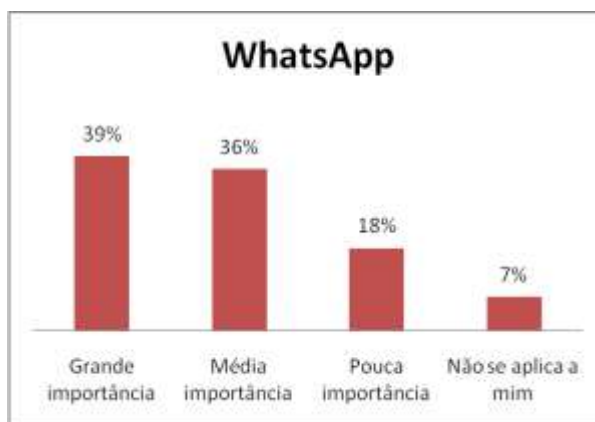


GRÁFICO 14 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

Considerando o uso de redes corporativas como ferramenta para troca de informações na organização, entendendo-se como redes corporativas dispositivos como *link*, *sametime* ou *teamwork*, sistemas que organizam a entrega de tarefas, a maioria dos entrevistados (43%) apontou o item “não se aplica a mim”, enquanto 24% consideraram o uso de “grande importância”.

Esse dado corresponde ao tamanho das empresas a que pertencem os entrevistados, situados entre organizações de pequeno e grande portes.

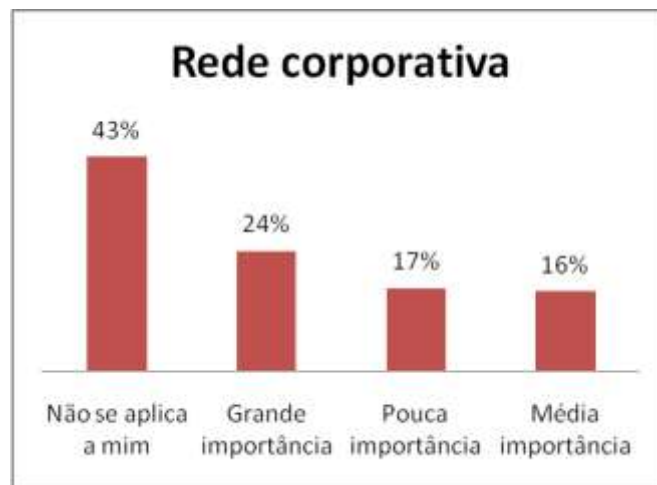


GRÁFICO 15 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – REDE CORPORATIVA
 FONTE: A autora (2015).

Seguindo a mesma lógica que norteia o uso das redes corporativas, o mesmo ocorre com o *Facebook*, detentor do *WhatsApp*, como ferramenta de troca de informações na empresa. Para 34% e 28% dos respondentes, a rede social é tida como de “pouca importância” e “média importância”, respectivamente. Já para 20%, o uso do *Facebook* “não se aplica a mim” e apenas 18% apontaram a ferramenta como de “grande importância”.

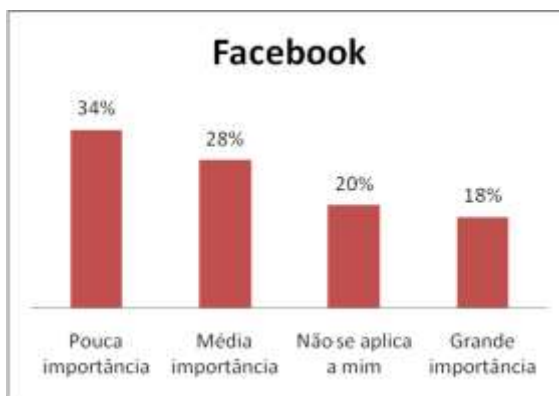


GRÁFICO 16 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – *FACEBOOK*
 FONTE: A autora (2015).

A Intranet como ferramenta de comunicação interna é tida pela maioria da amostragem como um item dispensável, em que 39% apontam a alternativa “não se aplica a mim”. No entanto, para 32% dos pesquisados, é tida como de “grande importância”, possivelmente pela mesma razão das questões anteriores referentes ao uso do *Facebook* e rede corporativa.

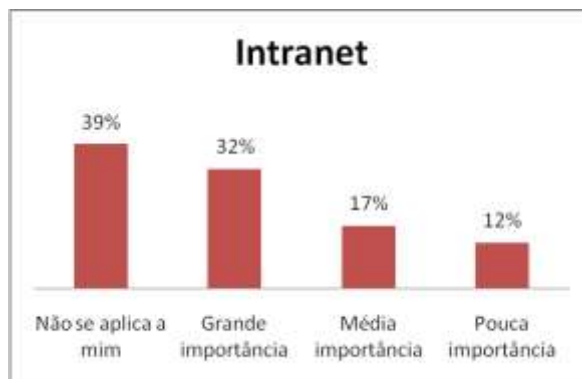


GRÁFICO 17 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS E SUPERIORES – *INTRANET*
 FONTE: A autora (2015).

Partindo-se do uso de ferramentas digitais diversas e explorando o uso do *WhatsApp* mais detidamente, 93% afirmam utilizar o aplicativo, enquanto o restante (7%) não é usuário da ferramenta. Isso corrobora com os dados que apontam o dispositivo com crescente número de usuários no Brasil e no mundo.



GRÁFICO 18 – QUANTO AO USO DO *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

No universo de 141 respondentes, nove deles não usam o *WhatsApp*. Desse público, 59% não sentiram a necessidade nem viram utilidade para adoção da ferramenta, o que corrobora com o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM, da sigla em inglês), que avalia a relação entre utilidade percebida e facilidade de uso de dispositivos tecnológicos.

Segundo esse modelo, estão envolvidos dois construtores relacionados à crença na aceitação de tecnologia: utilidade percebida e facilidade de uso percebida. Se o indivíduo considera elevada a utilidade percebida, há indícios de que isso influencie a adoção de certo sistema ou tecnologia. Nesta questão, ficou evidenciado que o uso do aplicativo tem relação direta com esse conceito.



GRÁFICO 19 – RAZÃO PELA QUAL NÃO OPTOU PELO USO DO *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

Entre os que usam o *WhatsApp*, a maioria é formada por usuários experientes. Na pesquisa, 39% são usuários há mais de 1 ano, 37% adotaram a ferramenta há mais de 2 anos, além dos que utilizam o dispositivo entre 6 meses e 1 ano (20%) e menos de 6 meses (4%). A maioria, portanto, já tem bastante experiência no manejo do dispositivo.

