

Adriana Landim Quinaud

**REDE SOCIAL EMPRESARIAL -
UMA PROPOSTA DE ABORDAGEM
INTERDISCIPLINAR, MULTITEÓRICA
E INTEGRATIVA**

Dissertação submetida ao
Programa de Pós-Graduação de
Engenharia e Gestão do
Conhecimento da Universidade
Federal de Santa Catarina para
obtenção de Grau de mestre em
Engenharia e Gestão do
Conhecimento

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Maria
José Baldessar

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Quinaud, Adriana Landim
Rede Social Empresarial - uma proposta de
abordagem interdisciplinar, multiteórica e
integrativa / Adriana Landim Quinaud ; orientador,
Maria José Baldessar, 2018.
200 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,
Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.
Comunicação Organizacional. 3. Affordance Laço
Social. 4. Troca Social. 5. Memória Coletiva. I.
Baldessar, Maria José. II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

Adriana Landim Quinaud

**REDE SOCIAL EMPRESARIAL – UMA PROPOSTA DE
ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR, MULTITEÓRICA E
INTEGRATIVA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de fevereiro de 2018.

Prof^ª. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.^a
Coordenadora do Programa

Banca Examinadora:

Prof.^a Maria José Baldessar, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Patrícia, de Sá Freire, Dr.^a
Membro interno – PPGE GC
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Márcio Vieira de Sousa, Dr.
Membro interno - PPGE GC
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Claudia Irene de Quadros, Dr.^a
Membro externo – PPGCOM-UFPR
Universidade Federal do Paraná

RESUMO

Entre as Tecnologias da Informação e Comunicação estão as ferramentas da web 2.0, as tecnologias colaborativas, as mídias sociais e a rede social empresarial (RSE), cada vez mais adotada pelas organizações. Este estudo mapeou como as teorias científicas discutem diferentes facetas do fenômeno RSE. Com o objetivo de fornecer um estudo que organize parte do conhecimento existente na interseção de estudos de mídia e ciência da rede. Servindo como um mapa do campo, destina-se a pensar em múltiplos domínios teóricos, nos vários níveis de análise e em diversos tipos de vínculos envolvidos em uma perspectiva relacional sobre a RSE preenchendo as lacunas na literatura existente. A revisão bibliográfica revelou 15 teorias com origem em diferentes áreas do conhecimento, principalmente em áreas das Ciências Humanas como psicologia, sociologia, antropologia e comunicação. Entre essas teorias, quatro foram selecionadas para compor a proposta de uma abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa que apresenta a RSE em suas diferentes e interligadas facetas. A teoria do Capital Social é comumente mencionada nas pesquisas sobre a RSE e analisa a capacidade da rede de ligar as pessoas entre si com ênfase em duas perspectivas: o capital social de ponte e o capital social de ligação. A teoria da *Affordance* vem sendo utilizada por pesquisadores para estudar a relação entre as novas tecnologias e as práticas sociais encontrando utilidade em seu conceito para ajudar a explicar por que as pessoas que usam a mesma tecnologia podem se envolver em práticas de comunicação e de trabalho semelhantes e diferentes. Nesse contexto específico, essa teoria analisa os recursos que a RSE oferece (visibilidade, persistência, editabilidade e associação). Para analisar um dos principais desafios para o sucesso da RSE devido à dependência do conteúdo gerado pelo usuário, a motivação para participar é analisada através da teoria da Troca Social que investiga fatores de benefícios e de custos fornecendo uma compreensão mais completa de por que os usuários espreitam ou postam. Por fim, um dos principais desafios das organizações em geral, a localização da *expertise* é analisada pela teoria da Memória Transativa que aborda questões sobre a memória coletiva no ambiente de trabalho, a localização de especialistas em tempo real e a precisão do metac conhecimento. As quatro teorias analisadas não esgotam as possíveis bases teóricas para a conceitualização de distintas e

interligadas facetas entre potenciais e desvantagens da RSE, mas se mostraram de fato apropriadas para explicar importantes processos organizacionais na busca de uma visão mais integral desse fenômeno. Nesse sentido, por fim, é apresentado o Mapa Conceitual do estudo com os principais conceitos-chave relacionados às quatro teorias e suas interconexões no intuito de ajudar a criar uma melhor compreensão da integração existente entre elas e servir de instrumento para estatuir o conhecimento criado.

Palavras-chave: Rede Social Empresarial. Mídia Social Empresarial. Comunicação Organizacional. Laço Social. *Affordances*. Troca Social. Memória Coletiva.

ABSTRACT

Among the Technologies of Information and Communication are the tools of web 2.0, the collaborative technologies, social media and social networking enterprise (ESN), increasingly adopted by organizations. This study mapped how scientific theories discuss different facets of the ESN phenomenon. Aimed at providing a study that will organize some of the existing knowledge at the intersection of media studies and network science. Serving as a field map, it aims to think of multiple theoretical domains, the various levels of analysis, and various types of linkages involved in a relational perspective on ESN by filling in the gaps in the existing literature. The literature review revealed 15 theories with origin in different areas of knowledge, especially in the areas of Human Sciences such as psychology, sociology, anthropology and communication. Among these theories, four were selected to compose the proposal of an interdisciplinary approach, multi-theoretical and integrative that presents the ESN in its different and interrelated facets. The theory of Social Capital is commonly mentioned in studies on ESN and examines the ability of the network to connect people among themselves with emphasis in two perspectives: the bridging social capital and social capital. The Affordance theory has been used by researchers to study the relationship between new technologies and social practices finding usefulness in his concept to help explain why people that use the same technology can engage in communication practices and work similar and different. In the specific context, this theory analyzes the resources that ESN offers (visibility, persistence, editability and association). To analyze one of the main challenges for the success of ESN due to the dependence of user generated content, the motivation to participate is analyzed through the theory of social exchange that investigates beneficial factors and costs by providing a more complete understanding of why users lurk or post. Finally, one of the main challenges of organizations in general, the location of expertise is analyzed through the lens of the theory of Transativa Memory that deals with questions about the collective memory in the work environment, the location of specialists in real time and accuracy of metaconhecimento. The four theories analyzed do not exhaust the possible theoretical bases for the conceptualization of distinct and interrelated aspects

between potential and disadvantages of ESN but were in fact appropriate to explain important organizational processes in search of a more integral vision of this phenomenon. In this sense, is presented the Conceptual Map of the study with the main key concepts related to the four theories and their interconnections in order to help create a better understanding of the integration that exists between them and serve as an instrument to establish the knowledge created.

Keywords: Enterprise Social Network. Enterprise Social Media. Organizational Communication. Social Tie. Affordances. Social Exchange. Collective Memory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - RSE no contexto da mídia social empresarial.....	21
Figura 2 - Tipos de revisão da literatura.....	33
Figura 3 - Etapas da revisão integrativa.....	36
Figura 4 - Os 4Cs na definição da RSE.....	44
Figura 5 - Áreas de pesquisa sobre RSE.....	50
Figura 6 - Áreas de pesquisa sobre RSE.....	52
Figura 7 - Áreas de pesquisa sobre RSE.....	54
Figura 8 - Relação da articulação de rede e o capital social.....	58
Figura 9 - Transparência social.....	59
Figura 10 - Categorias das teorias identificadas.....	85
Figura 11 - Etapas do processo de pesquisa.....	92
Figura 12 - Modelo conceitual do estudo.....	153
Figura 13 – Mapa conceitual.....	159

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos encontrados no Banco de Tese e Dissertação do PPGEGC/UFSC.....	29
Quadro 2 - Principais diferenças entre a mídia com objetivos sociais e organizacionais.....	40
Quadro 3 - Visão geral dos parâmetros de pesquisa iniciais.....	81
Quadro 4 - Mapa temático das correntes teóricas identificadas..	83
Quadro 5 - Modelo conceitual da proposta de pesquisa.....	90
Quadro 6 - Estudos selecionados para análise e discussão.....	91
Quadro 7 - Tipos de estrutura social.....	119
Quadro 8 - Capital Social e hipóteses.....	122
Quadro 9 - Definições dos constructos de extrínseco e intrínseco.....	154

LISTA DE ABREVIATURAS

MS	Mídia Social
MSE	Mídia Social Empresarial
RSE	Rede Social Empresarial
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
CMC	Comunicação Mediada pelo Computador
SMT	Sistema da Memória Transativa
MT	Memória Transativa
TTS	Teoria da Troca Social
TS	Troca Social
SC	Capital Social
SI	Sistema da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	19
1.2 OBJETIVOS	24
1.2.1 Objetivo geral	24
1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.3 JUSTIFICATIVA	25
1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	26
1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC)	27
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2 METODOLOGIA	31
2.1 EPISTEMOLOGIA E PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	31
2.2 MÉTODO DE PESQUISA - REVISÃO DA LITERATURA	32
2.3 MÉTODO DE REVISÃO - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA INTEGRATIVA	33
2.3.1 Etapas da Revisão Bibliográfica Sistemática Integrativa	34
2.4 MÉTODO DE ANÁLISE TEMÁTICA	36
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	39
3.1 REDES SOCIAIS EMPRESARIAIS - TERMOS E DEFINIÇÕES	39
3.2 O CENÁRIO DO CAMPO DE PESQUISA SOBRE RSE ..	47
3.3 DIFUSÃO E USO	55
3.4 FUNDAMENTOS DA TEORIA CAPITAL SOCIAL	60
3.5 FUNDAMENTOS DA TEORIA DA MEMÓRIA TRANSATIVA	64
3.6 FUNDAMENTOS DA TEORIA DA TROCA SOCIAL	69
3.7 FUNDAMENTOS DA TEORIA DA <i>AFFORDANCE</i>	74
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
4.1 PROCEDIMENTOS DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA INTEGRATIVA.....	79
4.2 PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE TEMÁTICA	83
4.2.1 A escolha das teorias selecionadas	88
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS TEORIAS SELECIONADAS	93
5.1 A LENTE <i>AFFORDANCE</i> : OS RECURSOS DA RSE.....	93

5.1.1 As metáforas da RSE: tubo vazado, câmara de eco e lubrificante social.....	110
5.2 A LENTE DO CAPITAL SOCIAL: DUAS PERSPECTIVAS.....	118
5.3 A LENTE DA MEMÓRIA TRANSATIVA: A LOCALIZAÇÃO DA <i>EXPERTISE</i>	133
5.4 A LENTE DA TROCA SOCIAL: A MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR.....	146
5.5 MAPA CONCEITUAL.....	159
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	163
REFERÊNCIAS.....	173

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se informações referentes ao tema, à contextualização e o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos. Assim como, a justificativa, a delimitação do estudo e a aderência ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

As mídias sociais são ferramentas mediadas por computador da geração da web 2.0 que possibilitam a qualquer pessoa criar, circular, compartilhar e trocar informações em tempo real em vários formatos e com diferentes comunidades. Depois de conquistarem seu espaço no lazer das pessoas, estão cada vez mais sendo adotadas no ambiente de trabalho. Desde 2007, mais de um terço das grandes organizações¹ americanas já adotavam ações na web 2.0 (MCKINSEY, 2007). A web 2.0 pode ser vista como um suporte para a estruturação das redes de mídia social. Isto é, como uma plataforma que sustenta diferentes aplicativos que inseridos na rede permitem a colaboração coletiva.

Bradley e McDonald definem mídia social como sendo “um ambiente online criado com o propósito da colaboração em massa. É onde a colaboração em massa ocorre, não a tecnologia per se” (2013, p. 26). Desse modo, existem diferentes tipos de mídias sociais, como por exemplo: blogs, wikis, fóruns, microblogging, feeds RSS, sistemas de marcação social e sites de redes sociais, entre outros (HEMSLEY; MASON, 2012; HAKAM, et. al., 2014). Costa (2005, p. 246) afirma que “o conceito de redes sociais responde a uma compreensão da interação humana de modo mais amplo que o de comunidade”. Ao tratar dos sites de redes sociais, Coenen et al (2006) apontam três características essenciais: a possibilidade de criar grupos, o rastreamento de conteúdo e permitir diferentes perspectivas.

¹ O termo organização (ões) é adotado por abranger além de empresas, associações, órgãos de governo, entidades públicas, privadas e do terceiro setor.

Assim, a diferença entre mídia social e rede social é que enquanto o termo mídia vem de meio, que permite a disponibilização de informações e conhecimento, o termo rede vem de ligação entre as pessoas. O que significa que a mídia social torna o conteúdo acessível para um número ilimitado de pessoas. Por outro lado, como o foco da rede social está na interconexão das pessoas pode ocasionar a limitação do número de pessoas que tem acesso a esse conteúdo.

De acordo com Marchiori (2014, p. 23), a mídia deixou de ser um "mero instrumento para se alcançar determinado fim" para se tornar "parte do tecido social". Desse modo, ela "afeta as organizações e os indivíduos em suas relações" e se instala na sociedade. Nunca antes tinha sido possível às pequenas e médias organizações utilizarem os mesmos canais de comunicação das grandes corporações. Atualmente, as mídias sociais são igualmente acessíveis a todos os portes e tamanhos de negócios.

O surgimento da mídia social empresarial seguiu cinco abordagens gerais de acordo com Turban, Bollou e Liang (2011): (1) usando redes sociais on-line disponíveis publicamente; (2) introduzindo redes sociais empresariais (RSEs) internas; (3) criando redes sociais empresariais, de acesso público; (4) aprimorando as tecnologias de comunicação existentes (por exemplo, e-mail) com funcionalidades sociais; ou (5) desenvolvendo ferramentas que incluam recursos para suportar aplicativos de redes sociais. Consequentemente, o termo MSE é duplo: por um lado, implica uso de qualquer uma das plataformas de mídia social publicamente disponível para fins de marketing, recrutamento e outros. No entanto, enquanto a mídia social voltada para o cliente (como por exemplo, *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Pinterest*) visa manter os usuários envolvidos para reunir cada vez mais seus dados pessoais, o objetivo de uma organização ao utilizar a MSE é aumentar a eficiência e a efetividade na realização de seus objetivos comerciais. Por outro lado, as plataformas MSE para uso interno como a RSE normalmente combina várias tecnologias sociais, com o objetivo de apoiar a colaboração entre os funcionários² (TURBAN; BOLLOU; LIANG, 2011).

² O termo funcionário é adotado de acordo com a definição (2) do Dicionário Aurélio: Aquele que tem ocupação permanente e retribuída.

No intuito de esclarecer, a Figura 1 descreve a definição de MSE no contexto das mídias sociais, destacadas horizontalmente por uma linha pontilhada. Cabe ressaltar, conforme mencionado acima, a RSE tem como ferramentas wikis, fóruns, blogs, entre outros recursos. Assim, a mídia social pode ser vista como um termo guarda-chuva para muitas ferramentas inter-relacionadas baseadas no computador.

Figura 1 – RSE no contexto da mídia social empresarial

Mídia Social				
Rede Social Online		Rede Social Empresarial	Micro-blogging	...
Pessoal	Profissional			
Google+	Facebook	Yammer Jive Chatter		
	Linkedin			

Uma linha tracejada horizontalmente envolve a seção "Rede Social Empresarial" e a seção "Micro-blogging" na tabela acima.

Fonte: Wehner, Ritter e Leist (2016, p. 3).

No entanto, esta pesquisa está especificamente centrada nas redes sociais empresariais, uma subferramenta distinta dentro desse espectro. Há, um aumento crescente no uso da rede social interna pelas organizações que esperam que esse tipo de tecnologia ajude a melhorar processos importantes. A RSE tem sido usada para apoiar a comunicação, o compartilhamento, a colaboração e a cooperação em ambientes virtuais e distributivos, entre outros. Nesse contexto, as redes são essenciais e estão relacionadas a medidas organizacionais, como desempenho dos funcionários, comportamento de rede estratégico e também quanto à eficácia e inovação (GRAY; PARISE; IYER, 2011). No que se refere às RSEs especificamente, por sua capacidade de estimular ou potencializar as práticas da interação, do diálogo e do relacionamento entre as pessoas, podem ser consideradas grandes aliadas das organizações contemporâneas em seus processos comunicacionais. Isso porque as RSEs proporcionam uma

plataforma sem precedentes para a comunicação e a interação dos funcionários.

Existe um número crescente de estudos sobre as formas como essas redes no local de trabalho mudam as organizações e a execução do trabalho (COLBERT; YEE; GEORGE, 2016). Um estudo sobre o uso da tecnologia organizacional pela Forrester Research (2012), com respostas de mais de 10 mil funcionários em uma variedade de indústrias, mostrou que 25% usavam regularmente as redes sociais internas e o número de usuários dessas ferramentas cresceu rapidamente. Esses números representam a difusão dessa tecnologia sem precedentes em escala e velocidade (VON KROGH, 2012).

Além da crescente adoção e de sua importância, para Leonardi e Vaast (2016) são identificadas pelo menos quatro razões pelas quais os funcionários deveriam prestar atenção nessas tecnologias: (1) ao contrário da maioria das tecnologias de comunicação adotadas em larga escala (por exemplo, e-mail e intranets), as mídias sociais têm ignorado o departamento de tecnologia da informação (TI). Como aplicativos simples baseados na Web são hospedados na nuvem o que torna fácil para gerentes adquirir licenças e adotar suas próprias tecnologias; (2) como demonstraram Treem e Leonardi (2013), ao contrário da maioria das outras tecnologias utilizadas no local de trabalho, as mídias sociais se tornaram populares fora do uso nesse ambiente. Em outras palavras, as pessoas as usavam muito antes de as organizações se interessarem e, portanto, estão confortáveis com o seu uso; (3) o conteúdo compartilhado é gerado pelos funcionários, portanto, depende da sua participação. O que denota que estão cada vez mais ganhando voz; e (4) o conteúdo compartilhado é visível para quase todos. O que significa que os usuários podem transmitir mensagens em toda a organização de maneira impossível antes da introdução das mídias sociais no ambiente de trabalho. Essas questões marcam o uso de mídias sociais nas organizações como uma das mudanças mais significativas atualmente (LEONARDI; VAAST, 2016).

Mesmo antes da web 2.0, o tema redes sociais nas organizações já era bastante pesquisado. O estudo de Kilduff e Tsai (2003) no livro “*Social Networks and Organizations*” questionava se as pesquisas sobre análise das redes sociais eram um conjunto de métodos ou apresentavam uma perspectiva teórica única. Eles identificaram o papel da teoria na pesquisa sobre rede social e

encontraram três tipos gerais de estratégias teóricas: (1) a importação da teoria de outras disciplinas como a psicologia social; (2) o uso de conceitos teoricamente ressonantes dentro da tradição da rede social (como a força dos laços fracos); e (3) a exportação de conceitos de rede em teorias organizacionais existentes para criar abordagens híbridas. Os autores alegam que não há leis universais de comportamento organizacional no corpus da literatura.

Nessa mesma perspectiva, Monge e Contractor (2003) desenvolveram o modelo de abordagem de rede multiteórico multinível (MTML) para estudar a criação, a manutenção e as soluções de redes de comunicação. Nesse modelo defendem que as teorias devem oferecer prismas diferentes e se concentrar em diferentes facetas do processo em investigação. Em seu livro *“Theories of communication networks”* constataram que muitas pesquisas sobre redes de comunicação nas organizações empregaram componentes das teorias de Ciências Sociais, ou utilizaram mecanismos dessas teorias, para desenvolver e testar hipóteses. Esses estudos para a formulação de hipóteses de pesquisa focaram em teorias únicas. Isso, é claro, contribui para o conhecimento a respeito de redes de comunicação, mas não de uma forma integral. Portanto, recomendam uma abordagem que englobe várias teorias que sejam combinadas ao conceituar e examinar empiricamente os fenômenos das redes sociais. Eles argumentam que diferentes famílias de teorias abordam diferentes aspectos e, portanto, mais abrangentes as explicações podem ser desenvolvidas.

Para Kilduff e Bass (2010) a riqueza da atividade teórica no campo de pesquisa organizacional sobre rede social continua a inspirar-se nas ideias centrais das relações sociais, incorporação, padrões estruturais e utilidade social. O que engloba uma grande quantidade de tópicos em diferentes níveis de análise, tornando difícil ver a coerência dentro da diversidade.

Dessas constatações, juntamente com a lacuna verificada por Stei, Sprenger e Rossmann (2016) que defendem a necessidade de mapear teorias na proposta de uma perspectiva multiteórica sobre redes sociais empresariais. Como uma forma de ajudar a comparar e integrar diversas teorias e a aumentar o poder explicativo dos esforços de pesquisa. Esse ponto de vista dos autores é compartilhado por Leonardi e Vaast (2016) que argumentam que existem poucas estruturas e lentes teóricas para a

conceitualização e compreensão da forma pela qual as redes sociais são incorporadas e afetam vários processos organizacionais que são motivos de preocupação para estudiosos da área.

Considerando o contexto apresentado, surge a questão de pesquisa: **Como as teorias científicas discutem diferentes facetas do fenômeno Rede Social Empresarial?**

Assim, a problemática deste estudo está relacionada às constatações de Kilduff e Tsai (2003), de Monge e Contractor (2003), de Kilduff e Bass (2010) e principalmente com a lacuna destacada por Stei, Sprenger e Rossmann (2016) e Leonardi e Vaast (2016). Para obter o estado da arte e conseqüentemente o embasamento teórico é necessária uma revisão da literatura, mapeando os estudos realizados sobre como as teorias discutem à RSE. Através dessa revisão, espera-se contribuir no avanço científico de estudos futuros direcionados a elaboração de novas perspectivas interdisciplinares e multiteóricas pertinentes ao contexto da RSE.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um Mapa Conceitual do constructo Rede Social Empresarial por meio de abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como teorias discutem o contexto da RSE, numa perspectiva interdisciplinar e integrativa.
- b) Analisar qual a base teórica identifica os recursos que a RSE oferece;
- c) Analisar qual a base teórica verifica a formação dos relacionamentos através da RSE;
- d) Analisar qual a base teórica analisa o desafio que a RSE enfrenta para ser adotada de forma efetiva;
- e) Analisar qual a base teórica verifica como a RSE pode contribuir para o desafio da localização da *expertise*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em diversas áreas de pesquisa, como Comunicação, Design, Gestão Organizacional, Sociologia, Psicologia, Sistema da Informação, há uma tendência para o desenvolvimento de estudos das relações sociais e da comunicação interorganizacional em rede. Assim, em um novo cenário de mídia caracterizado pela inevitabilidade digital, por produção, distribuição e consumo em rede, o pensamento relacional deve ser um aspecto essencial da teorização e pesquisa (SAAD, 2016).

À medida que as tecnologias da informação e comunicação (TICs) como a web 2.0/3.0, as tecnologias colaborativas 2.0, as mídias sociais, entre elas as redes sociais e as RSEs, proliferam nas organizações é importante seu papel e funcionamento. A natureza de questões como as relações entre os funcionários, também chamadas de laços sociais, vem auxiliando pesquisadores a perceber que tipo de valores são gerados nessas redes e como esses valores motivam as pessoas a criar, manter e estreitar suas conexões. A RSE trouxe uma novidade para os pesquisadores ao proporcionar que grupos sociais fossem reinscritos no ciberespaço dentro do local de trabalho. Isso permite ser estudada na tentativa de descobrir, por exemplo, quais recursos a RSE pode oferecer, quais motivos levam as pessoas a contribuir com o conteúdo, como se formam os laços sociais e como auxiliar nos processos de localização da *expertise*.

Assim, esta pesquisa é justificada pelo crescente interesse e relevância do assunto RSE cada vez mais adotada pelas organizações para apoiar a comunicação, o compartilhamento, a colaboração e a cooperação em ambientes virtuais e distributivos (DIMICCO ET AL, 2008; 2009; MACAFEE, 2009; LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013; ELLISON; GIBBS; WEBER, 2015; VIOL; HASSE, 2016; WEHNER; RITTER; LEIST, 2016; STEI, SPRENGER; ROSSMANN, 2016). Através de uma abordagem multiteórica que analisa correntes teóricas de diferentes áreas do conhecimento, utilizadas em pesquisas, necessárias para explicar o contexto da RSE e obter uma visão mais integral desse fenômeno. Neste sentido, os estudos sobre a RSE, mais especificamente em relação às teorias que a discutem, precisam ser interligadas por meio de conexões que identifiquem

como cada uma destas partes evidenciadas se relaciona com as demais.

Como ressalta Heidegger (1927) a utilização do termo ‘integrativo’ não significa que a multidisciplinaridade dos estudos represente uma metaperspectiva que traga consigo todas as demais, mas, ao invés disso, ela adota uma análise mais compreensiva sobre o que constitui e alicerça a expressão dos fenômenos organizacionais. Lakatos (1970) complementa ao entender que embora teorias possuam seus elementos de estruturação centrais, existe a necessidade de se vislumbrar tais elementos não como fenômenos finitos em si, mas como partes essenciais para a observância de um fenômeno.

A proposta é fornecer um estudo que organize parte do conhecimento existente na interseção de estudos de mídia e ciência da rede. Servindo como um mapa do campo, destina-se a pensar em múltiplos domínios teóricos, nos vários níveis de análise e em diversos tipos de vínculos envolvidos em uma perspectiva relacional sobre a RSE preenchendo as lacunas na literatura existente.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O escopo da dissertação está ancorado ao tema rede social empresarial e como as teorias discutem esse fenômeno. Em uma abordagem multiteórica com proposta de obter uma visão interdisciplinar e integrativa desse campo de estudo.

Assim, dentro da perspectiva da mídia social empresarial não tem como objetivo tratar de redes sociais on-line disponíveis publicamente, que reúnem milhares de usuários como *Facebook*, *Twitter*, *blogs* e outras que também possam ser utilizadas no ambiente digital organizacional. Do mesmo modo, não aborda as teorias que discutem essas redes sociais on-line abertas, assim como, não adota nem enfatiza uma teoria única, de forma isolada, para discutir e analisar o fenômeno da RSE.

1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPEGC)

O programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) “foca suas pesquisas e sua formação no conhecimento, percebido como produto, processo e resultado de interações sociais e tecnológicas entre agentes humanos e tecnológicos” (EGC, 2015). No contexto deste estudo as pessoas são representadas pelos funcionários das organizações, os processos são as trocas informacionais e a tecnologia a Internet, que oportuniza o uso da rede social empresarial (RSE).

Esta dissertação se insere na área de Mídia do Conhecimento do PPEGC, e aborda a tecnologia uma vez que a RSE é baseada na Web 2.0 e em suas ferramentas de interação e colaboração. No aspecto contextual, aborda o estudo de mídia e sociologia, analisando o contexto da RSE no ambiente de trabalho e as mudanças que acarreta em importantes processos organizacionais. Seu objeto de pesquisa está em consonância com os conceitos de mídia como a parte física da informação, na perspectiva tecnológica privilegiada especialmente pelas áreas de Ciência da Informação e Comunicação. Do mesmo modo, a mídia sendo a parte responsável pelo suporte, expressão e divulgação da informação (comunicação) entre agentes humanos (funcionários) ou agentes tecnológicos (as RSEs). E o conceito de informação como composição integrada de duas partes, sendo uma expressiva (física) possibilitada pelos recursos da visibilidade e da persistência da RSE e a outra vivencial (ideia/explicita ou sentimento/tácito) possibilitada pelo recurso da associação da RSE.

Além disso, também estabelece relações com as outras áreas de pesquisa do PPEGC, com a área da Gestão do Conhecimento uma vez que os processos organizacionais, como por exemplo, a comunicação, a colaboração e o compartilhamento são basicamente processos de gestão que retratam a cultura organizacional. Ainda, conforme Pacheco, Freire e Tosta (2011), a área de GC tem como foco dos seus esforços a introdução das bases conceituais e metodológicas visando à implantação de uma gestão organizacional baseada no conhecimento, buscando transformar os conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos e organizacionais. Já a área da Engenharia do Conhecimento, propõe

pesquisa e desenvolvimento de técnicas e ferramentas voltadas à formalização, codificação e gestão do conhecimento, bem como de métodos de análise de estrutura e de processos executados por profissionais em atividades intensivas em conhecimento, e de sistemas de conhecimento.

Este estudo envolve disciplinas e conceitos de Mídia do Conhecimento, como comunicação organizacional, redes sociais, visualização de conhecimento, entre outros. Na área da Gestão do Conhecimento, com aprendizagem organizacional, memória organizacional, localização de *expertise* e inteligência coletiva, entre outros. Com a Engenharia do Conhecimento tem relação, pois um dos seus objetivos e seu maior desafio é a construção de bases de conhecimento (ABEL; FIORINI, 2013). Se considerado do ponto de vista conceitual, uma base de conhecimento pode ser desenvolvida para formalizar o conhecimento e capturá-lo, permitir o compartilhar de experiências e habilidades em uma organização (ABEL; FIORINI, 2013). Conceito esse que parece se adequar bem ao contexto da RSE, logo, podendo ser vista de certo modo como uma “base de conhecimento organizacional”. Além de se relacionar com outras áreas do conhecimento como Recursos Humanos, Design, Tecnologia da Informação, Sociologia e Psicologia. Portanto, é interdisciplinar, pois articula disciplinas com objetivos comuns, através do diálogo, da cooperação e intercâmbio real.

Para analisar a RSE como um fenômeno integral é adotada uma visão social multiparadigmática, pois as relações e os comportamentos humanos só podem ser compreendidos através da interdisciplinaridade. Para Paviani (2008), existem níveis e tipos diferentes de interdisciplinaridade, seja pelas trocas de conceitos e conhecimentos entre duas ou mais disciplinas, seja pelo intercâmbio teórico ou metodológico ou pela interdisciplinaridade determinada pelo objeto ou método.

De acordo com Pacheco et al (2010) a interdisciplinaridade pode ser vista como um processo complexo de construção do conhecimento, um conceito transversal a todas as disciplinas e pesquisas que o compõem. Nesse sentido, contribui para o avanço da ciência, principalmente no estudo de temas complexos, inviáveis de estudo disciplinar. Portanto, essa prática não se limita à justaposição de áreas, mas compreende um novo constructo que surge da interação entre diferentes abordagens.

Está dissertação vem juntar-se a base do PPGEGC no mesmo contexto de cinco dissertações e duas teses anteriores identificadas no Quadro 1. No geral, são estudos de caso, não sendo encontrada revisão de literatura sobre o contexto a RSE.

Quadro 1 – Estudos encontrados no Banco de Tese e Dissertação do PPGEGC/UFSC.

Banco de Teses e Dissertações – PPEGC/UFSC	
JULIANI, Jordan. Tese, 2008.	A socialização de conhecimento entre consumidores na busca de melhores alternativas de compra. Um modelo tecnológico
BALANCIERI, Renato. Tese, 2010.	Um método baseado em ontologias para explicitação de conhecimento derivado da análise de redes sociais de um domínio de aplicação
BERNETT, Deborah. Dissertação, 2010.	A formação do capital social baseada em organizações intensivas em conhecimento como fator de desenvolvimento local sustentável: Estudo de Caso de uma Associação de Empresas de Tecnologia
FERNANDES, Roberto. Dissertação, 2011.	Uma proposta de modelo de aquisição do conhecimento para identificação de oportunidades de negócio nas redes sociais
RODRIGUES, Tatiana. Dissertação, 2014.	As mídias como ferramenta de compartilhamento de conhecimento: Estudo de Caso em uma Startup
KAMINSKI, Douglas Tese, 2014.	Redes sociais temáticas inclusivas
LIDNER, Luiz H. Dissertação, 2015.	Diretrizes para o design de interação em redes sociais temáticas com base na visualização do conhecimento
ARASAKI, Paula. Dissertação, 2016.	O uso de mídia social corporativa para a inteligência colaborativa: um estudo de caso

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação é composta por cinco capítulos. O capítulo 1 (Introdução) traz a contextualização e o problema, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa e a delimitação e a aderência ao programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC).

O capítulo 2 (Metodologia) apresenta as estratégias de pesquisa utilizadas, a Revisão da Literatura, assim como o tipo de revisão, a Revisão Bibliográfica Sistemática Integrativa e o método de análise, a Análise Temática.

No capítulo 3 (Revisão Bibliográfica) são apresentados os termos, as definições, o cenário do campo de pesquisa sobre a RSE, assim como sua difusão e uso. Também são apresentados os principais fundamentos das teorias: Capital Social, Memória Transativa, Troca Social e *Affordance*.

No capítulo 4 (Procedimentos Metodológicos) são relatados o passo a passo da pesquisa, as publicações selecionadas, as teorias identificadas, a seleção de teorias para análise e a elaboração do modelo conceitual da proposta de pesquisa.

No capítulo 5 (Análise e Discussão) é feita a discussão a respeito dos recursos que a RSE, o processo de formação dos laços sociais, a motivação para participar da RSE e o desafio da localização da *expertise*. Por fim, apresenta o Mapa Conceitual “do campo” da proposta de abordagem deste estudo.

O último capítulo 6 (Considerações Finais) finaliza o estudo com os principais achados, implicações teóricas e recomendações, a contribuição para a pesquisa existente, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a visão de mundo e os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa.

2.1 EPISTEMOLOGIA E PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

O plano de uma investigação começa pela seleção de um tópico e de um paradigma adequado ao seu desenvolvimento. Os paradigmas são modelos de construção da realidade, que auxiliam na compreensão dos fenômenos e na demarcação dos estudos. Dada a sua amplitude, abrangem teorias, enfoques, métodos e técnicas (CRESWELL, 1994).

A visão de mundo desta pesquisa está fundamentada no paradigma interpretativo e adota a abordagem construcionista ao considerar a compreensão da sociedade a partir do ponto de vista do ator, em vez do observador. Além disso, a abordagem construcionista busca entender os processos sociais por meio de múltiplas realidades que emergem, são mantidas e transformadas em um determinado contexto (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 1980).

A lente construcionista compreende que os fenômenos sociais não são universais, e que as pessoas em diferentes contextos constroem o mundo de maneiras diferentes. Assim, para entender qualquer fenômeno, tal como a rede social empresarial, é necessário compreender a forma como ela acontece em contextos específicos. Nesse sentido, predomina a abordagem qualitativa, que segundo Creswell (2014, p. 52), deve ser utilizada quando se busca "compreender os contextos ou ambientes em que os participantes de um estudo abordam um problema ou questão".

Na concepção de Sousa e Filho (2000), o construcionismo crítico postula que toda e qualquer realidade humano-social não teria forma e lugar sem o concurso da ação humana, sendo que a apreensão e análise dessa construção visa compreender a distinção entre a realidade e o real. A realidade diz respeito à dimensão vivida, experienciada ou até mesmo idealizada. Ela envolve as práticas cotidianas e rotineiras e aquelas que são capazes de transformar as organizações, instituições e relações sociais presentes num dado universo. O real, por sua vez, deve ser entendido como o lastro sobre o qual a realidade se estrutura.

Trata-se da dimensão que, ultrapassando a realidade imediata, abriga outras dimensões e possibilidades de realidade, configurando-se como algo ilimitado.

2.2 MÉTODO DE PESQUISA – REVISÃO DA LITERATURA

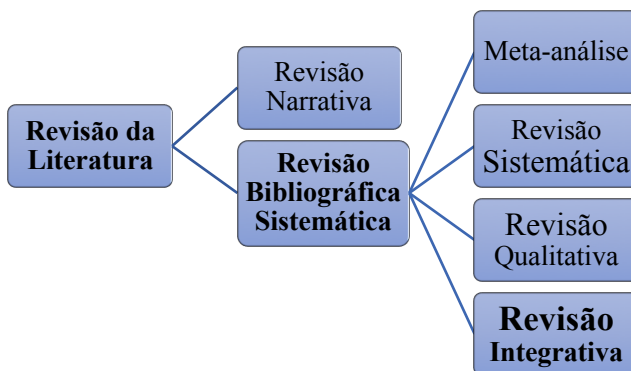
Nesta pesquisa teórica, por meio da revisão bibliográfica sistemática integrativa, busca-se identificar as teorias que discutem o contexto das redes sociais empresarias. Numa abordagem qualitativa, pretende-se saber como os pesquisadores tratam essas teorias, como definem seu significado e sua relação com a RSE e suas inter-relações.

A revisão da literatura é um primeiro passo para a construção do conhecimento científico, pois é através desse processo que novas teorias surgem, bem como são reconhecidas lacunas e oportunidades para o surgimento de pesquisas num assunto específico (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Envolve a organização e a discussão de um assunto de pesquisa. Como técnica utilizada para fundamentar teoricamente uma pesquisa científica com base nos estudos de outros autores pode ser dividida em narrativa ou sistemática, com características e objetivos distintos (ROTHER, 2007). E visa responder a pergunta “O que sabemos ou não sobre esse tema?” (INGRAM ET AL., 2006). Existem diferentes formas de se realizar uma revisão da literatura. Elas baseiam-se desde em técnicas como a revisão bibliográfica tradicional, também conhecida como revisão narrativa, alicerçada no uso de métodos específicos que visam à busca de um assunto específico em acervos da literatura, até no uso de mecanismos e metodologias utilizados por acadêmicos e pesquisadores nos campos da saúde e educação para descrever o estado da arte de um tema (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

A expressão “estado da arte”, ou “estado do conhecimento”, segundo Brandão, Baeta e Rocha (1986, p. 7), tem por objetivo realizar levantamentos do que se conhece sobre um determinado assunto a partir das pesquisas realizadas em uma determinada área. Nas pesquisas do tipo estado da arte a finalidade central é o mapeamento, principalmente servindo ao pesquisador como uma referência para a justificativa lacuna que a investigação que se pretende realizar poderá preencher (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014).

A Figura 2 apresenta os tipos de revisão da literatura que de modo geral os fundamentos que os diferenciam são: tipo de questão, fonte, seleção e avaliação dos dados, síntese do conhecimento produzido e os efeitos que produzem na prática clínica.

Figura 2 - Tipos de revisão da literatura



Fonte: Adaptada pela autora de Botelho, Cunha e Macedo (2011, p.125).

Conforme exposto, a revisão da literatura utilizada neste trabalho tem por finalidade identificar teorias que discutem o tema RSE. Por se tratar de uma revisão de teorias numa área específica de aplicação, optou-se por utilizar o método revisão bibliográfica sistemática integrativa, em que esses fundamentos são aprofundados.

2.3 MÉTODO DE REVISÃO – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA INTEGRATIVA

Para Whitemore e Knafl (2005) o “termo integrativa tem origem na integração de opiniões, conceitos ou ideias provenientes das pesquisas utilizadas no método”, ponto esse que “evidencia o potencial para se construir a ciência” (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p.127).

Esses mesmos autores enfatizam que o método da revisão integrativa pode ser “incorporado às pesquisas realizadas em outras áreas do saber, além das áreas da saúde e da educação”, pelo

fato de ele viabilizar a capacidade de sistematização do conhecimento científico e de forma que o pesquisador aproxime-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre sua produção científica para conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa. Assim, para os autores, esse procedimento deve ser escolhido quando se quer realizar “a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado” e/ou quando se pretende obter “informações que possibilitem aos leitores avaliarem a pertinência dos procedimentos empregados na elaboração da revisão” (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p.133).

Portanto, permite resumir o passado da literatura, de modo que se alcance uma compreensão mais abrangente de um fenômeno em particular, apresentando-se o estado da técnica e permitindo a contribuição ao desenvolvimento teórico da área estudada com a geração de novos conhecimentos, assim como com implicações para as práticas organizacionais (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

2.3.1 Etapas da Revisão Bibliográfica Sistemática Integrativa

O método de revisão integrativa proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011) é composto por seis etapas. Na primeira etapa é estabelecido o problema que se busca resolver mediante a revisão integrativa e, conseqüentemente, as variáveis/constructos de interesse para o seu desenvolvimento, que servirão como descritores ou palavras-chave na estratégia de busca, bem como dos bancos de dados a serem consultados (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Whittemore e Knafl (2005) destacam que ter um problema bem definido e ter a definição das variáveis/constructos de interesse facilitam os outros estágios da revisão, especialmente na questão da seleção das informações relevantes, ou não, durante a fase de seleção de dados.

A segunda etapa é o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de artigos. Mendes, Silveira e Galvão (2008) ressaltam que o revisor deve refletir sobre os critérios adotados, que devem ser escolhidos de forma criteriosa, uma vez que a representatividade da amostra selecionada é um indicador da profundidade, qualidade e confiabilidade do trabalho de revisão.

Na terceira etapa, para a pré-seleção e seleção dos artigos, o pesquisador faz a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de todos os trabalhos que foram encontrados na íntegra durante a fase de buscas. Caso o resumo não seja suficiente para a decisão, deve-se realizar a leitura do artigo na íntegra. Após a leitura, o pesquisador desenvolve uma tabela, onde são lançados os resultados dos artigos incluídos ou excluídos, com as razões para essa decisão (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

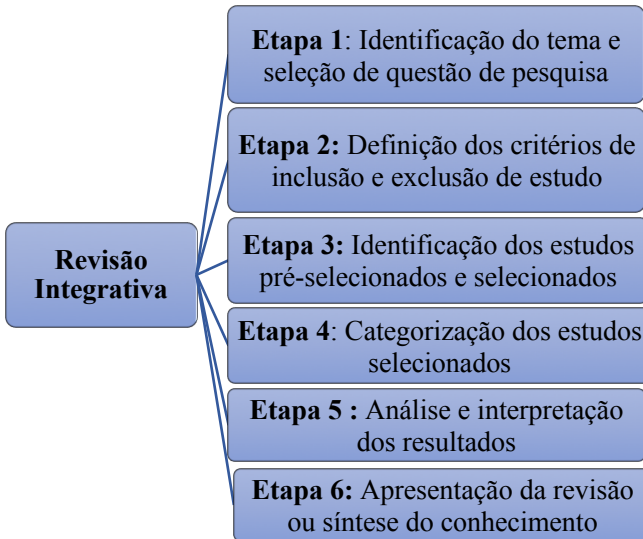
Após essa leitura e seleção dos artigos, na quarta fase busca-se sumarizar e documentar as informações obtidas, a partir de critérios, como por exemplo, o método de análise, os sujeitos da pesquisa, principais variáveis ou constructos utilizados, principais vertentes teóricas que fundamentaram o trabalho científico, dentre outros. Nessa fase, muito comumente se utiliza da matriz de síntese, como uma ferramenta auxiliar na identificação e categorização das principais categorias do trabalho analisado, tratando-se de uma tabela, onde as linhas identificam as diferentes variáveis/constructos analisados, e nas colunas se encontram as publicações analisadas (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

A quinta etapa compreende a análise e a interpretação dos dados propriamente dita, quando o pesquisador faz a discussão dos textos analisados na revisão integrativa, assim como a interpretação dos resultados obtidos, para que assim possa responder aos objetivos definidos na primeira fase da pesquisa. Nessa fase torna-se possível identificar possíveis lacunas do conhecimento, assim como delimitar prioridades para estudos futuros (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

O desenvolvimento da revisão integrativa encerra na sexta fase, com a elaboração do texto, que consolida a revisão desenvolvida e apresenta as conclusões alcançadas, somada às propostas para estudos futuros na área (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Essas seis etapas são descritas na Figura 3 e com base nelas, no capítulo 4 (Procedimentos Metodológicos) serão apresentados os procedimentos referentes ao desenvolvimento deste trabalho.

Figura 3 - Etapas da revisão integrativa



Fonte: Adaptada pela autora de Botelho, Cunha e Macedo (2011, p.129).

Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 133) afirmam que a revisão integrativa da literatura “permite ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja apreciar, traçando um panorama sobre a sua produção científica, de forma que possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa”.

2.4 MÉTODO DE ANÁLISE TEMÁTICA

A análise temática é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados, isto é, organiza e descreve o conjunto de dados em detalhes (BRAUN; CLARK, 2006). Segundo as autoras como um método fundamental é o primeiro método qualitativo de análise que os pesquisadores devem aprender, uma vez que fornece habilidades centrais que serão úteis para a realização de muitas outras formas de análise qualitativa. Um “tema” capta algo importante sobre os dados em

relação à questão de pesquisa, e representa certo nível de resposta ou significado padronizado dentro do conjunto de dados. Uma questão importante é determinar o tipo de análise e as reivindicações que se quer fazer, em relação ao conjunto de dados. Pode-se querer fornecer uma descrição temática rica de todo o “conjunto de dados”, de modo que alcance um sentido dos temas predominantes ou importantes nele. Neste caso, os temas identificados, codificados e analisados precisariam ser um reflexo preciso do conteúdo de todo o conjunto de dados. Já uma alternativa é fornecer uma descrição mais detalhada e diferenciada de um “tema específico”, ou grupo de temas, dentro dos dados (BRAUN; CLARK, 2006).

