



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Adriana Landim Quinaud

**Uso da Rede Social Organizacional e suas *affordances* como estratégia de
comunicação interna para potencializar a construção da Memória Organizacional**

Florianópolis
2022

Adriana Landim Quinaud

Uso da Rede Social Organizacional e suas *affordances* como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da Memória Organizacional

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Orientadora: Prof^a Dr^a Luciane Maria Fadel
Coorientadora: Prof^a Dr^a Ana M. Benciveni Franzoni

Florianópolis
2022

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

QUINAUD, Adriana Landim

Uso da Rede Social Organizacional e suas affordances como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da Memória Organizacional / Adriana Landim QUINAUD ; orientadora, Luciane Maria FADEL, coorientador, Ana Maria B. FRANZONI, 2022.
220 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Rede Social Organizacional. 3. Affordances. 4. Memória Organizacional. 5. Estratégia de comunicação interna. I. FADEL, Luciane Maria. II. FRANZONI, Ana Maria B.. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Adriana Landim Quinaud

Uso da Rede Social Organizacional e suas *affordances* como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da Memória Organizacional

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr^a
Universidade Federal de Santa Catarina

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

Prof^a Daiane Bertasso Ribeiro, Dr^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a Claudia Irene Quadros, Dr^a
Universidade Federal do Paraná

Certificamos que esta é **a versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento:

Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof^a. Luciane Maria Fadel Dr^a.
Orientadora

Florianópolis, 2022.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao TODO de tudo pelas oportunidades.

Gratidão a todo o caminho percorrido e por ter conseguido chegar aqui.

Aos meus antepassados agradeço pelo desprendimento, pela bravura, pelas privações; aos meus pais agradeço pelo amor e pelos valores. Ao meu parceiro que sempre esteve ao meu lado, me apoiando nos momentos mais difíceis e sendo paciente quando necessário. Obrigada por sempre acreditar em mim, inclusive quando eu mesma não acreditava.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC) por me receber. Agradeço especialmente à minha orientadora, Dra. Luciane Fadel, pelo companheirismo a cada momento deste caminho, e junto com ela a minha coorientadora Dra. Ana Maria Franzoni. As colegas Fernanda Koehler e Gladys Prado.

Agradeço aos amigos do projeto de pesquisa Bárbara D'oro, Christiane Franzoni, Letícia Dalpaz e Diego Borges pela ajuda e companheirismo.

Neste mesmo sentido, agradeço aos participantes da minha pesquisa, a Polícia Rodoviária Federal, a Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF) e a Divisão de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

A todos os membros da banca de qualificação e defesa por lerem e contribuírem coletivamente com aportes essenciais nesta construção. E a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho fosse concluído.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

[...] Pensar é, primeiramente, ver e falar, mas com a condição de que o olho não permaneça nas coisas e se eleve até as “visibilidades”, e de que a linguagem não fique nas palavras ou frases e se eleve até os enunciados. É o pensamento como arquivo. Além disso, pensar é poder, isto é, estender relações de força, com a condição de compreender que as relações de força não se reduzem à violência, mas constituem ações sobre ações, ou seja, atos, tais como “incitar, induzir, desviar, facilitar ou dificultar, ampliar ou limitar, tornar mais ou menos provável [...]”. É o pensamento como estratégia.

Gilles Deleuze (1992)