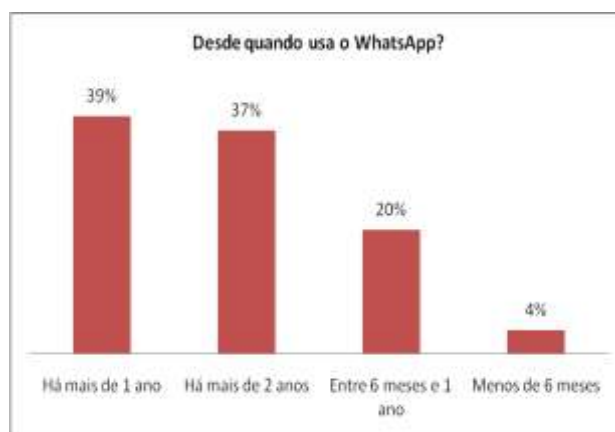


GRÁFICO 20 – TEMPO DE USO DO *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

Ao aprofundar as questões sobre o uso do *WhatsApp* como ferramenta de comunicação interna, os entrevistados concordaram que pode ser um instrumento a serviço do fluxo de comunicação organizacional, uma vez que 55% responderam “sim, como complemento” e outros 35% responderam “sim”. Esse dado atesta de forma incontestável que os colaboradores estão receptivos à adoção de formas de comunicação mais inovadoras como o *WhatsApp*.

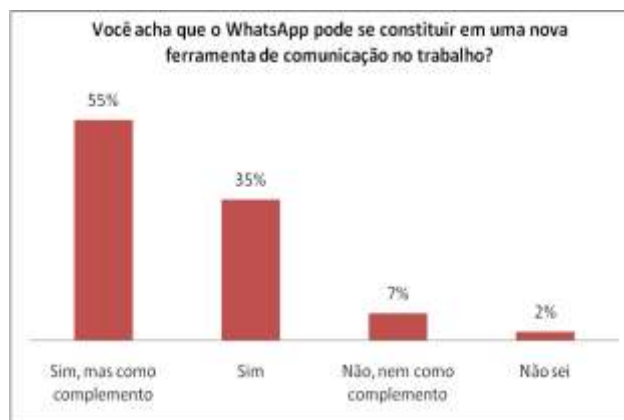


GRÁFICO 21 – CONSTITUIÇÃO DO *WHATSAPP* COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA
 FONTE: A autora (2015).

O estudo também quis detalhar que tipo de complemento o *WhatsApp* poderia ser útil na comunicação no trabalho. Como se trata de questão de múltipla escolha, optou-se por reunir a combinação das principais respostas em comum. Nesse sentido, 28% responderam que o *WhatsApp* pode servir para complementar várias atividades, como Reuniões, Telefone, *E-mail* e Avisos. Para 18%, é útil para complementar Telefone e *E-mail*, enquanto para 17% para Telefone. Em seguida, 14% consideram interessante para complemento de Reuniões e *E-mail*. Outros 12% para *E-mail*, 10% para Reunião e Telefone e 5% para dar pequenos Avisos.



GRÁFICO 22 – DE QUE FORMA O *WHATSAPP* COMPLEMENTARIA A COMUNICAÇÃO INTERNA, COM AS SEGUINTE LEGENDAS:

R – REUNIÕES
T – TELEFONE
E – *E-MAIL*
A – AVISOS

FONTE: A autora (2015).

Para verificar o grau de envolvimento com o dispositivo, 94% das pessoas que usam o *WhatsApp* fazem parte de algum grupo, seja pessoal ou familiar, demonstrando que a formação de grupos por afinidade é uma realidade no cotidiano.



GRÁFICO 23 – FORMAÇÃO DE GRUPOS PELO *WHATSAPP*

FONTE: A autora (2015).

Para conhecer mais profundamente quais são os grupos a que pertencem os entrevistados, nota-se que, levando-se em consideração a natureza dos grupos, já ocorre o predomínio dos grupos profissionais em detrimento dos pessoais, conforme mostra o GRÁFICO 24. Dos respondentes, 52% usam o dispositivo para grupos com colegas de trabalho (20%), grupos com gestores ou chefes (14%), grupos com colegas mais próximos (12%) e grupos com clientes ou fornecedores (6%).

No entanto, ainda é forte a formação de grupos de ordem pessoal para 48% dos entrevistados, sendo que 26% deles integram Grupos Pessoais e outros 22% Grupos Familiares.

É importante salientar que fica demonstrada a ascensão do uso do *WhatsApp* como instrumento de apoio à área comercial das empresas, já que 6% fazem parte de grupos entre clientes ou fornecedores.

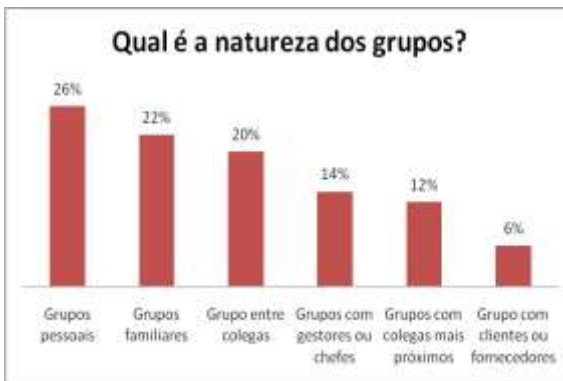


GRÁFICO 24 – NATUREZA DOS GRUPOS DO WHATSAPP
FONTE: A autora (2015).

Conforme a pesquisa revelou, já existem alguns esforços de transformar o *WhatsApp* em ferramenta de comunicação organizacional, como mostra o GRÁFICO 25, em que 50% dos respondentes apontam que a empresa criou algum grupo para tal objetivo, enquanto 43% responderam não existir tal diretriz.

Isso demonstra que, com o decorrer do tempo, a tendência é de que haja número cada vez maior de empresas adotando a ferramenta como comunicação formal.



GRÁFICO 25 – CRIAÇÃO DE GRUPOS NO *WHATSAPP* PELA EMPRESA
 FONTE: A autora (2015).

A última questão, desdobrada em vários itens, buscou investigar os usos e costumes do *WhatsApp*, tanto na vida pessoal quanto na profissional. De maneira coerente, o GRÁFICO 26 mostra que 82% das pessoas concordam total ou parcialmente que usam o dispositivo para economizar na transmissão de mensagens.