A análise temática é composta por seis etapas, a saber: (1) familiarização com os dados. A imersão geralmente envolve a leitura repetida dos dados, e ler os dados de maneira ativa – procurando significados, padrões e assim por diante. O objetivo é uma análise geral ou detalhada, a busca de temas latentes ou semânticos, ou a análise dirigida por dados ou pela teoria, isso será informado conforme a leitura prossegue; (2) gerando códigos iniciais, os códigos identificam uma característica dos dados (conteúdo semântico ou latente) que parece interessante para o pesquisador. O processo de codificação é parte da análise enquanto se está organizando os dados em grupos significativos. A codificação, até certo ponto, dependerá se os temas são mais "direcionados pelos dados" ou "dirigido pela teoria" - no primeiro caso, os temas dependerão dos dados, mas no último, pode-se aproximar os dados com questões específicas que se deseja codificar. Também vai depender se está pretendendo codificar o conteúdo de todo o conjunto de dados, ou se está codificando para identificar características particulares do conjunto de dados; (3) buscando temas, quando todos os dados forem codificados e agrupados, e se tem uma lista de códigos diferentes que foram identificados em seu conjunto de dados. Esta fase, que focaliza a análise no nível mais amplo de temas, no lugar de códigos, envolve a triagem dos diferentes códigos em temas potenciais e junta todos os extratos codificados relevantes nos temas identificados. Nesta fase, pode ser útil usar representações visuais para ajudar a classificar os diferentes códigos em temas; (4) revisando temas, alguns tópicos candidatos a temas não são realmente temas (por exemplo, se não houver dados suficientes para apoiá-los, ou se os dados são muito diversificados), enquanto outros podem entrar em

colapso entre si (por exemplo, dois temas aparentemente separados podem vir a formar um tema). Os dados dentro dos temas devem ser significativamente coerentes juntos, enquanto devem existir distinções claras e identificáveis entre os temas. Uma vez com os candidatos a temas, e eles conseguem captar adequadamente os contornos dos dados codificados - uma vez que se tem um possível “mapa temático” – pode-se passar para o nível dois desta fase. O nível dois envolve um processo semelhante, mas em relação ao conjunto de dados como um todo. Neste nível, considera-se a validade de temas individuais em relação ao conjunto, mas também se o possível mapa temático reflete precisamente os significados evidentes no conjunto de dados como um todo; (5) definindo e nomeando temas, é importante não tentar obter um tema que abrace dados demais, ou ser muito diverso e complexo. É preciso voltar aos extratos de dados separados em cada tema, e organizá-los de forma coerente e internamente consistente, com uma narrativa que os acompanha. É vital que não apenas parafraseie o conteúdo dos extratos de dados apresentados, mas identifique o que é interessante sobre eles e por que. Para cada tema individual, é preciso realizar e escrever uma análise detalhada. Assim como se deve identificar a “história que cada tema conta”, é importante considerar como ele se encaixa na “história global” mais ampla que se está contando sobre os dados, em relação a questão de pesquisa, para garantir que não ocorra muita sobreposição entre os temas. Então, é preciso considerar os próprios temas e a relação entre eles. É importante que, ao final desta fase, possa definir-se claramente o que os temas são, e o que eles não são; (6) produzindo o relatório, quando se tem um conjunto de temas totalmente trabalhado, começa a análise final e escrita do relatório. É importante que a análise forneça um relato conciso, coerente, lógico, não repetitivo, e interessante, da história contada pelos dados - dentro dos temas e entre eles. A escrita deve fornecer provas suficientes dos temas nos dados - ou seja, extratos de dados suficientes para demonstrar a prevalência do tema. O extrato deve ser facilmente identificável como um exemplo do problema.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 REDES SOCIAIS EMPRESARIAIS – TERMOS E DEFINIÇÕES

Devido ao aumento de sua adoção no ambiente de trabalho, não é surpresa que numerosos autores tenham criado definições do que seja a rede social empresarial. Como um conceito relativamente novo, não apresenta ainda uma definição clara e precisa. O que significa um campo de estudo ainda recente e em desenvolvimento.

Para Wehner, Ritter e Leist (2016) ainda não há uma conformidade sobre qual terminologia usar para esse fenômeno social. Em seu estudo, identificaram alguns termos utilizados na literatura, mas que não os limitam como: *Enterprise Social Software*, *Corporate Social Software*; *Corporate Social Network*; *Enterprise Social Networking Sites*; *Enterprise Social Media*, *Enterprise 2.0*, entre outros. Para eles esses termos não são substitutos reais uns dos outros, mas em seu entendimento geral referem-se ao mesmo fenômeno e o diferem principalmente pelo tempo em que os termos foram introduzidos ou pelo seu escopo inicial.

Nosso trabalho constatou o termo *Enterprise Social Network* (ESN) como sendo o mais usado. Assim, o termo foi traduzido para o português como rede social empresarial (RSE) e adotado neste estudo para apoiar o seu processo de consolidação e contribuir para que seja a expressão dominante no futuro. E devido principalmente por enfatizar o aspecto relacional, portanto, o mais adequado é o uso do termo rede social em vez de mídia social que enfatiza o aspecto meio.

MacAfee (2009) foi um dos primeiros a definir RSEs quando cunhou o termo *Enterprise 2.0* para descrever uma tecnologia social baseada em uma coleção de tecnologias da Web 2.0 que facilita a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários dentro de uma organização. Hughes (2010) divide a rede social em duas categorias que podem ser utilizadas pelo ambiente organizacional: (1) as "redes sociais de consumo" que englobam as redes sociais estabelecidas (*Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, etc.) usadas como canais de comercialização e (2) as "redes sociais empresariais" se referem a ferramentas e tecnologias de uso interno. Assim, as RSEs

podem ser usadas com dois propósitos principais: o público (acessíveis a qualquer usuário) e o privado (exclusivos para funcionários). O primeiro envolve a RSE sendo usada como ferramenta de comunicação com partes externas à organização, como relacionamento com clientes, fornecedores e o público geral. Além do monitoramento de mercado e de tendências. O segundo é quando a RSE é usada para fins de comunicação interna e interação social.

Há, portanto, diferenças entre uma mídia social para relacionamento (aberta) e outra organizacional principalmente quanto ao objetivo de uso. A mídia com objetivo social foca no relacionamento interpessoal, sendo que qualquer interessado pode participar bastando que crie uma conta. No meio organizacional há fatores que influenciam as interações, como normas coletivas e organizacionais, questões políticas e legais, dinâmicas de poder, motivações, usos, dentre outros fatores (ELLISON; GIBBS; WEBER, 2015). O Quadro 2 mostra as principais diferenças entre o uso da mídia social para fins sociais e no ambiente de trabalho.

Quadro 2 – Principais diferenças entre a mídia com objetivos sociais e organizacionais

	Social	Organizacional
Usuários	Qualquer indivíduo que cria uma conta e concorda com os termos de serviço e políticas.	Funcionários de uma organização. Uso pode ser opcional, obrigatório ou encorajado.
Comportamento do usuário	Influenciado por normas, que podem ser entendidas de formas diferentes.	Influenciado por um conjunto de orientações e/ou por times informais ou normas.
Design	Geralmente controlado por uma empresa, visando a interação entre os indivíduos.	Geralmente controlado por <i>stakeholders</i> , visando à interação entre indivíduos, equipes e unidades.

Audiência	Pode ser global, limitado a toda rede de amigos ou direcionada a subconjuntos de sua rede articulada.	Configurado pelo usuário ou pela estrutura organizacional – times, unidades, áreas, entre outros.
Objetivo de Uso	Principalmente para fins sociais, e objetivos interpessoais, construção do capital social, mantendo relacionamentos e entretenimento.	Principalmente utilizado para objetivos do trabalho, como compartilhamento, formação do conhecimento e manter relações profissionais.

Fonte: Adaptado pela autora de Ellison, Gibbs e Weber (2015).

Existem ainda dois tipos de RSEs quanto a sua criação: as plataformas customizadas e as embaladas. Um pequeno número de organizações cria sua própria RSE, a customizada, como a *Beehive* da IBM, a *Dstreet* da Deloitte, o *Watercooler* da Hewlett-Packard, a *PeopleConnect* da PG e a *Harmony* da SAP. No entanto, a maioria das organizações emprega plataformas de fornecedores, as embaladas. Os exemplos mais populares desse tipo incluem as comunidades corporativas *Yammer*, *Socialcast* e *Jive*.

De acordo com Hughes (2010), a natureza definidora de uma rede social, seja pública ou empresarial, é o fato dela ser centrada nas pessoas. Isso significa que a prioridade é dada aos discursos e relacionamentos na rede interna em vez do conteúdo e dos processos. Para o autor, as redes sociais empresariais têm os seguintes aspectos: *blogging*, *microblogging*, fóruns de discussão, *wikis*, capacidade de compartilhar documentos e mídias e mapas de relacionamento (esclarecem com detalhes as relações profissionais dos membros dentro da rede). Todos esses recursos existem dentro das redes sociais do consumidor, mas eles não são adequados para aplicações internas.

Um aspecto negativo é oferecido por Milroy (2010) ao afirmar que as redes sociais empresariais não conseguem fornecer um “valor de conhecimento pleno” porque suas conexões são

inibidas. Segundo o autor, redes sociais públicas como *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn* fornecem valor através da colaboração em massa; os usuários têm acesso a um grupo ilimitado de colaboradores. Em contrapartida, uma RSE é privada por natureza restringindo o conjunto de colaboradores do usuário. Na visão de Milroy não se pode nem deve tentar substituir as RSEs (privadas) por redes sociais públicas. Os benefícios de cada uma são muito diferentes. Em vez disso, as RSEs devem ser usadas para ajudar seus membros a trabalhar cada vez mais juntos.

Riemer e Scifleet (2012) postularam que a segunda onda de tecnologia social trouxe as RSEs que apresentam um espaço digital verdadeiramente interativo e colaborativo que coloca ênfase nos relacionamentos sociais, na comunicação, na conversação e no compartilhamento *ad hoc*. Sharma (2014) a define como redes sociais privadas que ajudam os funcionários a se comunicarem, a engajar e a inovar em departamentos, locais e processos de negócio. Podem ser vistas como intranets corporativas modificadas que permitem a colaboração ascendente, aumentando a conscientização e quebrando sigilos em grandes organizações. Em uma definição mais detalhada Behrendt; Richter; Trier (2013) abordam as RSEs como plataformas de intranet baseadas na Web que oferecem suporte aos usuários na contribuição de objetos persistentes para um grupo compartilhado. O que permite respostas públicas a esses objetos, permite que as informações de perfil sejam apresentadas e conecta usuários através de recursos como “seguir” ou “pedido de amizade”. Exemplos de plataformas amplamente adotadas incluem *weblogs*, *wikis*, *microblogs* e plataformas de redes sociais, que tendem a convergir para uma RSE integrada.

Humsli et al. (2013) aceitam os dois termos, redes sociais corporativas (RSC) e rede sociais empresariais, que são um sistema baseado nas tecnologias da web que permitem a colaboração ágil e a troca de informações. Consistem em uma RSC externa que trata do processo que inclui a interação entre organizações e *stakeholders* como clientes ou parceiros de negócios; e uma RSC interna que trata de processos intraorganizacionais que incluem empregado a empregado (E2E) e interações funcionário e empresa (B2E). Skoludova (2014) define a RSE por usar um *software* social empresarial que oferece meios de comunicação social e plataformas adicionais para a cooperação; discussão; compartilhamento de *know-how*, conhecimento e documentos;

recebendo *feedback* em tempo real; auxiliando na construção da inteligência coletiva intraorganizacional; e o aprofundamento de relacionamentos, coesão e engajamento na organização como um todo.

Vários autores preferem adotar uma definição mais ampla como uma rede social corporativa projetada para funcionários dentro de uma organização para formar comunidades corporativas e criar e trocar conteúdo (KIM; JEONG; LEE, 2010; KÜGLER; SMOLNIK, 2014; VON KROGH, 2012). Chin, Evans e Choo (2015) desenvolvem uma definição da RSE que abrange tanto a comunicação interna quanto a externa, sendo uma plataforma online que facilita as atividades de comunicação entre gestão, funcionários e partes interessadas externas para fomentar a gestão do conhecimento, a construção de relacionamentos sociais e a formação de uma comunidade colaborativa. Mas a definição mais utilizada constatada pela revisão e, portanto, também adotada por este estudo é a de Leonardi, Huysman e Steinfield (2013), denominada *Enterprise Social Media* (ESM).

Como plataformas baseadas na web permitem aos funcionários (1) comunicar mensagens com colegas de trabalho específicos ou transmitir mensagens a todos na organização; (2) indicar explicitamente ou implicitamente colegas de trabalho como parceiros reais de comunicação; (3) publicar, editar e enviar textos e arquivos ligados a eles mesmos ou a outros; e (4) ver mensagens, conexões, textos e arquivos comunicados, postados, editados e classificados por qualquer outra pessoa na organização em qualquer momento da sua escolha. (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013, p. 2, tradução nossa).

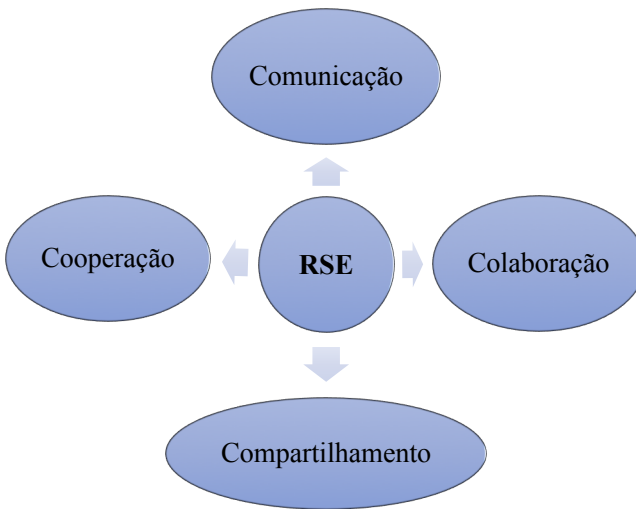
Os autores justificam sua definição por que ao contrário dos usos externos de redes sociais que utilizam plataformas públicas, a maioria das organizações implementam uma plataforma integrada de mídia social para comunicações internas que contém várias funções. Por exemplo, a maioria das plataformas internas imita em aparência, sensação e funcionalidade dos sites de redes sociais públicos como o

Facebook. Mas embutido na plataforma, muitas vezes encontra-se *blogs* e *wikis*, assim como, recursos através dos quais a marcação social e o compartilhamento de documentos podem ocorrer. Assim, quando se fala de tecnologias sociais utilizadas para a C.I, faz menos sentido distinguir entre ferramentas como redes sociais, *microblogging* e rotulagem social, e mais sentido tratar essas ferramentas individuais como parte de uma plataforma integrada.

Comunicação, Colaboração, Cooperação e Compartilhamento

O que a maioria das definições tem em comum é a comunicação, a colaboração, a cooperação e o compartilhamento. Portanto, dessa análise constatou-se quatro conceitos chave, os 4Cs da definição apresentados na Figura 4.

Figura 4 – Os 4Cs da definição da RSE



Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Embora exista uma noção intuitiva geral a respeito de cada um desses conceitos, muitas vezes seus significados podem ser confundidos. O uso da RSE afeta e é afetada por mudanças nas redes sociais dentro das organizações e a novos padrões de comunicação. Elas oferecem vários recursos que permitem

conhecer quem as usa e quem está relacionado a quem. Além disso, qualquer pessoa pode usá-las para se comunicar. Isso contrasta com meios de comunicação mediados por computador mais antigos, que não foram projetados para uma comunicação “um para muitos” ou “muitos para muitos”, como por exemplo, o e-mail e a intranet.

Leonardi e Vaast (2016) destacam que muitas pesquisas tendem a ser estáticas e não dinâmicas, isto é, focam apenas no presente. O potencial da RSE para as mudanças ao longo do tempo nos processos de comunicação ainda não foi totalmente compreendido. Há muito a saber sobre como os padrões de comunicação oferecidos podem afetar o trabalho real, a satisfação dos funcionários ou o desempenho organizacional. As características abertas e definidoras da RSE também têm o potencial de transformar a forma como as pessoas trabalham em conjunto, bem como os padrões de colaboração. Holtzblatt et al. (2012) avaliaram os efeitos de uma RSE e descobriram que a plataforma não melhorava os padrões de colaboração para toda a organização, mas que os usuários mais ativos se beneficiaram disso. Em outras palavras, os usuários que usaram o sistema mais frequentemente foram mais propensos a percebê-lo como suporte à colaboração, fortalecendo suas conexões sociais e promovendo a conscientização sobre as atividades dos outros. Em geral, a pesquisa sobre o uso de mídias sociais e processos de colaboração tem sido útil para destacar como o seu uso permite mudanças nas formas como as pessoas colaboram em organizações. No entanto, a maior parte dos estudos até agora se concentrou em contextos bastante específicos, na maioria das vezes do setor de telecomunicações. Mais pesquisas seriam necessárias para saber mais sobre a colaboração da mídia social em uma ampla variedade de contextos. Além disso, a maior parte dos estudos apresentou panoramas iniciais em vez de investigações longitudinais sobre a adoção, os usos e as consequências das mídias sociais para a colaboração (LEONARDI; VAAST, 2016).

A cooperação na RSE não envolve apenas comunicação, intercâmbio de informações e ajustes de atividades, mas também compartilhamento de recursos para alcançar metas compatíveis. A cooperação é alcançada pela divisão de algum trabalho (não extenso) entre os participantes. Cada participante realiza sua parte do trabalho, de forma quase independente (embora coordenada com outros). Requer algum nível de cotrabalho, pelo menos nos

momentos em que os resultados de um parceiro são entregues ao próximo parceiro. No entanto, seus objetivos são compatíveis no sentido que seus resultados podem ser adicionados ou compostos em uma cadeia de valor (STEI; SPRENGER; ROSSMANN, 2016).

A disponibilidade da RSE oferece a produção de conteúdo gerado por usuários que desencadeou oportunidades sem precedentes, mas também exige a capacidade de atenção de funcionários, comunidades e organizações. Essas oportunidades e demandas estão intrinsecamente relacionadas às mudanças nos fluxos de conhecimento e nas formas em que o conhecimento é compartilhado e usado. O compartilhamento de conhecimento, ou o processo de captura, distribuição e uso podem, portanto, ser afetados pela crescente prevalência de adoção da RSE. Von Krogh (2012) observou como o aumento das mídias sociais empresariais coincidiu com mudanças drásticas na partilha de conhecimento, dependendo de repositórios de conhecimento geridos de forma centralizada e proprietária ao uso de software social usando padrões abertos. E levantou a hipótese de que essa transição ofereceu a promessa de compartilhamento de conhecimento mais aberto e colaborativo, mas também poderia levantar questões sobre proteção e as fontes de vantagem competitiva.

Beck et al. (2014) identificaram as características das relações entre buscadores de conhecimento e contribuintes como um fator importante na troca de conhecimento nas RSEs. A qualidade dessa troca estava mais intimamente associada à relação entre buscadores e contribuintes do que com características individuais de ambas as partes.

Oostervink, Agterberg e Huysman (2016) em seu estudo revelaram que os funcionários enfrentavam ambiguidades, pois seu comportamento de compartilhamento de conhecimento foi moldado por duas lógicas distintas: a da profissão e a da corporação. Eles lidavam com essas ambiguidades ao desenvolver práticas de gestão de conexões, gestão de reputação e gestão de informações. Esse estudo ilustra como o uso das mídias sociais pode permitir e desencorajar o compartilhamento de conhecimento. Desse modo, como o compartilhamento de conhecimento envolve atividades de intercâmbio de conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações, os recursos da RSE podem oferecer inúmeras oportunidades para enriquecer e transformar a gestão do conhecimento.

3.2 O CENÁRIO DO CAMPO DE PESQUISA SOBRE RSE

Nos últimos anos há um conjunto significativo de pesquisas sobre como o software social em geral é usado no ambiente organizacional. Nesse contexto destacam-se os estudos de Ellison e Boyd (2007; 2013) que são referenciados e serviram de base para estudos posteriores. Com base na revisão de literatura constatou-se que o tema RSE é abordado por muitas disciplinas devido à sua natureza multidisciplinar, por exemplo, nos campos de sistemas de informação, gerenciamento de conhecimento, comunicação, psicologia, sociologia entre outros (WEHNER; RITTER; LEIST, 2016).

Em geral os artigos encontrados são publicações de pesquisa orientadas por práticas. Há uma grande parcela de estudos com base em casos únicos que, portanto, não têm generalização em seus tópicos específicos. Pode-se definir a RSE como um campo de pesquisa que tem grande influência prática com uma parcela menor da base teórica (WEHNER; RITTER; LEIST, 2016). Alguns exemplos de estudos iniciais que traçam um perfil das pesquisas realizadas sobre redes sociais públicas.

- Schlagwein, Schoder, Fischbach (2011) focaram nas características únicas dos sistemas de informação social e em fornecer uma visão geral dos tópicos de pesquisa neste campo particular, por exemplo, *crowdsourcing* e marketing viral.
- Richter, Rimier e Brocke (2011) forneceram uma visão geral dos sites de redes sociais e torna o corpo de pesquisa acessível aos pesquisadores, bem como aos profissionais no contexto *Enterprise 2.0*. Os autores identificaram três potenciais para pesquisa em um contexto corporativo: Recrutamento e Desenvolvimento de Carreira Profissional, Facilitação de Relacionamento em Contextos de Trabalho Distribuído e Sites de Rede Social como meio para se envolver com os consumidores.
- Hanafizadeh, Ravasan, Nabavi e Mehrabioun (2012) focaram nos impactos comerciais dos sites de redes sociais utilizados internamente e externamente por

organizações, por exemplo, para apoiar o comércio eletrônico e a publicidade.

- Altamimi (2013) apresentou a evolução da literatura desde o desenvolvimento do software social e das tecnologias Web 2.0. No estudo considerou as vantagens e desvantagens do uso em cenários organizacionais; determinou os efeitos e os sucessos do *Enterprise Social Software*; e analisou os problemas que surgem ao longo do caminho.

Esses autores descrevem as múltiplas áreas de pesquisa, por exemplo, características gerais das mídias sociais e de redes sociais no contexto organizacional. Outras publicações descrevem a aplicação da Web 2.0 em um campo específico, por exemplo, como analisar o uso de ferramentas de mídia social nas diferentes fases do ciclo de um do produto (ROCH; MOSCONI, 2016), ou como alcançar um objetivo específico como promover a colaboração (DÜRR ET AL., 2016). Mesmo que essas publicações pareçam promissoras, todas analisam a literatura em campos relacionados que têm um foco mais amplo ou diferente do que as RSEs. Na análise específica de uma rede social empresarial, Dimicco et al. (2008; 2009) realizaram um dos estudos iniciais que serviram de base para estudos posteriormente ao pesquisar a plataforma *Beehive* da empresa IBM.

Williams, Hausmann, Hard e Schubert (2013) examinaram até que ponto as publicações acadêmicas sobre a RSE atendem aos desafios e impactos enfrentados pelas organizações. Os autores identificaram cinco tópicos da RSE: visão geral, adoção, uso, impacto e outros. Descobriram que as organizações estavam mais interessadas em tópicos relacionados à gestão da informação e desafios de conformidade; identificação e mensuração das vantagens; e a integração da RSE em processos de negócios e software de negócios.

Nesta dissertação, três publicações acadêmicas foram consideradas exemplares como revisões para ilustrar o status da pesquisa atual e de perspectivas futuras. Pesquisas essas que abordam uma ampla gama de tópicos. Viol e Hess (2016) identificaram seis áreas de pesquisa sobre RSEs no período de 2008-2015: (1) a implementação que inclui publicações que tratam

das estratégias de implantação das RSEs, bem como os desafios dessa fase; (2) motivação para adotar e usar que cobre estudos que investigam determinantes da adoção e uso dos usuários da plataforma; (3) uso e o comportamento que identificam as práticas de uso da RSE; (4) impacto na Organização que lidam com o impacto e os efeitos da RSE na prática organizacional; (5) mensuração de sucesso que considera a compreensão do contexto da RSE, e por último, (6) dados e análises de dados que se concentra na análise da gestão dos dados da RSE.

Os autores argumentam que enquanto os tópicos “uso e comportamento”, “motivação para adotar e usar” e “implementação” são tratados com mais frequência, “medição de sucesso” e “dados e análise de dados” podem ser considerados como campos emergentes. Ainda, é destacado o fato que cada tópico estar conectado à no mínimo três outros tópicos, demonstrando uma alta interconectividade entre as áreas de pesquisas sobre o assunto. A tríade “uso e comportamento”, “motivação para adotar e usar”, e “dados e análise de dados” indicam, por um lado, o papel crucial da motivação do usuário na promoção do uso da plataforma. Por outro lado, o tópico “dados e análises de dados” mostra que estudos que abordam o uso e comportamento e motivação para adotar e usar frequentemente usam dados e arquivos de registro da RSE em suas análises. Portanto, “dados e análises de dados” se apresenta como um fluxo de pesquisa independente, suas fortes conexões com vários metatópicos indicam seu papel no fornecimento de ferramentas e métodos para a coleta e análise de dados para apoiar a pesquisa nessas áreas. Em comparação, os estudos que abordam a implementação dependem principalmente de dados qualitativos, dados de entrevistas e, portanto, exibem uma conexão fraca com o metatópico “dados e análise de dados”. A forte relação entre o “impacto na Organização” e a “mensuração de sucesso” ilustra que os efeitos da RSE dentro da organização também influenciam o sucesso da plataforma.

Embora, bastante elucidativos os resultados do trabalho de Viol e Hess (2016) precisam ser ponderados contra suas limitações como o fato de a pesquisa restringiu-se a comunidade de Sistemas de Informação, a ampliação desse escopo poderia fornecer mais informações valiosas. A Figura 5 ilustra as áreas de pesquisa identificadas por esses estudos.

Figura 5 – Áreas de pesquisa sobre RSE



Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Viol e Hesse (2016).

A segunda revisão enfatizada é a de Wehner, Ritter e Leist (2016) que é mais aprofundada. Essa análise tem como base uma estrutura dimensional, a primeira contém o foco em três dimensões das investigações: o individual (focada nos funcionários e seu ambiente direto); o técnico, (focada em software, aspectos técnicos e funcionalidades) e o organizacional, (focada no nível da empresa, rede e efeitos). E uma dimensão com base ao aspecto de localização temporal do evento de adoção da RSE (antes, durante e depois).

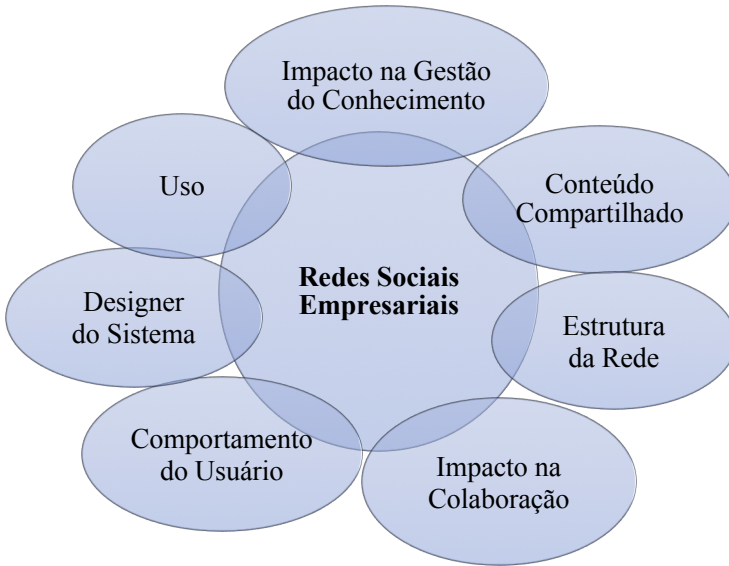
Ao comparar os resultados de ambas as revisões destacadas, não há nenhuma contradição, mas sim uma reavaliação mais detalhada do que a anterior. No estudo de Wehner, Ritter e Leist (2016) foram identificadas sete áreas de pesquisa em um levantamento realizado entre 2010-2015. A frequência de publicações antes de 2010 foi considerada muito baixa, o que de certo modo enfatiza a atualidade do tema. A revisão revelou o “impacto das RSEs na gestão do conhecimento” como principal tópico de abordagem estudado. Nos primeiros anos de pesquisa, este tópico dominou as publicações. Depois, perdeu alguma

importância à medida que outros tópicos surgiram quando a tecnologia avançava. No entanto, tem recuperado a atenção nos últimos anos. O que pode ser explicado pelo fato da gestão do conhecimento ser uma tarefa essencial para as empresas de hoje, já que seus conhecimentos precisam ser disponibilizados de forma adequada.

Depois da gestão do conhecimento, os “projetos de sistemas de RSE” aparecem periodicamente, em 2009 e 2014, o que pode ser explicado com a adoção das primeiras plataformas corporativas, como por exemplo, a *Yammer* introduzida na Capgemini no final de 2008. O “impacto das RSEs na colaboração” ocorre pouco depois, em 2011 e 2015, devido às novas formas e possibilidades de colaboração. O “uso das RSE” é constantemente abordado e teve seu pico em 2013, no entanto, o interesse nesse tópico tem diminuído. Um padrão muito semelhante também explica a investigação sobre as “estruturas de rede em RSEs” e o “conteúdo compartilhado em RSEs”. Ambos os tópicos foram os principais entre 2011 e 2014, mas têm recebido pouco interesse dos investigadores recentemente.

Segundo os autores esses padrões podem ser explicados pelo objetivo de longo prazo dos pesquisadores de deduzir recomendações de projeto para RSEs, analisando as relações dos usuários, o comportamento e o raciocínio para o uso. Depois de se concentrar na análise de estruturas de rede através de métricas de centralidade para identificar principais usuários e as relações entre os usuários em geral, a pesquisa passou a analisar o conteúdo, por exemplo, análise de gênero para identificar o que os usuários estão compartilhando. O “uso das RSEs” é coberto pelo tópico “comportamento do usuário”. Este novo foco de pesquisa pode ser explicado pelo fato de que o comportamento é provavelmente o principal instrumento para entender melhor por que RSEs são aceitas ou rejeitadas no ambiente de trabalho. Esse foco pode sugerir como evitar a falha em sua implementação e explicar os principais fatores de sucesso. A Figura 6 ilustra as áreas de pesquisa identificadas por esses autores.

Figura 6 - Áreas de pesquisa sobre RSE



Fonte: Desenvolvido pela autora, com base em Wehner, Ritter e Leist (2016).

A terceira revisão de Stei, Sprenger e Rossmann (2016) apresenta uma visão geral da literatura sobre RSE, mas com o foco em sugestões de áreas para pesquisas futuras. Para dar uma atenção especial às questões atualmente relevantes, focaram apenas nos artigos publicados a partir de 2013. Como resultado, identificaram sete campos de pesquisa promissores: (1) comportamento do usuário; (2) efeitos do uso; (estes dois primeiros foram considerados pelos autores os mais valiosos para pesquisas futuras); (3) gestão, liderança e governança; (4) avaliação de valor e medição de sucesso; (5) efeitos culturais; (6) arquitetura e design; e (7) teorias, projetos de pesquisa e métodos.

Na área “comportamento do usuário” a questão central refere-se aos motivos que conduzem a equipe de uma organização a usar ou não a RSE. “Efeitos de uso da rede”, foi considerado um tema que exige mais pesquisas de estudo de caso para descrever os efeitos da RSE de forma mais holística. Para gerar modelos causais de grande relevância prática, os efeitos do uso precisam ser

descritos na prática empírica. Esses estudos empíricos podem determinar quais efeitos causais estão realmente em jogo e em que condições. Na área de pesquisa “gestão, liderança e governança” uma questão relevante para a teoria e a prática é à medida que a introdução e operação da RSE podem ser influenciadas em relação aos objetivos corporativos. As experiências nas organizações mostram que as aplicações das RSEs diferem significativamente de outros sistemas de TI, sendo mais flexíveis e utilizáveis para uma infinidade de propósitos. A ideia de liderança também possui pesquisa neste contexto. A esse respeito, é relevante explorar o papel desempenhado pelas diferentes formas de liderança em relação à RSE.

Quanto aos “efeitos culturais”, apresentar a RSE significa criar um novo tipo de canal de comunicação. Uma mudança na estrutura de comunicação pode irradiar em várias áreas da organização. Um exame mais aprofundado da interação entre fatores culturais e RSE, portanto, é desejável. Outra área de interesse relaciona-se a como a RSE afeta a interação entre subculturas organizacionais únicas. Sendo o papel da hierarquia também relevante para sua adoção. A “avaliação de valor e medição de sucesso”, isto é, o desenvolvimento de uma avaliação de valor convincente e holística para a RSE ainda possui potenciais para novas atividades de pesquisa. Além disso, sendo essa a base para a decisão de investir nela, é essencial poder determinar claramente o seu valor. A “arquitetura e design” se referem à arquitetura tecnológica da RSE e ao seu design de software. Uma abordagem promissora para a arquitetura reside na adoção de tais sistemas em um ambiente de computação distribuída escalável. O uso da plataforma de comunicação pode ser influenciado pelo design da RSE. Podem ser consideradas evidências sobre as necessidades e as preferências dos usuários (potenciais).

Na literatura, várias implicações são indicadas para pesquisas futuras no que se refere a “teorias, projetos de pesquisa e métodos”. Para os autores, as sugestões são difíceis de generalizar e precisam ser vistas no contexto de pesquisa específico. O primeiro a ser mencionado é o apelo à elaboração de perspectivas teóricas específicas e relevantes em relação às redes sociais empresariais. Numerosas propostas também podem ser encontradas na literatura sobre métodos de pesquisa selecionados, como a análise de conteúdo, a análise semântica e os métodos de

pesquisa etnográfica são identificados como métodos úteis adicionais a serem aplicados no futuro. A Figura 7 ilustra as áreas de pesquisa identificadas por esses autores.

Figura 7 – Áreas de pesquisa sobre RSE



Fonte: Desenvolvido pela autora, com base em de Stei, Sprenger e Rossmann (2016).

Conforme já mencionado, os autores destacaram que o estudo sobre RSE faz parte do campo de pesquisa de Trabalho Cooperativo Suportado pelo Computador (CSCW). Para eles, em geral, a CSCW examina como a tecnologia da informação pode ser usada para reunir o conhecimento dos funcionários e resolver questões relacionadas ao trabalho.

Por fim, os três estudos apresentam como áreas de pesquisa em comum o “uso” e “comportamento do usuário”. O primeiro estudo e o último mencionados apresentam em comum o tema “medição do sucesso” e os dois últimos apresentam em comum o “designer”. O que reforça o mapeamento dos dados levantados sobre áreas de pesquisa nesse contexto específico.

3.3 DIFUSÃO E USO

Leonardi e Vasst (2016) analisaram as mídias sociais empresariais (o que inclui a RSE) revelando que os objetivos das pessoas e a diversidade dessas novas tecnologias se cruzam em processos relacionados à difusão e ao uso. Essa perspectiva permite superar as questões que envolvem as mídias sociais como tecnologias distintas de todas as outras, ao mesmo tempo em que mostram como elas se tornaram características constitutivas da ação organizacional. Um aspecto importante e de longa data na pesquisa sobre a relação entre tecnologia e organização diz respeito à forma como as novas tecnologias entram nas organizações e são adotadas. A difusão das MSEs é distinta nos seus três principais aspectos: (1) a difusão ocorreu de fora da organização, (2) de baixo para cima e (3) do lazer para o campo de trabalho. Cada um desses modos de entrada ajuda a moldar os tipos de recursos que os funcionários desenvolvem sobre como essas tecnologias podem ser úteis para seu trabalho (LEONARDI; VAAST, 2016).

Pesquisas anteriores sobre TIs mais tradicionais (por exemplo, e-mail e planejamento de recursos corporativos) examinaram como elas foram adotadas. Em contraste, o crescente estudo da MSE começou a descobrir como as tecnologias e suas práticas se moviam do exterior da organização. Ao contrário da maioria das outras tecnologias usadas no local de trabalho, as mídias sociais abertas tornaram-se populares fora do ambiente interno antes que as organizações se interessassem por elas. Em outras palavras, as pessoas usavam ferramentas como o *Facebook* e os *blogs* muito antes de as organizações terem conhecimento das mídias sociais e aprenderem sobre o seu potencial. Algumas pesquisas se concentraram em como os funcionários adotaram as mídias sociais em seus locais de trabalho e ganharam uma "voz" além dos canais tradicionais de comunicação. Miles e Mangold (2014) discutiram que meios sociais permitem que mensagens sobre a organização sejam entregues dentro e além de seus limites. O impacto potencial dessas mensagens pode variar amplamente, dependendo do que os funcionários realmente dizem sobre a organização. Eles podem expressar sua insatisfação e potencialmente prejudicar a reputação ou podem melhorar a sua imagem pública, apresentando uma perspectiva interna ao público em geral (LEONARDI; VAAST, 2016).

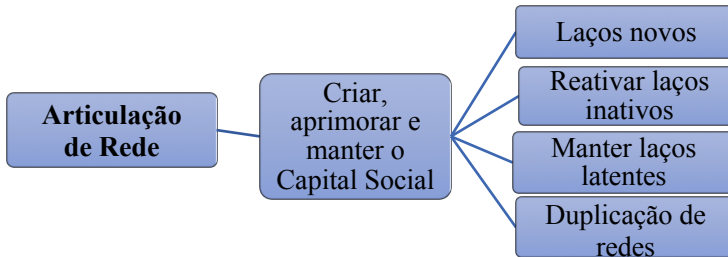
Vaast e Kaganer (2013) examinaram como as organizações perceberam os recursos das mídias sociais e como reagiram ao seu uso por parte dos funcionários através de políticas. O que revelou reações irregulares as quatro *affordances* identificadas por Treem e Leonardi (2013). As organizações reagiram as *affordances* de visibilidade e persistência muito mais do que a da editabilidade. Vaast e Kaganer (2013) descobriram que as reações evoluíram de uma preocupação exclusiva com o gerenciamento de riscos, considerando também seu potencial gerador de valor. Razmerita, Kirchner e Nabeth (2014), em particular, examinaram como as MSEs tendem a ser adotadas, seguindo uma abordagem de baixo para cima. No entanto, distinguiram entre diferentes aplicações (wikis, blogs e aplicações de redes sociais) em termos de seus potenciais para usuários individuais e a organização. O trabalho sugere que, dependendo das organizações e as necessidades dos funcionários para o seu uso, a gestão poderia tentar orientar de forma diferente a difusão das mídias sociais. Em outras palavras, pode haver caminhos diferentes, combinando as abordagens de baixo para cima, no meio, e de cima para baixo para adotar e gerenciar o seu uso. Examinando o contexto de 30 empresas, Guinan, Parise e Rollag (2014) chegaram a conclusões semelhantes e descobriram que se pode adotar diferentes estratégias de difusão motivadas por funcionários inovadores por eles chamados de "jovens experimentadores", "empresários corporativos" ou, até "executivos iluminados". O estudo sugere que a difusão das MSEs pode seguir diferentes caminhos e talvez influenciados pelo contexto social, pelas necessidades e conhecimentos dos funcionários, bem como por particularidades dos meios de comunicação social. Luo et al. (2015), focaram no que impulsiona os funcionários a continuar usando mídias sociais e, em particular, blogs internos. Eles descobriram que o uso contínuo de blogs internos foi conduzido pela força do hábito, que estava relacionada ao desenvolvimento de efeitos de rede e aos incentivos da administração. Esta pesquisa ilustra como o uso direcionado pelos funcionários pode ser passível de insumos no gerenciamento e pode gerar várias *affordances* para a organização. Sublinhou especificamente a importância de considerar o uso das MSEs e seus possíveis efeitos organizacionais ao longo do tempo (LEONARDI; VAAST, 2016).

O uso das mídias sociais produz oportunidades que geram vários fenômenos novos nas organizações que têm o potencial de mudar a forma como as pessoas trabalham e como estruturam as organizações: (1) a articulação de rede, (2) a transparência social e (3) o conteúdo gerado pelo usuário. Uma característica importante das mídias sociais é que os usuários podem (e /ou às vezes exigem) articular uma rede de contatos de quem recebem informações. Os usuários articulam suas redes, indicando que outros usuários são "contatos", "colegas de trabalho" ou "amigos". Se um usuário articula um contato específico, esse nome é adicionado à sua lista de contatos e às comunicações dessa pessoa, comentários e outras publicações aparecem no *feed* de notícias do usuário.

Ellison, Steinfield e Lampe (2011) sugeriram que a articulação das redes é uma forma primordial para que os usuários criem, aprimorem e mantenham seu capital social. Estabelecer uma "conexão" com alguém sugere que o usuário esteja interessado em iniciar ou reforçar uma relação social. Para que um contato seja estabelecido, ambas as partes devem concordar com a conexão. Assim, ao articular sua rede, os usuários estão testando a robustez de sua rede social enquanto veem se os destinatários aceitarão seu pedido de conexão. Esse processo ativo na decisão sobre se quer ou não criar ou manter um laço social, forçando o público a confirmar se valoriza uma relação suficiente para sinalizar sua presença na comunidade de usuários. Conseqüentemente, articular suas redes pode ajudar os usuários a reativar laços inativos. Os usuários também podem manter um conjunto de "laços latentes". Esses laços são laços eletrônicos que um usuário forma com outro, mas que não são ativados. Em outras palavras, ao articular sua rede, um usuário solicita que um destinatário seja rotulado como um contato. O destinatário aceita, mas os dois não se comunicam ou trocam informações. Ellison, Steinfield e Lampe (2011) argumentam que existe um valor nesse tipo de laço porque eles indicam a amplitude da rede potencial de alguém, não apenas a sua rede real. Além disso, estabelecer uma ligação latente exigiu que ambas as partes concordassem que gostariam de ter um relacionamento, esse trabalho já foi realizado e se qualquer um decidir que precisa fortalecer o vínculo com outro no futuro, isso reduz o investimento necessário para contatar um laço no momento em que a informação é necessária. Embora a articulação da rede possa ter efeitos positivos sobre o capital social, a pesquisa indica que também existem problemas que podem surgir quando se

articula uma rede publicamente. Em um estudo que comparara explicitamente as redes articuladas dos funcionários nas redes sociais com suas redes *off-line*, Brzozowski (2009) encontrou uma sobreposição muito alta. As pessoas tendem a articular redes com colegas de trabalho com quem eles já tendiam a se comunicar através de outros canais. Essa duplicação desmente muitas das vantagens potenciais do aprimoramento do capital social através da articulação da rede: se os usuários não estiverem aproveitando as capacidades das redes sociais para expandir suas redes, é improvável que a articulação da rede faça muito para mudar a natureza de seus relacionamentos para melhor (LEONARDI; VAAST, 2016). A Figura 8 representa como é formada a articulação de rede.

Figura 8 – Relação da articulação de rede e o capital social

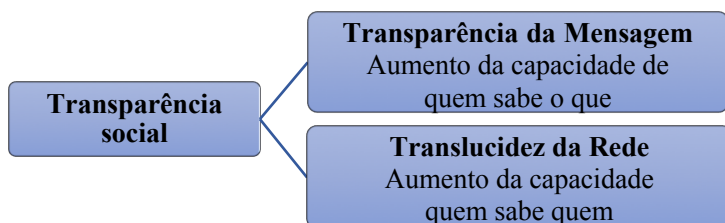


Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Vários autores sugerem que o aumento do uso das mídias sociais no local de trabalho coincide com um aumento da transparência social. Leonardi (2014) define a transparência social como visibilidade da comunicação. Sugere que as mídias sociais tornem visíveis a terceiros o que as pessoas comunicam entre si e com quem as pessoas se comunicam. Os resultados de um estudo de campo mostraram que a visibilidade foi permitida por dois mecanismos: a transparência de mensagens e a translucidez de rede. A transparência da mensagem é definida como a capacidade de ver o conteúdo das mensagens que outra pessoa troca com um parceiro de comunicação e está ligada ao aumento da capacidade das pessoas de identificar com precisão "quem sabe o que" na organização. A translucidez da rede como a capacidade de ver

laços de rede entre colegas de trabalho e está ligada a aumentos significativos na capacidade das pessoas de identificar com precisão "quem sabe quem" na organização. Por exemplo, um vidro obscurecido permite que alguém veja a forma de um objeto sem discernir o que é esse objeto, por analogia os usuários de redes sociais podem ver que uma pessoa tem uma ligação com outra pessoa, mas não podem conhecer a força ou a natureza desse laço. Através da precisão do metaconhecimento que engendraram a transparência da mensagem e a translucidez da rede mostraram aumentar a capacidade de inovação através da recombinação do conhecimento em diversos domínios de prática e reduzir a duplicação de trabalho, ajudando as pessoas a aprender o que os outros estavam fazendo e apropriando suas tarefas para reduzir a carga de trabalho (LEONARDI, 2014). A Figura 9 representa a composição da transparência social.

Figura 9 – Transparência social



Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

As formas tradicionais de comunicação frequentemente envolveram canais formais como memorandos ou sistemas de intranet. O e-mail e os sistemas de mensagens instantâneas permitiram o envio de conteúdo selecionado para alguns de forma mais informal. A mídia social empresarial, no entanto, habilitou qualquer funcionário a contribuir e a compartilhar seu próprio conteúdo para todos ou mais na organização.

3.4 FUNDAMENTOS DA TEORIA DO CAPITAL SOCIAL

O estudo sobre capital social teve seu crescimento destacado recentemente e tem sido investigado sob diferentes perspectivas. O termo se refere aos recursos que derivam das relações entre pessoas em diferentes contextos sociais. Foi conceituado em nível individual, de grupo, de comunidade, de organização e até de níveis nacionais de análise. Os teóricos debatem se o capital social é um bem privado, através do qual os indivíduos investem na formação de relacionamentos para que possam acessar os benefícios que outros disponibilizam, ou um bem público, de modo que qualquer membro de um grupo com capital social possa aproveitar seus benefícios (STEINFELD, DIMICCO, ELLISON; LAMPE, 2009).