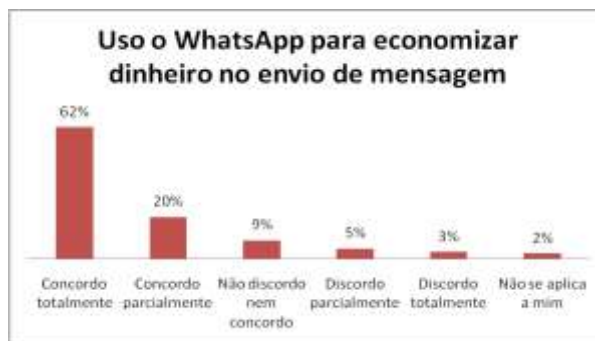


GRÁFICO 26 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – USO O *WHATSAPP* PARA ECONOMIZAR DINHEIRO E TEMPO COM O ENVIO DE MENSAGENS
 FONTE: A autora (2015).

Entre os respondentes, 78% concordam total ou plenamente que utilizam o *WhatsApp* predominantemente na vida pessoal. Esse dado revela um grande campo a ser percorrido para que a ferramenta seja incorporada como fluxo de comunicação formal nos mesmos moldes que ocorreu com a trajetória do uso do *e-mail* pelas corporações.



GRÁFICO 27 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – USO O *WHATSAPP* MAIS NA VIDA PESSOAL DO QUE NA VIDA PROFISSIONAL
 FONTE: A autora (2015).

Quando interrogados sobre o fato de serem acionados pelo chefe fora do horário regular de expediente, há uma diversidade de opiniões. Excetuando-se o item “não se aplica a mim” (26%), os colaboradores afirmam que o chefe não os convoca por *WhatsApp* fora do trabalho em 36% dos casos – 26% “discordo totalmente” e 10% “discordo parcialmente”. No entanto, verifica-se que essa não é uma prática usual para 32% que responderam “concordo parcialmente” (21%) e “concordo totalmente (11%).

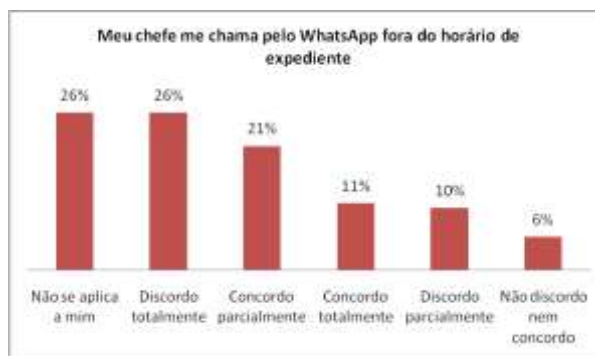


GRÁFICO 28 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – MEU CHEFE ME CHAMA PELO *WHATSAPP* FORA DO HORÁRIO DO EXPEDIENTE
 FONTE: A autora (2015).

Investigando o público influenciador para o início do uso do *WhatsApp*, a maioria não começou a se comunicar por causa dos familiares em 47% das respostas, apresentando menor incidência dos que começaram a pedido da família, com 11% dos que assinalaram “concordo parcialmente” e 8% “concordo totalmente”.

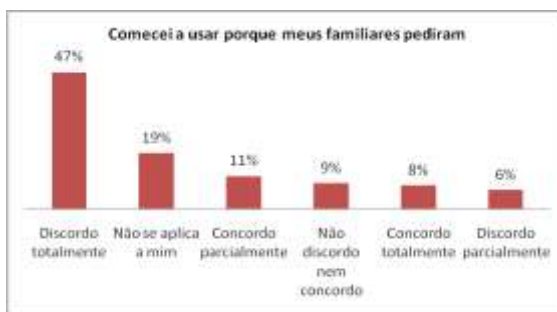


GRÁFICO 29 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – INFLUÊNCIA DOS FAMILIARES
 FONTE: A autora (2015).

De modo semelhante, 52% não começaram a usar por influência dos colegas de trabalho, enquanto 22% começaram a usar o *WhatsApp* motivados pelos colegas, respondendo “concordo parcialmente” (11%) e “concordo totalmente” (10%).

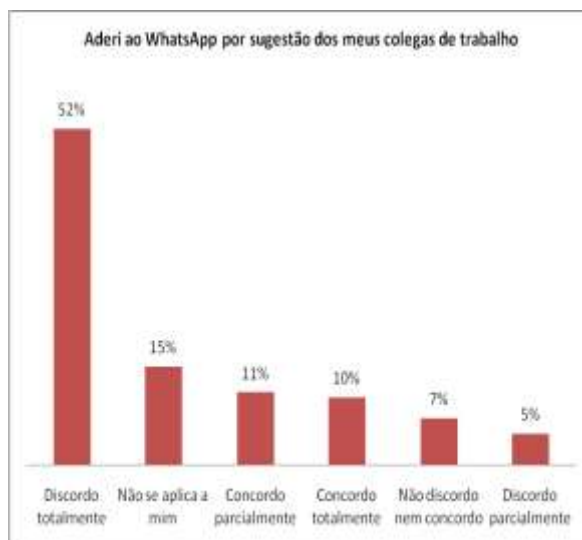


GRÁFICO 30 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – INFLUÊNCIA DOS COLEGAS DE TRABALHO
 FONTE: A autora (2015).

O início do uso do *WhatsApp* também não se deu por influência do chefe para 47% dos respondentes, enquanto 16% disseram concordar total ou parcialmente com tal afirmativa.



GRÁFICO 31 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – INFLUÊNCIA DO CHEFE
 FONTE: A autora (2015).

Nos problemas de relacionamento enfrentados no trabalho, 38% afirmaram não tratar dessas questões por meio da ferramenta, enquanto 29% discordaram total ou parcialmente e fazem queixas pelo *WhatsApp*. Esse dado pode esconder a realidade, já que é difícil admitir atitudes consideradas impróprias pelas pessoas.



GRÁFICO 32 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – RELATO DE PROBLEMAS DE RELACIONAMENTO NO TRABALHO POR MEIO DO *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

Para 81% dos respondentes, o *WhatsApp* traz como uma de suas vantagens a praticidade em reunir grupos por afinidade, o que mostra coerência com questões anteriores em que a maioria dos entrevistados integra algum tipo de grupo.

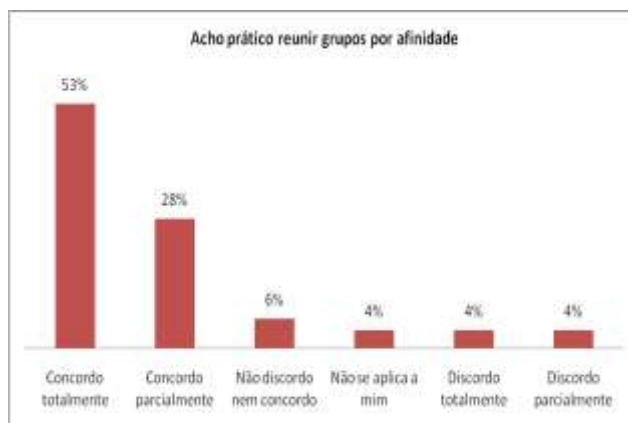


GRÁFICO 33 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – FORMAÇÃO DE GRUPOS POR AFINIDADE
 FONTE: A autora (2015).

Outra funcionalidade apontada pelos usuários do *WhatsApp* refere-se à agilidade no intercâmbio de informações, em que 91% concordam total ou parcialmente com a afirmativa. Isso significa que, transpondo essa necessidade à realidade das empresas pela rapidez na tomada de decisões, é bem provável que esse seja um dos fatores que esteja delineando o uso do *WhatsApp* como ferramenta de comunicação interna.



GRÁFICO 34 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – AGILIDADE PARA TROCA DE INFORMAÇÕES
 FONTE: A autora (2015).

Quanto ao uso do *WhatsApp* para dar sugestões de melhoria no trabalho, 33% discordam total ou parcialmente da afirmativa “Não dou sugestões de melhoria no trabalho pelo *WhatsApp*, o que pode ser um indicativo de que a ferramenta pode ser utilizada para aperfeiçoar processos internos. Por outro lado, 39% disseram que não dão sugestões de melhoria pela ferramenta.

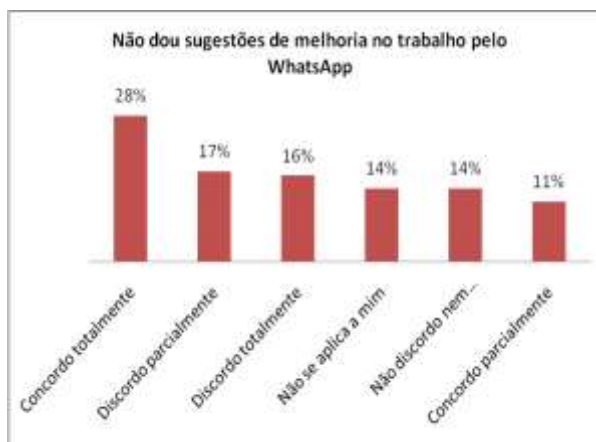


GRÁFICO 35 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – SUGESTÕES DE MELHORIA NO TRABALHO POR MEIO DO *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

A influência dos amigos é apontada com maior incidência do que a de familiares e chefes na adoção do aplicativo. Para 50% dos entrevistados, esse foi o principal motivador para começar a usar o *WhatsApp*, enquanto 23% discordam total ou parcialmente dessa afirmativa.



GRÁFICO 36 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – INFLUÊNCIA DOS AMIGOS
 FONTE: A autora (2015).

Uma vez solicitado o número do celular com o *WhatsApp* pelo chefe, 55% dos entrevistados diz não ter se negado a fornecê-lo, o que sinaliza para o uso desse mecanismo na troca de informações durante o trabalho. É um indicativo, ainda, que vai se tornar uma prática comum na empresa daqui a alguns anos.



GRÁFICO 37 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – RECUSA DO NÚMERO DE *WHATSAPP* AO CHEFE
 FONTE: A autora (2015).

Embora em questão semelhante os entrevistados demonstraram receio em admitir atitude de queixa do trabalho com colegas via *WhatsApp*, uma vez questionados sobre comentários envolvendo situações do trabalho, o panorama mudou radicalmente. Em 57% dos casos, os entrevistados concordam total ou parcialmente que falam sobre situações que ocorrem no trabalho com os colegas, enquanto 28% discordam total ou parcialmente da afirmativa. Essa informação sinaliza para o fato de que a ferramenta tem sido uma forma de relatar problemas e situações comuns, podendo operar como canal informal (“rádio-peão”), o que em comunicação interna significa espalhar rumores, boatos e queixas de maneira informal.

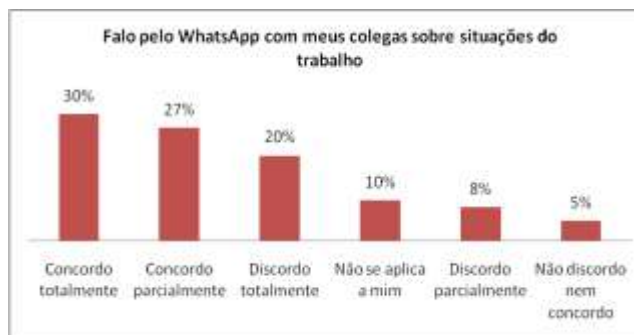


GRÁFICO 38 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – COMENTÁRIOS SOBRE SITUAÇÕES DO TRABALHO COM COLEGAS VIA *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

Como ainda o *WhatsApp* é um dispositivo que tende a se tornar um canal de comunicação formal, ainda não é tido como tal. Assim, o GRÁFICO 39 exprimiu bem essa percepção, quando 53% discordam total ou parcialmente de que recebem *feedback* negativo pela ferramenta, enquanto 19% concordam parcial ou totalmente.

Muito provavelmente o público prefere outro tipo de comunicação para receber *feedback*, como o contato pessoal.

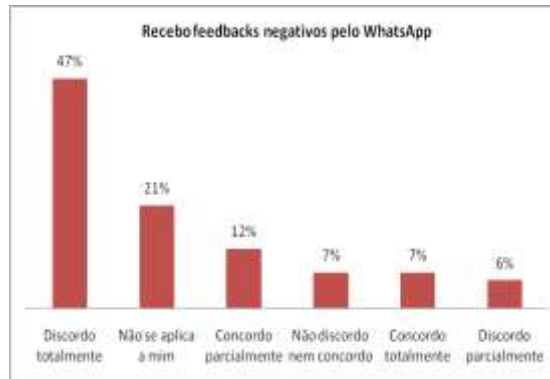


GRÁFICO 39 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – *FEEDBACK* NEGATIVO VIA *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

Entre os entrevistados, 52% discordam total ou parcialmente da afirmativa de que criaram grupos por afinidade e, ao mesmo tempo, falam de problemas na empresa, enquanto 21% pensam o contrário, concordando total ou parcialmente com essa situação ocorrida profissionalmente.