Fukuyama (2000) aponta que a expressão “capital social” foi utilizada pela primeira vez por Lyda Hanifan (1916) em estudos que descreveram os centros comunitários de escola rurais. Jane Jacobs (1961) enfatizou a associação de vizinhanças, representando uma forma de capital social que pode promover a segurança pública e a confiança dentro das comunidades. Mas foi a partir da década de 80 que o termo adquiriu força nos trabalhos de Granovetter (1983), Bourdieu (1986), Coleman (1990) e Putnam (1996).

O conceito tem sido usado desde sua abordagem inicial como forma de explicar uma série de fenômenos sociais, embora os pesquisadores tenham enfatizado o papel do capital social como influenciador não somente do capital humano, mas também da performance econômica das empresas (NAHAPIET; GOSHAL, 1998), regiões (PUTNAM, 2007) e de países (FUKUYAMA, 1996). A proposição central da teoria do capital social é que as redes de relacionamentos constituem um recurso valioso para a condução dos temas sociais, provendo seus membros com o “capital coletivo próprio”. Muito deste capital social está inserido nas redes de conhecimento e reconhecimento mútuo, nas quais aparecem sentimentos de gratidão, respeito e amizade. Mas também pode aparecer na forma de status social ou reputação, especialmente entre os membros de uma rede específica, particularmente aquelas em que tais membros são relativamente restritos (BOURDIEU, 1983). Embora os autores citados concordem sobre a importância dos relacionamentos como um

recurso para a ação social, falta consenso quanto a um preciso conceito de capital social.

Becker (1993) parte da suposição de que todos os indivíduos são idênticos e motivados exclusivamente pelo desejo de maximizar seu próprio bem-estar. Nesse sentido, o capital social é uma variável dependente de fatores fora do controle ou da escolha do indivíduo que, em sua função de utilidade, afetam tanto o bem-estar como as escolhas. Assim, o capital social depende das escolhas feitas pelos outros com pouco ou nenhum efeito no próprio capital social, mas com efeitos significativos, quando agregado, sobre toda a rede de indivíduos.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243) o capital social é “a soma dos recursos reais e potenciais ‘inseridos em’, ‘disponíveis através’ e derivados das redes de relacionamentos tidas por um indivíduo ou unidade social”. Neste sentido, essa definição parece se aproximar de Bourdieu (1983), ao contemplar tanto a rede quanto os ativos que podem ser mobilizados. O foco da abordagem de Bourdieu (1983) é na exploração do caminho no qual, diferentes formas de capital (econômico, cultural e social) influenciam padrões de poder e status social. O autor entende por capital social o agregado dos recursos atuais ou potenciais, vinculados à posse de uma rede duradoura de relações de familiaridade ou reconhecimento mais ou menos institucionalizadas. Desta forma, para o autor o conceito está mais relacionado com os benefícios individuais e de classe oriundos das relações pessoais e dos valores socialmente compartilhados. Nesta visão, o capital social assume o caráter de instrumento, o qual os atores utilizam para manter ou reforçar seu status e seu poder na sociedade.

Por outro lado, Coleman (1990) possui uma abordagem utilitarista do capital social que assim como outras formas de capital, é produtivo, pois torna possível atingir certos fins que de outra forma não seriam atingidos. Para o autor, o capital social consiste em todos os elementos da estrutura social que cumprem a função de servir como recursos para que atores individuais atinjam suas metas e satisfaçam seus interesses. Assim, para Coleman (1988, p. 95), capital social é uma "habilidade das pessoas para o trabalho juntas, em grupos e organizações, para os objetivos comuns".

Putnam (2007, p.177) segue a abordagem de Coleman (1990) quando afirma que “a cooperação voluntária é mais fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital

social sob a forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica”. As regras sociais são úteis porque transferem de um ator para outro o direito de controlar uma ação que pode ter consequências, positivas ou negativas. Estas regras são sustentadas tanto por meio de socialização quanto de sanções. As mais importantes regras são as de reciprocidade, que podem ser de reciprocidade específica, consistindo na permuta simultânea de elementos de igual valor, ou generalizada, que consiste numa contínua relação de troca que a qualquer momento apresenta falta de correspondência. Mas que supõe expectativas mútuas de que um favor concedido hoje venha a ser retribuído futuramente. Assim, para Putman (2007, p. 177), capital social “refere-se à conexão entre indivíduos – redes sociais e normas de reciprocidade e confiança que emergem dela”.

Para Recuero (2009), embora compartilhem da mesma opinião em relação à importância do capital social, Putnam (2000) e Bourdieu (1983) têm dois conceitos diferenciados do mesmo. Para Putnam, o capital é um conjunto de recursos possuído pelo grupo, enquanto para Bourdieu, é uma consequência das relações sociais, que é percebida pelos envolvidos “in abstracto”, mas pode ser construído e acessado apenas individualmente. Embora o capital social possa ser compreendido como um conjunto de recursos coletivos, que é “possuído” pelo grupo, é apenas através dos indivíduos que ele pode ser construído e acessado. No entendimento da autora, embora o capital social seja um conjunto de recursos coletivo, como salientado por Putnam, trata-se de recursos que estão embutidos nas relações sociais e, ao mesmo tempo, são definidos e moldados pelo conteúdo destas relações. Assim, o capital social existe como um conjunto de recursos, conforme definição de Bourdieu, e pode ser constituído e acessado de modo individual pelos atores, através do conteúdo de suas interações. Encontra-se, assim, embutido nessas mesmas interações, mas não restrito ao seu conteúdo, uma vez que este conteúdo pode variar, mas ainda assim, estar constituindo a mesma forma de capital social. Por conta disto, o capital social pode ainda ser acumulado, através do aprofundamento de um laço social e aumentando o sentimento de grupo (RECUERO, 2009).

É importante destacar, que o capital social traz consequências para a ação. Uma consequência é que ele incrementa a eficiência da ação. Putnam (2007) afirma que altos níveis de confiança reduzem os custos de transação e facilitam a

cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança, maior a probabilidade de haver cooperação e a própria cooperação gera confiança. Além disso, o capital social encoraja o comportamento cooperativo, com isso facilita o desenvolvimento de novas formas de associação (FUKUYAMA, 1996; PUTNAM, 2007). Como se pode notar, há dois padrões básicos utilizados para tratar o capital social. O primeiro enfatiza os benefícios pessoais da abordagem, isto é, o considerando como um bem do qual os indivíduos se apropriam. O segundo enfatiza o capital social como um bem público, o considerando como um atributo de uma sociedade ou grupo e não apenas de um indivíduo.

Outro aspecto relacionado ao capital social foi levantado por Recuero (2009), ao demonstrar que a comunicação mediada por computador modifica consideravelmente o fluxo de capital social nos grupos envolvidos. A Internet, muitas vezes, constitui-se em uma via alternativa para o envolvimento em grupos sociais. A mediação pelo computador seria uma via de construção do capital social, permitindo a indivíduos acesso a outras redes e grupos.

Uma das mais importantes teorias do capital social é o trabalho de Granovetter (1973) sobre a "força dos laços fracos", em que o autor aponta os benefícios de relacionamentos fracos, proporcionando aos atores o acesso a novos recursos. De acordo com essa teoria, os laços fracos são menos propensos a se envolver socialmente um com o outro do que amigos íntimos (laços fortes) (GRANOVETTER, 1983).

Com base no trabalho de Granovetter, Burt (2001) afirma que a força laços fracos não é valiosa por si só. Na sua teoria dos buracos estruturais, Burt argumenta que as vantagens da informação derivada de laços fracos dependem da estrutura da rede geral da qual o ator faz parte. Inclusive, para Monge e Contractor (2001) a adoção do capital social na rede é melhor representada na teoria dos buracos estruturais. Para eles as pessoas acumulam recursos sociais, que investem em oportunidades sociais das quais esperam lucrar. Esses investimentos são motivados pelo interesse próprio. A rede de "buracos" são os lugares em uma rede em que as pessoas não estão conectadas, conseqüentemente, oferecem oportunidades para investir. Para investir, preencher ou explorar esses buracos, as pessoas se ligam diretamente a dois ou mais outros não conectados, criando, assim, laços indiretos entre as pessoas a quem se vinculam. As pessoas que se ligam aos outros

preenchendo os buracos estruturais também aumentam sua própria autonomia estrutural porque podem controlar a informação que flui entre os outros.

De um modo geral, o capital social é definido como o valor das estruturas sociais para os atores na busca de seus objetivos. Um relacionamento social é a construção básica a partir da qual o capital social deriva; é definido como uma manifestação de interações entre dois atores ao longo do tempo; redes sociais de acordo são coleções de atores (nós de rede) e suas relações mútuas (bordas de rede). Assim, o capital social também pode ser conceitualizado em diferentes níveis: no nível de relacionamento, em que os atores obtêm valor de suas próprias relações sociais (a chamada rede de ego) ou no nível de rede em que os atores derivam o valor de serem incorporados em certas estruturas de redes sociais (RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015).

3.5 FUNDAMENTOS DA TEORIA DA MEMÓRIA TRANSATIVA

A pesquisa sobre a teoria da Memória Transativa (MT) se originou no campo da psicologia, formulada pela primeira vez por Wegner (1986, 1995) com foco em relacionamentos íntimos entre casais. Foi ampliada para díades e casais além daqueles envolvidos em relacionamentos próximos por Hollingshead (1998, 2000, 2001) e foi amplamente utilizada para estudar processos de conhecimento em pequenos grupos em um local de trabalho (MORELAND; ARGOTE, 2003; PALAZZOLO, 2005; YUAN; FULK; MONGE; CONTRACTOR, 2010, entre outros).

A importância do tipo de relacionamento social entre os membros de um grupo na memória individual foi o objeto de estudo de Wegner (1986). Na sua perspectiva, existe um sistema de processamento de memórias que opera a partir de informações obtidas de outra pessoa. Esse sistema é otimizado em estreita relação com os níveis de intimidade ou de significação social (*expertise*) entre os sujeitos. Por isso, segundo Wegner, o Sistema de Memória Transativa (SMT) é aperfeiçoado com o tempo, evidenciando-se em casais, colegas e amigos que costumam (re)construir suas memórias episódicas juntos. Portanto, um SMT é um sistema em que um grupo coletivamente codifica, armazena e recupera conhecimento (WEGNER, 1995). A hipótese sugere a análise de grupos familiares ou organizacionais como “mentes de

grupo”, como sistema mais complexo e potencialmente mais eficiente que qualquer outro que se constitua individualmente.

Os processos da memória individual de uma pessoa são comumente compreendidos em três estágios diferentes. A informação é inserida na memória no estágio (1) de codificação, reside na memória durante um estágio (2) de armazenamento e é trazida de volta durante o estágio (3) de recuperação. Esta desagregação dos estágios é útil para análise porque a operação bem-sucedida da memória em um estágio pode ter pouca consequência para a operação da memória em outra (WEGNER, 1986). Segundo o autor, todas as pessoas já tiveram a sensação que codificaram algo, mas acharam impossível recuperá-lo. Quando isso acontece não fica claro onde a falha da memória ocorreu.

A metamemória é importante em determinar o quão bem podem ser utilizadas as habilidades da memória. Se for conhecido o quanto se tem para estudar antes de algo ser totalmente codificado, a pessoa que tem esse conhecimento está em uma melhor posição para recuperá-lo do que alguém que tenha pouca ideia de como ou que tipo de estudo deva fazer. Em essência, uma pessoa com uma metamemória forte é capaz de tirar o máximo proveito das suas capacidades de memória. Por outro lado, um indivíduo com uma metamemória fraca é como uma pessoa que perdeu as instruções de como operar um computador. Não importa quanta capacidade de memória está disponível no computador, sem boas instruções sua capacidade nunca pode ser usada (WEGNER, 1986). Em resumo, a metamemória pode incluir conhecimento sobre processos de codificação, armazenamento e recuperação, e pode ser útil em cada uma dessas etapas.

Segundo Wegner (1986) as pessoas usam o armazenamento externo para muitas tarefas de memória diárias. Por exemplo, para recordar um próximo compromisso as pessoas geralmente confiam em colocar lembretes em locais visíveis. Mas o armazenamento externo não é usado apenas como um "auxílio" dessa maneira. Muitas vezes é a área de armazenamento central para grande quantidade de informações que não podem ser recuperadas em outros lugares. Os itens de informações armazenados na memória externa são recuperáveis, no entanto, somente quando sabemos algo sobre o que são e onde eles estão. Assim, a recuperação bem-sucedida de um item de memória (por exemplo, um número de telefone) exige a codificação prévia de pelo menos duas informações adicionais - uma sugestão de

recuperação ou rótulo para o item (“número de Maria”) e uma noção de localização do item (na agenda) (WEGNER, 1986).

As noções de um item de memória, seu rótulo e sua localização têm seus paralelos no armazenamento interno. Em regra, podem-se recuperar itens de armazenamento interno apenas por conhecer seus rótulos, mas esses rótulos podem ser amplos. Ao procurar “o número de Maria” - internamente, por exemplo, pode-se estar pensando em vez disso em alguma outra ideia que seja associada com o número na memória (por exemplo, “o sorriso de Maria”), e assim o número vem à mente. O item de memória é assim alcançado através de uma série de pistas que exercem a função de uma etiqueta apenas de forma implícita. Outras pessoas podem ser locais de armazenamento externo para um indivíduo, a memória transativa. O professor pode ser a localização privilegiada para certos conhecimentos desejados pelo aluno, por exemplo. Para esse assunto, o aluno também pode ser uma instalação de armazenamento externo para o professor - o professor pode não aprender o nome do aluno, mas sabe que essa informação é facilmente recuperável porque o aluno está disponível na sala de aula regularmente (WEGNER, 1986).

Em ambos os casos, uma pessoa tem acesso a informações na memória de outro em virtude de saber que a outra pessoa é um local para um item com um determinado rótulo. Isso permite que ambas as pessoas dependam de comunicar uns com os outros. Ao mesmo tempo, essa interdependência produz um sistema de conhecimento que é maior e mais complexo que qualquer um dos próprios sistemas de memórias individuais. Cada indivíduo pode conhecer o sistema de uma perspectiva - tendo no armazenamento interno muitos itens e etiquetas sabendo que os locais estão na memória do outro (WEGNER, 1986).

O sistema de memória transativa (STM) em um grupo envolve a operação dos sistemas de memória dos indivíduos e dos processos de comunicação que ocorrem dentro do grupo. A memória transativa, portanto, não é rastreável para qualquer um dos indivíduos sozinhos, nem pode ser encontrada em algum lugar “entre” os indivíduos. Em vez disso, é uma propriedade coletiva. Esta qualidade única de MT traz consigo a percepção de que se fala de um sistema construído, isto é, um modo de operação em grupo que é construído ao longo do tempo por seus membros individuais (WEGNER, 1986).

Uma vez no lugar, então, o sistema de memória transacional pode ter um impacto sobre o que o grupo como um todo pode lembrar, e como resultado, sobre o que os indivíduos do grupo lembram e consideram correto mesmo fora do grupo. Portanto, a MT deriva de indivíduos para formar um sistema de processamento de informações coletivo que, eventualmente, pode voltar a ter uma profunda influência sobre seus participantes individuais. Um sistema transativo começa quando os indivíduos aprendem algo sobre cada um dos outros domínios de especialização. Especialistas conhecidos em um domínio geralmente são responsáveis pela codificação, armazenamento e recuperação de qualquer nova informação encontrada referente a esse domínio. O especialista é responsável por continuar a codificar a informação recebida. Normalmente são direcionados para essa pessoa por padrão e às vezes é difícil para a ela escapar da responsabilidade contínua pelo armazenamento no domínio uma vez que a experiência é geralmente reconhecida. Outros membros do grupo geralmente contribuem para esta centralização da informação através da entrega de novas informações para o especialista apropriado (WEGNER, 1986).

Quando um candidato desse tipo (especialista) não está disponível, surgem dificuldades na alocação de informações no grupo. No geral, existem duas fontes de informação que as pessoas usam para decidir quem deve ser o local reconhecido de um conjunto de etiquetas de conhecimento no grupo. Os indivíduos são vistos como ligados ao conhecimento com base em seus conhecimentos pessoais ou através da responsabilidade pelo conhecimento que se acumula como resultado de como o conhecimento foi encontrado pelo grupo (WEGNER, 1986).

Segundo Wegner (1986) não há garantia de que um item de formação inicial seja apresentado a um indivíduo possa ser posteriormente recuperado na mesma forma. Do mesmo modo, o grupo tem um efeito sobre a informação que encontra, podendo recuperar de forma ílesa, mudando-a ou perdendo-a. As mudanças podem ocorrer por causa dos efeitos de memória individuais, sendo provável que se acumule como resultado de fenômenos transativos. Quando as pessoas falam sobre itens de informação, a informação pode mudar dramaticamente. Os indivíduos podem falar sobre alguns itens de informação quando estão codificando-os. Quando ocorre tal codificação transativa, os rótulos estão ligados ao item pelos conversantes como um grupo. Seja qual for

o rótulo aplicado primeiro, torna-se a palavra-chave para o item. Este rótulo pode até estar incorreto, mas serve como o denominador comum para discussão e torna-se parte do item para todos. O rótulo reconhecido pelo grupo pode assim tornar-se mais do que uma etiqueta, crescendo para fornecer a maior parte do que é lembrado do item por todos os membros do grupo. O rótulo sugere uma experiência comum e fornece uma base comum para explicação e elaboração. Sem este rótulo, mas com a etiqueta, é formada uma memória central que fornece um esquema interpretativo para muitos itens de informação diferentes - e, portanto, fornece ao grupo uma memória (WEGNER, 1986).

A modificação das informações pode ocorrer durante o seu armazenamento, como se verificou ocorrer em indivíduos. Essa modificação pode ocorrer muito mais rapidamente e com maior impacto do que no caso da memória individual. No entanto, o armazenamento de informações no grupo, pode estar mais disperso e, portanto, facilmente substituído por desinformação (WEGNER, 1986).

A MT é muitas vezes a fonte de criação da realidade, deve-se enfatizar que muitos produtos criativos úteis provavelmente foram produzidos por transação. Isso ocorre quando diferentes itens de informações são realizados separadamente por indivíduos ou subgrupos. Quando itens de memória podem ser integrados ou combinados, é mais provável que o indivíduo se lembre desses itens. Isso pode ocorrer quando os indivíduos respondem a um determinado rótulo de informação, um membro do grupo reúne um item enquanto um segundo membro recupera algo bastante diferente. Os processos integrativos estão entre os eventos transativos mais importantes em grupos porque fabricam novos conhecimentos para o grupo. O grupo exerce uma forte pressão diretiva sobre o que é para ser codificado, armazenado e recuperado e coloca um prêmio especial em transações integrativas. A integração afirma a necessidade de ter um grupo em primeiro lugar, mostrando a todos os membros a utilidade de se juntar para lembrar (WEGNER, 1986).

3.6 FUNDAMENTOS DA TEORIA DA TROCA SOCIAL

A teoria de troca social nasceu na sociologia a partir das obras de Homans (1958), Thibaut e Kelley (1959), Blau (1964) e Burns (1972). As teorias de troca social são delimitadas pela noção de que as interações sociais que envolvam trocas são, ou estão sujeitas a recompensas, retribuições, valores, bens e serviços. A partir das contribuições desses autores a TTS assumiu vertentes diferentes em foco analítico.

Homans (1958) oferece um prisma comportamental de cunho instrumentalista a partir das bases do behaviorismo norte-americano, enquanto Blau (1964) parte de um modelo mais enfático na análise técnico-econômica. Homans (1958) reconhece que a "comunicação" e a "confiança" são a base dos modelos de interação entre as pessoas. Blau (1964) expande os pontos de Homans a partir de uma perspectiva mais focada em comportamentos e interações entre indivíduos para examinar a estrutura de troca entre indivíduos e grupos, bem como entre grupos. Blau (1964) também afirmou que "confiança" e "compromisso" são duas construções importantes na TTS. Thibaut e Kelley (1959) oferecem uma aproximação a partir da psicologia social, iniciando com conceitos psicológicos e seguindo com a apresentação de uma díade analítica até chegarem aos experimentos com pequenos grupos (Emerson, 1976).

Segundo Homans (1958) e Thibaut e Kelley (1959) a teoria da troca social concebe as interações humanas como uma troca de recursos sociais, psicológicos ou materiais, orientada por uma "economia social", isto reflete ao fato que, nas relações interpessoais, troca-se não apenas bens materiais (dinheiro, carros, móveis, entre outros), mas também bens sociais (amor, informação, status, serviços, entre outros). Segundo os autores nas trocas sociais usa-se a estratégia do "*minimax*", ou seja, minimizam-se os custos e maximizam-se as recompensas, prevendo-se que a relação interpessoal continuará se for suficientemente "lucrativa" para ambas as partes e será interrompida se uma das partes, ou ambas, acredita que a interação não é satisfatoriamente compensatória. Portanto, esses autores entendem as relações sociais em termos de resultados que podem ser compensadores ou onerosos. Uma relação interpessoal se mantém se os resultados obtidos por seus integrantes estão acima do nível subjetivamente estabelecido pelas pessoas que a

compõem. A possibilidade de uma pessoa produzir resultados compensadores para outra, constitui-se em fonte de poder social. Baseados nesta simples noção de satisfação ou insatisfação, decorrentes da interação social, os autores constroem um conjunto de proposições teóricas interligadas com as quais se propõem a explicar a formação das relações interpessoais e várias atividades grupais.

Por outro lado, para Blau (1964) as interações de troca entre duas partes podem assumir uma dimensão econômica ou social. A troca econômica é realizada com base em um contrato em que se estipula exatamente o que será trocado entre as partes. Essa troca social envolve oferta de “favores que criam futuras obrigações não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir”, pode ser entendida como uma fuga às regras e contratos preestabelecidos (BLAU, 1964, p. 94). Segundo o autor a troca social estaria assentada na confiança mútua ou na boa fé, em obrigações não especificadas gerando, entre os envolvidos, sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança.

Para Thibaut e Kelley (1986), dois indivíduos construíram um relacionamento quando em repetidas ocasiões estes são observados interagindo. Quando se observa as pessoas interagindo pode-se perceber que são seletivas em relação à com quem interagem e a respeito de quem interagem. Esta seletividade reflete a tendência a se buscar as interações mais satisfatórias e a descartar as menos satisfatórias. Apesar de Homans (1958) colocar que o lucro (recompensa – custo) tende a ser maximizado por uma pessoa engajada em uma troca, a afirmativa de que as pessoas selecionam a alternativa mais satisfatória entre as prováveis não quer dizer que estas sempre escolhem as alternativas que lhes darão melhores lucros materiais. Elas podem escolher uma alternativa que requeira algum sacrifício material, mas que seja a que mais contribui para a realização de algum objetivo (BLAU, 1986).

Neste contexto, uma interação pode ser iniciada por diferentes motivos. Uma das partes, ou ambas, pode saber algo sobre a outra, e com base nisso, antecipar que esta interação será gratificante; isto pode resultar na deliberada decisão de se procurar pela outra parte e interagir com ela. Sob outras circunstâncias, as duas pessoas podem ser colocadas juntas por fatores fora de seu controle, como trabalharem juntas, terem amigos em comum, morarem na mesma vizinhança e assim iniciarem uma interação.

Se a interação continuará ou não, uma vez iniciada, dependerá do fato destes indivíduos experimentarem bons resultados nos contatos iniciais ou destes contatos levarem a uma antecipação de bons resultados no futuro (THIBAUT; KELLEY, 1986).

Conforme Blau (1986), em um relacionamento uma pessoa pode adotar três posturas em relação à outra: independência - os resultados são baseados inteiramente nos esforços da parte interessada; dependência – os resultados são baseados inteiramente nos esforços de outra pessoa; e interdependência - os resultados são consequências da combinação dos esforços das partes envolvidas. A completa independência ou dependência não implica troca social, pois uma troca requer uma transação bidirecional, isto é, algo é dado e algo é recebido. Desta forma, para Thibaut e Kelley (1986) o estudo da interação entre partes de uma díade deve manter seu foco em um padrão de interdependência, o qual é descrito em termos de controle de resultados (*outcomes*) positivos e negativos. Assim, os resultados de uma interação são compreendidos como os benefícios que alguém obtém em um relacionamento bem como os custos que este incorre.

Emerson (1972) coloca que muitos destes benefícios trocados socialmente podem ser vistos como comportamento operante, portanto, como parte de uma troca interativa que pode ser extinta se não for reforçada. Se um indivíduo presta um favor a outro e não é retribuído adequadamente, este poderá não prestar outro favor quando for solicitado novamente por esta pessoa, havendo uma tendência a se extinguir a relação. Para Emerson (1972) o que Goldner (1960) chama de norma da reciprocidade seria um reconhecimento humano generalizado das contingências intrínsecas de todas as trocas sociais. É certo que o comportamento de cada indivíduo é reforçado pelo benefício recebido um do outro, mas o processo psicológico de reforço (fundamentado na noção de que este faz com que comportamentos similares ocorram com mais frequência no futuro) não é suficiente para explicar a relação de troca que se desenvolve. Esta relação social é o conjunto de produtos resultantes das ações de ambos os indivíduos, sendo a ação de cada um dependente da ação do outro. Desse modo, não se pode medir por processos psicológicos as propriedades emergentes das trocas sociais que motivam o comportamento dos parceiros e que são consequentes de uma relação de interdependência (BLAU, 1986).

Apesar de dizer que, para uma pessoa engajada em uma troca, o que ela “dá” deve ser um custo, o que ela “recebe” deve ser um benefício (HOMANS, 1958, p. 183), os benefícios e os custos de uma troca social não podem ser pensados como resultados econômicos ou materiais, mas como um reflexo de valores e sentimentos de cada pessoa (THIBAUT; KELLEY, 1986). Os benefícios e os custos dependem, em primeiro lugar, de fatores que estão mais ou menos externos à relação, ou seja, dos fatores exógenos, os quais cada indivíduo carrega consigo como, por exemplo, seus valores, necessidades, habilidades e predisposições. Em segundo lugar, os determinantes dos benefícios e custos de uma troca social são os fatores intrínsecos à relação, isto é, os fatores endógenos.

Ainda em relação às trocas, sabe-se que estas podem ser classificadas de duas maneiras: trocas relacionais e trocas transacionais. As trocas relacionais permeiam a vida pessoal do indivíduo, são construídas com laços sociais e se prolongam através do tempo e do espaço social. As trocas transacionais são puramente comerciais, envolvem negociação e são desvinculadas da vida pessoal (MALINOWSK, 1922). Duas condições devem ser encontradas para que o comportamento leve à troca social: deve ser orientado a fins que apenas podem ser alcançados através de interações com outras pessoas e deve buscar adaptar meios para alcançar estes fins.

Outro importante aspecto é que as trocas sociais geram obrigações que não podem ser precisamente especificadas (valores imateriais) e a natureza do retorno não pode ser negociada, pois os contratos das trocas sociais não são normativos. Assim, não existe uma maneira de assegurar um retorno apropriado a um benefício fornecido, requerendo a confiança de que o outro retribuirá (MAUSS, 1990), o que faz com que as trocas envolvam um processo lento que inicia com transações pequenas, envolvendo baixo risco e pequena confiança.

Burns (1972) sintetiza os pressupostos sociológicos acerca das teorias de troca social, afirmando que os mesmos podem ser resumidos aos seguintes tópicos:

- 1) O comportamento social pode ser explicado em termos de recompensas, onde recompensas são bens ou serviços, tangíveis ou intangíveis, que satisfazem as necessidades ou objetivos das pessoas.

2) Indivíduos buscam maximizar recompensas e minimizar perdas ou punições.

3) A interação social resulta do fato de que outros controlam valores ou necessidades e, portanto, podem recompensar uma pessoa. Para induzir outra a recompensá-la, uma pessoa deve oferecer recompensas em troca.

4) A interação social é então vista como uma troca de atividades mutuamente recompensadoras nas quais o recebimento de um valor é contingente ao oferecimento de um favor em troca (Burns, 1972, p. 188-189).

A partir desses pressupostos, Burns critica os posicionamentos anteriores, assegurando que muitos dos comportamentos sociais nem sempre aparecem como recompensadores. Para o autor as teorias de troca superenfatizam o cálculo de ganhos e perdas, assim como a própria capacidade dos atores de praticá-los.

Burns (1973) diferencia as formas institucionalizadas de troca da reciprocidade mutuamente contingente, contrastando com as abordagens econômicas, estabelece papéis centrais ao contexto estrutural e temporal da interação, incluindo o passado e o caráter antecipatório de seu relacionamento, como influenciadores das orientações dos atores.

Em formas altamente institucionalizadas de troca, os atores são socialmente coagidos a orientar-se uns para os outros e transacionar de uma maneira particular. Assim, apesar de uma troca parecer ser instigada pelos próprios atores, frequentemente deriva do desempenho de normas sociais ou obrigações exigidas por papéis. No caso da reciprocidade mutuamente contingente, os atores envolvidos estabelecem e mantêm a troca por si mesmos, mais ou menos livres de coações rigorosas. É distinto de formas mais institucionalizadas por mecanismos auto-reguladores – ex: o interesse pessoal dos atores de manter a boa vontade uns dos outros, ou de expressar a si próprios altruisticamente em uma relação social (Burns, 1973, p. 189-190).

Ao fugir da corrente econômica de teoria de troca, Burns refere-se à orientação social como um construto fundamental. Sendo a orientação social (ou a atitude em relação a si mesmo, outro ator, uma classe de atores, ou uma coletividade) a base de avaliação e de escolha. Basicamente este conceito diz respeito à avaliação de resultados e comportamentos de escolha a partir, não apenas das preferências pessoais de um ator, mas também de outros atores com os quais possuem relações e interação.

3.7 FUNDAMENTOS DA TEORIA DA *AFFORDANCE*

A lente *affordance* foi inventada no trabalho do psicólogo ecológico James Gibson (1986) para explicar como o mesmo objeto pode ser percebido de maneira diferente por diferentes espécies de animais. A noção foi estendida ao design de objetos por Norman (1988) e posteriormente adotado por estudiosos de interações homem-computador e designers de *software*. Gibson usou o termo pela primeira vez em 1966 e o desenvolveu como conceito no livro “*The Ecological Approach to visual perception*” publicado em 1979, mas foi à edição de 1986 que explora com mais detalhes o que se intitulava a teoria da *affordance*.

Para Gibson (1986) há uma reciprocidade dinâmica entre o animal e o meio, e ambos não podem ser estudados de forma isolada. O que tendemos a perceber é o que a combinação entre meios, superfícies e substâncias nos oferece, isto é, sugere-se o conceito de ambiência: os animais envolvem e são envolvidos pelo meio, atuando ao mesmo tempo como percebedores e agentes (SANTAELLA, 2000). O autor centrou sua carreira no campo da percepção visual se desviando das teorias clássicas de percepção que se baseavam na física óptica. Gibson entendia que a física forneceu um quadro inadequado de referência para a percepção visual. Acreditava que estudar a percepção visual do animal isoladamente do ambiente em que é percebido resultou em falsos entendimentos (MCGRENERE; HO, 2000).

De acordo com Gibson (1986) o verbo *to afford* é encontrado no dicionário (proporcionar, propiciar, fornecer), mas o substantivo *affordance* não. Então, ele deu significado próprio ao termo. Em um esforço para explicar como os animais percebem seus ambientes, argumentou que um objeto como uma pedra poderia ser usado de forma muito diferente por animais distintos porque cada animal percebeu um conjunto particular de atividades

para as quais a rocha seria útil. Sugeriu que os animais não percebem o que é um objeto, mas sim que tipos de uso ele oferece e denomina tais percepções da utilidade de "*affordance*". Em sua formulação, as pessoas não interagem com um objeto antes ou sem perceber se o objeto é bom. As características físicas de um objeto existem além das pessoas que os usam, mas essas características estão entranhadas de significado. Embora os recursos de um objeto sejam comuns para cada pessoa que os encontra, os recursos desse artefato não são. Os acessos são exclusivos das formas particulares em que um ator, ou um conjunto de atores, percebe e usa o objeto. As percepções das pessoas e a promulgação das *affordances* desse objeto não são necessariamente comuns. Em vez disso, os recursos são únicos para as formas particulares em que um ator percebe a materialidade. O fato de um objeto ser usado com uma finalidade, não significa que não possa ser utilizado para outras. Determinado objeto como um lápis, por exemplo, possibilita o manuseio e pode ser usado para escrever, como um peso para o papel ou como marcador de livro. Todas essas *affordances* são consistentes, mas para a percepção não interessa os nomes pelos quais são chamados. O que importam são as ações que possibilitam (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2006).

Da teoria das *affordances* emergem três propriedades fundamentais: a *affordance* existe em relação às capacidades de ação de um ator particular, a existência de uma *affordance* independente da habilidade do ator percebê-la e a *affordance* não se altera como alteram as necessidades e objetivos do ator. Para explicar a primeira propriedade Gibson (1986) dá o exemplo de uma superfície horizontal, plana, extensa e rígida que pode permitir um apoio. Porém, uma superfície que fornece suporte para um ator, pode não fornecer suporte para outro ator, devido às condições de altura e peso do ator e da superfície. Existe apenas uma superfície em questão, ainda assim a concessão de apoio existe para um ator enquanto que não existe para outro. O que significa que a *affordance* não é uma propriedade da experiência do ator, mas sim das capacidades de ação do ator. De fato, Gibson pensa na teoria como uma condição binária (existe ou não existe para determinado ator), mútua e invariante (MCGRENERE; HO, 2000). As outras propriedades apontam para esse fato de que uma *affordance* ser invariante. Definida desta forma, as *affordances* atravessam a barreira subjetiva/objetiva. Elas são objetivas e sua existência não depende de valor, significado ou interpretação. No

entanto, elas são subjetivas porque um ator é necessário como um quadro de referência. Assim, através da barreira subjetiva/objetiva, Gibson introduz também a ideia da mutualidade ator-ambiente, o ator e o meio ambiente são um par inseparável.

Norman (1985) ao desenvolver estudos no campo da psicologia cognitiva aliada aos conceitos da usabilidade teceu críticas à maneira como os objetos e as cidades são desenvolvidas, estabelecendo as bases para um design centrado nas necessidades humanas - *user centered design* - destacando que os objetos e ambientes são, na realidade, mediadores sociais e, como tal, devem adquirir aspectos para a inclusão social, por meio de uma percepção qualitativa que considera a diversidade de perfis como aspectos fundamentais para o desenvolvimento social. Norman foi um dos responsáveis por popularizar a teoria no âmbito do desenho industrial e, depois, aplicá-la para o estudo da interação humano-computador e para o desenvolvimento de *softwares*. Portanto, embora o termo *affordance* tenha surgido na década de 70 a partir da psicologia, foi adaptado durante os anos 80 por Norman para discutir o design dos objetos cotidianos, passando depois a ser utilizado no design de interação. Assim, ao falar de *affordances*, desloca a teoria da relação entre animal e ambiente para as relações entre objeto, usuário e ação.

Norman (1988) argumenta que as *affordances* “determinam fortes indícios para operação das coisas” (p. 9), bem como “sugerem uma gama de possibilidades” (p. 82). Segundo Norman o termo “*affordance*” refere-se às propriedades percebidas e reais do objeto, principalmente aquelas propriedades fundamentais que determinam exatamente como o elemento poderia ser usado. Para o autor, os objetos oferecem pistas que determinam seu uso, mesmo quando tais usos não estão originalmente pretendidos pelo seu desenvolvedor. Por outro lado, mesmo quando propriedades são evidentes e imediatamente percebidas, elas podem ou não ser usadas.

De acordo com Norman (1999) *affordances* físicas (que tendem para representações realistas, ou relações diretas entre usuários e objetos) são proporcionadas pelo computador, com seus instrumentos de interação, teclado, monitor e botões em geral. Cabe destacar, que o que Norman entende por *affordance* física ou simplesmente *affordance*, corresponde à definição de Gibson. Ao esclarecer o uso dos termos que empregou, Norman (1999) afirma que estava se referindo a *affordances* percebidas ao invés de

affordances simplesmente. Ambas são relevantes para o ato de projetar, entretanto, desempenham papéis diferentes considerando produtos físicos e produtos baseados em superfícies de telas (*softwares*, páginas da web, aplicativos de informática, entre outros). As *affordances* percebidas (tendem a abstração) desempenham um papel coadjuvante nas relações de uso, já que as convenções de uso são mais importantes. Assim, Norman (2006, p. 33) elaborou uma psicologia de materiais e coisas. No caso de objetos virtuais, apresentados em monitores, como as interfaces, há propriedades do plano material onde ela se encontra, mas também há propriedades daquilo que é visto na tela; as superfícies são a base da percepção visual e espacial.

É importante mencionar que posteriormente o autor revisou o termo em dois textos da revista *Interactions: Affordances, Conventions and Design* (1999) e *Signifiers, not Affordances* (2008). Atualmente Norman tem defendido o termo “significantes sociais” ao invés de *affordances*: “significantes sociais substituem as *affordances*, pois são mais amplas e ricas, permitindo a ocorrência de significantes acidentais tanto quanto as intencionais, e até mesmo para itens que significam através de sua ausência [...]” (NORMAN, 2008. p.19). Esse conceito leva em conta pessoas, grupos sociais e culturas. Embora haja estudos mencionando que a existência de *affordances* sociais, Norman preferiu atribuir um novo termo para evitar maus entendidos. Desse modo, o termo *affordance* estaria corretamente empregado quando se refere a interação com objetos físico, no ambiente digital como uma interface o termo correto seria “significantes sociais”. Nesta dissertação a questão é apenas mencionada para fins de esclarecimento, pois como se trata de uma revisão da literatura, para manter a fidelidade aos estudos dos autores foi mantido o termo *affordance* por eles utilizados. O que demonstra a questão parece ainda não estar bem resolvida.

Por fim, para esclarecer as diferenças entre as duas bases teóricas, McGrenere e Ho (2000) afirmam que para Gibson uma *affordance* é a própria possibilidade de ação por si, enquanto para Norman é tanto a possibilidade de ação como também a maneira como essa possibilidade é transmitida ou tornada visível para o ator. O “tornar visível” é um elemento importante na teoria, pois é a informação que auxiliará na interpretação do objeto por parte do usuário, não apenas a partir de sua condição sólida, sua materialidade, mas também por meio de signos. Portanto, não há

somente o design de uma *affordance* de um objeto, como também há o design de informações que especificam as *affordances*, tornando-as plenamente perceptíveis (MCGRENERE; HO, 2000 p. 181).

Dessa forma, algumas diferenças entre os conceitos de *affordances* de Gibson e Norman são verificadas. Norman fala de propriedades percebidas e reais e implica que uma propriedade percebida pode ou não ser uma propriedade real, mas, independentemente, é uma *affordance*. Assim, ele se desvia de Gibson em que a percepção de um indivíduo pode estar envolvida na caracterização da existência da *affordance*. Norman ainda indica que o termo se refere principalmente às propriedades fundamentais de um objeto. Gibson, por outro lado, não faz a distinção entre as diferentes *affordances* de um objeto. Outra importante diferença é que, para Norman, não há ator como quadro de referência. Gibson afirma que a existência da *affordance* é independente da experiência de um ator e de sua cultura. Por outro lado, para Norman *affordances* estão estritamente ligadas aos conhecimentos e experiências passados. Portanto, o quadro de referência para Gibson é o recurso de ação do ator, enquanto que para Norman são as capacidades mentais e perceptivas do ator. No ponto de vista de Norman (1988) as propriedades são propriedades percebidas, isto é, as *affordances* fornecem indícios fortes às operações de coisas e sugerem o alcance de possibilidades. Quando designers aproveitam as *affordances*, o usuário sabe o que deve fazer apenas olhando. Embora coisas complexas possam requerer informações de suporte, coisas simples não devem. Se isso acontecer, significa que o projeto falhou.

No capítulo (5) de Análise e Discussão essas quatro teorias selecionadas são aplicadas especificamente ao contexto da RSE.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 PROCEDIMENTOS DA REVISÃO INTEGRATIVA

Etapa 1 - Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa

Foi verificada a necessidade de mapear teorias na proposta de uma perspectiva multiteórica sobre o tema rede social empresarial. Existem poucas estruturas e lentes teóricas para a conceitualização e compreensão da forma como a RSE é incorporada e afeta importantes processos organizações que são motivo de preocupação para estudiosos. Assim, a questão de pesquisa é “Como as teorias discutem diferentes facetas do fenômeno da Rede Social Empresarial?”.

Conforme a literatura, durante a primeira fase são definidas também as estratégias de busca, os descritores utilizados e as bases de dados consultadas durante a pesquisa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Com o objetivo de abarcar o maior número possível de obras sobre teorias relacionadas ao contexto da RSE e no conhecimento sobre a variedade de diferentes termos utilizados para descrever o fenômeno da RSE, foram realizadas diferentes tentativas de uso de termos descritores de pesquisa até chegar aos mais promissores para a revisão da literatura efetiva. O Quadro 3 fornece a visão geral desses descritores de pesquisa utilizados e todas as suas combinações.

Quadro 3 – Visão geral dos parâmetros de pesquisa iniciais

<i>Enterprise Corporate</i>	<i>AND Social AND Network (ing)</i>	<i>AND theory Software Sites Media</i>
<i>Enterprise 2.0</i>		
Período de tempo	2007-2017	
Campos de pesquisa	Título, resumo, palavras-chave	
Idiomas	inglês, espanhol e português	

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

A revisão foi feita nas publicações dos últimos 10 anos. A escolha para o início do período em 2007 foi devido ser a partir desse ano que começam a ser intensificadas as publicações sobre o contexto específico da RSE. Nesse mesmo ano, por exemplo, foi lançado o *Beehive* da IBM uma das principais RSEs estudadas servindo de referência para estudos sobre o tema. Anteriormente o foco dos estudos estavam voltados para as redes sociais disponíveis publicamente, como *Facebook* e o seu uso para o lazer.

Foram definidos, ainda, como critérios de busca nos campos de pesquisa: título, resumo e palavras-chave sendo aplicado o filtro de idiomas para português, inglês e espanhol quando possível. As bases de dados utilizadas foram: Portal de Periódicos da Capes, Scopus e *Web of Science*. Seleccionadas devido à relevância acadêmica, por conter um expressivo número de publicações, por ser multidisciplinar e por possuir um vocabulário controlado (menos aplicado a base *Web of Science*).

Assim, constatou-se que o conjunto adequado de descritores mais promissores (embora não se limitasse a esses) para o objetivo dessa pesquisa mantiveram o mesmo padrão entre as bases consultadas. Para o Portal da CAPES os melhores descritores foram “*enterprise*” AND “*social*” AND “*network*” AND “*theory*”. Para a base de dados Scopus os melhores descritores foram “*enterprise*” AND “*social*” AND “*networking*” AND “*theory*”. Portanto, apenas uma alteração do termo “*network*” para “*networking*” de uma base para outra fez uma significativa alteração dos resultados alcançados com foco no objetivo deste estudo. Por outro lado, a base *Web of Science* não difere os resultados entre os termos “*network*” e “*networking*”, ficando com os mesmos descritores das outras bases: “*enterprise*” AND “*social*” AND “*network/networking*” AND “*theory*”.

Etapa 2 – Estabelecimento dos critérios de inclusão e de exclusão.

No método proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011), a segunda fase compreende o uso da base de dados e o estabelecimento dos critérios de pré-seleção e de posterior seleção dos trabalhos científicos que integrarão a revisão.

As buscas nas bases de dados retornaram os seguintes resultados para os descritores: a base de dados Portal de Periódicos CAPES para o conjunto “*Enterprise*” AND “*Social*” AND “*network*” AND “*theory*” obteve 625 resultados, a base de dados

Scopus (Elsevier) para o conjunto “*Enterprise*” AND “*Social*” AND “*networking*” AND “*theory*” obteve 139 resultados e a base *Web of Science* para o conjunto “*enterprise*” AND “*Social*” AND “*network*” AND “*theory*” obteve 351 resultados.

Na sequência, foram realizadas às buscas por artigos científicos que atendessem aos seguintes critérios de seleção:

- a) o artigo deve abordar a temática, Rede Social Empresarial especificamente e abordar alguma teoria relacionada a esse contexto;
- b) somente serão aceitos artigos publicados em periódicos científicos;
- c) o texto completo deve estar disponível para acesso.

Os principais motivos para a exclusão de artigos para a próxima análise foram por ter um foco diferente da proposta desta dissertação que focaliza as teorias relacionadas à rede social empresarial no contexto organizacional. Por exemplo, as redes sociais on-line abertas ou públicas, aplicação de conceitos gerais de mídia social como *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *microblogs* e outros não atendem aos objetivos deste estudo. Outro aspecto limitante foi referente ao acesso, por se tratar de um tema recente, um número significativo de publicações não apresentava acesso aberto de forma gratuita, sendo que alguns foram obtidos por solicitação direta ao autor, mas não todos. Assim, além dos descartados por não atenderem aos critérios e os que não se obtive acesso, soma-se os repetidos entre as bases de dados.

Etapa 3 - Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados

A terceira fase da revisão integrativa diz respeito à pré-seleção e à seleção definitiva dos artigos que fizeram parte desta revisão. Como destacam Botelho, Cunha e Macedo (2011), nessa fase desenvolve-se a leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave com base na estratégia de busca definida, verificando-se então a adequação dos trabalhos aos critérios de seleção. Durante essa leitura para a pré-seleção, constatou-se que a grande maioria dos trabalhos, não focou ou nem sequer mencionou alguma teoria em particular para relacionar ao contexto da RSE. As pesquisas em geral são publicações orientadas por

práticas, isto é, na maioria estudos de caso. O total de publicações selecionadas foi de 34 que atenderam aos critérios de inclusão, tirando os repetidos e os sem acesso conforme mencionado. Sendo que 16 publicações da base de dados Portal Capes, 10 publicações da base de dados Scopus e oito publicações da base *Web of Science*. Sendo a maioria na língua inglesa, dois no idioma português (uma dissertação e uma tese) e nenhum no idioma espanhol.

Etapa 4 - Categorização dos estudos selecionados

A quarta fase da revisão integrativa refere-se ao momento da leitura dos trabalhos selecionados, em sua totalidade, com o objetivo de sumarizar e documentar as informações extraídas dos artigos científicos (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Conforme a revisão bibliográfica revelou, essas 34 publicações identificaram 15 correntes teóricas. A partir dessa etapa optou-se pelo uso do método de análise temática por ser uma abordagem flexível e teoricamente acessível para a análise de dados qualitativos na busca de temas ou padrões.

- Teoria do Capital Social
- Teoria da Cognição Social
- Teoria *Affordance*
- Teoria da Troca Social
- Teoria da Memória Transativa
- Teoria da Rede Social
- Teoria da Riqueza da Mídia
- Teoria da Dependência do Sistema de Mídia
- Teoria da Aceitação da Tecnologia
- Teoria do Controle
- Teoria da Virtualidade
- Teoria da Rede *Gatekeeping*
- Teoria do Design
- Teoria da Visibilidade da Comunicação
- Teoria dos Bens Públicos

Etapas 5 e 6 - Etapa de Análise e de interpretação dos resultados e a etapa da apresentação da revisão

A quinta etapa é a análise e interpretação dos resultados, tratando-se do momento de discussão dos textos analisados e na

etapa 6 a apresentação das conclusões obtidas a partir de sua análise. Essas questões são descritas no capítulo 5 (Análise e Discussão) e no capítulo 6 (Considerações finais).

4.2 PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE TEMÁTICA

Na primeira etapa, a familiarização com os dados, foi realizada através da leitura das 34 publicações selecionadas. Na segunda etapa, gerando códigos iniciais foi possível constatar que a maioria das teorias identificadas (12 teorias) é da área das Ciências Humanas. A terceira e a quarta etapas, foram realizadas conjuntamente com a elaboração do mapa temático. O Quadro 4 representa esse mapa das teorias, com seus respectivos temas, a área do conhecimento de origem do pensamento e principais autores.

Quadro 4 – Mapa temático das correntes teóricas identificadas

Teoria e Área de origem	Temas/lentes	Autores
Teoria da Rede Social (Sociologia)	Interação Posição da rede Laços fracos	Centola e Macy, 2007;
Teoria da Troca Social (Sociologia)	Trocas sociais Reciprocidade Relações de interesse	Homan, 58; Thibaut e Kelley, 59; Blau, 64,86; Burns, 73.
Teoria da <i>Affordance</i> (Psicologia)	Utilidade Percepção	Gibson, 1986; Norman, 1988,1990.
Teoria do Capital Social (Sociologia)	Fechamento Complexidade Confiança Valor individual Valor coletivo	Coleman,88, Bourdieu, 86; Putmann, 96; Krackhardt, 92;
Teoria da Dependência do Sistema de Mídia (Comunicação)	Relações de Poder Sistemas Sociais	DeFleur e Ball-Rokeach, 76.

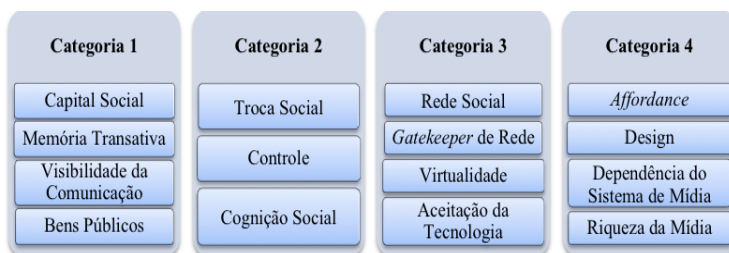
Teoria da Riqueza da Mídia (Administração e Gestão Org.)	Complexidade da mensagem Riqueza do meio	Daft e Lengel, 86.
Teoria da Memória Transativa (Psicologia)	Memória coletiva Repositórios Localização	Wegner, 85;86;95; Hollingshead, 98, 2000, 2001.
Teoria da Aceitação da Tecnologia (Psicologia)	Local de trabalho Facilidade de uso Utilidade percebida	Davis, 89; Adams, Nelson e Todd, 92.
Teoria do Design (Sistemas da Informação)	Uso e apropriação da RSE Experiências práticas	Gregor e Jones, 2007.
Teoria Cognitiva Social (Psicologia)	Motivação Comportamento Interações Influências	Bandura, 86; Kollock, 99.
Teoria da Virtualidade (Comunicação)	Relação social Ambiente virtual Mídia mediada pelo computador	Walther e Burgoon, 92; DeSanctis e Monge, 98.
Teoria <i>Gatekeeping</i> da Rede (Comunicação e Ciência da Informação)	Identificação Poder político Produção de informações	Barzilai-Nahon, 2008.
Teoria do Controle Social (Sociologia)	Motivações Controladores Controlados	Kirsch, 96; 2002; Soh et al., 2011.
Teoria da Visibilidade da Comunicação (Comunicação e Gestão da Tecnologia)	Transparência da mensagem Translucidez da rede Quem sabe o que	Leonardi, 2014.

Teoria dos Bens Públicos (Economia)	Recursos coletivos Uso do bem Dilema social	Samuelson, 54; Hardin, 68.
-------------------------------------	---	-------------------------------

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

A quarta e a quinta etapas ocorreram simultaneamente. Constatou-se que as teorias formam quatro categorias representadas na Figura 10, composta de teorias de diferentes áreas do conhecimento com padrão coerente quando analisadas em conjunto. O que não significa que essas teorias não possuem conexões fora de suas categorias. Ou melhor, todas as 15 teorias são fortemente conectadas umas com as outras.

Figura 10 – Categorias das teorias identificadas



Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

A alta interconectividade das abordagens permite que sejam agrupadas de acordo com essas categorias com o intuito de facilitar a compreensão. Assim, a revisão demonstrou que uma grande variedade de teorias pode ser usada para desenvolver formulações a respeito da RSE. Em alguns casos, diferentes teorias, algumas usando mecanismos teóricos similares, oferecem explicações semelhantes, mas em diferentes níveis de análise. Vale ressaltar, a considerável variação na profundidade do desenvolvimento conceitual e da pesquisa nas diferentes teorias.

As 15 teorias identificadas têm como origem seis campos de pesquisa: (1) da comunicação duas teorias são exclusivas dessa área, da Virtualidade e da Dependência do Sistema de Mídia, a teoria da Visibilidade tem origem na comunicação e na gestão da tecnologia e a teoria do *Gatekeeping* de Rede na comunicação e na

ciência da informação; (2) da sociologia quatro teorias, do Capital Social, da Rede Social, da Troca Social e do Controle Social; (3) da área da psicologia quatro teorias, a Cognitiva Social, da Memória Transativa, da Aceitação da Tecnologia e da *Affordance* (essa última teve sua origem na psicologia, mas atualmente é bastante abordada pela área de arquitetura e design e mais recente no estudo das mídias sociais empresariais); (4) da área dos sistemas da informação a teoria do Design; (5) da área da administração e gestão organizacional a teoria da Riqueza da Mídia, e por fim, (6) a teoria dos Bens Públicos da economia.

A seguir são apresentadas cada uma das categorias e as teorias que as compõem. Na composição da categoria (1) a proposição central da teoria do Capital Social (COLEMAN, 1988) é que as redes de relacionamentos constituem um recurso valioso para a condução dos temas sociais, provendo seus membros com o “capital coletivo próprio”. Para a teoria da Memória Transativa (WERGNER, 1985) existe um processamento de memórias que opera a partir de informações obtidas de outra pessoa. Esse sistema é otimizado em estreita relação com os níveis de intimidade ou de significação social entre os sujeitos. A teoria da Visibilidade da Comunicação (LEONARDI, 2014) argumenta que a “visibilidade” oferecida pela RSE leva a uma maior conscientização de quem sabe o que através de dois mecanismos inter-relacionados: a transparência das mensagens e a translucidez da rede. Cabe esclarecer, que a revisão da literatura identificou a teoria da Visibilidade da Comunicação, mas para esta proposta a visibilidade será analisada como *affordance* da RSE. A teoria dos Bens Públicos (SAMUELSON, 1954) propôs explicar a economia da propriedade coletiva, ou seja, de bens que, ao contrário daqueles de propriedade privada, pertencem teoricamente a uma coletividade ou comunidade, podendo ser usufruídos de forma igual por qualquer um de seus membros.

Na categoria (2) a teoria Cognitiva Social (BANDURA, 1986) afirma que os processos miméticos levam ao contágio, pelo qual pessoas e instituições imitam as práticas daqueles em suas redes relevantes. A teoria da Troca Social (BLAU, 1964) procura explicar o surgimento da rede com base na distribuição de recursos de informações e materiais em todos os seus membros. As pessoas procuram o que elas precisam de outros enquanto dão aos outros também o que procuram. A teoria do Controle Social (KIRSCH, 1996) trata de mecanismos de intervenção de uma sociedade ou

grupo social, utilizados para que os indivíduos se comportem de maneira desejável, de acordo com as regras sociais. Por meio de recursos materiais e simbólicos aqueles que controlam um grupo (controlado) influenciam o modo de pensar, de ser, valores e crenças dos indivíduos, com o objetivo de manter determinado ordenamento social.

Na categoria (3) a teoria da Aceitação da Tecnologia (DAVIS, 1998) foca no motivo dos usuários aceitarem ou rejeitarem a TI e como melhorar a aceitação, oferecendo um suporte para prever e explicar essa aceitação. O modelo TAM foi projetado para compreender a relação causal entre variáveis externas de aceitação e o uso do computador, buscando entender o comportamento destes usuários através do conhecimento da utilidade e da facilidade de utilização percebida por eles. A teoria do *Gatekeeping* de Rede (BARZILAI-NAHON, 2008) explora as políticas do *gatekeeping* baseada no controle de informações e das relações de poder na Internet em uma tentativa de explicar a disseminação das informações e o comportamento dos usuários. O equilíbrio entre os *gatekeepers* e os *gated* (usuários) torna-se mais complexo a medida que o último passa a produzir informações independentemente. A teoria da Virtualidade (WALTER; BURGOON, 1992) apresenta a ideia de que a posição de um indivíduo em uma rede e o padrão dos laços de conexão podem ser alterados pelo uso de mídia digital. A teoria argumenta que o grau de dispersão de um grupo de trabalho não reage diretamente no comportamento de rede de membros individuais. Em vez disso, modera os efeitos da mídia digital no desenvolvimento de redes sociais individuais dentro e em seus grupos de trabalho. De acordo com a teoria da Rede Social (CENTOLA; MACY, 2007) tradicional, duas abordagens coexistem; alguns pesquisadores argumentam que os atores que foram incorporados às redes são coordenados de forma melhor, confiam uns nos outros e desenvolvem melhor habilidades de comunicação. Enquanto outros, afirmam que os indivíduos que se conectam com os membros mais isolados aproveitam a conexão com os novos membros e acessam novas informações e conhecimentos.

Na categoria (4) o termo *affordance* se refere às informações que o ambiente oferece ao organismo com o qual está em interação. É uma condição prévia, ou ainda, requisito para a realização de uma atividade. Assim, uma *affordance* (GIBSON, 1986) é o aspecto do design de um objeto que sugere como ele deve

ser usado, podendo especificar uma gama de atividades possíveis. Mas considerado de pouca utilidade se não estiver visível aos usuários. A teoria do Design (GRECOR; JONES, 2007) é prescritiva e integra teorias normativas e descritivas em caminhos de design com o objetivo de produzir sistemas de informação mais eficientes através de seus “casos de uso”. Para reduzir a ambiguidade do conhecimento, a estrutura organizacional deve permitir o debate e o entendimento. A teoria da Riqueza da Mídia (DAFT; LENGEL, 1986) argumenta que o tipo de mídia utilizado deve facilitar o processamento de informação “rica”. A “riqueza da informação” é conceituada como uma habilidade da informação mudar o entendimento em um intervalo de tempo. Portanto, o meio utilizado para transferir um conhecimento ambíguo deve ser rico, ou seja, facilitar o entendimento. Por fim, a teoria da Dependência do Sistema de Mídia (DEFLRER; BAULL-ROKEACH, 1976) sugere que os indivíduos dependam da mídia para suas necessidades de informação, como entender o meio ambiente, aprender normas sociais e escapar das pressões cotidianas através do entretenimento.

Após uma breve apresentação das 15 teorias dentro das categorias propostas, conclui-se que para este estudo não seria possível analisar e discutir todas de forma a atender a proposta deste estudo integrativo de modo coerente. Assim, foram escolhidas entre elas quatro teorias de forma a apresentar importantes e diferentes facetas da RSE e contribuir para a melhor compreensão de suas dinâmicas e interconexões.

4.2.1 A escolha das teorias selecionadas

Monge e Contractor (2003) recomendam que em uma abordagem de rede várias teorias sejam combinadas ao conceituar e examinar empiricamente os fenômenos das redes sociais. Fulk e Yuan (2013) com base nesses autores realizaram um estudo multiteórico no contexto específico da RSE que analisa três teorias, Capital Social, Memória Transativa e Bens Públicos com foco no compartilhamento do conhecimento. Com base nessas ideias e com base nas 15 teorias identificadas foram selecionadas quatro para compor a abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa. A teoria do Capital Social e a teoria da *Affordance* foram constatadas como as mais pesquisadas. Apesar da teoria do Capital Social ter

tido analisada ou apenas mencionada mais vezes, a teoria da *Affordance* foi a estudada com mais detalhes devido, principalmente, aos estudos do pesquisador Paul Leonardi.

Para verificar a questão da formação dos relacionamentos, a teoria do Capital Social foi escolhida e considerada apropriada para abordar a capacidade da RSE para ligar as pessoas entre si, por enfatizar duas perspectivas: o capital social de ponte através dos laços fracos e buracos estruturais e o capital social de ligação através dos laços fortes e grupos coesos. Assim, essa teoria está associada à criação de novas relações e redes sociais que são consideradas as principais características dessa tecnologia (STEINFILED; DIMICCO; ELLISON; LAMPE, 2009; RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015).

A teoria da *Affordance* vem sendo utilizada por pesquisadores e tem se mostrado útil para estudar a relação entre as novas tecnologias e práticas sociais para explicar por que as pessoas que usam a mesma tecnologia podem desenvolver práticas de comunicação e de trabalho semelhantes e diferentes. Ao tratar dos recursos que a RSE oferece, essa teoria concentra seu olhar na interseção entre os objetivos das pessoas e as características materiais dessa tecnologia, sendo uma perspectiva útil para entender o papel das RSEs nas organizações. Assim, foi escolhida principalmente por oferecer uma perspectiva relacional das *affordances* e contribuir para a compreensão sobre o uso da RSE e a explicar as mudanças nas práticas de comunicação e de trabalho que resultam (TREEM; LEONARDI, 2013).

A teoria da Troca Social foi escolhida por sua abordagem por contemplar tanto aspectos de benefícios quanto de custos ao explicar os motivos de espreita e comportamento ativo de usuários da RSE. É conhecido que em qualquer comunidade on-line a maioria dos usuários é formada por pessoas que apenas espreitam e um grupo menor que contribui de forma efetiva com o conteúdo. As pesquisas em geral focaram em analisar como e porque as pessoas compartilham seus conhecimentos, mas o maior grupo foi menos pesquisado, principalmente no que se refere ao ambiente de trabalho. Assim, a teoria da Troca Social foi escolhida e considerada apropriada por ampliar a visão da importância dos fatores de custo na explicação do comportamento de espreita nessas plataformas (ALARIFI, 2016).

Por fim, o compartilhamento do conhecimento organizacional deve ser aprimorado, mas como isso pode ser realizado continua a ser um desafio. Para melhorar a capacidade de identificar com precisão o metachecimento atualizado em tempo real através da RSE, um sistema de Memória Transativa permite as pessoas o acesso a uma base de conhecimento maior e mais complexa do que qualquer pessoa possui sozinha. A teoria da Memória Transativa foi escolhida e considerada apropriada por abordar a memória coletiva e procurar entender a dinâmica de desenvolvimento de uma equipe. Tal compreensão é importante não só para entender como a RSE pode contribuir para a melhoria da localização da *expertise*, mas também para todos os que trabalham em equipes e gerenciam equipes (FULK; YUAN, 2013; NEVO; BENSANT; WAND, 2012). Com base nessas escolhas o Quadro 5 apresenta o modelo conceitual da pesquisa com base nos objetivos compondo uma visão mais integrativa do fenômeno.

Quadro 5 – Modelo conceitual da proposta de pesquisa

Objetivos da pesquisa	Teoria sugerida	Aspectos analisados
Analisar se alguma base teórica identifica os recursos que a RSE oferece	Affordance	Visibilidade Persistência Editabilidade Associação
Analisar se alguma base teórica verifica a formação dos relacionamentos através da RSE.	Capital Social (recurso valioso)	Laços fracos Laços fortes Buracos estruturais
Analisar se alguma base teórica analisa o desafio que a RSE enfrenta para ser adotada de forma efetiva	Troca Social (custos e benefícios)	Comportament os <i>lurkers</i> (espreita) e <i>posters</i> (ativo)
Analisar se alguma base teórica verifica como a RSE pode contribuir com importantes desafios	Memória Transativa (memória coletiva)	Quem sabe o quê? Quem sabe quem?

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

O Quadro 6 identifica as publicações que servem de base para a análise e a discussão desta pesquisa.

Quadro 5 - Estudos selecionados para análise e discussão

Autores	Título	Ano
Steinfeld; DiMicco; Ellison; Lampe.	Bowling Online: Social Networking and Social Capital within the Organization	2009
Fulk; Yuan.	Location, Motivation, and Social Capitalization via Enterprise Social Networking	2013
Riemer; Finke; Hovorka.	Bridging or Bonding: Do Individuals gain Social Capital from Participation in Enterprise Social Networks?	2015
Leonardi; Huysman; Steinfeld.	Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations	2013
Treem; Leonardi.	Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association	2013
Leonardi; Vaast.	Social Media and their Affordances for Organizing: A Review and Agenda for Research	2016
Ellison; Gibbs; Weber.	The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances	2015
Nevo; Bensant; Wand.	Understanding Technology Support for Organizational Transactive Memory: Requirements, Application, and Customization	2012

Alarifi	Posters Versus Lurkers: Improving Participation in Enterprise Social Networks Through Management Interventions	2016
---------	--	------

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

A Figura 11 apresenta um resumo do passo a passo das etapas percorridas pela pesquisa até a **elaboração do mapa conceitual que busca uma melhor compreensão e visualização da integração das quatro teorias e servir como instrumento para efetivar o conhecimento criado.**

Figura 11 – Etapas do processo de pesquisa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS TEORIAS SELECIONADAS

Conforme já mencionado, embora a teoria do Capital Social tenha sido a mais estudada (geralmente sendo apenas mencionada), a teoria da *Affordance* teve seu estudo mais aprofundado, por esse motivo sua análise é mais extensa que as demais. O que não significa que apresente maior relevância, pois a proposta deste estudo é apresentar diferentes facetas da RSE inter-relacionadas.

5.1 A LENTE *AFFORDANCE*: OS RECURSOS DA RSE

Os pesquisadores que estudam a relação entre as novas tecnologias e as práticas sociais encontraram grande utilidade no conceito de *affordance* porque ajuda a explicar por que as pessoas que usam a mesma tecnologia podem se envolver em práticas de comunicação e de trabalho semelhantes ou diferentes. Atualmente os estudos sobre a relação entre a tecnologia e a mudança organizacional enfatizam o caráter relacional das *affordances*. Nesta visão, os recursos não são exclusivamente propriedades de pessoas ou de artefatos - são constituídos nas relações entre as pessoas e a materialidade das coisas com as quais entram em contato. Como as pessoas chegam à materialidade com objetivos diversos, elas percebem que uma tecnologia oferece diferentes possibilidades de ação. Na visão relacional, as *affordances* podem mudar em diferentes contextos, mesmo que sua materialidade não. Da mesma forma, as pessoas podem perceber que um artefato não oferece possibilidades de ação, percebendo, em vez disso, que restringe sua capacidade de realizar seus objetivos. Com base nessa abordagem relacional, Leonardi e Barley (2008) e Leonardi (2011) argumentaram que as *affordances* de uma tecnologia frequentemente são as mesmas ou similares em diversas configurações organizacionais porque as características materiais da tecnologia limitam os tipos de interpretações que as pessoas podem formar e os usos para os quais ela pode ser colocada (TREEM; LEONARDI, 2013).

Ao definir as mídias sociais descrevendo quais os tipos de comportamentos elas normalmente oferecem, é que os pesquisadores podem ultrapassar as particularidades de qualquer tecnologia e se concentrar nos resultados comunicativos. Além

disso, ao enumerar suas *affordances* pode permitir uma compreensão de quando, por que e como as mídias sociais mudam na prática organizacional. Assim, Treem e Leonardí (2013) categorizaram quatro *affordances*: (1) visibilidade, (2) persistência, (3) editabilidade e (4) associação, encontradas em diferentes mídias sociais empresariais, inclusive nas RSEs.

(1) Visibilidade

Estudos sugerem que as mídias sociais ofereçam aos usuários a capacidade de fazer seus comportamentos, conhecimentos, preferências e conexões de rede de comunicação que eram invisíveis (ou pelo menos difíceis de ver) em visíveis para todos na organização. A noção de visibilidade dos autores está ligada à quantidade de esforço que as pessoas devem gastar para localizar informações. Se as pessoas percebem que essas informações são difíceis de acessar, ou não sabem quais informações existem para elas, provavelmente não irão buscá-las. A este respeito, as informações sobre os comportamentos de trabalho das pessoas, tarefas, conhecimento ou qualquer outra coisa, embora possa estar teoricamente disponível para que as pessoas possam descobrir, podem ser para todos os efeitos, invisíveis. Além disso, os indivíduos podem ser funcionalmente invisíveis para os outros, pois pode haver aqueles que não têm domínio de conhecimento para entender a prática de trabalho de alguém com uma especialidade diferente (TREEM; LEONARDI, 2013).

Estudiosos observaram que a capacidade das mídias sociais de proporcionar maior visibilidade dos comportamentos e das informações as separa de outras tecnologias e cria consequências únicas (BOYD, 2010; GRUDIN, 2006). Outras formas de CMC comuns em organizações, como e-mail ou mensagens instantâneas, tornam a informação visível, mas não da maneira oferecida pelas MSEs. Existem três tipos de informações ou ações visíveis através do seu uso: (1) o comportamento no trabalho, (2) o metac conhecimento e (3) os fluxos de atividades.

Quanto ao comportamento no trabalho uma das características mais comuns e básicas das MSEs é que elas apresentam conteúdo em comunidade, o que significa que as contribuições podem ser facilmente localizadas e vistas por outros funcionários. A *affordance* da visibilidade foi abordada por Zhang,

Qu, Cody e Wu (2010) que estudaram o uso da plataforma de RSE *Yammer* por 458 funcionários. Os pesquisadores codificaram manualmente 300 mensagens e descobriram que o material mais compartilhado era a notícia interna. Eles comentaram que a natureza comunitária da ferramenta proporcionava "um lugar para publicar suas notícias locais no nível corporativo, o que era quase impossível de fazer anteriormente" (2010, p. 126). Holtzblatt, Damianos e Weiss (2010) entrevistaram 26 usuários de *wiki* em uma organização e descobriram que os indivíduos ficavam incomodados em compartilhar documentos que estavam ainda na fase de rascunho e, em vez disso, mantinham esse conteúdo sem acesso em repositórios pessoais, como discos rígidos e sistemas de e-mail. Esses exemplos de uso e não uso indicam que os recursos da tecnologia, proporcionaram formas de tornar a comunicação mais ou menos visível.

A visibilidade também pode fornecer metac conhecimento sobre o tipo de pessoas na organização e sobre o que elas podem saber. DiMicco et al. (2009) revisaram três meses de atividade de 285 funcionários da IBM em uma RSE chamada *Beehive* e entrevistaram nove participantes para determinar como usaram a ferramenta. O *Beehive* permite criar páginas de perfil com fotos, informações de diretório corporativo e um resumo do conteúdo publicado pelo indivíduo. Os resultados mostraram que os funcionários usaram a informação contribuída visível para aprender mais sobre os antecedentes, os interesses e as atividades dos colegas de trabalho. Em outra instância, Muller, Ehrlich e Farrell (2006) investigaram os comportamentos dos usuários na IBM após a adoção de um protótipo de tecnologia que permitiu que os funcionários complementassem as informações do diretório corporativo com *tags* que seriam visíveis aos outros. Os dados de uso mostraram que 79% dos usuários marcaram o conteúdo sobre si mesmo e, para mais da metade (51%), essa era sua única atividade de marcação. Portanto, embora essa forma de autoapresentação aberta pudesse ser vista como "egoísta" também pode ajudar a informar outras habilidades disponíveis para potenciais colaborações.

No que se refere ao fluxo das atividades, as MSEs oferecem aos indivíduos a capacidade de ver informações relacionadas ao status dessas atividades em curso. Brzozowski (2009) analisou o uso dessas ferramentas na HP e descreveu o design de uma RSE que usou contribuições de blogs, *wikis* e

ferramentas de marcação social para ajudar a identificar o conteúdo novo e popular. Os funcionários o consideravam como "uma maneira de se orientar na organização" (2009, p.7). A capacidade de ver a atividade de um colega de trabalho também influenciou as decisões para se comunicar ativamente. Yardi, Golder e Brzozowski (2009) analisaram um ano de dados de blog interno e entrevistaram 96 blogueiros em vários níveis de atividades. Os funcionários esperavam que ao publicar o conteúdo isso proporcionasse maior reconhecimento social e a falta desse reconhecimento impediu a participação contínua. Em outro estudo realizado na mesma organização, a análise de dados revelou que os autores de blogs publicavam com mais frequência se recebessem muitos comentários em postagens anteriores (uma forma visível de informação), mas o número de cliques reais em seu blog (não visível) não teve efeito (BRZOZOWSKI; SANDHOLM; HOGG, 2009).

(2) Persistência

A comunicação é persistente se permanecer acessível na mesma forma que a exibição original depois que o ator finalizou sua apresentação. A *affordance* de persistência também foi mencionada como "*reviewability*" (CLARK; BRENNAN, 1991), "*recordability*" (HANCOCK; TOMA; ELLISON, 2007), ou "*permanence*" (WHITTAKER, 2003). Quando uma pessoa faz *login* (ter acesso a uma conta) em um blog ou rede social, essa informação permanece disponível para os usuários. Em tecnologias como mensagens instantâneas ou videoconferências, a conversa normalmente está vinculada ao tempo, e uma gravação da interação não existe além do que os participantes se lembram. Como as mídias sociais permitem conversas que persistem após o tempo de suas postagens iniciais, os atos comunicativos podem ter consequências muito além do seu ponto inicial. Para Erickson e Kellogg (2000), a persistência abre uma variedade de novos usos, pois as conversas persistentes podem ser pesquisadas, navegadas, reproduzidas, anotadas, visualizadas, reestruturadas e recontextualizadas, com os prováveis impactos em questões pessoais, sociais e práticas institucionais. Assim como, a persistência pode auxiliar no desenvolvimento de um terreno comum em ambientes comunicativos, o que demonstrou ajudar a transmissão de ideias complexas (CLARK; BRENNAN, 1991).

Ter o registro de uma comunicação anterior pode permitir que as apresentações de informações sejam adequadamente contextualizadas e proporcionem às pessoas tempo para entender melhor as conversas (Gergle, Millen, Kraut e Fussell, 2004). Isso porque a informação permanece ao longo do tempo, ou outro usuário pode ver a comunicação original e contribuir com outras informações úteis.

A persistência afeta a ação organizacional de três maneiras: (1) sustentando o conhecimento ao longo do tempo, (2) criando formas robustas de comunicação e (3) o crescimento do conteúdo. Majchrzak, Wagner e Yates (2006) realizaram uma pesquisa com 168 usuários de um *wiki* corporativo para investigar se os *wikis* são sustentáveis nas organizações, qual benefício à ferramenta pode fornecer e se houve diferentes tipos de contribuintes de conteúdo. Os entrevistados informaram que os *wikis* poderiam permanecer ativos ao longo dos meses e esses que persistiram viram o aumento da participação ao longo do tempo. Kolari et al. (2007) examinaram o blog interno da IBM ao longo de um período de três anos para explorar a sua estrutura da rede de comunicação. A análise do grau de distribuição dos usuários e seus respectivos *posts* mostrou que a participação criou uma rede sem escala em que uma minoria de contribuintes obteve a maior parte da atenção.

Quando as informações e as comunicações são persistentes, o conteúdo pode ser reutilizado e reanalisado ao longo do tempo ajudando a torná-lo mais útil e robusto. Por "robusto", os autores querem dizer o quanto é difícil destruir, comprometer ou abandonar o conteúdo. Em sua revisão sobre o uso de mídias sociais na IBM, Farrell, Kellog e Thomas (2008) argumentaram que as tecnologias poderiam criar uma organização mais socialmente "resiliente" por poder rastrear e gravar várias interações e poder analisá-las ao longo do tempo para melhorar sua efetividade e eficiência. Millen e Feinberg (2006) realizaram um estudo de campo na IBM sobre como os funcionários procuraram informações sobre a ferramenta de marcação social *Dogear*. Os dados de uso indicaram que os funcionários quase universalmente visualizavam as *tags* existentes ao procurar informações e, normalmente, reutilizavam as *tags* ou consultavam as listas de *tags* de outras pessoas. Portanto, manter as *tags* e as listas existentes à disposição subsequente tornou a reutilização mais fácil e aumentou a probabilidade de que o material fosse popularizado através do

uso contínuo. A reutilização de conteúdos também apoiou a formação de relacionamentos mais estreitos. Em um conjunto de estudos relacionados à IBM, os pesquisadores concluíram que o uso de *tags* sociais no sistema de marcação social, ao longo do tempo, coincidiu com a formação de comunidades de prática. Essas comunidades de práticas emergentes ajudaram a aprendizagem organizacional criando *pools* de conhecimento que poderiam ser mantidos e exibidos nas RSEs.

O espaço quase ilimitado oferecido pelas MSEs facilita o crescimento da comunicação através da adição de *posts* e páginas. Poole e Grudin (2010) realizaram entrevistas e discussões on-line na tentativa de categorizar os tipos de *wikis* organizacionais. Uma forma que as pessoas os usavam era como uma ferramenta de gestão de informações pessoais para armazenar materiais, o que permitia a adição contínua de informações relevantes. Riemer e Richter (2010) realizaram um estudo de caso sobre o uso de microblog na Communardo, usando análise de texto e sete entrevistas para determinar se a participação poderia ser separada em diferentes gêneros de uso. A análise descobriu que os usuários que reconheciam que as mídias sociais poderiam armazenar informações para uso futuro ocasionalmente usavam a ferramenta para registrar conhecimento, como identificações de *login* e minutos de reunião. Embora esta prática não fosse comum, os autores descobriram que os usuários que se apropriavam da tecnologia com o propósito de armazenamento de informações sabiam que essas seriam indexadas pelos mecanismos de pesquisa e poderiam ser facilmente utilizadas posteriormente. Uma consequência do armazenamento “ilimitado” é que o conteúdo incorporado pode tornar-se difícil de usar ao longo do tempo. Ao discutir o uso de *wikis* na IBM, Ding, Danis, Erickson e Kellogg (2007) observaram que a manutenção rapidamente se tornou um problema. No entanto, as MSEs também fornecem aos indivíduos meios para encontrar conteúdo com filtros e ferramentas de busca. Gunther, Krasnova, Riehle e Schoen Dienst (2009) realizaram quatro grupos focais com o objetivo de reunir os indivíduos com percepções sobre *microblogging* no local de trabalho e a construção de um modelo de adoção da tecnologia. Os comentários indicaram que, embora alguns indivíduos estivessem preocupados com a sobrecarga da informação, para outros o *microblogging* permite que os usuários controlem quem e quais fluxos de

informações eles seguem, podendo ser uma ferramenta útil para gerenciar o conteúdo.

(3) Editabilidade

A editabilidade refere-se ao fato de que os indivíduos podem gastar muito tempo e esforço criando e reescrevendo um comunicado antes de serem vistos por outros. Ao se comunicar através de uma tecnologia de teleconferência, as pessoas podem visualizar as exibições físicas e as reações das outras. Mas ao usar as ferramentas de mídia social, os usuários não precisam se preocupar com os indícios não verbais. A capacidade de edição também pode referir-se à capacidade de um indivíduo modificar ou revisar o conteúdo já comunicado, incluindo atos diretos, como editar um erro ortográfico ou excluir conteúdo. Por exemplo, um indivíduo que inclua um erro tipográfico em um e-mail pode fazer pouco para consertá-lo, e qualquer pessoa que verifique esse e-mail o verá. Os usuários de uma RSE podem corrigir os erros que identificam e o seu público nem ficou sabendo. Assim, o comunicador conserva algum grau de controle sobre o conteúdo após a exibição comunicativa original (TREEM; LEONARDI, 2013).

Ao oferecer aos indivíduos o tempo para elaborar e compor mensagens, a editabilidade permite uma comunicação mais proposital que pode auxiliar na fidelidade e na compreensão de mensagens. Dennis, Fuller e Valacich (2008) argumentam que a baixa sincronicidade em um meio de comunicação é particularmente útil quando o objetivo da organização é transmitir informações ou compartilhar conhecimentos anteriormente desconhecidos. Além disso, a editabilidade permite levar em consideração o contexto em que a mensagem provavelmente será visualizada e adaptá-la de acordo. Existem três maneiras que a *affordance* da editabilidade é usada para moldar o comportamento: (1) regular as expressões pessoais, (2) segmentar o conteúdo e (3) melhorar a qualidade da informação. A editabilidade do conteúdo permite aos usuários manipular estrategicamente as formas como a informação pessoal é compartilhada. Por exemplo, o sistema de rede social da IBM continha um recurso "*About you*" que permitiu que as pessoas determinassem quais as informações eles queriam exibir para outros em seus perfis pessoais. Dugan et al. (2008) revisaram o uso dessa rede ao longo de oito meses e descobriram

que a porcentagem de usuários que estavam aproveitando o recurso "*About you*" de forma livre foi maior do que as taxas para outras categorias de conteúdo, como listas, fotografias ou comentários. Além disso, os resultados do experimento de Farzan et al. (2008) sobre incentivos à participação na rede da IBM sugeriram que muitos usuários padronizam suas contribuições de forma a aumentar o reconhecimento de outros e criar recompensas. Da mesma forma, estudos que examinam a marcação social na IBM descobriram que seus membros usavam a capacidade de editar os rótulos como uma forma de gerenciamento de impressões (MULLER; EHRlich; FARRELL, 2006).

Estudos indicaram que os usuários de MSE costumam adaptar suas mensagens para públicos específicos. Porque eles têm um alto nível de controle editorial, os comunicadores podem ter tempo quando apresentam informações e remodelam mensagens com base nas respostas recebidas. Por exemplo, a pesquisa sobre o uso de *wikis* revelou que os indivíduos estão relutantes em compartilhar obras em andamento e que eles usam a tecnologia para controlar quando um público em particular pode visualizar o material estrategicamente quando eles contribuem (HOLTZBLATT ET AL., 2010). Em seu estudo com blogueiros da IBM Huh et al. (2007) indicaram que os participantes muitas vezes tinham uma audiência em mente quando compartilhavam o conhecimento e forneceram informações que achavam que atraíam públicos potenciais. Embora as MSEs possam compartilhar informações amplamente, a capacidade de edição fornece maior controle de como o conteúdo é visto por outros.

Uma pesquisa realizada por Arazy, Gellatly, Soobaek e Patterson (2009) com 919 usuários da RSE da IBM descobriram que os usuários valorizavam a flexibilidade e o "controle de mudanças" oferecido, incluindo a manutenção de revisões. Os funcionários de uma organização de pesquisa que foram entrevistados por Danis e Singer (2008) relataram que a capacidade de rever e editar conteúdo eram fundamentais para o valor percebido, resultando em maior colaboração e um produto final mais valioso. Hasan e Pfaff (2006) examinaram quatro casos de adoção de *wiki* nas organizações em um esforço para investigar as oportunidades de compartilhamento de conhecimento. Os autores concluíram que, porque era tão fácil publicar e manter conteúdo, os novatos - e não apenas especialistas - provavelmente usariam as mídias sociais para contribuir com informações

específicas. A pesquisa de Yates, Wagner e Majchrzak (2010), explorou as mudanças de conteúdo que os usuários fizeram nas páginas do *wiki* e descobriram que algumas pessoas assumiram a responsabilidade de editar e integrar o conteúdo, e que a vontade de assumir esse papel não estava relacionada à posição de alguém na organização. Riemer e Richter (2010) codificaram o texto de contribuições de microblogs em um provedor de *software* alemão e descobriram que os funcionários muitas vezes compartilhavam mensagens para coordenar atividades em andamento ou futuras. Ao permitir que os participantes elaborem cuidadosamente a comunicação, a facilidade de edição proporcionou a oportunidade de revisar, remodelar e coordenar o conteúdo com mais facilidade do que com as CMC existentes (TREEM; LEONARDI, 2013).

(4) Associação

Associações existem de duas formas: (1) de uma pessoa a outra pessoa e (2) de uma pessoa a um conteúdo. O primeiro tipo, de uma pessoa a outra, mais comumente chamada de “laço social”. Este tipo de associação indica uma relação explícita, embora sem força discernível, entre duas pessoas. Por e-mail, a menos que alguém seja incluído em uma troca de comunicação, há poucas informações sobre os indivíduos que se comunicam e a natureza do relacionamento. A outra forma de associação é a de um indivíduo a um conteúdo. Essa associação é de um indivíduo a uma informação que ele criou ou reconheceu. Um sistema de banco de dados que abriga documentos pode não mostrar quem contribuiu com informações específicas, e mesmo que isso seja mostrado, será apenas para aqueles que interagem com esse material. Embora as associações sejam mais frequentemente conceitualizadas quando iniciadas por atores, as mídias sociais diferem de outras formas de CMC, pois as recomendações para associação são fornecidas pela própria tecnologia. A marcação social, por exemplo, usa algoritmos para recomendar conteúdo e associações aos usuários com base em padrões de uso ou contribuições em formação (TREEM; LEONARDI, 2013).

Existem três resultados da *affordance* da associação a outros indivíduos ou conteúdo: (1) apoio à conexão social, (2) acesso às informações relevantes e (3) ativando a conexão emergente. As mídias sociais oferecem aos indivíduos uma maneira de tornar as associações mais explícitas. Uma maneira

pela qual essa explicitação é alcançada é através da sinalização de relacionamentos. Por exemplo, entrevistas e dados de registro de usuários da RSE da IBM revelaram que os funcionários usaram a tecnologia para estabelecer associações com indivíduos que eles pouco conheciam e, ao contrário de contextos não organizacionais, houve menos atividade na rede social entre próximos e colegas (TREEM; LEONARDI, 2013).

A capacidade de forjar novas associações entre pessoas e conteúdo influenciou o desenvolvimento do capital social nas organizações. Steinfield, DiMicco, Ellison e Lampe (2009) pesquisaram os usuários da RSE da IBM em relação ao uso da tecnologia e o capital social e descobriram que o uso crescente da ferramenta estava correlacionado com o aumento do capital social entre relacionamentos existentes e novos. Posteriormente, Wu, DiMicco e Millen (2010) pesquisaram os usuários também da IBM em relação à sua proximidade pessoal e profissional percebida com os colegas de trabalho. O estudo analisou a relação entre a proximidade percebida e os comportamentos no site, como a exibição da página de um colega de trabalho, a contribuição de conteúdo ou a amizade dos outros. Os resultados dessa análise mostraram que conexões explícitas de amizade, recomendações de conteúdo para outra pessoa e o tempo gasto ao visualizar o conteúdo de outros estavam associados à proximidade entre colegas de trabalho.

Além do aumento do capital social dos usuários individuais, o uso das mídias sociais e seu apoio às associações podem facilitar a criação de uma comunidade maior para apoio. Entre as entrevistas com os blogueiros, Jackson, Yates e Orlikowski (2007) descobriram que os usuários visualizavam a participação como uma forma de se associar a outros na organização, tornaram-se parte de uma comunidade e criavam redes pessoais. Mesmo no uso de um microblog, em que as associações não são rotuladas como conexões de amizade, o uso pode ajudar as pessoas sentirem-se mais perto da organização como um todo. Ehrlich e Shami (2010) analisaram as mensagens de 34 funcionários da IBM usando uma ferramenta interna de *microblogging* e entrevistaram 25 usuários identificados para examinar os propósitos de participação. O estudo concluiu que o uso da tecnologia, particularmente entre os funcionários distribuídos, ajudou-os a se sentirem mais próximos do resto, fornecendo um senso contínuo do que estava acontecendo. As

MSEs aumentaram as conexões sociais, facilitando as interações entre os usuários. Além da criação de laços pessoais, os indivíduos também estabeleceram associações explícitas com o conteúdo encontrado, obtendo assim, acesso a informações relevantes. Por exemplo, entrevistas com usuários de *wiki* na IBM por Ding et al. (2007) revelou que o uso de palavras-chave e *tags* nas entradas serviu como um meio para que os usuários vejam as conexões explícitas entre projetos. Em outro exemplo, Millen e Feinberg (2006) examinaram os comportamentos de marcação social dos funcionários da IBM e descobriram que quase todos que usavam essa aplicação examinavam as marcas ou marcadores de outros em algum momento. Assim, as associações não devem ser pensadas meramente como laços existentes, mas também como indicadores de potenciais relacionamentos entre o conteúdo. Associações de informações também podem beneficiar a organização, permitindo que especialistas compartilhem conhecimento. Thom-Santelli, Cosley e Gay (2010) estudaram a adoção de um sistema de marcação social em uma galeria, comparando o comportamento de marcação de novatos com os de especialistas. Os resultados indicaram que os especialistas contribuíram com mais conteúdo e estavam mais propensos a votar nas *tags* dos novatos. Isso levou os pesquisadores a concluir que a ferramenta proporcionava aos especialistas a chance de agir de forma a reafirmar o seu conhecimento superior. Ao criar associações explícitas quanto à fonte, qualidade e utilidade da informação, as mídias sociais podem melhorar o uso de conteúdo nas organizações (TREEM; LEONARDI, 2013).

Além de apoiar a criação ativa e criativa de conexões iniciadas por atores, características como classificações e recomendações oferecem formas emergentes de associações e sugerem maneiras de melhorar associações existentes ou iniciar novas. Zhang et al. (2010) estudaram a RSE Yammer, codificando 300 mensagens aleatórias, entrevistando 18 usuários e realizando uma pesquisa com 160 respostas de funcionários. Mais da metade dos usuários que responderam à pesquisa indicaram que a ferramenta os ajudou a se conectarem com desconhecidos. Em outro estudo de sistemas de recomendação, Freyne, Berkovsky, Daly e Geyer (2010) extraíram dados de registro de quando os usuários da rede social da IBM clicaram em informações no fluxo de atividades dos comportamentos dos amigos. Em seguida, os pesquisadores entraram nas informações do fluxo de atividades,

aplicaram um algoritmo para ajudar a identificar as informações que seriam relevantes para o usuário e compararam os resultados com os cliques reais do usuário. Os resultados sugeriram que o uso de algoritmos para processar conteúdo em um sistema de rede poderia ajudar a personalizar as notícias entregues e evitar a sobrecarga de informações (TREEM; LEONARDI, 2013).

Essas associações emergentes são únicas em que os usos da tecnologia oferecem oportunidades adicionais para interação relevante entre pessoas e conteúdo. Em outras palavras, as ferramentas de RSEs podem ajudar as pessoas a desenvolver associações com os outros ou com informações além das intenções do ato comunicativo original. Por exemplo, Farzan, DiMicco e Brownholtz (2009) implementaram um sistema de classificação na RSE *Beehive* da IBM que permitiu que os usuários selecionados promovessem conteúdo para outros, aplicando um crachá visível ao conteúdo que indicava material de interesse para outros. Esta característica foi eficaz para que os funcionários visualizassem fontes de informação mais diversas. É importante notar que, embora os sistemas de recomendação tenham demonstrado serem eficazes no aumento das conexões entre os usuários organizacionais, diferentes formas de sistemas de recomendação podem tornar mais fáceis algumas associações, mais salientes e mais propensos a serem aceitos pelos indivíduos (TREEM; LEONARDI, 2013).