GRÁFICO 40 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – FORMAÇÃO DE GRUPOS NO *WHATSAPP* POR AFINIDADE E ABORDAGEM DE PROBLEMAS NA EMPRESA
 FONTE: A autora (2015).

Entre os respondentes, 80% disseram concordar total ou parcialmente que o *WhatsApp* substituiu o contato telefônico, um dado relevante que demonstra a diminuição nas relações pessoais. Diante do cenário futuro, em que a nova geração vai ascendendo na empresa e tem mais familiaridade com o uso da tecnologia, a redução

do contato face a face vai ser uma realidade cada vez mais presente nas relações interpessoais nas organizações.

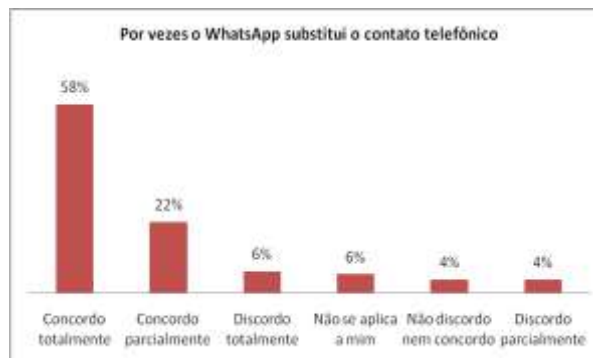


GRÁFICO 41 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SUBSTITUÍDAS PELO *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

Um novo cenário passa a integrar o ambiente corporativo, uma vez que 46% dos entrevistados identificaram que os boatos surgem por meio do *WhatsApp* entre os que concordaram total ou parcialmente com a afirmativa. Outros 30% disseram o contrário. Isso sinaliza que a comunicação informal ou “rádio-peão” tende a ganhar novos contornos e passa a ser disseminada no meio virtual também.

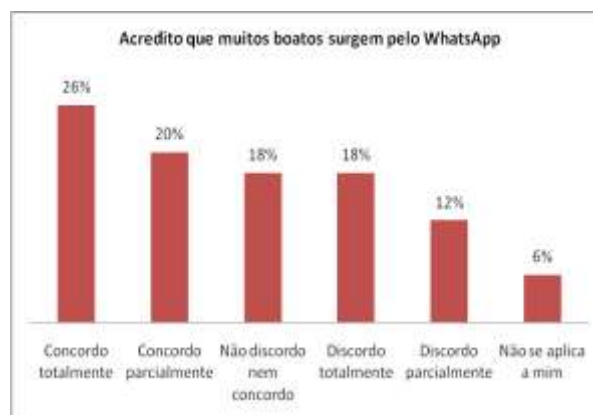


GRÁFICO 42 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – SURGIMENTO DE BOATOS PELO *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

Uma das ferramentas mais tradicionais da comunicação interna é o jornal-mural afixado pela organização. Interrogados quanto à substituição desse instrumento pelo *WhatsApp*, a maioria discorda total ou parcialmente (65%) da afirmação, seguido de 20% que dizem acreditar nessa substituição. Isso demonstra que ainda a comunicação

formal é bastante forte para os colaboradores em detrimento do fenômeno das novas mídias sociais.

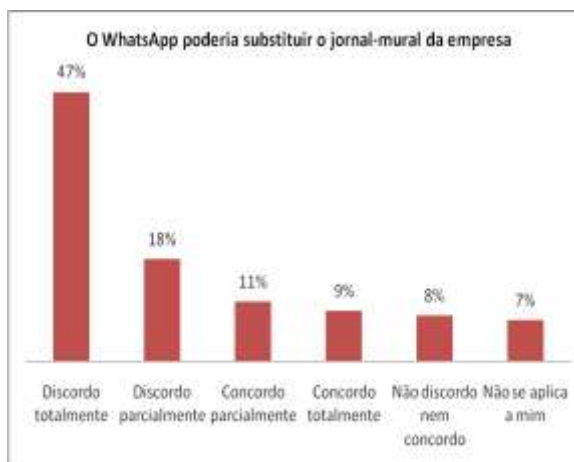


GRÁFICO 43 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – SUBSTITUIÇÃO DO JORNAL-MURAL PELO *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

O *WhatsApp* está começando a ser uma ferramenta útil para demonstrar agilidade e prontidão na área comercial. Embora haja respostas equilibradas, 39% afirmaram total ou parcialmente que os clientes usam o aplicativo para se comunicar com a empresa e realizar solicitações. Outros 29% discordam de tal afirmativa, enquanto para 25% essa realidade não se aplica.



GRÁFICO 44 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – COMUNICAÇÃO DE CLIENTES PELO *WHATSAPP*
 FONTE: A autora (2015).

Entre os entrevistados, a maioria (84%) acessa as redes sociais diretamente de dispositivos como *smartphones* ou *tablets*. Isso traz uma contribuição importante às empresas, em especial àquelas que adotam bloqueio a sites alheios à organização

temendo pela queda de produtividade. Na realidade, os colaboradores estão acessando mesmo assim esses ambientes a partir de seus próprios aparelhos eletrônicos.

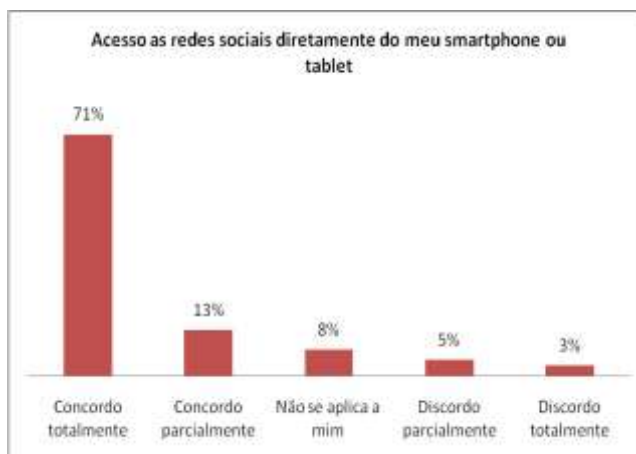


GRÁFICO 45 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – FORMA DE ACESSO DAS REDES SOCIAIS
 FONTE: A autora (2015).