Após a análise detalhada das *affordances* é possível concluir que as MSEs diferem de outros meios de comunicação por oferecerem essas quatro *affordances* de forma simultânea e consistente em um cenário organizacional. A presença potencial delas pode oferecer aos usuários maior flexibilidade nas formas em que empregam as tecnologias de comunicação e representam comportamentos através delas, o que, por sua vez, pode influenciar processos de comunicação organizacional.

Treem e Leonard (2013) argumentam ainda que as quatro *affordances* podem alterar processos que são motivos de preocupação nos estudos de comunicação organizacional: (1) a socialização, (2) o compartilhamento de informações e (3) as relações de poder. Com o objetivo de mostrar a utilidade da tipologia *affordance* estabelecida para integrar a pesquisa de mídias sociais com as preocupações de comunicação organizacional. Os autores consideram as maneiras pelas quais os meios de comunicação social podem afetar os processos de

socialização relacionados: (1) às táticas de processamento de pessoas, (2) a busca de informações e (3) a formação de relacionamento. O princípio que orienta a escolha das dimensões de processamento de pessoas é que a estratégia de socialização de uma organização deve corresponder ao contexto do trabalho que um indivíduo está inserido. No entanto, a visibilidade oferecida pelas mídias sociais pode prejudicar os esforços da organização para fornecer uma estratégia de socialização distinta. Como as redes sociais demonstraram apoiar uma comunicação informal generalizada, mesmo entre pessoas que não se conhecem pessoalmente, o uso dessas pode prejudicar os esforços de socialização formal baseados no controle rigoroso das informações enviadas aos funcionários. Da mesma forma, a persistência pode conflitar com os esforços organizacionais para estruturar o tempo da informação dada aos funcionários. Tanto a visibilidade quanto a persistência podem resultar em diversas experiências de socialização e permitir uma maior escolha em relação ao material que os funcionários acessam ou encontram (TREEM; LEONARDI, 2013).

O momento de entrar um em uma organização é de grande incerteza para os funcionários, pois buscam informações sobre papéis, normas e comportamentos apropriados. Eles usam uma variedade de táticas para coletar informações durante essa fase e a utilidade da informação para a socialização está intimamente relacionada às tecnologias de comunicação que as pessoas usam para encontrá-la. Portanto, é importante considerar a forma como as redes sociais podem oferecer aos indivíduos novas formas de procurar informações. A persistência do conteúdo pode ser atraente para os recém-chegados na esperança de aprender sobre a organização e acessar informações que precederam sua chegada. Uma pesquisa na IBM descobriu que os funcionários em início de carreira, e os que ficam distantes da sede, usavam a RSE mais fortemente do que outros para atividades de aculturação, como aprender sobre questões que envolvem cultura e valores. Alternativamente, a visibilidade pode resultar em uma busca de informação mais eficiente ao permitir o acesso a mais fontes de conhecimento. A persistência e a visibilidade também podem permitir a busca de informação que não requer interação social direta e interpessoal. Essas *affordances* criam uma experiência qualitativamente diferente porque os usuários podem decidir o quão visível querem que seus comportamentos de busca de

informação sejam para outros. Embora o seu uso seja mais comumente associado a contribuições de conteúdo, estudos reconheceram a presença de *lurkers* (pessoas que visualizam o conteúdo sem tornar sua presença visível). Como muitas pessoas provavelmente nunca contribuem ativamente, a visibilidade e a persistência permitem que mais indivíduos acessem a informação fornecida por usuários frequentes. As decisões dos recém-chegados em buscar informações são influenciadas pela dificuldade percebida na sua obtenção. Assim, a combinação de estratégias de busca de informação ativa e passiva pode mudar a percepção de acessibilidade da informação (TREEM; LEONARDI, 2013).

As associações oferecidas pelas MSEs podem ser uma maneira poderosa para os funcionários, particularmente os recém-chegados, estabelecer relações com os outros. Elas oferecem a oportunidade de encontrar pessoas com interesses semelhantes, ou descobrir mentores potenciais, particularmente quando eles não conhecem os outros pessoalmente. Além disso, a natureza leve das associações pode facilitar a formação de uma rede organizacional mais ampla. As associações podem exercer uma forma de influência social que restringe o tipo de relações formadas. Os funcionários podem sentir a necessidade de replicar as associações feitas por outros, criando uma rede mais insular de conexões. Os indivíduos também podem querer usar as redes sociais para exibir conexões com especialistas ou outros altamente considerados, independentemente de quererem interagir com eles. Assim, podem ocorrer associações simbólicas que dão a aparência de diversidade ou prestígio através do relacionamento (TREEM; LEONARDI, 2013).

Muitos pesquisadores estão interessados nos processos pelos quais as pessoas criam e transferem conhecimento dentro e entre fronteiras organizacionais. Treem e Loenardi (2013) consideram como as possibilidades oferecidas mídias sociais podem afetar quatro processos fundamentais para esse compartilhamento efetivo: (1) a captura de conhecimento tácito, (2) a motivação para contribuições de conhecimento, (3) a superação de fronteiras organizacionais e (4) a identificação da *expertise*. Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações é como capturar e aprender com o conhecimento tácito dos funcionários (NONAKA, 1994). Os blogs, por exemplo, são úteis para capturar o conhecimento tácito porque falar sobre

suas tarefas em um fórum público forçou os indivíduos a trabalhar duro para articular como eles realizavam essas tarefas. Em essência, a visibilidade oferece às pessoas a oportunidade de transformar seu conhecimento tácito em conhecimento explícito porque eles sabiam que outros estavam assistindo suas ações e queriam parecer competentes. No entanto, os usuários muitas vezes tinham uma audiência em mente ao compartilhar o conhecimento, aproveitando a *affordance* da editabilidade ao se comunicar. Se uma das principais motivações para participar das RSEs é obter reconhecimento em uma organização, então é lógico que os usuários podem elaborar mensagens de forma que pareçam como “conhecedoras”, mesmo que não seja uma reflexão precisa de seus conhecimentos (TREEM; LEONARDI, 2013).

Uma das principais preocupações sobre o uso da MSE, nos quais os estudiosos discutem o desejo entre os progenitores das tecnologias para gerar o maior volume de participação e contribuições possíveis. No entanto, Yardi et al. (2009) observam que as RSEs criam um paradoxo na medida em que o objetivo é que os funcionários contribuam com o conhecimento, mas quanto mais contribuições é mais difícil encontrar qualquer informação específica. A persistência do conteúdo significa que pode vir um ponto de retorno decrescente, em que as contribuições do conhecimento produzem mais ruído do que valor. Além disso, as associações podem fazer pouco para que realmente as contribuições de conhecimento relacionadas à tarefa ou metas organizacionais. Mirzaee, Iverson e Khan (2008) concluíram em seu estudo que, embora as mídias sociais facilitassem a exploração do conhecimento dentro da organização, não era provável que dependesse de situações de tarefas específicas. Uma das razões pelas quais elas podem não ser vistas como valiosas em situações de tarefa é que as comunicações são muitas vezes mais orientadas de forma pessoal ou relacional. Assim, dado o modo como as redes sociais apoiam as relações, motivar contribuições pode simplesmente aumentar as trocas sociais e não aumentar necessariamente o conhecimento organizacional.

As TICs são comumente vistas como um meio para organizar o conhecimento e colocá-lo acessível. No entanto, os indivíduos muitas vezes têm dificuldade em entender as comunicações de outros membros porque têm diferentes vocabulários e compreensões localizadas do trabalho. Isso foi identificado como um problema com os sistemas de marcação -

pesquisas mostram uma grande disparidade em termos de marcação usados por indivíduos dentro de uma mesma organização (MULLER, 2007b). Um jeito de abordar a questão é através do acesso à visibilidade que ajuda os funcionários a fazer conexões com pessoas ou conteúdos que facilitam seus próprios interesses. Outra maneira que o seu uso pode ajudar a superar limites organizacionais é através de associações fáceis que incentivam os funcionários a explorar novos relacionamentos. Um estudo da Green, Contractor e Yao (2006) mostrou como uma aplicação de rede social com algoritmos pode criar associações emergentes entre pessoas e o conteúdo gerado por usuários estimulou as interações cruzadas e o compartilhamento de conhecimento. Essa colaboração aumentou porque uma vez que os usuários aprenderam que outros estavam interessados em tópicos similares para eles, estavam mais dispostos a trabalhar para superar as diferenças entre fronteiras e entender uns aos outros, mesmo que não compartilhassem uma base comum de conhecimento (TREEM; LEONARDI, 2013).

A capacidade de identificar com precisão os conhecimentos dos membros da organização permite que os gerentes atribuam indivíduos a tarefas apropriadas e melhorem o desempenho do grupo. A visibilidade é uma maneira de os indivíduos reconhecerem a experiência de outros, especialmente aqueles com quem tiveram pouca ou nenhuma interação. As associações também ajudam na capacidade de reconhecer a experiência. As MSEs trazem conteúdo e atividades similares, criando comunidades de indivíduos experientes e as avaliações de conteúdo de outra pessoa podem ser usadas para sinalizar ou fazer valer a experiência em grupos de trabalho. Portanto, os indivíduos não só olham para o conteúdo visível, mas também para as associações, a fim de desenvolver atribuições de especialização (TREEM; LEONARDI, 2013).

Para os autores através da relação entre poder e comunicação, três processos são frequentemente discutidos: (1) a dependência de recursos, (2) a construção discursiva e (3) a vigilância. O conhecimento contido nas mídias sociais é uma fonte potencial de poder para os indivíduos. Ao tornar a informação visível para os outros, os indivíduos podem sutilmente indicar que possuem conhecimento. Se esse conhecimento for percebido como valioso, pode ser uma fonte de poder e aumentar a influencia na tomada de decisão. A pesquisa revelou que a visibilidade pode

consolidar e distribuir o poder. Os indivíduos que aumentam a atenção podem tornar-se influentes. Alternativamente, a capacidade de qualquer funcionário para fazê-lo visível pode ter um efeito democratizador sobre as contribuições do conhecimento. Outra maneira que os indivíduos podem se tornar menos dependentes de outros é através da facilidade de associações feitas através das MSEs. Livre de espaço e tempo, os funcionários podem expandir suas redes e construir o capital social. Essas associações podem fornecer acesso a líderes de pensamento, reduzindo ou eliminando o papel de guardiões que controlavam o acesso a esses. Além disso, as mídias sociais permitem desenvolver laços fracos e criar uma rede organizacional mais robusta. Os funcionários que usam redes sociais, particularmente aqueles em posições de menos destaque, podem usar a facilidade das associações para obter recursos sociais (TREEM; LEONARDI, 2013).

Os estudiosos que operam na tradição crítico-cultural desenvolveram uma perspectiva que vê o poder como constituído por formações discursivas criadas e reproduzidas na prática. As mídias sociais podem ser vistas como um espaço intrinsecamente discursivo em que os indivíduos são capazes de apresentar argumentos e se envolver em deliberações públicas. Em tais estudos, os pesquisadores estão interessados em como a conversa diária forma e sustenta ideologias mais amplas e como os atores marginalizam as contribuições de outras formas de discurso para manter suas posições de poder. Indivíduos ou grupos que são capazes de moldar o discurso e a participação neste espaço exercerão o poder sobre a narrativa em torno de como as mídias sociais devem ser usadas e, ao fazê-lo, talvez possam controlar o discurso maior que controla a percepção na organização. No entanto, a natureza visível e informal da participação pode encorajar a comunicação aberta que pode tornar difícil para qualquer indivíduo dominar o discurso. Além disso, as associações podem exercer pressão normativa para a conformidade em torno do discurso e a persistência pode aumentar a inércia para manter o status quo. Vozes minoritárias podem ser desencorajadas de se comunicar porque a falta de atenção do gerenciamento afasta a participação. A persistência torna as atividades de vigilância mais fáceis à medida que a informação é armazenada, agregada e pesquisável. A vigilância também surge quando as associações incorporadas através de inscrições, como a notificação de quando

uma edição foi feita em um *wiki* ou quando um autor de blog colocou uma nova postagem (TREEM; LEONARDI, 2013).

5.1.1 As metáforas da RSE: tubo vazado, câmara de eco e lubrificante social

Leonardi, Huysman e Steinfield (2013) elaboraram três metáforas para descrever o papel que as RSEs desempenham dentro das organizações: como um tubo vazado, como uma câmara de eco e como lubrificante social. Um padrão comum que tem implicitamente guiado muitos estudos é que a RSE pode ser considerada um tubo vazado para a comunicação organizacional. Ao usar essa metáfora, os autores sugerem que a direcionalidade e o conteúdo de uma comunicação é visível para pessoas que não estavam envolvidas. Isto é, embora a mensagem possa ser comunicada apenas a quem interessa, outras pessoas para quem a comunicação não era destinada têm acesso. E através desse acesso podem aprender que duas pessoas ou mais são “parceiros de comunicação” já que a RSE torna não apenas a mensagem pública, mas mostra também quem é o remetente, o destinatário e sobre o que se comunicam.

Uma preocupação comum é que a Internet, por meio de sua capacidade de vincular as pessoas ao conteúdo que reflete suas preferências, funciona como uma câmara de eco gigante em que as pessoas afins se conectam entre si e evitam ideias conflitantes (PARISER, 2011). Os sistemas de recomendação e os algoritmos de pesquisa, por exemplo, apresentam resultados que estão ligados ao comportamento e interesses passados, efetivamente, filtrando informações conforme os pontos de vista atuais. Os possíveis efeitos da balcanização da Internet foram examinados em diversas áreas, incluindo o comportamento político (SUNSTEIN, 2009), escolhas de entretenimento (PARISER, 2011) e até mesmo a ciência (VAN ALSTYNE; BRYNJOLFSSON, 2005).

As organizações estão cada vez mais conscientes da necessidade de ser mais "social", exemplificado pelo aumento do interesse nas redes sociais, comunidades e ultimamente na RSE. Para apoiar e sustentar o tecido social, as interações das redes sociais precisam ser executadas sem problemas, sem muita intervenção profissional. Em outras palavras, para manter a roda girando, é necessária a incorporação do lubrificante social nas redes informais (AGTERBERG ET AL., 2010). As *affordances* da

RSE criam a capacidade de lubrificação social facilitando a conexão e a comunicação para obter um trabalho rapidamente. Leidner et al. (2010), relataram como a introdução de uma RSE chamada *Nexus* em um grande departamento de TI, permitiu o compartilhamento de informações privadas entre colegas de trabalho, o que permitiu aos recém-chegados, ao longo do tempo, cultivar um senso de pertença e um sentimento de “família” no local de trabalho. A necessidade de suportar a conexão interpessoal é muitas vezes traduzida metaforicamente como uma necessidade de “cola” para manter as pessoas juntas (HUYSMAN; WULF, 2004). O reconhecimento recente da natureza fluida e temporal das redes on-line, no entanto, pode questionar se essas interações contínuas se beneficiam do estabelecimento de conexões. Para manter as conversas e as conexões funcionando sem problemas, as organizações podem ser melhores com lubrificantes sociais do que a cola social. Assim, as oportunidades de aprendizagem social têm implicações para quatro processos comuns: (1) a formação do capital social, (2) o trabalho entre fronteiras, (3) a alocação de atenção e (4) análise social. Esses quatro processos são analisados pelo ponto de vista fornecido pelas metáforas e trazem potencialidades e desvantagens relacionadas a cada um dos processos em foco (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

(1) As metáforas da RSE e a formação do Capital Social

Em algumas circunstâncias os funcionários podem querer ou precisar que o conteúdo da sua mensagem seja particular. Mas, do ponto de vista da gestão, a comunicação direcional através do “tubo vazado” pode ser vantajosa, especialmente quando se trata de processos como aprendizagem e compartilhamento de conhecimento. Esse tipo de aprendizagem que ocorre por terceiros através de tubos vazados tem implicações para o desenvolvimento e a manutenção do próprio capital social dentro da organização (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

A metáfora da câmara de eco, embora comumente encontrada na pesquisa sobre redes sociais fora da organização, não tem sido fortemente aplicada à RSE. No entanto, ilustra bem as tensões entre os benefícios da personalização - que facilita encontrar pessoas e conteúdos com interesses semelhantes - e os perigos da balcanização - que pode reduzir a exposição a novas

ideias e exacerbar as diferenças que podem resultar em conflito ou redução da cooperação. Essa metáfora está relacionada às implicações potenciais que o capital social da RSE direciona a atenção sobre as maneiras pelas quais diferentes comunidades podem emergir e serem suportadas dentro das organizações. Ao tornar os interesses e os conhecimentos dos funcionários mais visíveis para os outros, e possibilitando conexões entre pessoas com modos de pensar semelhantes, as RSEs podem promover a criação de comunidades de prática que são consideradas críticas para a inovação, a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento. Perfis, entradas de blog, comentários e outros conteúdos persistentes ajudam a ser distribuídos, mas os funcionários de mentalidade afim estabelecem um terreno comum que pode ser a base para a formação da comunidade. A noção de conexões de mentalidade semelhante pode ser considerada uma forma de homofilia, que também tem sido associada a laços de rede mais fortes entre equipes virtuais e ao maior capital social de ponte e de ligação. Por outro lado, uma perspectiva da câmara de eco também implica balcanização como já observado, o que poderia levar a uma menor integração do conhecimento em diferentes comunidades. A visibilidade poderia assim, resultar em um conjunto fragmentado de comunidades com pouca interação entre elas. A formação de laços entre grupos pode ser limitada devido à tendência ao subgrupo. Resultados como o pensamento coletivo, em que as perspectivas conflitantes são ignoradas podem se tornar mais predominantes. Este potencial de redução dos fluxos de conhecimento em todas as comunidades pode sinalizar um declínio no capital social das RSEs (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Em geral, atuando como lubrificante social, a RSE contribui para o desenvolvimento do capital social dentro da organização. Como o capital social é mais fácil de criar quando as pessoas sabem o que os outros estão fazendo, os indivíduos que se mantêm atualizados sobre o conhecimento e as interações sociais entre seus colegas terão um tempo mais hábil estabelecendo novas conexões com as pessoas, porque eles têm uma “bagagem” para iniciar a conversa com colegas de trabalho desconhecidos. Tais conversas criam um sentimento de pertença e lubrificam as conexões (MARCH; SEVON, 1984). O uso da RSE pode criar ambientes conformáveis com níveis mais altos de segurança psicológica, ajudando as pessoas que normalmente estão menos inclinadas a

interagir (tímidas ou baixa autoestima), para se conectarem com outras pessoas (BOYD; ELLISON, 2007). Por outro lado, o uso da RSE também pode estimular o desenvolvimento de relacionamentos falsos, dando a impressão de que tem muitos laços sociais próximos, quando na verdade esses laços são bastante fracos ou mesmo inexistentes. Além disso, muito capital social pode resultar em uma sobrecarga social, em que a comunicação não comercial e as fofocas tornam-se comuns. Como a Geração Y é conhecida por usar a mídia social em seu tempo livre, a introdução desse gênero de comunicação na vida corporativa pode criar facilmente interrupções que podem ser prejudiciais para a produtividade (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

(2) As metáforas e o trabalho entre fronteiras

Quando o foco está na questão sobre os limites dentro das organizações (espacial, temporal, linguístico, ocupacional, departamental, entre outros), a metáfora do tubo vazado tem muito a oferecer. As fronteiras são construídas na prática, e as pessoas por um lado têm dificuldade em entender os quadros de referência das outras pessoas. Por outro lado, porque eles simplesmente não sabem quem são essas outras pessoas ou o que elas conhecem. Se o conteúdo e a direcionalidade da comunicação escorrerem da RSE para os outros, os indivíduos podem ser capazes de atravessar mais limites de conhecimento devido à visibilidade do que as pessoas de outros grupos, departamentos ou locais estão fazendo. Porém, também pode haver formas em que a limitação de fronteiras é impedida se for considerada a RSE como tubos vazados para a comunicação. As pessoas que se comunicam com um público desconhecido nas redes sociais podem comunicar informações mais abstratas que podem ser entendidas por um amplo grupo de pessoas. Essa tendência, juntamente com o fato de que os grupos podem ter informações privadas que não estão autorizados a compartilhar, mesmo com outros grupos na mesma organização, pode encorajar um nível de abstração comunicativa que dificulta ou impossibilita as pessoas a atravessarem fronteiras e realmente aprenderem algo (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Na medida em que as RSEs apoiam comunidades de prática geograficamente distribuídas e ajudam as equipes a se conectarem com partes externas por interesses comuns e recursos

relevantes para seus projetos, uma perspectiva de câmara de eco pode gerar uma influência positiva na extensão de limites. Um estudo descobriu que o uso da RSE estava associado à percepção dos funcionários de estarem conectados entre as culturas em uma grande organização global (STEINFIELD ET AL., 2009). Outro estudo descobriu que os funcionários eram mais propensos a usar uma RSE para acessar informações fora de sua unidade local (BRZOWSKI, 2009). Por outro lado, essa visão sugere que o efeito oposto pode resultar se grupos usarem a RSE de forma que incentive uma maior divergência do que a convergência através dos limites. Tal uso pelas unidades pode criar conflitos de função para chaves de fronteira colhidas entre seus vínculos com fontes e membros internos do grupo. As RSEs podem, assim, inibir o trabalho de fronteira efetivo, limitando o conhecimento que flui através dos limites (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFIELD, 2013).

O uso da RSE pode permitir que os indivíduos se encaixem em limites espaciais, temporais, funcionais, epistêmicos ou cognitivos. Essa ponte permite novas conexões e encontros inexperientes, abrindo novas vias de colaboração. O cruzamento de fronteiras, em particular, entre a vida privada e a vida pública, apoia a inserção social, aproximando as pessoas umas das outras. Pesquisas mostraram que o uso de mensagens de atualização de status gera um sentimento de conexão entre os usuários. No entanto, os limites de desfocagem também podem ter desvantagens. Por exemplo, o "colapso do contexto" - um fenômeno em que múltiplos públicos são alcançados simultaneamente (BOYD, 2010) - pode facilmente criar encontros problemáticos entre um chefe e seu funcionário. Em geral, misturando privado com laços públicos e agrupando laços sociais de força variável, solicita estratégias de gestão, que novamente podem resultar em relações falsas. Ao lado de fronteiras identitárias, epistêmicas, cognitivas, culturais e linguísticas potencialmente criam limites para as oportunidades de uso que a RSE pode oferecer como uma oferta de lubrificante social. Embora muitas organizações globais tenham introduzido a RSE para aumentar a conectividade social, é questionável se funcionários de diferentes regiões se comunicaram como antes. Não só os limites de linguagem dificultam as interações sociais informais, o estilo de utilização popular das pessoas difere por cultura, o que endurece

mais do que suaviza as interações sociais em projetos e equipes multiculturais (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

(3) As metáforas da RSE e a alocação da atenção

Quando vista sob a perspectiva do tubo vazado, a RSE pode ser considerada um veículo através do qual se pode ampliar a arena em que os indivíduos dentro da organização prestam atenção. Muitas pessoas não buscam conhecimento ou informações de colegas de trabalho, porque não sabem que algum conhecimento existe "lá fora". Se a exposição à comunicação de rotina das pessoas expandir sua consciência sobre o conhecimento, também pode aumentar a atenção que empregam. As políticas que aproveitam esses recursos podem aumentar o compartilhamento de conhecimento e reduzir o retrabalho. Embora a expansão do domínio da atenção possa ser benéfica, existe a possibilidade da sobrecarga de informações. Se a informação é muito vasta para ser considerada na sua totalidade, os indivíduos podem pesquisar para obter informações ou processar apenas em quantidades limitadas. Isso poderia forçá-los a se tornarem ainda mais isolados e focados em grupos do que antes de iniciarem o uso da RSE (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Aplicar a metáfora da câmara de eco às formas em que as RSEs estruturam a atenção gera um foco nos tipos de sinais que os funcionários podem apresentar e como esses sinais podem estimular a confiança e as conexões entre os semelhantes. As RSEs poderiam assim facilitar aos funcionários a localização e a conexão com uma comunidade de interesse ou prática. No entanto, esse resultado, como observado anteriormente, nem sempre é desejável, se tais pistas simplesmente reforçam os limites dos grupos, limitando a integração entre os grupos. Além disso, na medida em que as RSEs usam algoritmos com base em preferências para determinar quem e o que um funcionário vê no sistema - por exemplo, em um *feed* de notícias, a exposição a outros grupos e ideias pode ser impedida.

A oportunidade que a RSE oferece para atender a informações e a conhecimentos lubrifica as interações, pois facilita a conexão com as pessoas e conteúdo relevantes. Conversas via RSE são transparentes e toda a história da conversa e recuperável em sequências ordenadas temporariamente tornando mais fácil para as pessoas se juntarem à conversa no momento e tornarem-se

relevantes. No entanto, algumas desvantagens estão relacionadas às interações lubrificadas devido à facilidade de atendimento à pessoa certa ou conversa. Por exemplo, a interposição muito fácil em conversas em curso pode irritar aqueles que já participam da conversa, especialmente em situações em que se pula de uma conversa em andamento e traz tópicos já discutidos. Além do fato, que o aumento do nível de atenção tem um ponto de exaustão, já que muitos sinais sociais podem dispersar a atenção e aumentar a distração (LEONARDI, HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

(4) As metáforas da RSE e a análise social

Como um tubo vazado a RSE cria oportunidades especiais para analisar as relações sociais e produzir *insights* baseados em análises sociais. Os traços digitais da comunicação podem ser processados com algoritmos que ajudam os funcionários a fazer conexões e os gerentes a entender a economia da informação informal da organização. Um estudo realizado por Green, Contractor e Yao (2006) mostrou como a aplicação de redes sociais com algoritmos para criar associações emergentes entre as pessoas e os conteúdos gerados por usuários, estimulava interações entre fronteiras e o compartilhamento de conhecimento. O aumento dessa colaboração ocorreu porque, uma vez que os usuários aprenderam que os outros estavam interessados em tópicos similares, estavam mais dispostos a trabalhar para superar as diferenças disciplinares e se entenderem, mesmo que não compartilhassem um domínio de conhecimento comum. O uso de traços de comunicação digital que vazaram de canais seguros e estão disponíveis para mineração com algoritmos também podem ter desvantagens. Tais algoritmos fornecem o gerenciamento com maior capacidade de vigilância e a possibilidade de controle. Sabendo que as pessoas estão assistindo e usando todas as suas comunicações para criar análises que as representam, individualmente e em conjunto, de algum modo, podem escolher a comunicação através de outros meios, de modo a preservar certo nível de anonimato e autonomia. Mas ao escolher fazê-lo, anulam os potenciais benefícios do aprendizado de terceiros (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Na visão da câmara de eco na análise da RSE com resultados favoráveis enfatizaria a capacidade de líderes de ter uma melhor compreensão das comunidades e como elas estão

funcionando. A análise pode revelar quem é ativo em várias comunidades, talvez identificando especialistas e outras pessoas influentes. No entanto, essas análises podem produzir visões distorcidas do que realmente está ocorrendo nessas comunidades. Isso pode ocorrer se os usuários mais ativos não forem necessariamente os membros da comunidade mais ativos *offline* ou os mais experientes. Sabe-se, por exemplo, que uma pequena fração de usuários representa o maior conteúdo em comunidades on-line, e esta distribuição de lei de poder é válida para redes sociais abertas. Se os funcionários preocupados com demasiada abertura, ou que estão agindo no sentido de proteger o conhecimento que sabem, produzem poder ou privilégio, podem reter contribuições, distorcendo ainda mais o valor da análise para a compreensão das comunidades de conhecimento (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Como lubrificante social as ferramentas analíticas sociais são incorporadas na forma de sistemas que recomendam as pessoas com quem devem se conectar e por quê. Representar redes sociais informais por meio de vários níveis de análises aumenta a transparência da composição social da organização, o que, por sua vez, facilita a conectividade social. Ao mesmo tempo, o uso dessas ferramentas pode revelar muito sobre a vida social das pessoas e seus passados. A consciência de que as interações de uma pessoa serão registradas e tornadas públicas, podem provocar as pessoas a agir e se comunicar estrategicamente. Os usuários podem optar por interagir on-line como a principal forma de comunicação e como *backstage* usar encontros particulares para conexões ou usar o *backstage* online via bate-papo ou e-mail (LEONARDI, HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

O objetivo desta abordagem foi aplicar três teorias diferentes, as três metáforas, para abordar como as *affordances* da RSE podem estar associadas ao compartilhamento do conhecimento organizacional. Os autores argumentam que os recursos das RSEs proporcionam oportunidades para os funcionários gerenciarem suas conexões existentes ao mesmo tempo em que expandem as conexões futuras, o que poderia potencialmente beneficiar o compartilhamento de conhecimento em nível organizacional.

5.2 A LENTE DO CAPITAL SOCIAL: DUAS PERSPECTIVAS

O conceito do capital social implica que redes de relacionamento podem ser úteis para prover acesso a recursos, incluindo informações e conhecimento. De acordo com essa ênfase, as relações podem ser analisadas através de uma perspectiva interna (dentro de uma comunidade) ou externa (entre diferentes comunidades). Adler e Kwon (2002) se referem a estas duas visões através dos conceitos *bridging* (BURT, 1997) e *bonding* (COLEMAN, 1998).

Na perspectiva de ponte (*bridging*), o foco está no papel dos indivíduos em promover a ligação entre diferentes comunidades, de forma a criar uma maior coletividade e garantir que a informação e o conhecimento possam ser compartilhados entre essas comunidades. De acordo com essa perspectiva, laços fracos e redes esparsas são uma fonte de capital social para os atores individuais, que enfatiza os aspectos competitivos na obtenção de acesso à informação. A teoria de ponte é uma teoria de vantagem relativa, na medida em que o capital social não está disponível para todos os atores de uma rede social, mas concentra-se naqueles com números superiores de relações fracas ou que ocupam posições de corretores chave na rede (RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015).

A perspectiva do capital social de ligação (*bonding*) foca no fortalecimento dos laços internos a uma comunidade, de forma a desenvolver coesão interna para a busca de objetivos comuns. Essa vertente de pesquisa enfatiza os benefícios das relações e estruturas de rede para colaboração e ação coletiva. Em oposição à teoria dos laços fracos, Krackhardt (1992) enfatiza a importância de laços fortes. Sem desafiar a relevância dos laços fracos para o acesso à informação, o autor argumenta que as chamadas relações filosóficas são a espinha dorsal para mobilizar ações coletivas. Seu conceito de filosofia enfatiza que os relacionamentos crescem ao longo do tempo envolvendo múltiplas interações que permitem que os aspectos relacionais e cognitivos da relação surjam, que compõem a confiança, o terreno comum e conhecimento mútuo. Krackhardt considera que os relacionamentos fortes são importantes para fazer as coisas e lidar com a complexidade e a incerteza das tarefas.

Com base na noção de laços fortes, Coleman (1988; 1990) enfatiza o papel das estruturas de rede coesivas na consecução de um grupo fechado. Ele argumenta que um grupo fechado ajuda os atores a limitar os efeitos negativos do comportamento indesejado dos outros e que os grupos que apresentam redes altamente conectadas e coesivas são mais eficazes no estabelecimento e observação de normas sociais que facilitam ações coletivas e comportamentos colaborativos, enquanto as redes esparsas tendem a falhar observando normas de solidariedade. De acordo com a perspectiva de ligação, os laços fortes e as redes coesas são uma fonte de capital social para os atores individuais, na medida em que asseguram a solidariedade, a colaboração e os comportamentos mutuamente benéficos. Ao contrário do capital social de ponte, o capital social de ligação pode ser mais compartilhado pelos atores que habitam as mesmas estruturas de rede coesivas (RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015). O Quadro 7 apresenta quatro tipos de estrutura social que servem de fonte de capital social.

Quadro 7 - Tipos de estrutura social

	Perspectiva da Ponte	Perspectiva da Ligação
Relações Individuais	Laços fracos Granovetter (1973; 1983)	Laços fortes Krackhardt (1992)
Estruturas de Rede	Função estrutural Burt (1992)	Grupo coeso Colemann (1990)

Fonte: Riemer, Finke e Hovorka (2015, p.5).

As diferentes estruturas sociais que são consideradas fontes de capital social de acordo com as teorias mencionadas. Durante muito tempo essas teorias foram discutidas de modo competitivo, mas estudos mais recentes demonstraram que ambos, o capital social de ponte e o de ligação, podem ser interpretados como formas complementares, cada um com seu lugar em momentos e contextos diferentes (RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015).

Algezau e Filieri (2010) classificam os benefícios e riscos das duas perspectivas. Na perspectiva de ligação, os

benefícios são a solução conjunta de problemas, o compartilhamento efetivo de informações e conhecimento, a confiança, o estabelecimento de normas tácitas de comportamento, a redução dos riscos associados a comportamentos oportunistas e dos custos de transação, além do entendimento compartilhado de problemas e soluções. Os riscos associados a esta visão compreendem os custos para a manutenção de relacionamentos, fluxos de conhecimento redundantes e a restrição da capacidade da empresa de explorar novos conhecimentos, através da aversão a conhecimentos provenientes de fora da comunidade. A perspectiva de ponte promove benefícios como o acesso a conhecimentos únicos, o controle do fluxo de informações, a busca efetiva de conhecimento e a recombinação de conhecimento entre setores. Os riscos apontados são problemas na ação dos agentes envolvidos, o impedimento a relações mais frequentes e o baixo entendimento do conhecimento disponível.

A respeito dessas perspectivas, Chwe (1999), salienta que vínculos difusos e amplos podem ser considerados melhores para troca de informação, enquanto que vínculos densos e fortes são mais adequados para deflagrar ações coletivas. Os membros de uma organização com forte componente de identidade comum possuiriam, no caso, laços intensos de união entre si. No outro lado, a proposta na qual a evolução de uma organização depende de sua habilidade de criar e manter uma rede ampla e diversificada de conexões e relações com grupos e redes sociais distintos. Por meio do capital de ponte que conecta as organizações a diferentes realidades, circulam informações e recursos essenciais que estimulam as mudanças e a inovação e exigem permanente capacidade de adaptação a um mundo em rápido processo de transformação.

A diferenciação entre essas duas perspectivas do capital social segundo Vale, Amâncio e Lauria (2006) também permitiria, avaliar a evolução do ciclo de vida das organizações: iniciantes no mundo dos negócios dependeriam em um primeiro momento, de laços de apoio de amigos e familiares (capital social de ligação). À medida que progredem, adquirem recursos e conexões que os tornam aptos a participar de outros tipos de redes (o capital social de ponte) ultrapassando os limites de sua própria comunidade de origem e inserindo-se em novas redes ou grupos sociais, o que assinala um estágio mais maduro do próprio empreendimento.

Organizações modernas, confrontadas com o impacto da globalização e das novas TICs, vêm enfrentado, realidades que necessitam rever modelos convencionais, baseados na hierarquia, regras rígidas de conduta, autoridade centralizada e fronteiras bem delineadas. Buscam novas propostas, em que existe, por um lado, maior preocupação com a qualidade do ambiente interno - no sentido de criação de estruturas mais enxutas, descentralizadas e participativas - e, por outro, uma maior necessidade de interação e colaboração com outras organizações. As fronteiras que antes delimitavam as organizações estão se diluindo, exigindo delas participação em iniciativas coletivas, passando por alianças estratégicas, *joint ventures*, grupos setoriais, conglomerados, cadeias de suprimento, arranjos produtivos locais, entre outros. Qualquer que seja o referencial utilizado para análise e compreensão do fenômeno das redes sociais organizacionais, o tema do capital social é de fundamental importância. A evolução que permite às organizações saírem de uma estrutura tradicional e caminharem em direção a uma nova concepção, na qual passa a prevalecer um modelo mais flexível e integrado, está associada a um processo de desenvolvimento de capital social. Quanto maior for o “empoderamento” dos funcionários no ambiente interno e a uma maior interação com outras organizações no ambiente externo vai, também, incrementando o estoque de capital social - representado pelo estoque de valores e conhecimento comuns compartilhados que permitem a ação coletiva dirigida para determinado propósito. (VALE; AMÊNCIO; LAURIA, 2006).

A RSE está associada à criação de novas relações e redes sociais entre funcionários, que são consideradas as principais características dessa tecnologia. Uma série de teorias sob o guarda-chuva do termo capital social estipulou que as relações sociais e as redes são valiosas para os indivíduos alcançarem seus objetivos. Conforme já visto, estudos iniciais teorizam que a RSE cria capital social através da melhoria da conectividade e de um terreno comum entre as pessoas (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013). Alguns autores argumentam que os indivíduos obtêm benefícios da RSE através do acesso a informações, encontrando a *expertise*, *crowdsourcing* de ideias ou recebendo ajuda para resolver problemas (ZHANG ET AL., 2010; RICHTER; RIEMER, 2013).

Ênfase no Capital Social de Ligação

O estudo de Riemer, Finke e Horvoka (2015) foca na análise da comunicação da RSE da Deloitte Austrália e através dos dados disponíveis foi possível incorporar tanto os chamados “relacionamentos de interação” que emergem das trocas de mensagens dos usuários e as “relações de proximidade” que emergem da associação de grupos na rede. O estudo estabelece como ponto de partida investigar o capital social de ponte e o capital social de ligação como formas complementares de capital social na RSE. Ressalta-se que o capital social não pode ser medido diretamente, uma das principais barreiras ao investigá-lo é o acesso a dados que representem uma variável dependente adequada que permita inferir quais as estruturas de rede constituem CS para membros individuais da rede. Nesse estudo os autores utilizaram classificações de desempenho do trabalho de final de ano, que permitiu relacionar as estruturas da RSE com o desempenho do trabalho individual. O Quadro 8 apresenta as correlações do capital social às hipóteses verificadas pelo estudo.

Quadro 8 – Capital social e hipóteses

Teoria do Capital Social	Hipóteses
Participação na	H1 - A atividade do usuário na rede está positivamente relacionada ao desempenho no trabalho.
Laços fracos	H2 - O grau está positivamente relacionado com o desempenho do trabalho.
Buracos de estruturais	H3 - A centralidade da rede está positivamente relacionada ao desempenho do trabalho.
	H3a - A proximidade da centralidade está positivamente relacionada ao desempenho do trabalho.
	H3b - A centralidade da interação está positivamente relacionada ao desempenho do trabalho.

Laços fortes	H4 - O peso médio relativo da borda está positivamente relacionado ao desempenho do trabalho.
Coesão de Grupo	H5 - A coesão média da rede está positivamente relacionada ao desempenho do trabalho.
	H5a - A densidade média do grupo está positivamente relacionada ao desempenho do trabalho.
	H5b - O comprimento médio do caminho dentro do grupo está relacionado negativamente ao desempenho do trabalho.

Fonte: Riemer, Finke e Hovorka, (2015, p.10).

O objetivo foi investigar se os usuários individuais adquirem capital social de sua participação na RSE, e se sim, o mais importante, que tipos de capital social, isto é, quais relações e estruturas de rede constituem o capital social. Para os autores, investigar o capital social na RSE oferece novas oportunidades para estudiosos de redes sociais e capital social, porque essas plataformas proporcionam um novo acesso às relações interpessoais que se estabelecem quando comparadas com estudos de redes sociais tradicionais. Ao contrário das plataformas de redes sociais públicas, como o *Facebook*, a RSE não suporta principalmente a construção de relações explícitas (como relações de seguidores ou amigos) e, portanto, não fornecem acesso pronto ao gráfico social das relações entre seus usuários. Em vez disso, os relacionamentos devem ser inferidos da atividade do usuário.

Os resultados fornecem apoio à hipótese geral (H1) que a participação está associada ao maior desempenho no trabalho individual. Em relação aos diferentes tipos de capital social, o estudo não encontrou apoio para o capital social de ponte, nem na forma de laços fracos (H2) nem na forma de buracos estruturais (H3). Mas dá suporte para o capital social de ligação tanto em termos de laços fortes (H4), emergentes de interações repetidas entre os usuários, como de coesão de grupo (H5). Embora com ressalva desse último por se limitar aos usuários regulares de grupos privados. Em outras palavras, os usuários que participam

de grupos privados densamente conectados apresentam maior desempenho médio do trabalho do que aqueles que não participam (RIEMER; FINKE; HORVOKA, 2015). Assim, da análise dos resultados os autores ainda acrescentaram alguns comentários:

- Quando a atividade do usuário, a hipótese H1 encontra suporte, pois os usuários ativos exibem desempenho de trabalho significativamente maior que os não ativos. Para os ativos, a atividade da RSE está positivamente relacionada ao desempenho, embora com rendimentos decrescentes, na medida em que os usuários regulares não se beneficiam de níveis mais altos de atividade.

- Quanto aos laços fracos, a hipótese H2 não é suportada, pois depois de controlar a atividade de mensagem, não há correlação significativa entre as medidas de grau e o desempenho do trabalho, na medida em que o relacionamento não existe na amostra relevante de usuários regulares.

- Quando aos buracos estruturais, a hipótese H3 também não encontra suporte, depois de controlar a atividade de mensagens, não existe uma relação significativa entre nenhuma das medidas de centralidade e desempenho do trabalho, na medida em que o relacionamento não existe na amostra relevante de usuários regulares.

- Quanto aos laços fortes, a hipótese H4 é suportada, pois o peso médio da borda está positivamente correlacionado com o desempenho do trabalho para todos os usuários ativos e para usuários regulares.

- Por fim, quando a coesão do grupo, a hipótese H5 é parcialmente suportada, pois a densidade de grupo (comprimento do caminho) está positivamente (negativamente) correlacionada com o desempenho do trabalho apenas para usuários regulares e em grupos privados. Esta hipótese é, portanto, parcialmente suportada. O contexto do grupo atua como uma variável mediadora.

É importante constatar que os grupos privados ativos, no caso da Deloitte, são tipicamente utilizados para o trabalho de projeto voltado para o cliente. Para os autores isso sugere que o uso ativo da RSE no trabalho de projeto está positivamente relacionado ao desempenho individual. O que representa um achado novo, porque as RSEs são comumente vistas como espaços de conversação, que oferecem certos benefícios de conectividade e compartilhamento de conhecimento, mas são pouco usadas como

auxiliares nos processos de trabalho básicos, ou seja, não como ferramentas de trabalho reais. Ao mesmo tempo, a relação entre o envolvimento dos indivíduos em grupos privados e o seu desempenho no trabalho questiona a noção de abertura da RSE. Se os indivíduos obtêm benefícios principalmente do envolvimento em grupos privados, esses não são necessariamente abertos a todos. Como já mencionado, não foram encontradas evidências para o capital social de ponte. De acordo com as teorias dos laços fracos e das estruturas densas, os indivíduos poderiam obter benefícios de informações da sua grande rede de laços fracos ou conectando-se a partes de rede desconectadas. Como tal, a teoria do capital social de ponte se baseia no pressuposto de que a informação viaja ao longo de relacionamentos existentes e que a ausência de um vínculo corresponde à ausência de fluxo de informações entre os atores. Assim, mais conexões, em particular para diversas fontes, proporcionam aos indivíduos melhor acesso à informação (RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015).

No entanto, segundo esse estudo na RSE isso não é válido, porque a maioria das mensagens ocorre em ambiente aberto. O que significa que as mensagens são geralmente visíveis para todos os participantes e permanecem armazenadas, sendo pesquisáveis e acessíveis. A RSE provavelmente reduz a necessidade e a oportunidade para o capital de ponte dentro da organização. Uma vez que a informação é transmitida, não pode ser dirigida e controlada por indivíduos, mas está totalmente disponível após a publicação. Além disso, a RSE facilita a localização de conhecimentos e ajuda a superar barreiras geográficas e organizacionais, diminuindo a necessidade de intermediação para conectar atores. Em vez disso, as pessoas podem tornar seus conhecimentos visíveis diretamente na rede. Consequentemente, o potencial para que os indivíduos desenvolvam vantagens de informações sustentáveis com base em suas posições nas redes sociais seja reduzido, pois a omnipresença de informações potencialmente relevantes diminui o papel dos “corretores de informações” (RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015).