Quanto ao incentivo ao uso de ferramentas digitais pelas empresas, 53% dos entrevistados afirmam que as empresas têm incentivado o uso desses dispositivos, enquanto 21% disseram o contrário. Assim, mesmo que de maneira informal, as ferramentas digitais já são uma realidade na comunicação interna.



GRÁFICO 46 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – INCENTIVO AO USO DE FERRAMENTAS DIGITAIS PELA EMPRESA
 FONTE: A autora (2015).

A questão sobre a percepção de que o *WhatsApp* poderia estar prejudicando o processo formal na empresa gerou equilíbrio, em que 41% discordam total ou parcialmente e 38% concordam total ou parcialmente. Isso significa que ainda não está

claro o suficiente se o aplicativo causa algum dano aos processos internos, o que deve se configurar pelo seu uso ao longo do tempo e às suas consequências positivas ou não.



GRÁFICO 47 – QUANTO AOS USOS E COSTUMES – PERCEPÇÃO DO *WHATSAPP* QUANTO AO PROCESSO FORMAL DO TRABALHO
FONTE: A autora (2015).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar como as organizações integram as novas mídias sociais à comunicação interna para melhoria do desempenho a fim de alcançar resultados, tendo como objetivo identificar as ferramentas de comunicação mais utilizadas pelos indivíduos, assim como os dispositivos tecnológicos mais usuais e a convergência destes para promover maior velocidade ao fluxo de comunicação interna, propiciando às empresas atingir seus resultados.

Assim, o estudo partiu de duas hipóteses: 1) As estratégias convencionais de comunicação em um mundo cada vez mais dinâmico não estão sendo suficientes para integrar os colaboradores às metas organizacionais; 2) As empresas ainda apresentam dificuldade em adotar as mídias sociais, já que elas demandam uma nova dinâmica de relacionamento interno.

A partir dos dados coletados junto a 141 usuários e não usuários do *WhatsApp*, há várias constatações que se colocam quanto ao uso dessa ferramenta em comunicação interna. Do universo pesquisado, 93% disseram ser usuários do *WhatsApp*, enquanto outros 7% disseram não utilizar o dispositivo. Entre os que usam o aplicativo, a maioria (76%) são usuários experientes, tendo aderido ao *WhatsApp* há mais de um ano ou há mais de dois anos. O início do uso ocorreu devido à sugestão dos amigos para 50% dos entrevistados, seguido da influência dos colegas de trabalho (21%) e familiares (19%).

A maioria optou pelo uso do *WhatsApp* pelo mesmo motivo do fundador, ou seja, para economizar dinheiro (82% das respostas), apontando que usam a ferramenta mais na vida pessoal do que na vida profissional (78%).

Entre os entrevistados, 91% deles considera o *WhatsApp* um instrumento ágil para troca de informações. Corroborando com essa afirmativa, 90% dos entrevistados aponta que o *WhatsApp* pode se constituir uma nova ferramenta de comunicação no trabalho, seja totalmente ou como complemento. Isso denota que os colaboradores estão prontos para que o setor de Comunicação Interna crie mecanismos para circulação de ideias, sugestões e trocas corporativas por meio da ferramenta. Uma

constatação que reforça essa afirmativa é de que 33% dos pesquisados dariam sugestões de melhoria no trabalho pelo *WhatsApp*.

Uma das principais contribuições do estudo para a área de comunicação interna diz respeito ao grau de importância ocupado pelo *WhatsApp* entre as diversas ferramentas de comunicação no trabalho, despontando em terceiro lugar (17%), só perdendo para instrumentos já consolidados, como *e-mail* corporativo (23%) e telefone (19%), demonstrando que essa forma de se comunicar deve amadurecer, assim como os gestores na condução desse fluxo ascendente de comunicação.

Com o objetivo de buscar aprofundar o grau de importância das ferramentas na comunicação com colegas e superiores, o *WhatsApp* situou-se como instrumento de “grande importância” e “média importância” para 75% dos respondentes, índice que configurou o *WhatsApp* como terceira ferramenta mais importante também por esse critério isolado de investigação dos dispositivos. O *WhatsApp* foi superado apenas pelo *email* corporativo, com 90% das respostas situadas entre “grande importância” e “média importância”, seguida do telefone, com 79% dos que indicaram ser a ferramenta de “grande importância” e “média importância”. Já o *Facebook*, detentor do *WhatsApp*, foi apontado por 46% como de “grande importância ou “média importância”, ficando à frente de uma ferramenta tradicional, a rede corporativa, apontada por 40% como de “grande importância” e “média importância”.

Levando-se em consideração que os entrevistados consideram que o *WhatsApp* possa vir a substituir o contato telefônico (82%), este é um indicativo forte de que esta forma de comunicação deve preponderar nas organizações a médio prazo. Aliás, notam-se em várias respostas uma mudança no perfil dos colaboradores, que estão preferindo as comunidades virtuais para se comunicar do que o contato pessoal, face a face, olho no olho. Essa constatação, embora um forte indício de que as novas gerações nascidas com a tecnologia estão estabelecendo novos padrões, lança um alerta para que as organizações reforcem ações de integração presencial, ressocializando essa nova classe de colaboradores.

Se, por um lado, as pessoas estão buscando cada vez mais interações virtuais, por outro constata-se que a formação de grupos por afinidade é uma realidade entre os usuários do *WhatsApp*, em que 81% consideram prático reunir grupos por afinidade.

Considerando essa realidade, 94% deles disseram integrar algum grupo pelo dispositivo, atestando o conceito de que o homem é um ser social, mesmo que no meio virtual. Na formação desses grupos, a tendência é para os corporativos, com 52% dos grupos formados entre colegas, com gestores ou chefes, com colegas mais próximos ou com clientes/fornecedores. Em seguida, vêm os grupos pessoais e formados por familiares (48%). Assim como o *e-mail* e outras ferramentas tecnológicas, a perspectiva é de que o *WhatsApp* transponha seu caráter informal para se consolidar como processo formal de comunicação interna. Confirmando essa tendência, 50% dos entrevistados identificaram que a empresa em que atua criou algum grupo no *WhatsApp* como canal de comunicação interna.

No entanto, como não poderia deixar de registrar, o presente estudo enfrentou algumas limitações, como a determinação de um público mais homogêneo entre homens e mulheres, uma vez que a pesquisa foi distribuída pela internet, cuja presença feminina nas redes sociais é muito maior do que a masculina. Outro obstáculo observado foi a falta de bibliografia específica sobre o *WhatsApp* por se tratar de um fenômeno recente e que agora está adentrando às empresas.