Essa constatação está em linha com trabalhos anteriores, que previam que a RSE conduziria a estruturas de comunicação mais abertas e democráticas (MCAFEE, 2009), na medida em que a informação é transformada de um bem privado exclusivo para um bem público (FULK; YUAN, 2013). No entanto, embora tais mudanças possam desvalorizar as vantagens da informação de

alguns indivíduos, esses desenvolvimentos podem ser bons para muitas organizações. A corretagem de informações já foi associada a resultados negativos em nível coletivo, por exemplo, argumentou-se que os atores nas posições centrais podem exercer influência indesejada ou acumular informações em detrimento da organização quando as relações sociais permanecem escondidas. Desse modo, não é surpresa, que os gerentes que exercem controle sobre os fluxos de informações muitas vezes resistam à adoção da RSE. A falta de apoio para o capital social de ponte não desafia a teoria, mas revela que a RSE como um meio desacopla a informação que flui das interações e dos relacionamentos subsequentes. Quando a informação é transmitida de forma aberta e armazenada para o uso de toda a comunidade de usuários, o seu acúmulo e as oportunidades de corretagem para ganho individual não estão disponíveis. O que, por sua vez, garante que os laços fracos e as posições da rede central não constituam capital social. Os autores ainda destacam que formas alternativas de operacionalização do CS podem sugerir que o capital social de ponte não está ausente na RSE, mas sim disponível para todos os usuários regulares de forma igual. Portanto, nenhum usuário individual teria uma vantagem competitiva, o que o tornaria ineficaz. No entanto, enfatizam que essa interpretação confunde a existência de estruturas de rede com o próprio capital social. Fiéis a sua proposta de operacionalização, concluem que embora existam certas estruturas de rede (por exemplo, os buracos estruturais), não constituem capital social para indivíduos, pelas razões anteriormente mencionadas (RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015).

Em resumo, o estudo mostrou que há evidências para diferentes tipos de capital social de ligação, mas não para o capital social de ponte. Embora os indivíduos se beneficiem de interações repetidas com outros usuários e da participação em grupos de trabalho coesos, eles não conseguem obter vantagens da informação competitiva de redes fracas de ego ou em posições de corretor. Essas descobertas contribuem de forma importante para entender a natureza e os potenciais da RSE como plataformas para permitir ações coletivas e trabalho colaborativo. Ao mesmo tempo, que confirma os pressupostos que a RSE limita a influência de indivíduos a favor de maior transparência das informações com benefícios para processos de trabalho coletivo de conhecimento. Além da abordagem inovadora, esse estudo tem implicações para

pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento por demonstrar como o CS pode ser estudado empregando dados de comunicação da RSE. Cabe ressaltar, que uma das suas limitações é que o produto da RSE específico que disponibilizou os dados são as mensagens de resposta e marcação de usuários, mas não para usuários que leem ou "curtiram" as postagens. Assim, o conjunto de dados não captura completamente a multiplicidade de interações. Além disso, os pesquisadores não tiveram acesso a outros dados relacionados ao RH e ao contexto demográfico dos usuários. Certas características individuais como nível hierárquico, posição do trabalho e idade poderiam atuar como variáveis ocultas e explicar por que os usuários inativos apresentam menor desempenho em seus trabalhos.

Capital Social de Ponte e de Ligação: Igualmente relevantes

Steinfeld, DiMicco, Ellison e Lampe (2009) estudaram a relação entre o uso de RSE e o nível percebido de capital social dos funcionários e descobriram que a visibilidade e a traficabilidade das interações de redes sociais no trabalho tiveram um efeito positivo na densidade e nos indicadores de laço-reciprocidade do CS. Os autores focaram no capital social individual em que as pessoas podem ter quantidades variáveis em virtude de atuarem em diversas estruturas sociais. Em sua abordagem usaram a definição de capital social de Lin (1999) que o considera como investimentos em relações sociais por indivíduos através dos quais eles obtêm acesso a recursos que aumentam os retornos esperados de ações instrumentais ou expressivas. Nesta definição, a reciprocidade é um mecanismo fundamental para explicar como o capital social funciona entre os indivíduos. A reciprocidade implica que as pessoas obtêm benefícios da rede e devolvem à rede.

Quando aplicado ao contexto organizacional, o conceito de CS permite examinar a maneira pela qual as relações sociais podem facilitar a troca de conhecimento, pois permite que os indivíduos localizem informações úteis e também aproveitem recursos e façam contribuições para a rede. Neste estudo as RSEs podem ajudar os indivíduos a criar e manter o capital social porque suas *affordances* técnicas e sociais permitem a interação e, portanto, a reciprocidade, com uma rede maior de conexões. Essas grandes redes tendem a incluir "laços fracos", como conhecidos e amigos de amigos, que são mais propensos a fornecer novas

informações. Esses benefícios estão associados ao capital social de ponte (STEINFELD; DIMICCO; ELLISON; LAMPE, 2009). Para esses autores, ao contrário de Riemer, Finke e Hovorka (2015) as construções do capital social de ligação e ponte são igualmente relevantes dentro de uma configuração organizacional. O CS de ligação implica confiança e um sentimento de obrigação que incentiva a reciprocidade, enquanto o CS de ponte está associado aos tipos de laços fracos que facilitam o acesso a informações não redundantes.

O estudo de caso foi a RSE bastante pesquisada, *Beehive* da empresa IBM. A hipótese levantada é que aqueles que o usam para manter contato com seus colegas terão maior capital social de ligação superando o capital social de ponte em termos de acesso à sua rede. Desse modo, os funcionários que utilizam a RSE para iniciar novos relacionamentos informam níveis mais altos de interesse na conexão com outros e maior acesso a novas pessoas e conhecimentos especializados. Em geral, a hipótese é que quanto mais alguém usa um sistema de rede social, maior será a quantidade de capital social que terão. Uma pesquisa foi enviada aos usuários e a maioria dos entrevistados juntou-se à *Beehive* entre três e seis meses antes de preencher a pesquisa. Mais de metade dos entrevistados disseram que visitaram uma ou duas vezes nos últimos 30 dias. O site tem uma população visível de usuários altamente ativos, no entanto, a maioria dos entrevistados não visita com frequência. Para ter informações mais precisas sobre o uso que capturam atitudes e comportamentos, foi desenvolvida três escalas de uso: uma intensidade de uso do site, uma escala que reflete a tendência de usar o site para se conectar com novas pessoas e uma escala que reflete a tendência usar o site para se conectar com contatos existente e anteriores (STEINFELD; DIMICCO; ELLISON; LAMPE, 2009).

A intensidade de uso paralelos da escala, combinando aspectos comportamentais do uso do sistema (visitas, número de conexões) com itens que refletem o grau em que os entrevistados sentiram que o uso foi integrado em suas rotinas de trabalho. O número de conexões variou consideravelmente, de um mínimo de zero a um máximo de 1127 conexões. No entanto, apenas dois respondentes relataram mais de 400 conexões, então estes foram tratados como *outliers* (valor atípico). O número médio de conexões foi de menos de 17, como esperado pela frequência relativamente limitada de visitas relatadas pelos entrevistados, eles

geralmente não consideravam a RSE parte de sua rotina diária de trabalho. Segundo os autores, não foram encontradas diferenças significativas na intensidade do uso do *Beehive* por gênero, nível de gerenciamento ou função de trabalho. No entanto, a intensidade de uso diminuiu modestamente com a idade e variou de acordo com a região mundial. Os entrevistados fora da América do Norte e Europa Ocidental apresentaram taxas de uso ligeiramente mais altas do que na América do Norte e Europa Ocidental. O uso mais elevado em regiões emergentes como o sul da Ásia, China, Oceania, Europa Oriental, América Central e América do Sul sugere uma necessidade potencialmente maior de ferramentas para apoiar a criação de conexões de trabalho nessas áreas.

Foi pedido aos entrevistados que descrevessem suas conexões, observando o grau em que se conectam com outros membros do seu grupo de trabalho, colegas antigos, amigos da organização, pessoas que inicialmente se encontraram no site ou pessoas que nunca conheceram pessoalmente. Além disso, também foi pedido para dizer o quanto eles usaram o site para se conectar com esses tipos de pessoas. Geralmente, os entrevistados relatam mais uso para se conectar com contatos existentes e anteriores do que encontrar novas pessoas, o que revela um padrão diferente de uso para os usuários ativos, que parecem ser mais propensos a usar a RSE para conhecer novas pessoas. Os entrevistados também indicaram o quanto eles concordam ou discordam em uma escala de cinco variáveis com uma série de declarações que abordaram o capital social de ligação e de ponte em quatro dimensões. No CS de ligação, os itens de alta carga refletiam claramente o grau em que os entrevistados têm laços fortes que fornecem formas emocionais e outras formas de suporte tangível que seria de se esperar apenas de uma conexão estreita (STEINFELD; DIMICCO; ELLISON; LAMPE, 2009).

Quanto ao CS de ponte, o grau em que os entrevistados se sentiram conectados ou interessados em uma comunidade mais ampla de laços mais fracos. A primeira dimensão de ponte, a capacidade de acesso à *expertise*, reflete um benefício do laço fraco clássico. À medida que o entrevistado relata que pode responder as pessoas com informações ou ajuda, incluindo aqueles que estão fora do grupo de trabalho ou mesmo em outro país. A segunda dimensão de ponte, o interesse em conexões globais, mede as percepções dos entrevistados de que fazem parte de uma comunidade global conectada e seu interesse em outras culturas. A

terceira dimensão, o acesso a novas pessoas, revela um importante aspecto estrutural da ponte. E, a quarta dimensão, cidadania, aborda outro aspecto crítico do CS de ponte, quão os entrevistados estão dispostos a "dar um retorno" à organização.

Ao contrário da pesquisa anterior, este estudo houve mais capital social de ponte do que o capital social de ligação. Depois de controlar os fatores organizacionais e demográficos, o uso da RSE associou-se positivamente a cada uma das medidas de capital social. O CS de ligação é previsto pela intensidade de uso e pelo uso da RSE para se conectar a contatos existentes e anteriores. O uso da RSE para se conectar a novos contatos está negativamente associado a essa forma de capital social. O que faz sentido, pois o uso da RSE para reforçar os relacionamentos existentes deve ajudar a fortalecê-los. Não foi feita nenhuma avaliação da causalidade, especialmente devido ao tempo limitado que as pessoas tiveram acesso ao *Beehive*. É plausível que aqueles com laços mais fortes tenham sido mais motivados a usá-lo para se conectar a colegas existentes. Os fatores demográficos e organizacionais que se relacionam com mais CS de ligação incluem ser mais jovens, trabalhar para a organização por um longo período de tempo, não estar na divisão que presta consultoria técnica e ser executivo (STEINFELD; DIMICCO; ELLISON; LAMPE, 2009).

O uso da RSE também está positivamente associado às quatro dimensões do CS de ponte. Para cada aspecto desse, a intensidade de uso é o preditor mais forte e significativo. A natureza do uso difere, no entanto, na medida em que o uso da rede para conectar-se a colegas existentes e anteriores está relacionado à cidadania, acesso a novas pessoas e a capacidade de acesso ao conhecimento quando necessário. No entanto, as pessoas que usam a RSE para se conectar com novas pessoas são mais propensas a se interessar por culturas e conexões globais. Geralmente, os gerentes de nível executivo possuem mais capital social, enquanto os não gerentes têm menos. Além das pessoas que trabalham em cargos administrativos, de pessoal ou de vendas que possuem mais capital social, enquanto os trabalhadores de produção têm menos. Também houve diferenças regionais ocasionais que resultaram em coeficientes significativos. Por exemplo, os entrevistados da América Central e do Sul estão mais interessados nas conexões globais, enquanto que os Estados Unidos e o Canadá têm menos. As pessoas na Europa Ocidental têm mais chances de ter acesso a

novas pessoas no trabalho (STEINFELD; DIMICCO; ELLISON; LAMPE, 2009).

Os autores ainda exploraram se o uso do *Beehive* interagiu de alguma forma com outras variáveis organizacionais ao prever o CS de ponte e de ligação. Ou seja, ver se o maior uso tinha um retorno diferencial para gerentes versus não gerentes, por exemplo, ou para pessoas em uma região versus outra. O uso maior da RSE não teve um impacto diferencial nos resultados do capital social de acordo com a função do trabalho ou o status do gerenciamento. No entanto, houve algumas interações por gênero, região mundial e medidas de idade e tempo na organização. Em termos de gênero, houve uma interação pequena, mas significativa, com o uso do *Beehive*, de modo que os homens que usaram a rede mais intensamente relataram maiores pontuações no acesso a novas pessoas e interesse em outras culturas. Talvez o uso de outros sistemas de redes sociais permitiu que homens menos interessados em outras culturas ou extrovertidos pudessem fazer conexões que de outra forma não ocorreriam. Os funcionários de fora dos EUA que usaram a RSE de forma mais intensa, de fato, relataram pontuações um tanto maiores do CS de ligação, cidadania e acesso a *expertise*. Pode-se interpretar essas descobertas como sugerindo que os funcionários dos EUA possam ter outros meios para construir essas formas de capital social, mas aqueles que estão fora dependem mais de formas virtuais de interação para estabelecer ou manter conexões que podem gerar capital social (STEINFELD; DIMICCO; ELLISON; LAMPE, 2009).

O uso da RSE pareceu beneficiar os funcionários mais novos e mais jovens do que os funcionários mais velhos com maior antiguidade. Trabalhadores mais jovens que utilizaram a RSE mais intensamente tiveram acesso significativamente maior a novas pessoas do que funcionários mais velhos. Os funcionários que trabalharam na organização por menos tempo e usaram a rede de forma mais intensa, relatam significativamente maior CS de ligação, maior acesso a novas pessoas e maior acesso a *expertise*. Uma interpretação é que funcionários mais antigos e com mais idade tiveram muito tempo para formar as conexões que criam esses tipos de capital social, enquanto a RSE ajuda a permitir essas conexões mais rapidamente para funcionários mais novos e os mais jovens. Assim, os resultados sugerem que, mesmo com uso limitado da RSE durante um período de tempo relativamente curto (menos de seis meses na maioria dos casos), existem associações

entre tipos de uso e os diferentes tipos de capital social. Quando alguém está usando a rede para conhecer novos contatos, relataram um maior interesse de o fazer forma em geral. Quando alguém está usando o RSE para manter contato com colegas conhecidos, tanto em seu grupo de trabalho quanto em sua rede de laços fracos, relataram ter laços mais estreitos com a sua rede imediata (capital social de ligação), um maior senso de cidadania e maior acesso a novas pessoas e conhecimentos. Quanto mais intensamente alguém usa a RSE, quanto maior for seu capital social, têm vínculos mais estreitos, maior disposição para contribuir, maior interesse em se conectar globalmente, maior acesso a novas pessoas e maior capacidade de acesso à *expertise* (STEINFELD; DIMICCO; ELLISON; LAMPE, 2009).

Por fim, Ferron et al. (2010) estudaram funcionários em um instituto de pesquisa em que RSE havia sido adotada para alguns, mas não para todos. A pesquisa descobriu que aqueles que tiveram acesso a RSE (cerca de 1/3 da organização) relataram maior capital social do que aqueles que não tiveram esse acesso. Além disso, o capital social estava positivamente relacionado ao uso autorrelatado da RSE, embora não nos registros de uso do sistema. Os funcionários também precisam absorver recursos externos para expandir seu alcance de conhecimento e experiência. Vários estudos mostraram que as redes sociais estão relacionadas ao capital social de ponte.

Portanto, pode-se perceber que existem tanto evidências de benefícios obtidos do capital social de ponte quanto o de ligação, daí a importância de ambos no ambiente da RSE. A formação do capital social também foi bastante discutida na lente da teoria da *Affordance* para poder ter um embasamento detalhado e a partir de sua análise estabelecer conexões com outras teorias. Conforme já visto o desafio da formação do capital social está entrelaçada a toda a estrutura da RSE, por consequência todas as suas *affordances*. Agora será aprofundada a questão sobre a localização da *expertise*.

5.3 A LENTE DA MEMÓRIA TRANSATIVA: A LOCALIZAÇÃO DA *EXPERTISE* NA RSE

Conforme já mencionado o conceito de MT foi originalmente usado para descrever conjuntos de diretórios que são usados para localizar, alocar e recuperar conhecimento em pares e pequenos grupos e posteriormente expandido para o ambiente organizacional. Nesse contexto, ajuda a entender como os funcionários localizam e utilizam a informação com base em sua consciência de "quem sabe o que" e "quem sabe quem".

Vários estudos recentes ampliaram a teoria da MT para configurações complexas e *ad hoc*, como organizações (JACKSON; KLOBAS, 2008; NEVO; BENSANT; WAND, 2012, entre outros) e equipes dispersas ou virtuais que incluem membros de várias organizações (JARVENPAA; MAJCHRZAK, 2008; MAJCHRZAK; JARVENPAA; HOLLINGSHEAD, 2007; entre outros). Estendendo a noção de MT além de grupos e pares, vários autores especularam sobre como as organizações pode funcionar como um SMT. Anand, Manz e Glick (1998) formularam um modelo que mostra como as organizações podem ser percebidas como coleções de MTs. Eles propuseram que certas formas de sistemas de informação, como intranets, motores de busca, conceitos padronizados e vocabulários, podem ser usados para melhorar o funcionamento do SMT.

Para Yuan, Fulk, Monge e Contractor (2010) a teoria da memória transativa tornou-se uma base importante para a compreensão do papel da comunicação no compartilhamento de informações. A teoria oferece proposições para apoiar duas questões-chave: como os grupos desenvolvem e sustentam mecanismos de comunicação e compartilhamento de *expertise* entre os seus membros, e como os grupos desenvolvem e avaliam a *expertise* dos membros individuais em domínios de conhecimento relevantes. Em seu estudo os autores explicam três contribuições para os processos transacionais relacionados à memória: (1) conexões entre cognições de nível individual e coletivo, (2) interdependência de tarefas compartilhadas e (3) propriedades de rede social. A teoria original implica conexões entre cognição individual e coletiva argumentando que o desenvolvimento de SMT compartilhada em nível coletivo depende de processos em nível individual envolvendo ações de indivíduos para (a) atualizar seus diretórios de quem sabe o que,

(b) alocar informações para outros membros da equipe, e (c) recuperar informações de outros membros da equipe. As cognições em nível coletivo foram estudadas extensivamente, mas muito menos é conhecido sobre as conexões entre cognição individual e coletiva em relação à forma como as três ações em nível individual (atualização de diretório, alocação de informações, recuperação de informações) produzem resultados em nível coletivo. Segundo os autores, isso cria confusão na comunidade de pesquisa, na medida em que alguns estudos examinam a memória transativa em nível individual, enquanto outros fazem em nível coletivo (YUAN; FULK; MONGE; CONTRACTOR, 2010).

A interdependência da tarefa foi descrita como um pré-requisito para os SMT porque implica interdependência cognitiva entre os membros da equipe. Essa interdependência foi definida de diversas maneiras na literatura de gestão organizacional. Na proposta de Yuan, Fulk, Monge e Contractor (2010) a interdependência surge de trabalhar em conjunto uma tarefa específica, focando em particular sobre como as variações no grau de interdependência de tarefas compartilhadas influenciam o funcionamento do SMT tanto em nível individual quanto em grupo. E no que diz respeito às propriedades da rede, a teoria afirma que os SMT descrevem redes de mentes individuais (WEGNER, 1987). As relações de rede são cruciais para o desenvolvimento da MT por dois motivos: (1) os laços de rede fornecem conexões entre sistemas de memória individuais diferentes (na ausência de laços de rede, a recuperação de conhecimentos pode ser mais difícil) e (2) as relações de rede podem ajudar a validar percepções de distribuição de especialistas.

Hollingshead e Fraidin (2003) descobriram que as pessoas tendem a fazer falsos julgamentos de *expertise* com base em estereótipos. A comunicação direta entre *experts* e provedores de *experts* pode ajudar a mitigar erros na percepção. Um grupo como um todo depende de seus membros para criação de conhecimento, retenção e transferência porque a cognição na realidade ocorre no nível individual. Klimoski e Mohammed (1994) recomendaram que a pesquisa empírica sobre a cognição de grupo seja enraizada em nível de análise individual para evitar tornar o conceito mais uma metáfora indescritível que torna difícil de vincular a ações específicas. Seguindo essa lógica, a MT deve ser percebida como um fenômeno multinível que contém tanto o individual quanto o grupal.

Kozlowski e Klein (2000) forneceram um quadro para estudar o surgimento de fenômenos em nível coletivo a partir de comportamentos, cognições e afetos em nível individual. Para os autores a emergência multinível pode envolver uma variedade de alternativas, desde a composição até a compilação. A composição ocorre quando as propriedades emergentes do grupo são essencialmente as mesmas que as do nível individual, envolvendo "convergência de características similares de nível inferior" (2000, p. 9). Na extremidade oposta há emergência de compilação, em que as propriedades do nível inferior se combinam para produzir propriedades de nível superior que podem ter processos diferentes e antecedentes. Por exemplo, se o desempenho do grupo for bem capturado pela soma ou média de performances individuais, então a emergência é relativamente composicional. Por outro lado, se o desempenho do grupo é uma combinação complexa de elementos de desempenho individuais, então o surgimento é relativamente mais compilacional.

No quadro emergente, a cognição, o afeto e o comportamento individuais são o "conteúdo elementar". O conteúdo elementar é transformado em cognição, afeto e comportamento do grupo em nível superior através da comunicação interpessoal e troca de informações, afetos e outros recursos dentro da equipe. Essa comunicação e troca são fundamentais para a produção de resultados em nível de grupo. Do ponto de vista emergencial, a MT pode ser vista como uma representação cognitiva em nível macro da distribuição do conhecimento de um grupo ou organização que emerge das interações do nível micro (YUAN; FULK; MONGE; CONTRACTOR, 2010).

Essa visão de emergência enfatiza que a memória transativa se desenvolve somente no nível coletivo quando os diretórios de especialização individuais são compartilhados através de interações. Se as pessoas escolhem acumular seus diretórios de conhecimento individuais, a memória transativa permanecerá subdesenvolvida apesar do crescimento em diretórios de conhecimento individuais. Ou seja, as atividades de alocação e recuperação de informações em nível individual não conduzem automaticamente ao desenvolvimento de sistemas de MT em nível coletivo. Sem compartilhar, os diretórios de conhecimento dos indivíduos não podem ser transformados em um sólido diretório de conhecimento coletivo. É importante notar que esta proposição não

argumenta que os diretórios de conhecimento coletivo são repositórios perfeitos do conhecimento individual, nem que toda comunicação leva automaticamente a um compartilhamento efetivo de informações. Décadas de pesquisa documentaram as limitações e armadilhas envolvidas na partilha de conhecimentos entre os membros do grupo. Em vez disso, Yuan, Fulk, Monge e Contractor (2010) argumentam que o surgimento da composição é facilitado quando os membros do grupo se comunicam e compartilham informações, mesmo que tal compartilhamento possa não ser impecável e estar sujeito a seus próprios preconceitos.

O quadro de emergência também sugere que as propriedades emergentes do coletivo, uma vez estabilizadas, podem exercer influências contextuais para baixo em comportamentos, cognições e afetos em nível individual. Assim, a relação entre propriedades em diferentes níveis é bidirecional. Para os SMT, à medida que os diretórios de especialistas do grupo emergem e se desenvolvem, também influenciam o desenvolvimento adicional de diretórios individuais, bem como os processos interativos envolvidos. O que significa que a existência de um SMT bem desenvolvido em um grupo de trabalho pode expandir amplamente a capacidade de cada pessoa para codificar, recuperar e armazenar informações e, assim, ajudar os membros da equipe a ter acesso a uma ampla gama de conhecimentos necessários para a tarefa colaborativa (YUAN; FULK; MONGE; CONTRACTOR, 2010).

Devido à importância das interações diretas entre os membros do grupo para o surgimento da MT coletiva, uma questão central consiste em saber quais fatores motivam e/ou influenciam essas interações. A teoria prévia sugeriu que a interdependência das tarefas é uma força motriz fundamental. Essa interdependência da tarefa compartilhada cria interdependência cognitiva entre as pessoas quando os membros confiam no conhecimento especializado de cada um para finalizar uma tarefa conjunta. A interdependência cognitiva também oferece motivação para troca de colaboração e *expertise* por várias razões. Primeiro, significa que alguns dos conhecimentos que um indivíduo precisa para a conclusão da tarefa são armazenados com outros membros do grupo adquirido através de processos de troca. Em segundo lugar, a interdependência das tarefas aumenta o senso do coletivo (WAGEMAN, 1995, p.150), potencialmente reduzindo os dilemas

sociais no compartilhamento que surgem quando o fornecedor do conhecimento incorre nos custos, mas apenas o receptor obtém os benefícios. Esse desequilíbrio em custos e benefícios cria desincentivos para compartilhar, prejudicando assim o desenvolvimento da MT (FULK; MONGE; HOLLINGSHEAD, 2005). Tal dilema pode ser atenuado, quando as pessoas compartilham um sentimento de pertença a um sucesso coletivo e de valor coletivo. Assim, a interdependência das tarefas pode reduzir a segurança social. O hábito social refere-se à perda de motivação quando em uma multidão. A razão é que uma multidão fornece um escudo de anonimato para o não motivado. Ao trabalhar em tarefas interdependentes, no entanto, a contribuição de cada membro torna-se mais visível (YUAN; FULK; MONGE; CONTRACTOR, 2010).

Com base nesse raciocínio, os autores propõem que a interdependência da tarefa compartilhada individual do tipo descrito por Wageman esteja relacionada à troca de *expertise* individual. E ainda, propõem que a interdependência da tarefa compartilhada individual interaja com o desenvolvimento do diretório individual para influenciar a troca de especialistas individuais com os membros do grupo. O intercâmbio de especialistas é mais provável que ocorra entre aqueles que sabem o que os outros conhecem e que também compartilham a alta interdependência da tarefa. O motivo desse fenômeno é que, embora os funcionários de uma organização possam ter um diretório de *expertise* bem desenvolvido de "quem sabe o que" sobre muitas pessoas, eles trocam conhecimentos e recursos com mais frequência com apenas uma parte do grupo - aqueles que compartilham a interdependência das tarefas com eles. Enquanto indivíduos diretórios de especialistas podem ajudar a localizar conhecimentos necessários, a interdependência de tarefas fornece o verdadeiro motivo que torna necessária a troca de *expertise*. No nível coletivo, quanto maior a interdependência global entre todas as tarefas no grupo, mais cada indivíduo depende da experiência de outros membros. A interdependência de tarefas em nível de grupo, que emerge através de processos de composição de interdependências de tarefas individuais, também encoraja o comportamento colaborativo de seus membros (YUAN; FULK; MONGE; CONTRACTOR, 2010).

A força dos laços de comunicação reflete uma propriedade dos vínculos na rede, indicando um grau de conexão entre as

mentes individuais. Granovetter (1973) propôs que os laços de comunicação são fortes quando as interações são frequentes, intensas, recíprocas e pessoais. Os laços fortes são muito importantes para troca de *expertise* por alguns motivos. Primeiro lugar, a confiança e a familiaridade são mais propensas a desenvolver-se na presença de laços fortes de comunicação (KRACKHARDT, 1992). Em segundo lugar, esses laços fortes proporcionam acesso a um conhecimento tácito que não pode ser facilmente articulado nem facilmente transferido entre pessoas. A experiência de primeira mão através de contatos estreitos apoiados por laços fortes de comunicação é crucial para aprender esse tipo de conhecimento. Considerando que a formulação original da teoria da MT se concentra mais na troca de conhecimentos codificados que residem em locais de armazenamento externos, obter conhecimento tácito através de aprendizado apoiado por laços fortes fornece uma explicação adicional para a importância dos laços de comunicação para a MT, uma direção que não foi bem desenvolvida nas formulações teóricas anteriores (YUAN; FULK; MONGE; CONTRACTOR, 2010).

O processo básico de memória transacional, isto é, o desenvolvimento do diretório individual está relacionado à troca de especialistas individuais. E isso é mais provável que ocorra em duas situações: na alta interdependência de tarefas compartilhadas e nos fortes vínculos de comunicação. Esses refinamentos sugerem que a força do efeito direto do desenvolvimento do diretório individual na troca direta entre os membros do grupo pode variar substancialmente em indivíduos do mesmo grupo. Além disso, esses efeitos em nível individual cumprem a nível coletivo, de modo que os grupos cujos membros tenham maior interdependência de tarefas compartilhadas a nível grupal e força de empatie em comunicação a nível grupal informem mais níveis de troca de *expertise*. Portanto, este refinamento incorpora influências contextuais de nível cruzado do grupo para o indivíduo (YUAN; FULK; MONGE; CONTRACTOR, 2010). Em resumo, a importância desse estudo dos autores é valiosa, pois sua pesquisa foi projetada para explicar e empiricamente testar três contribuintes para processos transativos relacionados à memória: conexões entre cognição individual e de grupo, interdependência de tarefas compartilhadas e força de ligação de comunicação como uma propriedade de rede. As influências na troca de conhecimentos individuais provêm do nível individual e do nível

grupais. Por fim, a troca de conhecimentos dos indivíduos é influenciada não apenas pela força de seus laços de comunicação individuais com os outros, mas também com a força geral dos laços de comunicação dentro do grupo. Além disso, para esses mecanismos multiníveis, a interdependência da tarefa compartilhada individual e a força da comunicação podem moderar a medida que o desenvolvimento do diretório individual influenciou a troca de *expertise*.

A questão da localização da *expertise* também foi bastante abordada nas duas lentes anteriores, *affordance* e capital social devido suas interconexões. No entanto, a lente da memória transitiva se demonstra mais apropriada por mais detalhes de análise. O estudo de Nevo, Bensant e Wand (2012) teve como objetivo integrar o conhecimento sobre o uso da metamemória no desenvolvimento da MT para entender como a tecnologia pode apoiar melhor o sistema de memória transitiva (SMT) nas organizações através dos fatores que afetam o seu desenvolvimento, a *expertise*, a credibilidade e a coordenação.

A mídia social empresarial pode ser amplamente caracterizada pelo apoio à ação coletiva e à interação social, pela natureza de base e pela governança descentralizada, e pela flexibilidade e portabilidade de sua plataforma. Os recursos da MSE podem suportar a MT através do seu conteúdo e do controle gerado pelo usuário. Por exemplo, ao considerar *wikis* corporativos e blogs, os dois podem ser uma fonte de informação para avaliar a experiência e os conhecimentos dos usuários no domínio publicado, seja através de autoria colaborativa, como é o caso de *wikis*, ou através de publicação de conteúdo em blogs. Ambos também estão disponíveis para a criação automatizada de um diretório de *expertise* e podem fornecer uma forte indicação das habilidades de comunicação de seus autores, além de servir como excelentes fontes de identificação e construção de reputação. *Wikis* e blogs podem contribuir para percepções sobre a confiabilidade de uma pessoa. Em particular, essas percepções podem ser afetadas pelos atributos das comunicações entre o *expert* e os candidatos a *expert*. Esses atributos incluem, especificamente, a frequência da comunicação, a adequação das explicações fornecidas e a abertura da comunicação. Assim, ferramentas que fornecem comunicação aberta e frequente do *expert* em relação à sua experiência podem levar a percepções de confiabilidade se são criados através de um processo colaborativo. Em outras palavras, enquanto uma

aplicação como a Wikipédia não implica necessariamente em um processo colaborativo direto em que os membros do grupo interagem na sua criação, os *wikis* organizacionais costumam fazer, e dessa forma podem transmitir informações relevantes para formar percepções de confiabilidade. Tanto os *wikis* quanto os blogs podem transmitir, até certo ponto, a disposição de seus usuários em ajudar. Já que a natureza inerente de todos os aplicativos de MSE é propícia para uma cultura e práticas de ajuda. Além disso, as respostas e mecanismos de comentários embutidos nos blogs podem transmitir informações sobre a disposição de seu autor de se envolver em uma troca de conhecimento ativa e conversacional.

A avaliação da confiabilidade também pode ser suportada por informações sobre as redes sociais dos membros da organização. Por exemplo, informações sobre os laços de rede que se situam entre um *expert* e um buscador de *experts* podem ajudar o investigador a desenvolver a confiança devido ao reconhecimento de laços comuns. Esses vínculos podem ser construídos com base em funções organizacionais, relações interpessoais, interesses compartilhados ou outros fatores. Fornecer informações sobre a rede social de seus membros também oferece uma boa representação da capacidade de indivíduos específicos para apontar para outras fontes (ou seja, a consciência de outros recursos). Além disso, o equilíbrio entre vínculos de rede fracos e fortes e seus diferentes papéis no suporte de acesso ao conhecimento podem ajudar na escolha da experiência. Em particular, os laços fortes são frequentemente vistos como mais adequados para apoiar a transferência de conhecimento tácito, enquanto os laços fracos são vistos como permitindo o acesso a conhecimentos novos e diversos. Na verdade, as ideias de uma adoção de ferramentas de computação social dentro de uma organização indicaram que o acesso a laços fracos foi uma motivação chave para que usassem a ferramenta. Outras aplicações oferecem maneiras de avaliar os atributos que podem ajudar a suportar o SMT (NEVO; BENSANT; WAND, 2012).

Os pesquisadores da IBM sugeriram que o problema de pesquisar pessoas é semelhante ao problema de busca páginas da Web e, assim, eles emprestam a noção de marcação (ou seja, *bookmarking* social) e aplicam-na às pessoas. A rotulação de pessoas resultante refere-se ao uso de *tags*, quer autorrelatadas ou

criadas por outros, para caracterizar *experts*. Várias categorias de *tags* comumente usadas incluem características do *expert*, tipo de conteúdo, informações sobre a divisão ou grupo de especialistas, afiliação externa, passatempos, associação de grupo informal, domínio do conhecimento, localização e nome dos projetos.

Com base nessas constatações, os autores chegaram à conclusão que a TI é um importante facilitador do desenvolvimento do SMT em equipes virtuais ou em toda a organização, mas muitas vezes é vista como limitada em sua capacidade de suportar a criação de memória transacional devido à baixa riqueza da tecnologia em comparação com as interações face a face. Este estudo fez um importante contributo para a maior eficácia no uso de TI para suportar a MT em grupos, demonstrando que o uso da metamemória além da informação tradicional de "quem sabe o que" desempenha um papel importante no suporte ao seu desenvolvimento no ambiente mediado pela tecnologia. Em particular, os autores notaram que simplesmente apresentando os entrevistados com uma descrição baseada em texto dos atributos dos membros relevantes da equipe, eles começaram a formar a memória transativa. Na discussão sobre as capacidades sociais das recentes aplicações organizacionais demonstra que a provisão de metamemória, direta ou indiretamente, é realmente viável e orgânica para essas aplicações emergentes. Claro, isso não quer dizer que as interações face a face não são mais necessárias, mas que o design do suporte tecnológico pode ser melhorado pelo uso de atributos relevantes e abrangentes de metamemória e capacidades sociais. Uma contribuição deste estudo é que ele examina mais detalhadamente um conjunto de atributos específicos e identifica seu impacto em termos de desenvolvimento do SMT. Os atributos de "quem sabe o que" comumente identificados como a única metamemória mantida no SMT só afetam a medida de especialização da MT. Foram os atributos que transmitiram percepções além do assunto e localização do conhecimento que produziram o impacto positivo nas medidas de credibilidade e coordenação. Assim, o estudo oferece uma contribuição prática importante, identificando atributos relevantes que não só demonstraram afetar a memória transacional dos entrevistados, mas também são bastante operacionais e, em variância, usados nas aplicações atuais. Uma variável final examinada foi o contexto da tarefa em termos do processo de MT envolvido. As descobertas mostram que os atributos podem ser

percebidos de forma diferente em termos de sua importância dependendo do processo de memória transacional envolvido (alocação ou recuperação) e do usuário individual do sistema (NEVO; BENSANT; WAND, 2012).

Fulk e Yuan (2013) também focaram seu estudo no uso na tecnologia no ambiente organizacional para localização da *expertise*. Para os autores, a combinação da teoria da Memória Transativa e suas aplicações no contexto dos sistemas convencionais de gestão do conhecimento (KM) sugerem que a localização do conhecimento em nível da organização pode ser aprimorada por tecnologias que oferecem pelo menos quatro funcionalidades. Primeiro, os sistemas podem fornecer informações explícitas sobre conhecimentos, como credenciais ou referências. Em segundo lugar, os sistemas podem fornecer mecanismos que substituam as pistas informais que são perdidas quando se deslocam de um grupo cujos membros têm contato direto entre si para uma organização em que as pessoas podem não se conhecer e não ter a oportunidade de interagir diretamente ou observar processos de interação. Terceiro, uma vez que a *expertise* pode estar localizada fora do grupo de trabalho, o sistema pode fornecer informações sobre os caminhos para esse conhecimento através de outras pessoas ou bancos de dados. Em quarto, os sistemas poderiam oferecer atualizações contínuas de indícios de localização de *experts*. A primeira funcionalidade para melhorar essa localização é oferecida por sistemas KM convencionais, mas os três restantes são difíceis de realizar através desses sistemas. A RSE pode ser utilizada para as outras funcionalidades. Teoria e pesquisa sugerem que a RSE pode contribuir para a compreensão atualizada da distribuição da *expertise* relevante. Por oferecer mais componentes informais e sociais em tempo real do que os sistemas de gestão do conhecimento convencionais. Os comentários feitos na RSE, por exemplo, podem transmitir mais opiniões pessoais e/ou usarem uma linguagem informal, servindo como fontes indiretas de inferência da *expertise*. Os *experts* identificados através do conteúdo que é compartilhado em tempo real podem ser mais rapidamente atualizados que um diretório de especialistas convencional, que pode ser atualizado apenas periodicamente, como em conjunto com avaliações de desempenho anual (FULK, YUAN, 2013).

Essa *affordance* de metac conhecimento pode ser usada para tornar a distribuição do conhecimento mais visível ainda. A

RSE combina o uso de dados de conexão social e dados de *expertise* armazenados para ajudar não só a localizar as pessoas certas, mas também a visualizar um ou mais caminhos para essas pessoas. Por exemplo, Lin, Griffiths-Fisher, Ehrlich e Desforges (2008) desenvolvem uma aplicação de RSE, o *SmallBlue*, que desbloqueia a valiosa inteligência de "quem sabe o que", "quem sabe quem", e "quem sabe o que diz a respeito de quem" dentro de uma organização. O objetivo era localizar colegas conhecedores, comunidades e redes de conhecimento. O *SmallBlue*, captura os laços das redes sociais entre os funcionários e fornece mapas visuais de caminhos de rede de diferentes comprimentos entre um buscador de *expertise* e todos os potenciais provedores da *expertise*. Através da revisão dos caminhos, os funcionários podem decidir se contatam diretamente com o suporte de *expertise* ou se escolhem qualquer contato intermediário para o encaminhamento. Este aspecto é particularmente importante em grandes organizações em que os caminhos para o conhecimento não serão tão simples como em um grupo de trabalho (FULK, YUAN, 2013).

A RSE pode fornecer informações sobre o que Kane, Azad, Faraj e Majchrzak (2012) chamam de "conversas de conhecimento". Ao observar a interação e a comunicação entre outros usuários através de postagens, comentários, referências e discussões, pode-se observar as conversas on-line que dão pistas sobre quem sabe o que. A capacidade das conversas de conhecimento da RSE visível para a comunidade poderia substituir até certo ponto a observação informal subjacente a inferências de conhecimento em pequenos grupos. Ainda mais, o usuário não precisa estar presente nos horários da conversa. Os traços digitais dessas conversas fazem parte do sistema e podem ser acessados a qualquer momento por pessoas que não participaram, assim como as que fizeram.

Treem e Leonardi (2013) abordaram como as diferentes formas de comunicação podem influenciar o reconhecimento de *expertise* considerando quais os fatores estruturais, relacionais e comunicativos estão associados ao sucesso em ter o conhecimento reconhecido por outros membros do grupo. A comunicação nas organizações contemporâneas é comumente mediada pelo uso de tecnologias, e os meios de comunicação variam muito nas formas em que permitem que as pessoas apresentem conhecimento a outras. As mídias, como o telefone ou mensagens instantâneas, são usadas principalmente para suportar a comunicação interpessoal

ou individual. Outras mídias, como repositórios de arquivos ou RSEs podem ser caracterizadas como comunais na medida em que fornecem informações acessíveis simultaneamente a todos os membros. A comunicação interpessoal pode ser uma maneira eficaz em sinalizar a *expertise* porque é mais focada e direcionada. Alternativamente, os repositórios comunitários podem ser úteis porque ambos armazenam o conhecimento dos indivíduos para acesso durante um período de tempo e porque fornecem um diretório visível de quem sabe o que. O papel potencial dessas formas de comunicação para o compartilhamento da *expertise* levou aos autores a levantarem várias hipóteses, entre elas três contribuem com este estudo:

- a) o uso mais frequente de meios de comunicação comunais no trabalho está relacionado a um membro do grupo que tenha sua experiência reconhecida mais frequentemente dentro do grupo;
- b) o uso mais frequente de meios de comunicação interpessoais no trabalho está relacionado a um membro do grupo que tenha seus conhecimentos reconhecidos mais frequentemente dentro do grupo;
- c) o uso geral da mídia de comunicação mais frequente no trabalho está relacionado a um membro do grupo que tenha seus conhecimentos reconhecidos mais frequentemente dentro do grupo.

Os autores descobriram que a comunicação através das tecnologias de comunicação comunal estava relacionada ao compartilhamento de *expertise* e ao seu reconhecimento (Ha), mas que o uso de tecnologia de comunicação interpessoal (Hb) e o uso geral de tecnologia de comunicação (Hc) não eram. Essa constatação contribui para um crescente corpo de literatura sobre o papel de comunicação e uso de tecnologia para apoiar o compartilhamento de conhecimento e a percepção de experiência de um colega de trabalho. Pesquisas anteriores sobre a relação entre a comunicação entre indivíduos e o reconhecimento da *expertise* examinaram amplamente a comunicação diádica consistindo em alocação ou recuperação de informações. No entanto, as descobertas desse estudo indicaram que, quando tratadas especificamente com a comunicação mediada tecnicamente, a comunicação interpessoal pode ser menos eficaz na partilha de metac conhecimento sobre conhecimentos em comparação com as tecnologias comunais. Assim, os resultados

em geral da pesquisa com 99 funcionários revelaram que são as práticas de comunicação, e não as influencias estruturais, que se relacionam principalmente com os membros do grupo que têm sua *expertise* reconhecida por colegas de trabalho. Essas descobertas ampliam a teoria que vê atribuições de *expertise* individual em organizações como um fenômeno comunicativo que emerge através de práticas de trabalho.

Por fim, como o objetivo desta dissertação é mostrar como a RSE pode contribuir com a melhora em importantes desafios da comunicação organizacional, é pertinente fechar a questão focando na importância da comunicação para a MT. Kotlarsky, Hooff e Houtman (2015) focaram exatamente nessa questão, a comunicação como determinante do desenvolvimento do sistema de memória transativa. Para os autores o papel da comunicação na obtenção de um equilíbrio entre conhecimento diferenciado e integrado é crucial no desenvolvimento do SMT e especialmente em equipes multifuncionais (multidisciplinares). Os poucos estudos do SMT se concentraram em tais equipes destacando as dificuldades no seu desenvolvimento com *experts* de diferentes áreas profissionais. Esses estudos desafiaram uma suposição do SMT implícita, incorporada na visão de processamento de informações, que os membros estão motivados para compartilhar conhecimento. Por exemplo, Jarvenpaa e Majchrzak (2008) argumentaram que, quando especialistas individuais em um grupo têm interesses e motivos diferentes, eles podem não compartilhar o conhecimento útil que possuem e podem não estar motivados para usar as informações que recebem. Além disso, os aspectos sociais como as diferenças culturais e a identificação profissional influenciam a comunicação entre os membros da equipe. A comunicação é essencial para aprender sobre o que os outros sabem, para codificar novos conhecimentos no grupo do SMT e para recuperar o conhecimento desse grupo. Assim, os processos de comunicação desempenham um papel fundamental tanto no desenvolvimento como no uso. Não é apenas a quantidade de comunicação que importa, isto é, a frequência de interação, mas também a qualidade da comunicação (a utilidade e a qualidade afetiva das interações) que influenciam o desenvolvimento do SMT (KOTLARSKY; HOOFF; HOUTMAN, 2015).

5.4 A LENTE DA TROCA SOCIAL: MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR

A teoria da Troca Social é um amplo paradigma conceitual que abrange uma série de disciplinas sociais, como gestão, psicologia social e antropologia. Apesar do seu nome, não é uma única teoria, mas uma família de modelos conceituais (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). A este respeito, todas as teorias da Troca Social compartilham características comuns e tratam a vida social como envolvendo uma série de transações sequenciais entre duas ou mais partes. Os recursos são trocados através de um processo de reciprocidade e a qualidade dessas trocas às vezes é influenciada pela relação entre o ator e o alvo (BLAU, 1964).

Com base nessas ideias, a teoria da Troca Social é um dos quadros conceituais mais duradouros e amplamente utilizados. Muitos dos tópicos importantes do comportamento organizacional foram analisados através da sua lente. Por exemplo, comportamentos de cidadania organizacional, compromisso, justiça e suporte de supervisão e organização que exploraram esse modelo conceitual.