Para além dessas intercorrências, o estudo lança um novo olhar para as organizações do século XXI quanto às suas formações hierárquicas derrubadas sistematicamente com a ausência de territorialidade do *WhatsApp*, no qual nem sempre o administrador de um determinado grupo é o chefe ou o superior imediato e nem mesmo a área de Recursos Humanos ou Marketing, mas quem teve a iniciativa. Essa é uma das grandes contribuições dessa ferramenta, porque estimula o surgimento do líder situacional, sem hierarquias ou barreiras. Porém, conforme constatado na pesquisa, a ferramenta pode propiciar a migração da rádio-peão e dos boatos da oralidade para o meio virtual, devendo servir de alerta para que a empresa possa adotar meios para que haja um fluxo de comunicação para estancar eventuais crises institucionais e de imagem por meio do *WhatsApp*.

Ao aprofundar as questões sobre o uso do *WhatsApp* como ferramenta de comunicação interna, os entrevistados concordaram que pode ser um instrumento a serviço do fluxo de comunicação organizacional. Esse dado atesta que os

colaboradores estão receptivos à adoção de formas de comunicação mais inovadoras como o *WhatsApp*.

Em muitas situações, há espaço para aprofundamento de diversas questões para novos estudos sobre o tema em diversos aspectos, como no marketing de relacionamento com o cliente, área comercial, publicidade, entre outros que podem derivar a partir das constatações colhidas pela pesquisa.

Com isso, o estudo pretende contribuir para que as organizações vislumbrem novas possibilidades para que suas estratégias organizacionais possam ser absorvidas pela equipe de trabalho com o auxílio das novas mídias, notadamente o *WhatsApp*, transformando o ambiente laboral em espaço democrático e colaborativo para fomentar novos diferenciais competitivos, de dentro para fora da empresa. Afinal, produtos e serviços estão se tornando cada vez mais *commodities*, sendo que a diferenciação estará centrada nas pessoas e isso fará a diferença na competitividade.

REFERÊNCIAS

A IMPORTÂNCIA do setor terciário. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em 16/07/2015.

A HISTÓRIA do email. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/web/2763-a-historia-do-email.htm>>. Acesso em 03/07/2015.

APLICATIVOS de celular fazem parte do futuro do trabalho. Disponível em: <<http://www.regus.com.br/blog/latest-news/aplicativos-de-celular-fazem-parte-do-futuro-do-trabalho>>. Acesso em 03/07/2015.

BRAHIMA, Sanou. **The World in 2013: ICT Facts and Figures**. Genebra, 2013. Disponível em: <<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013-e.pdf>>. Acesso em 19/02/2015.

BRYNJOLFSOON, Erik; McAfee, Andrew. **A segunda era das máquinas: trabalho, progresso e prosperidade em uma época de tecnologias brilhantes**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

COM QUASE 14 anos, o MSN Messenger é desativado. Conheça a história. Disponível em: <<http://tecnologia.ig.com.br/2013-05-01/com-quase-14-anos-msn-messenger-e-desativado-conheca-a-historia.html>>. Acesso em 03/07/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós as pessoas, fazemos a diferença**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DALTRO, A. L. Os tubarões da internet. **Veja**, São Paulo, n. 9, p. 68-71, 26 fevereiro 2014.

DEUZE, Mark. **Media Life**. Manhattan: Polity Press, 2012.

ESCOLAS de Redes: novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a internet, a política e o mundo glocalizado. Disponível em: <http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/Escola_de_redes_Novas_Visoos.pdf>. Acesso em 04/07/2015.

DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

LASSWELL, Harold. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In Gabriel Cohn (org). **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978, pp. 105-117.

ICQ. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/ICQ>>. Acesso em 03/07/2015.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

LE MOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.

McGREGOR, Douglas. **O lado Humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MASI, Domenico de. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000. Disponível em: <[http://baixar-download.jegueajato.com/Domenico%20De%20Masi/O%20Ocio%20Criativo%20\(342\)/O%20Ocio%20Criativo%20-%20Domenico%20De%20Masi.pdf](http://baixar-download.jegueajato.com/Domenico%20De%20Masi/O%20Ocio%20Criativo%20(342)/O%20Ocio%20Criativo%20-%20Domenico%20De%20Masi.pdf)>. Acesso em 17/07/2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios como extensões do homem: understanding media**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1964.

MENDES, Jerônimo. **Oh, mundo cãoporativo: lições e reflexões**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.

MENDES, Sulamita. **As Sutilezas e o Óbvio da Comunicação Corporativa**. 1. ed. Curitiba: InVerso, 2014.

MILLENIUM Development Goals (MDGs) 2000-2015: ICT revolution and remaining gaps. Disponível em: <<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2015.pdf>>. Acesso em 03/07/2015.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Suzel. **Dicionário de Mensuração e Pesquisa em Relações Públicas e Comunicação Organizacional**. São Paulo: ABERJE, 2007.

O NOVO jeito webgates de ser. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/29428_O+NOVO+JEITO+WEBGATES+DE+SER>. Acesso em 02/07/2015.

PERICLES, José Pires; COSTA, Bento Alves da. **Fatores do Índice de Prontidão à Tecnologia (TRI) como elementos diferenciadores entre usuários e não usuários de Internet Banking e como antecedentes do Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM)**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 429-456, abr./jun. 2008.

PESQUISA Chicks rule? – Gender Balance on Social Network Sites. Disponível em: <<http://www.informationisbeautiful.net/visualizations/chicks-rule>>. Acesso em 15/05/2015.

PISANI, Francis & PIOTET, Dominique. **Como a web transforma o mundo: a alquimia das multidões**. São Paulo: Senac, 2010.

QUANTO tempo o brasileiro gasta com o smartphone. Disponível em: <<http://www.psafe.com/blog/quanto-tempo-brasileiro-gasta-smartphone>>. Acesso em 03/07/ 2015.

SANTAELLA, Lúcia & LEMOS, Renata. **Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter**. São Paulo: Paulus, 2010.

WELCH, Jack. **Paixão por Vencer: A Bíblia do Sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ANEXO

Questionário elaborado no *Google Docs* para o público de respondentes de 141 pessoas e distribuído via internet e redes sociais.