A potência das trocas sociais para gerar relações de alta qualidade ou vice-versa foi especialmente delineada por Cropanzano e Mitchell (2005). Os autores argumentam que a teoria da Troca Social é um dos paradigmas conceituais mais influentes para a compreensão do comportamento no local de trabalho. Relações interorganizacionais e intraorganizacionais são guiadas por diferentes normas de troca social - por relações inter e intraorganizacionais, refere-se à relação entre duas ou mais organizações; e os relacionamentos dentro de uma organização, respectivamente. Provavelmente, essa teoria fornece uma estrutura para decifrar as regras e normas que moldam as trocas, os intercâmbios de recursos e a qualidade das obrigações recíprocas que se refletem nos comportamentos de relacionamento emergentes (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Em essência, isso sugere que com a TTS é possível não só entender as diferentes formas de trocas sociais que resultam em uma cultura organizacional percebida, mas também entender o mecanismo através do qual transações específicas se formam e como as relações emergem em tais contextos. Como tal, diferentes

formas de trocas sociais podem ser propositadamente mediadas e/ou orquestradas através de uma arquitetura específica organizacional e liderança. Por isso, a TTS fornece um cenário para explorar como a arquitetura de redes sociais intraorganizacionais pode influenciar capacidades e a gestão do conhecimento através de comportamentos dos funcionários sobre colaboração e cultura compartilhada para a cidadania organizacional.

As teorias de ação coletiva podem oferecer uma explicação mais sofisticada sobre o surgimento de redes organizacionais, estendendo seu uso atual para estudar a adoção de tecnologias em organizações. A ação coletiva por grupos é baseada em uma premissa subjacente de controle social. Homans (1974) levantou a hipótese de conformidade da coesão que prevê que os membros do grupo possam impor controle social uns aos outros trocando a aprovação dos pares pelo cumprimento das obrigações do grupo. Assim, a teoria da troca social se encontra dentro das teorias de ação coletiva (MONGE; CONTRACTOR, 2001).

Para Monge e Contractor (2001) a teoria da troca social foi originalmente desenvolvida por Homans (1950, 1974) e Blau (1964), e procura explicar a ação humana por meio de um cálculo de troca de recursos materiais ou de informação. Na sua formulação original, a TTS tentou explicar a probabilidade de uma relação diádica baseada na oferta e demanda de recursos que cada membro da díade tinha para oferecer. Emerson (1972) estendeu essa formulação original, argumentando que para examinar o potencial das relações de troca e de dependência de poder, era fundamental examinar uma rede maior que a díade que estava embutida. Desde então, vários estudiosos desenvolveram essa perspectiva no que é comumente chamado como Teoria da Troca de Rede. Essa teoria postula que o poder de negociação dos indivíduos é uma função na medida em que são vulneráveis à exclusão da comunicação e outras trocas dentro da rede. O argumento é que os indivíduos forjam *links* de rede com base em sua análise dos custos relativos e dos retornos dos investimentos. Da mesma forma, os indivíduos mantêm *links* baseados na frequência, incerteza e investimentos contínuos para sustentar a interação. A localização na rede pode conferir a algumas pessoas uma vantagem sobre os outros no envolvimento em relações de troca. Esse argumento é o cerne de várias teorias que lidam com a

troca social, bem como teorias de dependência de recursos (MONGE; CONTRACTOR, 2001).

Dentro das organizações, segundo Monge e Contractor (2001) os pesquisadores da rede estudaram o mecanismo de troca social para o estudo de poder, liderança, confiança e comportamento ético. A teoria da troca social tem sido usada para examinar o poder decorrente de uma posição estrutural, sendo o poder definido como uma função de dependência na rede. Brass (1984) sugeriu duas medidas de centralidade que refletem diferentes dimensões do poder. A proximidade refere-se quando pessoas, grupos e organizações podem alcançar todos os outros em uma rede através de um mínimo de intermediários que corresponde à dimensão do "acesso de recursos". O interesse, quando um membro da rede se encontra entre outros que não estão diretamente conectados, corresponde à dimensão do "controle de recursos" do poder. O autor mostrou que ambas as medidas de centralidade se correlacionavam com medidas reputacionais de poder.

O sucesso desses estudos de rede para prever o poder levou alguns estudiosos a sugerir seu uso na extensão das teorias de liderança. Fernandez (1991) descobriu que os efeitos da comunicação informal sobre as percepções de liderança eram diferentes em três tipos de organizações. Especificamente, descobriu que a comunicação informal previa percepções de liderança mais fortemente na organização participativa, apenas fracamente na organização profissional e não era percebida na organização hierárquica. No que se refere à confiança, os pesquisadores também usaram a TTS para estudar a utilidade de desenvolvimento da confiança nas redes interorganizacionais. Pelo conceito de Burt e Knez (1996), a confiança pode ser traduzida como uma relação de troca ou uma política de cooperação, sendo vista por quem a oferece como uma colaboração antecipada, sem levar em consideração aspectos como ética e moral. Em um estudo envolvendo confiança medida através de redes de amizade, Krackhardt e Stern (1988) descobriram que uma proporção relativamente maior de vínculos de amizade interunidade (em comparação com intraunidade) era útil para organizações que lidavam com situações de crise. Nesse caso, o alto nível de confiança foi visto como um pré-requisito para o aumento da coordenação interunitária necessária durante um período de alta incerteza e potencial conflito. E quanto ao comportamento ético nas organizações, Brass, Butterfield e Skaggs (1995) sugerem que

as redes também podem oferecer uma explicação para a probabilidade de comportamento antiético em uma díade, uma vez que a conexão das pessoas está altamente relacionada à sua observabilidade. Assim, frequência e confiança proporcionam maior oportunidade, mas intimidade e empatia diminuem a motivação.

Para relacionar a teoria da Troca Social ao contexto da RSE, nesta proposta de abordagem multiteórica o trabalho de Alarifi (2016) é de grande relevância, pois foca na troca de informações e conhecimento que a visibilidade possibilita para a ação, isto é, contribuir com a publicação de conteúdos desenvolvendo um comportamento *poster* (ativo), ou apenas ficar acompanhando as publicações dos demais comprometendo a sustentabilidade da rede em longo prazo. Segundo o autor um problema recorrente para os gerentes da RSE é manter um nível sustentável de participação ativa de seus membros. As RSEs muitas vezes falham se houver pouco ou nenhum contribuinte de conteúdo. Nesse cenário, os gerentes precisam aplicar estratégias de intervenção para aumentar a participação. Nas comunidades da RSE, o maior grupo de usuários geralmente é aquele que apenas lê o conteúdo dos outros (chamado de *lurk*), enquanto os membros que criam conteúdo ativamente (chamados de *post*) constituem o menor grupo. Uma das vantagens de classificar os comportamentos de participação ativa e à espreita é facilitar a compreensão dos problemas associados a cada comportamento (por exemplo, por que acontece e como ele responde a diferentes intervenções), pois reflete a realidade da participação on-line nas RSEs. Acadêmicos bem como profissionais podem se beneficiar da revisão dessas ações e dos diferentes aspectos identificados para, por exemplo, iniciar diferentes estratégias para melhorar o uso.

Um estudo para entender como a intenção de compartilhamento de conhecimento foi formada no uso de três RSEs em Taiwan, Hung et al. (2015) concluíram que *lurkers* e *posters* demonstraram fortes diferenças. O prazer em ajudar os outros foi a principal motivação para os *posters*, enquanto a compatibilidade percebida, a facilidade de uso e a reciprocidade moldaram as atitudes dos *lurkers*. Por outro lado, a literatura observa algumas semelhanças entre ambos. Por exemplo, os dois comportamentos estão interessados em melhorar sua compreensão sobre assuntos específicos e se beneficiam da participação na

mesma medida. Estudantes que espreitam nos fóruns de discussão on-line de cursos educacionais descobriram que leem e refletem sobre o conteúdo nessas comunidades sem publicar conteúdo próprio. Para concluir, a literatura sugere que não há uma regra fundamentada sobre os benefícios e outros resultados do comportamento espreitador em comparação ao ativo e pesquisas adicionais são necessárias para examinar como essas experiências são diferentes (ALARIFI, 2016).

As características únicas de *lurkers* os tornam um grupo de usuários essencial em qualquer comunidade on-line seja para aumentar a popularidade, gerar tráfego ou acessos no site. Assim, o incentivo a contribuição é uma área de pesquisa atraente tanto para os acadêmicos quanto para os profissionais. No entanto, poucos estudos foram conduzidos sobre o fenômeno da espreita, particularmente em um ambiente de trabalho. O objetivo não é para sugerir a transformação de todos os membros em ativos. Isso porque ter muitos *posters* pode causar caos e perturbações nas comunidades on-line com um fluxo maciço de informação que aumenta os custos de participação, como leitura, classificação e compreensão. Em suma, identificando o comportamento espreitador, entendendo os "membros" que se escondem depois que já foram introduzidos na plataforma e examinando "como" incentivar os membros mais ativos a serem mais ativos, são os desafios mais significativos para os gerentes dessas comunidades. No entanto, pesquisadores concentraram-se em grande parte no comportamento do ativo, no "como" ou "por que" eles usam ou compartilham seus conhecimentos nas RSEs e sem considerar os motivos e comportamentos de uso do grupo de usuários maior, ou seja, os *lurkers* (ALARIFI, 2016).

Compreender o comportamento desses grupos, bem como os principais benefícios percebidos que encorajam a publicação e as possíveis barreiras que fazem com que os membros apenas leiam são cruciais para abordar o problema da participação. Alarifi (2016) investigou o fenômeno de uma RSE subutilizada e desenvolveu um modelo para facilitar a compreensão dos processos sócio-psicológicos que regem a participação dos funcionários após a aplicação de três intervenções de gestão: as mensagens promocionais, as técnicas de pressão e as políticas de uso da mídia social. Esse estudo foi construído com base na teoria da Troca Social (Blau, 1964) e o modelo de contribuição do conhecimento de Kankanhalli, Tam e Wei (2005) que foram

explorados para identificar as principais motivações para a participação dos usuários em quatro dimensões: benefícios extrínsecos e benefícios intrínsecos que encorajam a publicação e custos extrínsecos e custos intrínsecos que estimulam apenas a leitura. O estudo mostra como os comportamentos de *lurkers* e *posters* mudam quando essas intervenções específicas são aplicadas. Além disso, estabelece que as intervenções de gestão nem sempre produzem os resultados que se espera. Em vez disso, algumas intervenções têm um efeito adverso na medida em que aumentam os custos percebidos de participação de *lurkers*.

Durante décadas, pesquisadores comportamentais estudaram normas e motivações dos funcionários em diversas disciplinas. Compreender como os aspectos comportamentais e psicológicos influenciam os funcionários em suas tarefas cotidianas é um passo a frente para ajudar as organizações a alcançar seus objetivos. Na área dos Sistemas da Informação, muitos estudos foram realizados para determinar por que, como e em que condições os funcionários aceitam, usam ou resistem a uma tecnologia. Da mesma forma, uma melhor compreensão do uso (ou não uso) nas RSEs contribui para que a adoção dessas plataformas seja bem-sucedida. *Lurkers* são os membros silenciosos de uma comunidade on-line que geralmente não contribuem com conteúdo. Ao mesmo tempo, constituem a grande maioria de qualquer comunidade on-line. De acordo com o princípio “90-9-1” de sites colaborativos, 90% dos membros apenas leem o conteúdo dos outros (isto é, espreitam), 9% dos membros editam o conteúdo e 1% criam ativamente novos conteúdos (*post*) (ALARAFI, 2016).

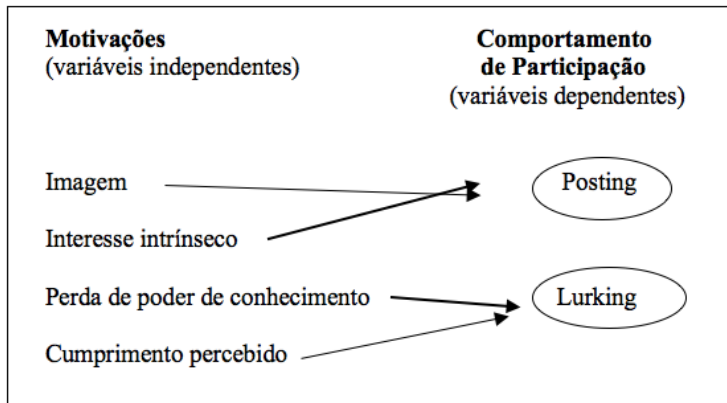
Alarafi (2016) define *lurkers* como membros que não criaram nenhum conteúdo (*post* ou comentário) no último mês e os *posters* como membros que postaram ou comentaram pelo menos uma vez no último mês. A criação de conteúdo foi reconhecida como um componente crucial para a sustentabilidade de qualquer comunidade on-line, e os pesquisadores, portanto, se concentraram no comportamento de *posters* e como ou por que usam ou compartilham seu conhecimento. No entanto, a compreensão dos motivos de *lurkers* não foi amplamente explorada e continua sendo uma área de nicho na pesquisa. As motivações de *lurkers* e *posters* diferem em uma variedade de fatores ambientais, organizacionais, contextuais, individuais e tecnológicos. A pesquisa analisada se concentrou nos principais fatores em nível individual. O autor afirma que a participação de *lurkers* e *posters* na RSE é moldada

não apenas por fatores individuais, mas por estímulos organizacionais também. Apesar do crescimento do número das RSEs em organizações contemporâneas, poucas têm sido bem-sucedidas em motivar a participação ativa e em longo prazo. Um objetivo importante desta pesquisa, portanto, foi identificar os principais fatores que levam os membros da RSE a espreitar ou a publicar depois de terem sido introduzidos na plataforma. (ALARAFI, 2016).

A teoria da Troca Social (BLAU, 1964) levou à identificação de quatro fatores-chave na motivação para a postagem e os comportamentos espreitadores: o benefício extrínseco operacionalizado usando a “imagem”; o custo extrínseco operacionalizado usando a “perda de poder de conhecimento”; o benefício intrínseco operacionalizado usando o “interesse intrínseco” e o custo intrínseco operacionalizado usando um novo conceito denominado "cumprimento percebido".

A existência de qualquer comunidade on-line depende principalmente da participação dos membros (contribuição, criação de conteúdo). Portanto, é o cerne de muitas teorias que se propõem para explicar o que motiva as pessoas a participar (ou não participar). Da mesma forma que essas comunidades, a maioria das atividades em RSEs ocorrem na visualização de outras postagens (ou seja, à espreita) ou na postagem. A participação on-line é operacionalizada em termos de medidas de quantidade como o tempo gasto, número de visitas, número de postagens e comentários ou conteúdo compartilhado. A variável dependente (participação) é uma variável binária de postagem/espreita para identificar quais variáveis independentes (motivações da participação) conduz a qual comportamento. A Figura 12 apresenta o modelo conceitual do estudo de Alarifi (2016).

Figura 12 – Modelo conceitual do estudo



Fonte: Adaptado pela autora de Alarifi (2016, p. 53).

A principal hipótese da teoria da Troca Social (BLAU, 1964) é que os indivíduos interagem com os outros com base em sua análise autointeressada dos benefícios e custos esperados dessa troca. Para explicar os fatores relevantes para o benefício e os custos durante a troca social, o estudo de Alarifi (2016) aborda as motivações extrínsecas e intrínsecas. Dos muitos modelos que explicam as motivações extrínsecas e intrínsecas que estimulam e prejudicam as contribuições em um ambiente corporativo, o modelo de contribuição do conhecimento de Kankanhalli, Tam e Wei (2005) é o mais usado. Os autores usaram a teoria da Troca Social como uma base teórica para explicar o uso de repositórios de conhecimento eletrônico por contribuintes do conhecimento. Eles elaboraram um modelo de motivação dos funcionários para contribuir, categorizados em três dimensões: a dimensão de custo (esforço de codificação, perda de poder de conhecimento), dimensão de benefícios extrínsecos (recompensa organizacional, reciprocidade, imagem) e dimensão de benefícios intrínsecos (autoeficácia, prazer em ajudar os outros). Portanto, com base na teoria da Troca Social e no modelo de contribuição do conhecimento foram elaboradas quatro categorias de variáveis independentes. Alarifi (2016) adotou a conceitualização de “imagem” de Kankanhalli, Tam e Wei (2005) como o benefício extrínseco da publicação e a “perda do poder do conhecimento”

como o custo extrínseco da espreita. Embora o benefício intrínseco do "gozo em ajudar os outros" seja um fator importante na previsão do compartilhamento de conhecimento no modelo de motivação dos autores, o autor estendeu esse conceito para capturar aspectos mais amplos do próprio prazer dos usuários. O Quadro 9 apresenta os constructos utilizados com suas respectivas definições e autores de referência.

Quadro 9 – Definições dos constructos de extrínseco e intrínseco

Constructo	Definição	Referência
Imagem (benefício extrínseco)	Um indivíduo acredita que publicar na RSE aumenta seu conceito autossocial	Wasko e Faraj (2005)
Perda do poder de conhecimento (custo extrínseco)	A percepção de poder e valor exclusivo perdido devido à publicação de conhecimento na RSE	Kankanhalli, Tam e Wie (2005)
Interesse intrínseco (benefício intrínseco)	Os usuários estão envolvidos na atividade para seu próprio prazer, e não por algum propósito utilitário	Webster, Trevino e Ryan (1993)
Cumprimento percebido (Custo intrínseco)	Os usuários sentem que suas necessidades de uso da RSE são cumpridas somente através da leitura	Alarifi (2016)

Fonte: Alarifi (2016, p. 56, tradução nossa).

Os indivíduos se envolvem na interação social porque eles esperam obter recompensas sociais, como respeito ou status. Como um benefício extrínseco, o aprimoramento da imagem tem uma influência importante nos comportamentos dos indivíduos. Vários estudos sobre a adoção de tecnologia destacaram a importância da motivação para manter um status ou imagem social favorável

particularmente no uso de sistemas de gestão de conhecimento. A pesquisa em comunidades on-line corporativas descobriu que os membros participaram ativamente quando acreditavam que a participação aumentava sua imagem pessoal (ALARIFI, 2016).

Em uma revisão recente de estudos empíricos sobre o efeito de recompensas e incentivos à participação dos usuários em comunidades on-line, Malinen (2015, p. 234) relata que "incentivos imateriais, como prestígio e reputação, foram identificados como os benefícios mais efetivos". Esses resultados são em grande parte consistentes com a descoberta de Wasko e Faraj (2005), que os *posters* contribuíram principalmente com o conhecimento para maior reputação. Nestes fundamentos, Alarifi (2016) conclui que a imagem desempenha um papel significativo na influência positiva do comportamento de postagem na RSE. E ainda argumenta que a imagem tem maior influência nos *posters* do que no grupo de usuários *lurkers*. Esta conclusão é reforçada por dois estudos sobre o uso de um software social em que Kügler, Dittes, Smolnik, e Richter, (2015a) descobriram que o aprimoramento de imagem desempenhou um papel importante na conexão social dos funcionários. Da mesma forma, Beck, Rai, Fischbach e Keil (2014) descobriram que a reputação afeta positivamente a criação e a integração de conhecimento em um wiki corporativo e que, quando os funcionários percebem que ganham status dentro da organização, estão mais propensos a contribuir (ALARIFI, 2016).

A teoria da Troca Social assume que as pessoas maximizam os benefícios e minimizam os custos quando interagem com os outros. Assim, nas comunidades on-line, a participação ocorre quando os benefícios percebidos superam os custos percebidos de participação. Molm (1997) sugere duas formas de custos de troca social: custos de oportunidade (tempo e esforço necessários para participar) e perda real de recursos (perda de poder de conhecimento). Em comparação com outros sistemas sociais corporativos, como *wikis* e sistemas de gestão do conhecimento pode-se supor que a participação nas RSEs, exige menos custos de oportunidade, tais como esforço de codificação e tempo. Em particular, os membros da RSE no estudo de Alarifi (2016) possuíam familiaridade pré-existente com a plataforma.

A perda real de recursos, por outro lado, é uma forma importante de custo associado à troca social. Acima de tudo, Gray (2001) destaca que a perda de poder de conhecimento é importante

para entender por que os funcionários não participam de sistemas de gestão de conhecimento. Kankanhalli, Tam e Wei (2005) identificaram a perda de poder do conhecimento como um custo extrínseco que ocorre no processo de compartilhamento de conhecimento, o que implica uma relação negativa com a contribuição do conhecimento. Alguns usuários temem que a contribuição possa levar à perda de seu valor único (seu conhecimento) e, portanto, deveriam reter o conhecimento ao invés de compartilhá-lo. Em ambientes de trabalho competitivos, esse custo pode ser relevante para os funcionários que competem com colegas em múltiplas dimensões sobre quais conhecimentos (especialmente o conhecimento tácito) são importantes. No entanto, a pesquisa sobre o que motiva os usuários a participar de um contexto organizacional tende a adotar uma abordagem positiva e se concentra em fatores benéficos com menos atenção aos fatores de custo. Assim, no estudo de Alarifi (2016) a percepção de perda de poder de conhecimento tem maior influência no grupo de usuários de *lurker* do que *poster*.

Os benefícios intrínsecos (por exemplo, diversão) têm maior impacto no encorajamento do uso do sistema, particularmente quando o uso da tecnologia é de natureza voluntária (WEBSTER; TREVINO; RYAN, 1992). Das muitas cognições examinadas na pesquisa sobre o uso de TI, os benefícios intrínsecos são um dos mais salientados para influenciar as atitudes dos usuários, em particular para sistemas com qualidades orientadas para o prazer, como as redes sociais. Em relação aos ambientes de trabalho, a pesquisa sobre o uso de SI demonstra que as percepções quanto aos benefícios intrínsecos influenciam fortemente o uso de sistemas de gestão de conhecimento. Os funcionários usam comunidades virtuais não só para atividades relacionadas ao trabalho, mas também para conversas de bate-papo, entretenimento e arranjos sociais e como meio de conversação para construção de relacionamento (ALARIF, 2016).

Na análise de 71 mil postagens em um sistema de *blogging*, Singh et al. (2014) descobriram que quase 75% das postagens estavam em tópicos que não eram do trabalho. Para capturar esses aspectos mais amplos do prazer dos usuários, Alarafi (2016) empregou o benefício do "interesse intrínseco" como conceituado por Webster, Trevino e Ryan, (1993). O e a pesquisa na área SI estabeleceu há muito tempo o efeito significativo do interesse intrínseco em moldar o uso individual de

um SI. Assim, o interesse intrínseco tem maior influência no grupo de usuários de *poster* do que no *lurker*.

Em uma pesquisa com 219 *lurkers* sobre os motivos de não publicar, Preece, Nonnecke e Andrews (2004) identificaram cinco razões principais: (1) pensam que apenas a leitura/navegação é suficiente, (2) ainda estão aprendendo sobre o grupo, (3) acham que eles são úteis sendo observadores altruístas, (4) não há necessidade de publicar e (5) simplesmente não conseguem usar as funcionalidades do software. A "apenas leitura/navegação é suficiente", foi o motivo principal para apenas espreitar nas comunidades de discussão on-line. Mais da metade (53,9%) dos *lurkers* selecionaram esse motivo para seu comportamento à espreita. Alarifi (2016) conceituou uma nova construção para explicar o motivo "apenas a leitura/navegação é suficiente". O autor o conceituou como "*perceived fulfilmen*", em português "cumprimento esperado" como fator de custo que poderia dificultar a participação do usuário. O "cumprimento percebido" é definido como, na medida em que os membros sentem que suas necessidades de uso da RSE são cumpridas somente pela leitura. Segundo o autor, embora sua construção possa não se assemelhar a fatores inerentemente intrínsecos (por exemplo, o interesse intrínseco), representa o aspecto intrínseco da percepção de *lurkers* de que a atividade de leitura em si é suficiente e significativa e que atende suas necessidades de uso. Portanto, argumenta que o cumprimento percebido é um importante motor de comportamento espreitador nas RSEs.

E assim, com base nos argumentos anteriores que ligam os quatro fatores à participação dos usuários, a seguinte proposição foi formulada: Os benefícios e custos extrínsecos e intrínsecos percebidos afetarão o comportamento de participação na RSE, de modo que o custo extrínseco percebido da "perda de poder de conhecimento" e a percepção do custo intrínseco de "cumprimento percebido" incentivarão o comportamento *lurker*, e o benefício extrínseco percebido da "imagem" e o benefício intrínseco percebido de "interesse intrínseco" incentivarão o comportamento *poster*. Desse modo, os resultados sugerem que:

I - As motivações dos usuários para publicar são diferentes das suas motivações para espreitar.

II - As RSEs geralmente são percebidas como sistemas para atividades relacionadas ao trabalho, no entanto, a participação foi provocada por uma combinação de fatores extrínsecos e

intrínsecos. Isso sugere que as motivações dos usuários não são mutuamente exclusivas porque eles também percebem a RSE como um ator de entretenimento social. Isto é, as tecnologias de redes sociais têm a natureza dupla de melhorar a produtividade e proporcionar entretenimento.

III - A investigação de fatores benéficos e de custos fornece uma compreensão mais completa de por que os usuários espreitam ou postam nas RSEs. Tomando uma abordagem puramente positiva e examinando apenas motivações benéficas se deixa o comportamento do maior grupo de usuários, os *lurkers* não coberta.

IV- A influência dos fatores benéficos da imagem e do interesse intrínseco na criação de conteúdo foram preditores significativos de participação.

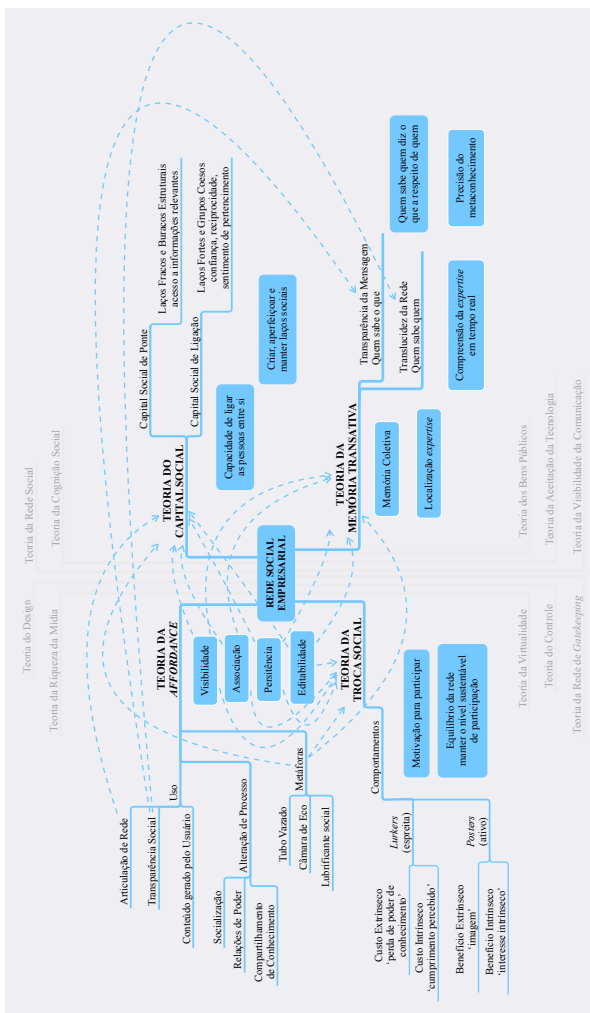
V - A literatura sugere que o fator de custo do interesse próprio que dificulta a participação é de fato uma barreira significativa. No entanto, a participação e os comentários dos representantes da administração, dos membros da equipe de *experts* e os gerentes da RSE podem criar um ambiente cooperativo que facilite as preocupações dos usuários sobre a perda de seus conhecimentos.

VI - Os resultados do fator de custo “cumprimento percebido” sugerem que a construção referente não é apenas conceitualmente relevante, mas também é empiricamente para o problema da participação (a espreita). Os usuários são menos propensos a contribuir quando acreditam que a própria atividade de leitura é suficiente e significativa por si só. Uma possível estratégia para mudar essa percepção seria a adoção de campanhas para mostrar que suas vozes são importantes e necessárias para que as RSEs sobrevivam e conscientizar sobre o valor da norma de reciprocidade no coletivo. Portanto, é possível concluir que a lente da teoria da Troca Social é apropriada para explicar os fatores benéficos e de custo que motivam os comportamentos *lurkers* e *posters* nas RSEs. Particularmente, os resultados ampliam a visão da importância dos fatores de custo na explicação do comportamento de espreita nessas plataformas.

4.5 MAPA CONCEITUAL

A Figura 13 apresenta o Mapa Conceitual do estudo com o objetivo de criar uma melhor compreensão da integração entre as quatro teorias e servir como instrumento para estatuir o conhecimento criado.

Figura 13: Mapa Conceitual



Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

A principal diferença entre a interdisciplinaridade e a multidisciplinaridade é que a primeira se caracteriza pela intensidade das trocas e pelo grau de integração real das disciplinas no interior de um projeto específico de pesquisa. Para a segunda basta que se justaponham os resultados de trabalhos de mais de um especialista, não havendo integração conceitual, teórica e metodológica (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2011).

Neste sentido, o Mapa Conceitual visa apresentar os principais conceitos-chave relacionados as quatro teorias e principalmente demonstrar suas integrações. Através da *affordance* da visibilidade as informações sobre os tipos de pessoas, comportamentos de trabalho, tarefas, habilidades e conhecimentos estão visíveis para todos na RSE. Em essência a visibilidade oferece às pessoas a oportunidade de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. O aumento do uso da RSE coincide com o aumento da transparência social que pode ser definida como a visibilidade da comunicação que é permitida por dois mecanismos: a transparência da mensagem (quem sabe o que) e a translucidez da rede (quem sabe quem). Isso contribui para a melhoria da localização da *expertise* e na precisão do metachecimento em tempo real. As contribuições podem ser facilmente vistas e localizadas, assim como especialistas identificados formando o sistema de Memória Transativa da organização. A capacidade de ver a atividades de um colega de trabalho também influencia as decisões para se comunicar ativamente. O que significa outra conexão que a visibilidade estabelece ao motivar a participação ativa. Todas essas características resultam no aumento do capital social, tanto na forma de ponte quanto de ligação, criando mais laços e fortalecendo os existentes. A articulação das redes é uma forma primordial para que os usuários criem, aprimorem e mantenham seu capital social.

A RSE ao permitir que conversas persistam ao longo do tempo, incentiva o aumento da participação. O que gera a possibilidade de rastreamento dos traços digitais das comunicações que permite a localização de especialistas para colaborações. A reutilização de conteúdos também apoia a formação de relacionamentos mais estreitos e de comunidades de prática o que representa ganho de capital social. A persistência do conteúdo pode ser atraente para os recém-chegados na esperança de aprender

sobre a organização e acessar informações que precederam a sua chegada. Como muitos funcionários provavelmente nunca contribuem ativamente, a visibilidade e a persistência permitem que mais pessoas acessem a informação fornecida por usuários frequentes.

A capacidade de edição referir-se à capacidade de um indivíduo modificar ou revisar o conteúdo já comunicado. Assim, a editabilidade permite ao comunicador maior flexibilidade o que gera um certo grau de controle editorial sobre o conteúdo. A capacidade de rever e editar são fundamentais para o valor percebido dessa tecnologia, resultando em maior colaboração (participação) e um produto final mais valioso. Por ser tão fácil publicar e manter conteúdo, os novatos - e não apenas os especialistas - contribuem com informações específicas. O que pode gerar aumento do capital social entre os membros da RSE, e a precisão do metaconhecimento.

A RSE oferece uma maneira de tornar as associações mais explícitas. Pesquisas apontam que funcionários usam essa tecnologia para estabelecer conexões com pessoas que eles conheciam pouco ou até mesmo com desconhecidos. A capacidade de fazer novas associações entre pessoas e conteúdos também influencia no desenvolvimento do capital social. Portanto, o uso crescente da RSE está relacionado ao aumento do capital social entre relacionamentos novos e existentes. Os usuários visualizam a participação como uma forma de se sentirem mais perto da organização como um todo, tornando-se parte de uma comunidade maior. Além da criação de laços pessoais, os funcionários também estabelecem associações explícitas com o conteúdo encontrado, obtendo acesso informações relevantes. O que permite que especialistas compartilhem seus conhecimentos. Ao criar associações explícitas quanto à fonte, qualidade e utilidade da informação, a RSE pode melhorar o uso de conteúdos e consequentemente a formação de um sistema de Memória Transativa.

No que se refere as três metáforas da RSE, a comunicação direcional que escorre através do “tubo vazado” tem implicações para o desenvolvimento e a manutenção do capital social. Assim como, na “câmara de eco” as implicações potenciais que o capital social da RSE direciona atenção sobre as maneiras pela quais diferentes comunidades podem emergir e serem suportadas dentro das organizações. Atuando como “lubrificante social” a RSE

também contribui para a formação do capital social. E como o capital social é mais fácil de criar quando as pessoas sabem o que os outros estão fazendo tem conexão com a formação do sistema de Memória Transativa, além de aumento da colaboração (participação), pois uma vez que os funcionários aprenderam que os outros estão interessados em tópicos similares, ficam mais dispostos a troca de informação para superar diferenças disciplinares, mesmo não compartilhem um domínio de conhecimento comum.

As questões mencionadas acima, entre outras, recaptulam algumas as dinâmicas de interconexão estabelecidas entre as quatro teorias compondo uma abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa do fenômeno RSE.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios dos processos da comunicação organizacional via RSE são importantes porque, mais do que em qualquer outro momento da história, os avanços no século XXI são baseados nas atualizações constantes das TICs e em redes de conhecimento humano. Sistemas eficazes de comunicação não podem desconsiderar a comunicação humana (relacional) e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações.

Ao tratar dos recursos que a RSE pode oferecer, a lente da teoria da *Affordance* concentra seu olhar na interseção entre os objetivos das pessoas e as características materiais dessa tecnologia, sendo uma perspectiva útil para entender o papel das RSEs usadas nas organizações. Desse ponto de vista, as RSEs são características constitutivas de todas as ações e processos organizacionais. Isso porque permitem a possibilidade de certos tipos de ação que seriam difíceis ou impossíveis de alcançar sem elas e às vezes restringem outros tipos de ação que seriam desejáveis. Embora essa abordagem ajude a ver que as tecnologias desempenham um papel central, não as coloca em primeiro plano. Em vez disso, a ação organizacional é primária, e as tecnologias que oferecem e restringem as atividades que constituem essa ação são vistas como condições facilitadoras. A compreensão do seu uso e de seus recursos pode ajudar a explicar as mudanças na comunicação e no trabalho que resultam. Conforme foi visto, existem várias *affordances* disponíveis, cada uma fornecendo suas próprias capacidades, usando algumas delas, ou criando certas combinações, fornecendo aos usuários benefícios e desvantagens. Assim, mídias sociais empresariais são importantes porque proporcionam novos tipos de comportamentos que seriam difíceis ou impossíveis de alcançar antes que as novas TICs entrassem no local de trabalho. A revisão apontou que as quatro *affordances* são relativamente consistentes e podem trazer mudanças substanciais na forma como muitos dos processos de comunicação são realizados. Cabe destacar, que essa abordagem, não concentra a atenção em uma tecnologia específica, mas sobre os tipos de práticas comunicativas que as várias *affordances* oferecem, sendo mais provável que tenha poder de permanência porque a teoria foi construída sobre a relação entre tecnologia e comunicação sem ênfase em algum deles.

Uma das principais constatações foi que a RSE torna o comportamento dos funcionários visível para uma ampla audiência. Assim, torna mais fácil ver o que seus colegas estão fazendo de forma regular, o que estão falando uns com os outros e com quem eles estão dizendo e fazendo suas atividades. Essa visibilidade de ação, comunicação e relacionamento é nova para a maioria. Ao usá-la, os funcionários não são mais anônimos ou escondidos; seus comportamentos estão abertos para todos verem. Essa visibilidade pode afetar os processos tradicionais como a comunicação, a colaboração, a cooperação e o compartilhamento de conhecimento. Pode-se inferir que os resultados da RSE são o resultado da interação entre o contexto social em que estão incorporados e suas características materiais em que os resultados tanto positivos e quanto negativos podem ocorrer. O ideal seria que pesquisadores continuassem a pensar em diferentes metáforas para entender o seu uso, explorando como permitem entender vários processos importantes. Isso porque a investigação teoricamente motivada das tecnologias de mídia social empresarial é agora um imperativo para os campos da comunicação, gestão do conhecimento e sistemas de informação, entre outros.

No que se refere à criação, aperfeiçoamento e manutenção dos laços sociais conforme visto a *affordance* da associação forma os laços sociais através do apoio a conexão e a facilidade das interações. O que significa que o uso crescente da RSE está correlacionado ao aumento de capital social entre relacionamentos existentes e novos, além da criação de comunidades de apoio. Contrariando alguns argumentos de que a comunicação on-line isolaria os usuários, a conectividade oferecida pode criar uma ponte, complementar relacionamentos existentes e ajudar a construir um sentido maior de comunidade. Um dos efeitos divergentes da *affordance* da visibilidade também abordado é que ela pode representar a consolidação do poder ou sua democratização e a construção do capital social.

Nas três metáforas da RSE foi visto a questão da formação do capital social. Como tubo vazado, uma pessoa pode estar exposta a informações que lhe permitirão fazer novas conexões com pessoas que não conhecia, porque agora tem algum conhecimento sobre elas e isso pode ser usado para iniciar conversas, além de manter relacionamentos melhores ao longo do tempo. No entanto, a transparência da informação também pode encorajar comportamentos defensivos de autoapresentação. Como

câmera de eco, ao tornar os interesses e os conhecimentos mais visíveis, possibilita conexões entre pessoas com modos de pensar semelhantes, podendo promover a criação de comunidades de prática. Por outro lado, há o risco da balcanização, resultando em um conjunto fragmentado de comunidades com pouca interação entre si. Já atuando como lubrificante social a RSE contribui para o desenvolvimento do capital social dentro da organização, pois é mais fácil de criá-lo quando as pessoas sabem o que as outras estão fazendo. O uso da RSE pode criar ambientes conformáveis com mais altos níveis de segurança psicológica, ajudando as pessoas menos inclinadas a interagir a se conectarem com outras. Mas também pode estimular o desenvolvimento de relacionamentos falsos, além do fato do capital social poder resultar em uma sobrecarga social gerando facilmente interrupções que podem ser prejudiciais para a produtividade.

A articulação da rede foi vista como uma forma primordial para que os usuários na RSE criem, aprimorem e mantenham seu capital social. Estabelecer uma “conexão” com alguém sugere que o usuário esteja interessado em iniciar ou reforçar uma relação social. Assim, também pode ajudar a reativar laços inativos e laços latentes (não ativados). Embora a articulação da rede possa ter efeitos positivos sobre o capital social, a pesquisa indica que há um índice de sobreposição de redes muito alta (*online e off-line*), essa duplicação desmentiria muitas das vantagens potenciais do aprimoramento do capital social, uma vez que os usuários não estão aproveitando as capacidades da RSE para expandir suas redes e consequentemente não estariam mudando a natureza dos seus relacionamentos para melhor.

Através da lente da teoria do Capital Social foi visto que a RSE cria CS através da melhoria da conectividade e da criação de um terreno comum entre as pessoas. Estudos apontam evidências de benefícios obtidos tanto do capital social de ponte quanto o de ligação, daí a importância de ambos. Um estudo não encontrou evidências do CS de ponte, nem na forma de laços fracos nem na forma de buracos estruturais, ou seja, os autores concluíram que os usuários não conseguem obter vantagens da informação competitiva de redes fracas de ego ou em posição de corretor. Mas dá suporte o CS de ligação em termos de laços fortes, emergentes de interações repetidas e da participação em grupos de trabalho coesos. Portanto, confirma pressupostos que a RSE limita a influência de indivíduos a favor de maior transparência das

informações com benefícios para processos de trabalho coletivo. Por outro lado, outro estudo analisado encontrou mais evidências do CS de ponte do que o de ligação, mas os considera igualmente relevantes. O CS de ligação implica confiança e um sentimento de obrigação que incentiva a reciprocidade, enquanto o CS de ponte está associado a laços fracos que facilitam o acesso a informações não redundantes.

No que se refere à localização da *expertise* a *affordance* da visibilidade das MSEs pode fornecer o metaconhecimento sobre o tipo de pessoas na organização e sobre o que elas podem saber. Os resultados de estudos mostraram que os funcionários usam a informação contribuída visível para aprender mais sobre os antecedentes, os interesses e as atividades dos colegas de trabalho. A visibilidade é uma maneira dos indivíduos reconhecerem a experiência de outros, especialmente aqueles com quem tiveram pouca ou nenhuma interação. Assim como, as associações também ajudam na capacidade de reconhecer a experiência. As RSEs trazem conteúdo e atividades similares, criando comunidades de indivíduos experientes e as avaliações de conteúdo de outra pessoa podem ser usadas para sinalizar ou fazer valer a experiência em grupos de trabalho. Portanto, os indivíduos não só olham para o conteúdo visível, mas também para as associações, a fim de desenvolver atribuições de especialização.

Na metáfora da câmara de eco foi visto que ao analisar a alocação de atenção, as RSEs poderiam facilitar a localização e a conexão com uma comunidade de interesse ou prática. Assim como, a análise social pode revelar quem é ativo, identificando especialistas e outras pessoas influentes. Por outro lado, as pessoas preocupadas com a abertura da comunicação podem agir no sentido de proteger o conhecimento que sabem.

A transparência social da RSE foi permitida por dois mecanismos: a transparência das mensagens (capacidade de ver o conteúdo das mensagens que outra pessoa troca com um parceiro de comunicação) que estava ligada ao aumento da capacidade das pessoas de identificar com precisão “quem sabe o que” e a translucidez de rede (capacidade de ver os laços de rede entre colegas de trabalho) ligada a aumentos significativos na capacidade das pessoas de identificar com precisão “quem sabe quem”. Através da precisão desses metaconhecimentos é possível aumentar a capacidade da inovação da organização e reduzir a duplicação de trabalho. Essa capacidade também permite que os

gerentes atribuem indivíduos a tarefas apropriadas e melhoram o desempenho do grupo.

Através da lente da teoria da Memória Transativa foi constatado que teoria e prática sugerem que a RSE pode contribuir para a compreensão atualizada da distribuição da *expertise* relevante. Isso porque oferece mais componentes informais e sociais em tempo real do que os sistemas de gestão do conhecimento tradicionais. Além do fato de combinar o uso de dados de conexão social e dados da *expertise* armazenados para ajudar não só a localizar as pessoas certas, mas também a visualizar um ou mais caminhos para acessar essas pessoas (através dos mapas visuais de caminho de rede). A RSE pode oferecer informações sobre “conversas de conhecimento”. A capacidade dessas conversas visíveis para a comunidade poderia substituir até certo ponto a observação informal subjacente a inferências de conhecimento em pequenos grupos, ainda mais, o usuário não precisa estar presente nos horários da conversa, pois os traços digitais fazem parte do sistema e podem ser acessados a qualquer momento por pessoas que não participaram, assim como as que fizeram parte.

Por fim, no que se refere à motivação para participar da RSE, a *affordance* da visibilidade também influenciou as decisões para se comunicar ativamente. Os funcionários esperam que ao contribuir com conteúdo (publicar) essa participação proporcione maior reconhecimento social e consequentemente recompensas. A falta desse reconhecimento acaba impedindo a participação contínua. O incentivo a participação também foi analisado ao comparar o uso da RSE com incentivo e outra sem, descobriu-se que os incentivos visíveis aumentaram as contribuições. Além disso, os funcionários incentivados monitoram e comparam sua posição em relação a dos colegas. A persistência da RSE também pode gerar o aumento da participação ao longo do tempo porque outro usuário pode ver a comunicação original e contribuir com outras informações úteis, o que pode significar a adição contínua de informações relevantes. A persistência e visibilidade da RSE criam uma experiência qualitativamente diferente porque os usuários podem decidir o quanto visível querem que seus comportamentos de busca de informação sejam para os outros. Como muitas pessoas provavelmente nunca contribuem ativamente, essas *affordances* permitem que as decisões dos

recém-chegados em buscar informações sejam influenciadas pela dificuldade percebida na sua obtenção.

Também foi visto que um dos principais desafios organizacionais é como capturar e aprender com o conhecimento tácito dos funcionários. A visibilidade da RSE oferece às pessoas a oportunidade de transformar seu conhecimento tácito em conhecimento explícito porque sabem que os outros estão assistindo suas ações e, portanto, querem parecer competentes. Assim, se uma das principais motivações para participar é obter reconhecimento, então parece lógico que os usuários podem elaborar mensagens de forma que pareçam como “conhecedores”, mesmo que não seja uma reflexão precisa de seus conhecimentos. Além do fato que motivar a participação pode simplesmente aumentar as trocas sociais e não aumentar necessariamente o conhecimento. Outra questão importante vista é que os indivíduos ou grupos que são capazes de moldar o discurso e a participação exercerão o poder sobre a narrativa em torno de como as MSEs devem ser usadas e, ao fazê-lo, talvez possam controlar o discurso que controla a percepção na organização. Por outro lado, a natureza visível e informal da participação pode encorajar a comunicação aberta que pode tornar difícil para qualquer indivíduo dominar o discurso.

Na metáfora do tubo vazado da RSE, foi visto que a análise social através de algoritmos pode criar associações emergentes que estimulava interações entre fronteiras e o compartilhamento do conhecimento. O aumento da participação ocorreu porque uma vez que os usuários aprenderam que os outros estavam interessados em tópicos similares, estavam mais dispostos a contribuir para superar as diferenças disciplinares e se entenderem. Por outro lado, como câmara de eco as pessoas que protegem o conhecimento que sabem, produzem poder ou privilégio, podendo reter suas contribuições, distorcendo o valor da análise social para a compreensão das comunidades de conhecimento. E para manter a participação na RSE ativa, manter conversas e conexões funcionando sem problemas, as organizações podem ser melhores como lubrificantes sociais.