PESQUISA SOBRE USO DE FERRAMENTAS DIGITAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de Curso de MBA em Marketing da UFPR para identificar o uso das ferramentas digitais no ambiente de trabalho. As respostas aqui contidas são sigilosas e se prestam apenas ao trabalho acadêmico. O questionário vai levar alguns minutos do seu tempo.

Perfil do respondente

1. Idade

- 16 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 61 a 65 anos
- mais de 65 anos

2. Sexo

- Masculino Feminino

3. Grau de instrução

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Universitário incompleto
- Universitário completo
- Pós-graduação
- Outro. Qual? _____

4. Renda familiar (todos na residência)

- até R\$ 724,00
- de R\$ 724,00 a R\$ 2.172,00
- de R\$ 2.173, a R\$ 3.620,00
- de R\$ 3.700,00 a R\$ 5.000,00
- de R\$ 5.100,00 a R\$ 6.500,00

- de R\$ 6.600,00 a R\$ 9.000,00
- acima de R\$ 10.000,00

5. Ocupação principal

- tem seu próprio negócio
- funcionário público
- funcionário iniciativa privada
- profissional liberal
- estudante
- dona de casa
- Outro. Qual? _____

6. Qual o seu cargo/função na empresa?

- estagiário
- cargos administrativos em nível médio ou superior
- cargos técnicos em nível médio ou superior
- função gerencial / coordenação/ líder de equipe / supervisão
- Diretoria
- Outro. Qual? _____

7. Segmento da empresa em que atua

- Comércio
- Indústria
- Serviço
- Outro. Qual? _____

8. Quantidade de funcionários

- Até 9 funcionários
- De 9 a 19 funcionários
- De 20 a 49 funcionários
- De 50 a 99 funcionários
- De 100 a 500 funcionários
- Mais de 1000 funcionários

Questionário

9. Indique as ferramentas que você utiliza atualmente para se comunicar entre colegas de trabalho e superiores. Pode marcar mais de uma alternativa.

- Telefone fixo ou ramal corporativo
- Email corporativo
- Email pessoal
- Vídeo ou fono conferência (ex. Skype)
- WhatsApp

- Rede corporativa (teamwork, link, sametime)
- Facebook
- Intranet
- Outros. Quais? _____

10. Da mesma relação da questão 1, assinale, de 1 a 3 (maior 1 e menor 3) em ordem de importância as principais ferramentas, na sua opinião, para comunicação com os colegas e superiores

- Telefone fixo ou ramal corporativo
- Email corporativo
- Email pessoal
- Vídeo ou fono conferência (ex. Skype)
- WhatsApp
- Rede corporativa (ex. teamwork, link, sametime)
- Facebook
- Intranet

11. Você é usuário do aplicativo WhatsApp?

- Sim -> passe para a questão 13
- Não -> passe para a questão 12 e encerre o questionário

12. Se você não usa whatsApp, por que não optou pelo uso? Pode assinalar mais de uma alternativa.

- Não senti necessidade
- Não sou adepto da tecnologia
- Prefiro contato pessoal com as pessoas
- Prefiro telefonar do que usar mensagens
- Prefiro usar o e-mail
- A pressão dos amigos em aderir me causa rejeição
- Não vi utilidade para mim
- Receio de privacidade dos dados
- Medo por vazamento de informações na internet
- Outros. Quais? _____

13. Desde quando usa o WhatsApp?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Há mais de 1 ano
- Há mais de 2 anos

14. Você acha que o WhatsApp pode se constituir em uma nova ferramenta de comunicação no trabalho?

- Sim
- Sim, mas como complemento
- Não, nem como complemento
- Não sei

15. Se respondeu sim, que tipo de complemento? Pode responder mais de uma alternativa.

- () Reuniões presenciais
 () Telefone
 () Email
 () Outros. Quais? _____

16. Você faz parte de algum grupo no WhatsApp?

- () Sim
 () Não

17. Se respondeu sim, qual é a natureza dos grupos? Pode marcar mais de uma alternativa.

- () Grupos pessoais
 () Grupos familiares
 () Grupos entre colegas
 () Grupos com colegas mais próximos
 () Grupo com os gestores
 () Grupo com clientes/fornecedores
 () Outros. Quais? _____

18. Sua empresa criou algum grupo para utilizar o WhatsApp como ferramenta de comunicação interna?

- () Sim () Não

19. Quanto ao uso e costumes realizados através do WhatsApp, responda, numa escala de 1 a 5, o quanto discorda ou concorda com as afirmações abaixo ou a questão não se aplica para você.

Item	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente	Não se aplica a mim
Uso o WhatsApp para economizar dinheiro e tempo com o envio de mensagens	(1)(2) (3)	(4) (5)	()
Uso o WhatsApp mais na vida pessoal do que na vida profissional	(1)(2) (3)	(4) (5)	()
Meu chefe me chama pelo WhatsApp fora do horário de expediente	(1)(2) (3)	(4) (5)	()
Comecei a usar porque meus familiares pediram	(1)(2) (3)	(4) (5)	()
Aderi ao WhatsApp por sugestão dos meus colegas de trabalho	(1)(2) (3)	(4) (5)	()

Meu chefe sugeriu usar o WhatsApp para trocar informações do trabalho	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Não falo de problemas de relacionamento no trabalho pelo WhatsApp	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Acho prático reunir grupos por afinidade	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Considero o WhatsApp ágil para troca de informações	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Não dou sugestões de melhoria no trabalho pelo WhatsApp	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Comecei a usar por sugestão dos meus amigos	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Meus superiores pediram meu WhatsApp, mas me recusei a fornecer o número	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Falo pelo Whatsapp com meus colegas sobre situações do trabalho	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Recebo feedbacks negativos pelo WhatsApp	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Criei grupos no WhatsApp com quem mais tenho afinidade no trabalho e falo sobre problemas de relacionamento na empresa	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Por vezes o WhatsApp substitui o contato telefônico	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Acredito que muitos boatos surgem pelo WhatsApp	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
O WhatsApp poderia substituir o jornal-mural da empresa	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Meus clientes usam o WhatsApp para se comunicar comigo e fazer solicitações	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Acesso as redes sociais diretamente do meu smartphome ou tablet	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
Minha empresa não incentiva uso de ferramentas digitais, incluindo Whatsapp	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()

O uso do WhastsApp para receber demandas dos colegas prejudica o processo formal e o histórico do trabalho	(1)(2)	(3)	(4)	(5)	()
--	--------	-----	-----	-----	-----