Através da lente da teoria da Troca Social foi visto que as motivações para participar da RSE são diferentes das motivações da espreita. As motivações não são mutuamente exclusivas porque os usuários percebem a RSE como sistemas relacionados ao trabalho e ao entretenimento social, assim a natureza dupla pode

melhorar a produtividade e proporcionar lazer. A influência dos fatores benéficos da imagem e do interesse intrínseco na criação de conteúdo foram preditores significativos de participação. Enquanto os usuários são menos propensos a contribuir quando acreditam que a própria atividade de leitura é suficiente e significativa por si só. Assim, foi formulada a seguinte proposição: Os benefícios e custos extrínsecos e intrínsecos percebidos afetarão o comportamento de participação, de modo que o custo extrínseco percebido da “perda de poder de conhecimento” e a percepção do custo intrínseco de “cumprimento percebido” incentivarão o comportamento *lurker* (espreita) e o benefício extrínseco percebido da “imagem” e o benefício intrínseco percebido de “interesse intrínseco” incentivarão o comportamento *poster* (ativo).

A revisão destacou uma série de atividades, práticas e fenômenos que se manifestam na introdução das mídias sociais no local de trabalho. Assim, trás algumas implicações importantes para estudos organizacionais latentes nestes achados. Em outras palavras, a lente *affordance* revela que os tipos de recursos que a RSE está trazendo pode dar forma a alguns fenômenos como: a formação dos laços sociais, a motivação para participar, a natureza do trabalho, o entendimento sobre o tempo, a promulgação de fronteiras, a vigilância e controle e a localização da *expertise* entre outros. Os estudos sobre a MSE se concentraram predominantemente nas implicações dessas tecnologias para a comunicação e o compartilhamento de conhecimento. As RSEs tornam visíveis as informações sobre o trabalho das pessoas e seu comportamento para os outros. Na medida em que o conhecimento nasce da informação que as pessoas produzem e usam na prática, qualquer tecnologia que forneça uma janela na prática de outras pessoas provavelmente terá implicações para o movimento no ambiente organizacional.

As perspectivas apresentadas oferecem uma base conceitual que permite que pesquisadores continuem investigando o uso da RSE e questionem esse fenômeno e as mudanças associadas a ele. A agenda para pesquisa futura permite que várias áreas ampliem suas pesquisas, por exemplo, sobre cocriação de conhecimento. Perguntas feitas para obter ideias sobre organizações, seus limites e suas conexões com seus funcionários e, para expandir seu repertório metodológico e aproveitar ao máximo o que os dados disponibilizados podem fornecer. Este

estudo pode inspirar mais pesquisas e expandir o conhecimento coletivo em questões sobre RSE. Em termos mais gerais, dada à taxa de inovação e mudança rápida entre os aplicativos de mídia social e tecnologias digitais, espera-se que esta revisão possa ser útil para pesquisadores continuem teorizando, fazendo sentido e examinando as novas tecnologias no local de trabalho.

É importante notar que as quatro teorias discutidas não esgotam as possíveis bases teóricas para a conceitualização de diferentes facetas da RSE e suas implicações nos processos de comunicação. O prazo de uma dissertação não permite um exame mais extensivo de outras teorias, portanto, foi apenas oferecido um raciocínio específico para a escolha dessas. Pesquisadores interessados podem encontrar informações sobre o trabalho de Monge e Contractor (2003) que oferecem um quadro multiteórico que inclui outras teorias que podem ser relevantes para o estudo da RSE, além de outros autores. Existe terreno fértil para a pesquisa que examina a RSE em uma perspectiva multiteórica. Também foi observado que a maioria dos estudos sobre o uso das MSE baseou-se em um conjunto estreito de metodologias. Uma maneira de expandir essas metodologias é coletar e analisar dados do servidor. Esses dados são valiosos já que fornecem não apenas evidências da estrutura das interações, mas também o seu conteúdo. Por outro lado, dados coletados por meio de pesquisas estão sujeitos a distorções na recuperação e podem ser alterados pelo viés desejável por parte do pesquisador. Embora as entrevistas possam fornecer informações sobre ações e suas justificativas, os dados do servidor podem revelar padrões reais de comunicação e comportamento ao longo do tempo, os dados observacionais podem ajudar a explicar as mudanças que acarretam. Como as RSEs são usadas de forma interdependente com tecnologias como e-mail, bancos de dados, ferramentas de simulação e inteligência artificial ainda são desconhecidas. Entender essa interdependência é importante porque a infraestrutura técnica das organizações é cada vez mais importante para o modo como o trabalho é realizado.

Os indivíduos que interagem com essa tecnologia têm o potencial de cocriar o conhecimento de maneiras difíceis de alcançar antes. Os traços de conhecimento existentes nas comunicações fazem com que as RSEs possam servir de repositórios que contêm grande volume de conhecimento organizacional. Podendo ajudar a manter o conhecimento em redes acessíveis posteriormente. Ambas as áreas, a cocriação de

conhecimento e a retenção de conhecimento, precisam de mais estudos, além dos tradicionais sobre compartilhamento de conhecimento.

Por fim, como o objetivo é fornecer um estudo que organize parte do conhecimento existente na interseção de estudos de mídia e ciência da rede. Esta pesquisa serve como um mapa do campo, com múltiplos domínios teóricos, nos vários níveis de análise e em diversos tipos de vínculos envolvidos em uma perspectiva relacional sobre a RSE preenchendo as lacunas na literatura existente. Nesse sentido, apresenta como principal contribuição um Mapa Conceitual com os principais conceitos-chave relacionados as quatro teorias e sua integrações com o intuito de ajudar a criar uma melhor compreensão da interconexão entre as quatro teorias e servir de instrumento para estatuir o conhecimento criado.

REFERÊNCIAS

ABEL, M.; FIORINI, S. R. Uma revisão da Engenharia do Conhecimento: Evolução, Paradigmas e Aplicações. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 2, p. 1-35, 2013.

ADLER, P.; KWON, S. Social Capital: Prospects for a New Concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

AGTERBERG, M.; VAN DEN HOOFF, B.; HUYSMAN, M.; SOEKIJAD, M. Keeping the wheels turning: The dynamics of managing networks of practice. **Journal of Management Studies**, v. 47, n.1, p.85-108, 2010.

ALARIFI, A. **Posters Versus Lurkers: Improving Participation in Enterprise Social Networks Through Management Interventions**. PhD Thesis. Queensland University of Technology, 2016.

ALGUEZAU S.; FILIERI R. Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network. **J. Knowledge Management**. v. 14, n.6, p. 891-909, 2010.

ALTAMIMI, L. A Lexical Analysis of Social Software Literature, **Informatics Economical**, v. 17, n.1, p.14-26 2013.

ANAND, V.; MANZ, C.; GLICK, W. An organizational memory approach to information management. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p.796-809, 1998.

ARASAKI, P. **O uso de mídia social corporativa para a inteligência colaborativa: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

ARAZY, O.; GELLATLY, I.; SOOBAEK, J.; PATTERSON, R. Wiki deployment in corporate settings. **IEEE Technology and Society Magazine**, v. 28, n. 2, p. 57-64, 2009.

BALANCIERI, R. **Um método baseado em ontologias para explicitação de conhecimento derivado da análise de redes sociais de um domínio de aplicação.** 2010. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BAUDRY, B; CHASSAGNON, V. The vertical network as a specific governance structure. **Journal of Management and Governance**; v.16, n.2, p.285–303, 2012.

BECK, R.; RAI, A.; FISCHBACH, K.; KEIL, M. Untangling knowledge creation and knowledge integration in enterprise wikis, **Journal of Business Economics**, v.85, n.4, p. 389-420, 2014.

BECKER, G. Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. **Journal of Political Economy**, v. 101, n. 3, p. 385-409, 1993.

BENKLER, Y. **The wealth of networks.** New Haven; Londres: Yale University Press, 2006.

BEHRENDT, S.; RICHTER, A.; TRIER, M. Mixed methods analysis of enterprise social networks, **Journal Computer Networks**, v.75, p. 560-577, 2014.

BERNETT, D. **A formação do capital social baseada em organizações intensivas em conhecimento como fator de desenvolvimento local sustentável:** Estudo de Caso de uma Associação de Empresas de Tecnologia. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life.** 5.ed. New Brunswick and London: Transaction Publishers. 1986. Originally published in 1964.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. D. A.; MACEDO, M. O método da Revisão Integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

- BOURDIEU, P. Gostos de classe e estilos de vida. Em: ORTIZ, Renato (org). **Pierre Bourdieu: Sociologia**. São Paulo: Ática, p. 82-121, 1983.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (Ed.). **Handbook of theory and research for the sociology of education**. New York: Greenwood Press, 1986.
- BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2003.
- BOYD, D. Social network sites as networked publics: Affordances, dynamics and implications. In Z. Papacharissi (Ed.), **A networked self: Identity, community, and culture on social network sites** New York: Routledge, p. 39-58, 2010.
- BOYD, D; ELLISON, N. Social network sites: definition, history and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, Bloomington, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007.
- BUGHIN, J.; MANYKA, J. **How Businesses are Using Web 2.0: A McKinsey Global Survey**. McKinsey & Company, 2007.
- BURNS T. A Structural Theory of Value, Decision-making, and Social Interaction. Paper read at the **Symposium on "New Directions in Theoretical Anthropology,"** Oswego: New York, 1972.
- BURNS, T. R. A structural theory of social exchange. **Acta Sociologica**, v. 16, p. 188-208, 1973.
- BRADLEY, A. J.; MCDONALD, M. P. **Mídias sociais na organização: como liderar implementando mídias sociais e maximizar os valores de seus clientes e funcionários**. São Paulo: MBooks, 2013.
- BRANDÃO, Z.; BAETA, A. M. B.; ROCHA, A. D. C. **Evasão e repetência no Brasil: a escola em questão**. Rio de Janeiro, RJ: Dois Pontos, 1986.

BRASS, D. J. Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. **Administrative Science Quarterly**, v.29, n. 5, p. 18-539, 1984.

BRASS, D. J.; BUTTERFIELD, K. D.; SKAGGS, B. C. The social network structure of unethical behavior. Paper presented at the **International Association of Business and Society**, Vienna: Austria, 1995.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, p.77-101, 2006.

BRZOZOWSKI, M. J. WaterCooler: Exploring an organization through enterprise social media. **Proceedings of the 2009 International Conference on Supporting Group Work** New York: ACM, p. 219–228, 2009.

BRZOZOWSKI, M.; SANDHOLM, T.; HOGG, T. Effects of feedback and peer pressure on contributions to enterprise social media. **Proceedings of the 2009 International Conference on Supporting Group Work**, New York: ACM, p. 61–70, 2009.

BURNS, T. R. A structural theory of social exchange. **Acta Sociologica**, v. 16, p. 188-208, 1973.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BURT, R. S.; KNEZ, M. Trust and third-party gossip. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 68-89, 1996.

BURT, R. **Structural holes: The social structure of competition**. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1992.

BURT, R. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, v. 22. p. 345-423, 2000.

CHI, C.; EVAS, N.; CHOO, R.; TAN, F. **What influences employees to use enterprise social networks?** a socio-technical perspective. PACIS Proceedings, Paper 54, 2015.

CHIN, C.; EVANS, N.; CHOO, K. Exploring Factors Influencing the Use of Enterprise Social Networks in Multinational Professional Service Firms. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 23, n. 3, p. 289-315, 2015.

CHUI, M.; MANIKA, J.; BUGHIN, J.; DOBBS, R.; ROXBURGH, C.; SARRAZIN, H.; SANDS, G.; WESTERGREN, M. **The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies**: McKinsey Global Institute, 2012.

CHWE, M. Structure and Strategy in Collective Action. **The American Journal of Sociology**, v. 105, p. 128-156, 1999.

CLARK, H.; BRENNAN, S. Grounding in communication. In L. B. Resnick, J. M. Levine, & S. D. Teasley (Eds.), **Perspectives on socially shared cognition**. Washington, DC: American Psychological Association, p. 127–149, 1991.

COENEN, T. et al. Knowledge Sharing over Social Networking Systems: Architecture, Usage Patterns and Their Application. In: MEERSMAN, R. et al (Ed.). **OTM Workshops 2006**. [s.i]: Springer-verlag, p. 189-198, 2006.

COLBERT, A.; YEE, N.; GEORGE, G. 2016. The Digital Workforce and the Workplace of the Future. **Academy of Management Journal**, v. 59, n.3, p. 731-739, 2016.

COLEMAN, J. S. Social Capital and the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, n. 94, p. S95-S120, 1988.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Massachusetts: Harvard University Press, 1990.

CONRAD, C. Organizational power: Faces and symbolic forms. In L. Putnam & M. Pacanowsky (Eds.), **Communication and**

organizations: An interpretive perspective. London: Sage, p. 173-194, 1983.

COSTA, R. **On a new community concept:** social networks, personal communities, collective intelligence. *Interface-Comunicação, Saúde e Educação*, v.9, n.17, p.235-48, 2005.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa:** Escolhendo entre Cinco Abordagens. Penso Editora, 2014.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.

DALGARNO, B.; LEE, M. What are the Learning Affordances of 3-D virtual Environments? *British Journal of Educational Technology*, v. 41. P. 10-32, 2010.

DANIS, C.; SINGER, D. A wiki instance in the enterprise: Opportunities, concerns and reality. **Proceedings of the 2008 Conference on Computer Supported Cooperative Work**, New York: ACM, p. 495–504, 2008.

DEETZ, S. **Democracy in an age of corporate colonization:** Developments in communication and the politics of everyday life. Albany, NY: SUNY Press, 1992.

DENNIS, A.; FULLER, R.; VALACICH, J. Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, v.32, p. 575-600, 2008.

DENYER, D.; PARRY, E.; FLOWERS, P. “Social”, “Open” and “Participative”? Exploring Personal Experiences and Organizational Effects of Enterprise 2.0 Use. **Long Range Planning**, v.44, n.5, p.375-396, 2011.

DIMICCO, J.M.; MILLEN, D.R.; GEYER, W.; DUGAN, C.; BROWNHOLTZ, B.; MULLER, M. Motivations for social networking at work. **Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing (CSCW)**, 2008.

DIMICCO, J.M.; MILLEN, D.R.; GEYER, W.; DUGAN, C.; BROWNHOLTZ, B.; MULLER, M. People sensemaking and relationship building on an enterprise social network site. **Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)**, 2009.

DING, X.; DANIS, C.; ERICKSON, T.; KELLOGG, W. Visualizing an enterprise wiki. **Proceedings of CHI '07 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems**, p. 2189–2194, 2007.

DUGAN, C.; GEYER, W.; MULLER, M.; DIMICCO, J.; BROWNHOLTZ, B.; MILLEN, D. R. It's all "about you": Diversity in online profiles. **Proceedings of the 2008 Conference on Computer Supported Cooperative Work**, New York: ACM, p. 703-706, 2008.

DÜRR, S.; OEHLHORN, C.; MAIER, C.; LAUMER, S. A literature review on enterprise social media collaboration in virtual teams: challenges, determinants, implications and impacts. **Conference on Computers and People Research**, ACM, 2016.

EHRlich, K.; SHAMI, N. Microblogging inside and outside the workplace. **Proceedings of the Fourth International Conference on Weblogs and Social Media**, Menlo Park, CA: AAAI Press, p. 42-49, 2010.

ELLISON, N.; BOYD, D. Sociality through social network sites. In: Dutton, W. H. (ed.). **The Oxford Handbook of Internet Studies**. Oxford, UK: Oxford University Press, p. 151-172, 2013.

ELLISON, N.; GIBBS, J.; WEBER, M. The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances **American Behavioral Scientist**, v. 59, n.1, p. 103-123, 2015.

ELLISON, N. B.; STEINFELD, C.; LAMPE, C. The benefits of Facebook "friends": social capital and college students' use of online social network sites. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 12, n. 4, p.1-17, 2007.

ELLISON, N. B.; STEINFELD, C.; LAMPE, C. Connection strategies: Social capital implications of Facebook-enabled communication practices. **New Media & Society**, v.13, n.6, p.873-892, 2011.

EMERSON, R. M. Exchange Theory. Part II: Exchange Relations and Network Structures. In: BERGER, Joseph; ZELDITCH JR, Morris; ANDERSON, Bo (gds.), **Sociological Theories in Progress**, Houghton: Mifflin, v. 2, p. 38-87, 1972.

EMERSON, R. M. Social exchange theory. In A. Inkeles, J. Coleman, & N. Smelser (Eds.), **Annual Review of Sociology**. Palo Alto, CA: Annual Reviews, v. 2, p. 335-362, 1976.

ERICKSON, T.; KELLOGG, W. Social translucence: An approach to designing systems that support social processes. **ACM Transactions on Computer–Human Interaction**, v.7, p. 59-83, 2000.

FARRELL, R.; KELLOGG, W.; THOMAS, J. The participatory web and the socially resilient enterprise. Paper presented at the What to Expect from Enterprise 3.0: Adapting Web 2.0 to Corporate Reality workshop at the **2008 Conference on Computer Supported Cooperative Work**, San Diego, CA, 2008.

FARZAN, R.; DIMICCO, J., MILLEN, D.; BROWNHOLTZ, B.; GEYER, W.; DUGAN, C. Results from deploying a participation incentive mechanism within the enterprise. **Proceedings of the Twenty-Sixth Annual SIGCHI Conference on Human factors in Computing Systems**, New York: ACM, p. 563–572, 2008.

FARZAN, R.; DIMICCO, J.; BROWNHOLTZ, B. Spreading the honey: A system for maintaining an online community. **Proceedings of the 2009 International Conference on Supporting Group Work**, New York: ACM, p. 31-40, 2009.

FERNANDES, R. **Uma proposta de modelo de aquisição do conhecimento para identificação de oportunidades de negócio em redes sociais**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em

Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

FERNANDEZ, R. Structural bases of leadership in intraorganizational networks. **Social Psychology Quarterly**, v. 54, p. 36-53, 1991.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3.ed. rev. São Paulo: Fundação Dorina Nowill para Cegos, 2009.

FREYNE, J.; BERKOVSKY, S.; DALY, E.; GEYER, W. Social networking feeds: Recommending items of interest. **Proceedings of the Fourth Conference on Recommender Systems**, New York: ACM, p. 111-118, 2010.

FUCHS, C. **Social media: a critical introduction**. London: Sage Publications, 2014.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FULK, J. Social Construction of Communication Technology. **Academy of Management Journal**, v. 36, n.5, p. 921-951, 1993.

FULK, J.; MONGE, P.; HOLLINGSHEAD, A. B. Knowledge resource sharing in dispersed multinational teams: Three theoretical lenses. In D. Shapiro, M. A. V. Glinow, & J. Cheng (Eds.), **Managing multinational teams: Cultural, organizational, and national influences**. Amsterdam: Elsevier, p. 155-188, 2005.

FULK, J.; YUAN, Y. C. Location, motivation, and social capitalization via enterprise social networking. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n.1, p. 20-37, 2013.

GAMAGE, V.; TRETIAKOV, A.; CRUMP, B. Teacher perceptions of learning affordances of multi-user virtual environments. **Computers & Education**, v. 57, n. 4, p. 2406-2413, 2011.

GERGLE, D.; MILLEN, D.; KRAUT, R.; RUSSELL, S. Persistence matters: Making the most of chat in tightly-coupled work. **Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems**, New York: ACM, p. 431-438, 2004.

GIBSON, E. J. **Perceiving the affordances**: a portrait of two psychologists. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2002.

GIBSON, J.J. **The senses considered as perceptual system**. Boston: Houghton Mifflin, 1966.

GIBSON, J.J. **The Ecological Approach to Visual Perception**. Boston: Houghton Mifflin, 1979.

GIBSON, J. J. **The ecological approach to visual perception**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1986.

GOULDNER, Alvin W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, p. 161-178, 1960.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. In: **Sociological Theory**. Ed. Randall Collins. San Francisco, California, série Jossey-Bass, v.1. p. 2001-2233, 1983.

GRAY, P. H. The impact of knowledge repositories on power and control in the workplace, **Information Technology & People**, v.14, n.4, p. 368-384, 2001.

GRAY, P. H.; PARISE, S.; IYER, B. "Innovation Impacts of Using Social Bookmarking Systems," **MIS Quarterly**, v.35, n. 3, p.629-643, 2011.

GREEN, H.; CONTRACTOR, N.; YAO, Y. C-IKNOW: Cyberinfrastructure knowledge networks on the web: A social network enabled recommender system for locating resources in cyberinfrastructures. Paper presented at the **American Geophysical Union**, San Francisco: CA, 2006.

GRUDIN, J. Enterprise knowledge management and emerging technologies. **Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press, 2006.

GRUDIN, J.; POOLE, E. Wikis at work: Success factors and challenges for sustainability of enterprise Wikis. **Proceedings of the 6th International Symposium on Wikis and Open Collaboration**. New York: ACM, 2010.

GUINAN, P.; PARISE, S.; ROLLAG, K. Jumpstarting the use of social technologies in your organization. **Business Horizons**, v. 57, n.3, p. 337-347, 2014.

GUNTHER, O.; KRASNOVA, H.; RIEHLE, D.; SCHOENDIENST, V. Modeling microblogging adoption in the enterprise. **AMCIS 2009 Proceedings**, 2009.

HAKAMI, Y.; TAM, S.; BUSALIM, A.; HUSIN, A. A review of factors affecting the sharing of knowledge in social media. **Science International**, v. 26, n. 2, p.679-688, 2014.

HANCOCK, J.; TOMA, C.; ELLISON, N. The truth about lying in online dating profiles. **Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems**, New York: ACM, p. 449-452, 2007.

HANAFIZADEH, P.; RAVASAN, A.Z.; NABAVI, A.; MEHRABIOUN, M. A literature review on the business impacts of social network sites, *Int. J. Virtual Communities Social Netw*, v. 4, n. 1, p. 46-60, 2012.

HANIFAN, L. J. The rural school community center. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 67, n.1, p.130-138, 1916.

HASAN, H.; PFAFF, C. Emergent conversational technologies that are democratizing information systems in organizations: The case of the corporate wiki. **Faculty of Commerce–Papers**, University of Wollongong, 2006.

HEIDEGGER, M. **Being and time**. Albany: State University of New York Press, 1927.

HEMSLEY, J., MASON, R. The Nature of Knowledge in the Social Media Age: Implications for Knowledge Management Models. **45th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2012.

HOMANS, G. C. **The human group**. New York: Harcourt Brace, 1950.

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, p.597-606, 1958.

HOMANS, G. C. **Social behavior**: Its elementary form (Rev. ed.). New York: Harcourt Brace, 1976.

HOLLINGSHEAD, A. B. Communication, learning, and retrieval in transactive memory systems. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 34, n.5, p. 423-442, 1998.

HOLLINGSHEAD, A.B. Perceptions of expertise and transactive memory in work relationships. **Group Processes and Intergroup Relations**, v. 3, p. 257-267, 2000.

HOLLINGSHEAD, A.B. Cognitive interdependence and convergent expectations in transactive memory. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 81, p.1080-89, 2001.

HOLLINGSHEAD, A. B.; FRAIDIN, S. N. Gender stereotypes and assumptions about expertise in transactive memory. **Journal of Experimental Social Psychology**, v.39, p. 355-363, 2003.

HOLTZBLATT, L. J.; DAMIANOS, L. E.; WEISS, D. Factors impeding wiki use in the enterprise: A case study. **Proceedings of the 28th International Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems**, New York: ACM, p. 4661-4676, 2010.

HOLTZBLATT, L. ; DRURY, J.L.; WEISS, D; DAMIANOS, L.E.; CUOMO, D. Evaluating the uses and benefits of an enterprise social media platform. **Journal Social Media Organizational**, v.1, n.1, 2013.

HUGHES, R. **Enterprise Social Networking: Don't Be Afraid**, 2010. Disponível em: http://www.clearvale.com/clearvale/mkt/en/whitepapers/Enterprise_Social_Networking-Dont_Be_Afraid_2010_02_24.pdf. Acesso em: 5 jun 2017.

HUH, J.; BELLAMY, R.; JONES, L.; THOMAS, J.; ERICKSON, T. BlogCentral: The role of internal blogs at work. **Proceedings of CHI '07 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems**, p. 2113-2116, 2007.

HUTCHBY, I. Technologies, texts and affordances. **Sociology**, v. 35, p. 441-456, 2001.

HUYSMAN, M.; WULF, V. **Social capital & information technology**. MIT Press, 2004.

INGRAM, L.; HUSSEY, J.; TIGANI, M.; HEMMELGARN, M.; HUNEYCUTT, S. Writing a literature review and using a synthesis matrix. **NC State University Writing and Speaking Tutorial Service**, p.5, 2006.

JACKSON, P.; KLOBAS, J. Aligning Goals, Virtuality and Capability: A Virtual Alignment Model. In W. A. Müller & M. Bihn (Eds.), **Becoming Virtual**, Physica-Verlag HD, p. 11-21, 2008.

JACKSON, A.; YATES, J.; ORLIKOWSKI, W. Corporate blogging: Building community through persistent digital talk.

Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press, 2007.

JACOBS, J. **Morte e vida de grandes cidades.** São Paulo: Martins Fontes, 2000. Publicado originalmente 1961.

JARVENPAA, S.; MAJCHRZAK, A. Knowledge Collaboration among Professionals Protecting National Security: Role of Transactive Memories in Ego-Centered Knowledge Networks **Organization Science**, v. 19, n. 2, p. 260-76, 2008.

JULIANI, J. **A socialização do conhecimento entre consumidores na busca de melhores alternativas de compra. Um modelo tecnológico.** 2008. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

KAMINSKI, D. **Redes sociais temáticas inclusivas.** 2014. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

KANE, G.; AZAD, B.; FARAJ, S.; MAJCHRZAK, A. Fostering innovation and intellectual capital creation: The paradoxical Influence of social media affordances. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, 2012.

KANKANHALLI, A.; TAN, B. C.; WEI, K.-K. Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. **MIS Quarterly**, v. 29, n.1, p. 113-143, 2015.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social networks and organizations**, Sage Publications Ltd, 2003.

KILDUFF, M.; BASS, D.J. Organizational social network research: Core ideas and key debates. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p.317-357, 2010.

KLIMOSKI, R.; MOHAMMED, S. Team mental model: Construct or metaphor? **Journal of Management**, v. 20, p.403-437, 1994.

KIM, W., JEONG, O.; LEE.S. On social web sites. **Information Systems**, v. 35, n.2, p.215-36, 2010.

KOLARI, P.; FININ, T.; LYONS, K.; YESHA, Y.; PERELGUT, S.; HAWKINS, J. On the structure, properties and utility of internal corporate blogs. **Proceedings of the International Conference on Weblogs and Social Media**. Menlo Park, CA: AAAI Press, 2007.

KOTLARSKY, J.; VAN DEN HOOFF, B.; HOUTMAN, L. Are we on the same page? Knowledge boundaries and transactive memory system development in cross-functional teams. **Communication Research**, v. 4, n.3, p.319-344, 2015.

KOZLOWSKI, S.; KLEIN, K. J. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes. In K. J. Klein, & S. Kozlowski (Eds.), **Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions**, San Francisco: Jossey-Bass, p. 3-90, 2000.

KRACKHARDT, D.; STERN, R. N. Informal networks and organizational crises: An experimental situation. **Social Psychology Quarterly**, v. 51, p. 123-140, 1988.

KRACKHARDT, D. The strength of strong ties. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and organizations: Structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

KÜGLER, M.; SMOLNIK, S. Uncovering the phenomenon of employees enterprise social software use in the post-acceptance stage-proposing a use typology. in: **European Conference on Information Systems (ECIS)**, 2014.

KÜGLER, M.; DITTES, S.; SMOLNIK, S.; RICHTER, A. Connect Me! Antecedents and Impact of Social Connectedness in Enterprise Social Software, **Business & Information Systems Engineering** v. 57, n. 3, p. 181-196, 2015.

LAKATOS, I. Falsification and the methodology of scientific research programmes. In: LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Eds.). **Criticism and the growth of knowledge**. Cambridge: Cambridge University Press, 1970, p.91-195.

LAMPE, C. A.; ELLISON, N.; STEINFELD, C. A familiar face (book): profile elements as signals in an online social network. In **Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems**, p. 435-444, 2007.

LEFTHERIOTIS, I.; GIANNAKOS, M. Using social media for work: Losing your time or improving your work? **Computers in Human Behavior**, v. 31, p. 134-142, 2014.

LEIDNER, D.; KOCH, H.; GONZALEZ, E. Assimilating Generation Y IT new hires into USAA's workforce: The role of an Enterprise 2.0 system. **MIS Quarterly Executive**, v. 9, n.4, p.229-242, 2010.

LEONARDI, P. M.; BARLEY, S. R. Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing. **Information and Organization**, v.18, p.159-176, 2008.

LEONARDI, P. M. When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. **MIS Quarterly**, v. 35, p. 147-167, 2011.

LEONARDI, P. M. Theoretical foundations for the study of sociomateriality. **Information and Organization**, v. 23, n. 2, p. 59-76, 2013.

LEONARDI, P. M.; HUYSMAN, M.; STEINFELD, C. Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n.1, p.1-19, 2013.

LEONARDI, P. M. Social Media, Knowledge Sharing, and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility. **Information Systems Research**, v. 25, n. 4, p. 796-816, 2014.

LEONARDI, P.; VAAST, E. Social Media and their affordances for organizing: a review and agenda for research, **Academy of Management Annals**, 2016.

LIDNER, L.H. **Diretrizes para o design de interação em redes sociais temáticas com base na visualização do conhecimento**. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital. **Connections**, v.22, n.1, p. 28-51,1999.

LIN, C.; GRIFFITHS-FISHER, V.; EHRlich, K.; DESFORGES, C. SmallBlue: People mining for expertise search and social network analysis. **IEEE Multimedia Magazine**, v. 15, n. 1, p.78-84, 2008.

LUO, N.; GUO, X.; ZHANG, J.; CHEN, G.; ZHANG, N. Understanding the continued use of intra-organizational blogs: an adaptive habituation model. **Computers in Human Behavior**, v. 50, p.57-65, 2015.

MARCH, J. G.; SEVON, G. Gossip, information and decision-making. **Advances in information processing in organizations**, v.1, p.95–107, 1984.

MAJCHRZAK, A.; JARVENPAA, S.L.; HOLLINGSHEAD, A.B. Coordinating expertise among emergent groups responding to disasters. **Organization Science**, v. 18, n. 1, p. 147-161, 2007.

MAJCHRZAK, A.; WAGNER, C.; YATES, D. Corporate wiki users: Results of a survey. **Proceedings of the 2006 International Symposium on Wikis**, New York: ACM, p. 99-104, 2006.

MALINEN, S. Understanding user participation in online communities: A systematic literature review of empirical studies. **Computers in Human Behavior**, v.46, p. 228-238, 2015.

MALINOWSKI, B. **Argonauts of the western Pacific**: an account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea. Illinois: Waveland Press, 1922.

MARCHIORI, M. **Contexto Organizacional Midiatizado**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.

MARKUS, M. L.; SILVER, M. S. A foundation for the study of IT effects: A new look at DeSanctis and Poole's concepts of structural features and spirit. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 9, p.609–632, 2008.

MAUSS, M. **The gift**: the form and reason for exchange in archaic societies. Trans. W. D. Halls, New York and London: W.W. Norton, 1990.

MCAFEE, A. Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges. **McGraw-Hill Professional**, Boston, 2009.

MCGRENERE, J.; HO, W. Affordances: Clarifying and evolving a concept. **Proceedings of Graphics Interface**, p. 1-8, 2000.

MEJOVA, Y.; SCHEPPER, K.; BERGMAN, L.; LU, J. Reuse in the wild: An empirical and ethnographic study of organizational content reuse. **Proceedings of the 2011 Annual Conference on Human factors in Computing Systems**, New York: ACM, p. 2877-2886, 2011.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C.; GALVAO, C. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto contexto - enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, dez. 2008.

MILES, S.; MANGOLD, W. Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? **Business Horizons**, v. 57, n. 3, p. 401-411, 2014.

MILLEN, D.; FEINBERG, J. Using social tagging to improve social navigation. **Proceedings of the Workshop on the Social Navigation and Community-Based Adaption Technologies**. Dublin, Ireland: Springer, 2009.

MILROY, A. **Weekend Stuff**: The Myth of Enterprise Social Networking, 2010. Disponível em: <http://www.horsesforsources.com/weekend-stuff-the-myth-of-enterprise-socialnetworking>. Acesso em: 5 jun. 2017.

MIRZAEI, V., IVERSON, L.; KHAN, S. Implications of integrating social tagging into a task oriented application. Poster presented at the **2008 Conference on Computer Supported Cooperative Work**, 2008.

MOLM, L. D. **Coercive power in social exchange**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1997.

MONGE, P.; CONTRACTOR, N. Emergence of communication networks. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds.), **New handbook of organizational communication**, Newbury Park, CA: Sage, p. 440-502, 2001.

MONGE, P.; CONTRACTOR, N. **Theories of Communication Networks**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

MORELAND, R.; ARGOTE, L. Transactive memory in dynamic organizations. In R. Peterson & E. Mannix (Eds.), **Leading and managing people in the dynamic organization** Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 135-162, 2003.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. (Orgs) **Teoria das organizações**: série RAE-clássicos. São Paulo: Atlas, 2007, p.12-33.

MORENO, J. **Who shall survive?** New York: Beacon House Beacon, 1978.

MULLER, M. When similar tags do describe similar things: Evidence of communities among user. Cambridge, MA: IBM Watson Research Center, **Technical Report** n. 07-05, 2007.

MULLER, M. J.; EHRlich, K.; FARRELL, S. Social tagging and self-tagging for impression management. Cambridge, MA: IBM Watson Research Center, **Technical Report** n. 06-02, 2006.

MUMBY, D.; STOHL, C. Power and discourse in organization studies: Absence and the dialectic of control. **Discourse & Society**, v. 2, p. 313–332, 1991.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NETO, C.; LONGO, R. A gestão do conhecimento e a inovação social **Transinformação**, Campinas, v. 13, n. 2, p. 93-110, 2001.

NEVO, D.; BENSANT, I.; WAND, Y. Understanding Technology Support for Organizational Transactive Memory: Requirements, Application, and Customization. **Journal of Management Information Systems** / Spring, v. 28, n. 4, p. 69-97, 2012.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, p. 14–37, 1994.

NORMAN, D. A. *The Psychology of everyday things*. New York: Basic Books, 1988.

NORMAN, D. A. **The design of everyday things**. New York: Doubleday, 1990.

NORMAN, D. Affordances, conventions, and design. **ACM Interactions**, v.6, n. 3, p.38-43, 1999.

NORMAN, D. **O Design do Dia-a-Dia**. Traduzido por Ana Deiró. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

NORMAN, D. Signifiers, not affordances. **ACM Interactions**, v. 15, n. 6, p. 18-19, 2008.

OLIVEIRA, F.; RODRIGUES, S. *Affordances: a relação entre agente e ambiente*. **Ciências & Cognição**, v. 9, p. 120-130, 2006.

OOSTERVINK, N.; AGTERBERG, L.; HUYSMAN, M. Knowledge sharing on Enterprise Social Media: Practices to Cope with Institutional Complexity. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v.21, n.2, p. 156-176, 2016.

ORLIKOWSKI, W. J. The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, v. 3, n.3, p. 398-427, 1992.

PACHECO, R. C. S.;TOSTA, K. C. B. T.; FREIRE, P. S. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC **Revista Brasileira de Pós Graduação (RBPG)**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 136 – 159, Brasília/DF, jul. 2010.

PACHECO, R. C. S.; FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. In: PHILIPPI Jr., A.; NETO, A. J. S. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. Barueri: Manole, 2011.

PALAZZOLO, E. Organizing for information retrieval in transactive memory systems. **Communication Research**, v. 32, p.726-761, 2005.

PAN , Y.; MILLEN, D. Information sharing and patterns of social interaction in an enterprise social bookmarking service. **Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press, 2008.

PARISER, E. **The filter bubble**: What the Internet is hiding from you. Penguin, 2011.

POOLE, E. S.; GRUDIN, J. A taxonomy of wiki genres in enterprise settings. **Proceedings of the 6th International**

Symposium on Wikis and Open Collaboration, New York: ACM, 2010.

PREECE, J.; NONNECKE, B.; ANDREWS, D. The top five reasons for lurking: improving community experiences for everyone, **Computers in Human Behavior**, v. 20, n. 2, p. 201-223, 2004.

PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.

PUTNAM, R. **Bowling along: The collapse and revival of American community**. Simon & Schuster, New York, 2000.

RAZMERITA, L.; KIRCHNER, K.; NABETH, T. Social media in organizations: leveraging personal and collective knowledge processes. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 24, n. 1, p. 74-93, 2014.

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2009.

RICHTER, D.; K. RIEMER, K.; BROCKE, J. Internet social networking. Research State of the Art and Implications for Enterprise 2.0. **Business & Information Systems Engineering**, v. 3, n. 2, p. 89–101, 2011.

RICHTER, A.; RIEMER, K. The Contextual Nature of Enterprise Social Networking: A Multi Case Study Comparison. **21st European Conference on Information Systems ECIS 2013**, Utrecht, Netherlands, 8th June 2013.

RIEMER, K.; RICHTER, A. Social software: agents for change or platforms for social reproduction? a case study on enterprise microblogging, **Australasian Conference on Information Systems (ACIS)**, 2010.

RIEMER, K.; SCIFLEET, P. Enterprise Social Networking in knowledge-intensive work practices: a case study in a professional service firm. **23rd Australasian Conference on Information Systems**, Geelong, 3 a 5 Dec., 2012.

ROCH, J.; MOSCONI, E. The use of social media tools in the product life cycle phases: a systematic literature review. **Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)**, IEEE, p. 1830-1839, 2016.

RODRIGUES, T. **As mídias como ferramenta de compartilhamento: Estudo de Caso em uma Startup**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. New York: Free Press, 1995.

ROTHER, E. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, jun. 2007

SAAD, E. C. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH Margarida M. K. Krohling (org.) **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016, p. 59-63.

SANTAELLA, L. **A Teoria Geral dos Signos: como as linguagens significam as coisas**. São Paulo: Pioneira, 2000.

SCHLAGWEIN, D.; SCHODER, D.; FISCHBACH, K. Social information systems: review, framework, and research agenda, **International Conference on Information Systems**, 2011.

SCOTT, W. Reflections on a half-century of organizational sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 30, p. 1–21, 2004.

SHARMA, P. **Enterprise Social Networks: Engaging Employees and Sustaining Participation**. The requirements for the degree of Master of Science in Management Studies, Massachusetts Institute of Technology, 2014.

SIGALA, M.; CHALKITI, K. Investigating the exploitation of Web 2.0 for knowledge management in the Greek tourism

industry: An utilization-importance analysis. **Computers in Human Behavior**, v. 30, n.1, p. 800-812, 2014.

SINGH, P; SAHOO, N.; MUKHOPADHYAY, T. How to Attract and Retain Readers in Enterprise Blogging? **Information Systems Research**, v.25, n.1, p. 35-52, 2014.

ŠKOLUDOVA, J. The enterprise social network: a psycho-social approach to human resource management? **IX. International Conference on Applied Business Research (ICABR)**, 6 a 10 Oct., 2014.

SOUSA FILHO, A. Por uma teoria construcionista crítica. **Bagoas**, v. 1, n. 1, p. 1-34, 2007

SOUZA, M.; SILVA, M.; CARVALHO, R. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. Einstein, Morumbi, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

STEINFELD, C.; DIMICCO, J.M.; ELLISON, N. ; LAMPE, C. Bowling Online: Social Networking and Social Capital within the Organization. **Proceedings of the Fourth International Conference on Communities and Technologies**. New York, NY: ACM Press, p. 245–254, 2009.

STEL, G.; SPRENGER, S.; ROSSAMANN, A. Enterprise social networks: status quo of current research and future research directions. **International Conference on Business Information Systems**, p. 371-382, 2016.

SUNSTEIN, C. **Republic. com 2.0**. Princeton University Press, 2009.

THIBAUT, J.; KELLEY, H. **The social psychology of groups**. New Brunswick and Oxford: Transaction books. 1986. Originally published in 1959.

THOM-SANTELLI, J.; COSLEY, D.; GAY, G. What do you know?: Experts, novices and territoriality in collaborative systems. **Proceedings of the 28th International Conference on Human**

Factors in Computing Systems, New York: ACM, p. 1685-1694, 2010.

TREEM, J. W.; LEONARDI, P. M. Social media use in organizations - Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. **Communication Yearbook**, v.36, p. 143-189, 2013.

TREEM, J. W.; LEONARDI, P. M. Recognizing Expertise: Factors Promoting Congruity Between Individuals' Perceptions of Their Own Expertise and the Perceptions of Their Coworkers, , v. 44, n. 2, p.198-224, 2017.

TURBAN, E.; BOLLOJU, N.; LIANG, T. Enterprise Social Networking: opportunities, adoption, and risk mitigation. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v.21, n.3, p. 202-220, 2011.

VAAST, E.; KAGANER, E. Social media affordances and governance in the workplace: Na examination of organizational policies. **Journal of computer-mediated communication**, v.19, n. 1, p.78-101, 2013.

VALE, G.; AMÂNCIO, R.; LAURIA, M. Capital Social e suas implicações para o estudo das organizações. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 13, n.36, p. 45-63, 2006.

VAN ALSTYNE, M.; BRYNJOLFSSON, E. Global village or cyber-balkans? Modeling and measuring the integration of electronic communities. **Management Science**, v. 51, n.6, p.851-868, 2005.

VIOL, J.; HESS, J. Information systems research on enterprise social networks - a state of the art analysis, in: **Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)**, Ilmenau, p. 351–362, 2016.

VOSGERAU, D. S. R.& ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Diálogo Educacional**. Curitiba, Champagnat, v. 14, n. 42, jan./jun. 2014.

VON KROGH, G. How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. **Journal Strategic Inf. System**, v. 21 , n.2, p.154–164, 2012.

WAGEMAN, R. Interdependence and group effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 145-180, 1995.

WAGNER, C.; BOLLOJU, N. Supporting knowledge management in organizations with conversational technologies: Discussion forums, weblogs, and wikis. **Journal of Database Management**, v.16, n.2, p. 1-8, 2005.

WASKO, M.; FARAJ, S. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice, **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 35-57, 2005.

WEBSTER, J.; TREVINO, L. K.; RYAN, L. The dimensionality and correlates of flow in human-computer interactions. **Computers in Human Behavior**, v.9, n.4, p. 411-426, 1993.

WEGNER, D. Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. Goethals (Eds.), **Theories of Group Behavior**, New York City, NY: Springer-Verlag, p. 185-208, 1987.

WEGNER, D. A computer network model of human transactive memory. **Social Cognition**, v. 13, n.3, p. 319–339, 1995.

WEHNER, B.; RITTER, C.; LEIST, S. Enterprise social networks: A literature review and research agenda. **Computer Networks**, v. 114, p.1-18, 2016.

WHITTAKER, S. Theories and methods in mediated communication. In A. C. Graesser, M. A. Gernsbacher & S. R. Goldman (Eds.), **Handbook of discourse processes**, Mahwah, NJ: Erlbaum, p. 243–286, 2003.

WHITEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v.52, n.5, p. 546–553, Blackwell Publishing Ltd, 2005.

WILLIAMS, S.P.; HAUSMANN, V.; HARDY, C.A.; SCHUBERT, P. Enterprise 2.0 research: meeting the challenges of practice. **Proceedings of the 29th BLED eConference**; Digital Economy, 2013.

WU, A.; DIMICCO, J.; MILLEN, D. Detecting professional versus personal closeness using an enterprise social network site. **Proceedings of the 28th International Conference on Human Factors in Computing Systems**, New York: ACM, p. 1955-1964, 2010.

YARDI, S.; GOLDR, S. A.; BRZOZOWSKI, M. Blogging at work and the corporate attention economy. **Proceedings of the 27th International Conference on Human Factor in Computing Systems**, New York: ACM, p. 2071–2080, 2009.

YATES, D.; WAGNER, C.; MAJCHRZAK, A. Factors affecting shapers of organizational wikis. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 61, p. 543-554, 2010.

YUAN, Y.C.; FULK, J.; MONGE, P.; CONTRACTOR, N. Expertise directory development, shared task interdependence, and strength of communication network ties as multilevel predictors of expertise exchange in Transactive Memory Work Groups. **Communication Research**, v. 37, n. 1, p. 20-47, 2010.

ZAMMUTO, R.; GRIFfITH, T.; MAJCHRZAK, A.; DOUGHERTY, D.; FARAJ, S. Information technology and the changing fabric of organization. **Organization Science**, v. 18, n. 5, p. 749-762, 2007.

ZHANG, J.; QU, Y.; CODY, J.; WU, Y. A case study of microblogging in the enterprise: use, value, and related issues. **Proceedings of the 28th International Conference on Human Factors in Computing Systems** New York: ACM, p. 123–132, 2010.