RESUMO

Na sociedade-rede-líquida a internet torna-se o meio universal da comunicação interativa, as experiências passadas se tornam irrelevantes e nada pode reivindicar a condição de perenidade. Essa realidade impacta diretamente as organizações que devido às inovações tecnológicas e suas implicações enfatizam o poder da comunicação. A pandemia da Covid-19 trouxe novos desafios que exigem das organizações a utilização dos ativos digitais em abordagens eficazes. Dados da pesquisa *Desafios da COVID-19 para a Comunicação Organizacional* da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (2020) revelaram que a comunicação interna foi a mais afetada, sendo o seu maior desafio manter os funcionários engajados e produtivos. Nesse contexto, de home office, sistemas híbridos de trabalho, excesso informacional e desinformação, a comunicação interna acontece em rede e virtualmente, sendo necessário repensar em novas formas de construção da Memória Organizacional (MO). Este estudo tem como objetivo propor um Modelo Conceitual inter-relacionando o uso da Rede Social Organizacional (RSO), por meio de suas *affordances*, como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da MO. A RSO permite a visibilidade da comunicação e a MO propiciada por ela apresenta um novo formato: dinâmico; atual; individual, de grupos e coletivo; em rede; virtual; interativo e conectivo. Como uma tecnologia social, muito se fala da RSO como uma plataforma para otimizar a comunicação, possibilitar o compartilhamento, facilitar a colaboração e promover uma socialização informal. A abordagem utilizada para relacionar esses dois construtos, RSO e MO, é a Teoria das *Affordances* que enfatiza as possibilidades de ação, seja permitir ou restringir. Ela tem sido utilizada para explicar os usos de uma mesma tecnologia nas dinâmicas de comunicação e de trabalho. O percurso investigativo é composto por uma Pesquisa Teórica, por meio da Revisão Integrativa da Literatura, a fim de obter o contexto amplo sobre esses três construtos. Como resultado dessa etapa, foram elaborados oito pressupostos teóricos e um Modelo Conceitual que oferecem subsídios para a compreensão da interligação proposta. Ao analisar os processos infocomunicacionais que acontecem por meio da RSO, constatou-se que os usos de suas funcionalidades permitem emergir suas *affordances* (visibilidade, persistência, editabilidade e associação) que possibilitam obter como resultados, distintos tipos de MO (comunicativa, cultural, política e sensorial) e efetivar diferentes funções (apoio a tomada de decisão e eficácia da comunicação interna; integração e consistência da identidade coletiva; compartilhamento, reservatório e conhecimento situacional interno, e controle e institucionalização de experiências e práticas). Para verificar se os pressupostos e do Modelo Conceitual foram formulados corretamente foi realizada a etapa de Pesquisa de Campo com a aplicação de *survey* com usuários de uma rede social interna da Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF), a PRF Online. Os resultados confirmam as propostas desta tese que entre suas principais contribuições teóricas está a interligação entre os três construtos analisados e como implicações práticas enriquecer a compreensão sobre o uso da RSO como estratégia de comunicação interna. Espera-se, ir além da visão simplista de mera ferramenta ou suporte tecnológico, mas como medium-ambiência capaz de possibilitar a construção da Memória Organizacional.

Palavras-chave: Rede Social Organizacional. *Affordances*. Estratégia de Comunicação Interna. Memória Organizacional.

ABSTRACT

In the net-network society, the internet becomes the universal means of interactive communication, past experiences become irrelevant, and nothing can claim the condition of perpetuity. This reality directly impacts organizations that emphasize the power of communication through technological innovations and their implications. The Covid-19 pandemic has brought new challenges that require organizations to use digital assets in effective approaches. Data from the COVID-19 Challenges for Organizational Communication survey by the Brazilian Association of Business Communication (2020) revealed that internal communication was the most affected, with its biggest challenge being to keep employees engaged and productive. In this context of work from home, hybrid work systems, informational excess, and misinformation, internal communication takes place virtually and in a network, making it necessary to rethink new ways of building Organizational Memory (OM). This study aims to propose a Conceptual Model interrelating the use of the Organizational Social Network (OSN), through its affordances, as an internal communication strategy to enhance the construction of OM. OSN allows the visibility of communication, and the OM presents a new format: dynamic, current, individual, group, collective, networked, virtual, interactive and connective. As a social technology, much has been said about OSN as a platform for optimizing communication, enabling sharing, facilitating collaboration, and promoting informal socializing. The approach used to relate these two constructs, OSN and MO, is the Theory of Affordances, which emphasizes the possibilities of action, whether allowing or restricting. It has been used to explain the uses of the same technology in the dynamics of communication and work. The investigative path consists of a Theoretical Research through the Integrative Literature Review to obtain the broad context about these three constructs. As a result of this step, eight theoretical assumptions and a Conceptual Model have been proposed to offer subsidies for understanding the proposed interconnection between the constructs. When analyzing the infocommunicational processes that take place through OSN, it was found that the uses of its functionalities allow the emergence of its affordances (visibility, persistence, editability, and association). That makes it possible to obtain different types of OM (communicative, cultural, political, and sensory) and implement different functions (decision-making support and internal communication effectiveness; integration and consistency of collective identity; sharing, storage and internal situational knowledge, and control and institutionalization of experiences and practices). To verify if the assumptions and the Conceptual Model were correctly formulated, the Field Research stage was carried out with a survey with users of an internal social network of the Corporate University of the Federal Highway Police (UniPRF), PRF Online. The results confirm the proposals of this thesis, which among its main theoretical contributions is the interconnection between the three analyzed constructs and how practical implications enrich the understanding of the use of OSN as an internal communication strategy. It is expected to go beyond the simplistic view of a mere tool or technological support but as a medium-environment capable of enabling the construction of Organizational Memory.

Keywords: Organizational Social Network. Affordances. Internal Communication Strategy. Organizational Memory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões da pesquisa	33
Figura 2 – Ilustração do contexto da pesquisa.....	34
Figura 3 – Principais diferenças entre os fenômenos Web 2.0 e Enterprise 2.0	37
Figura 4 – Rede Social Organizacional no contexto da mídia social	39
Figura 5 – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade.....	55
Figura 6 – Visão tridimensional da visibilidade da comunicação	58
Figura 7 – Modelo do processo de atualização da <i>affordance</i>	68
Figura 8 – Modelo do processo de atualização da <i>affordance</i> organizacional	69
Figura 9 – Árvore de macrotemas dos estudos de Memória Organizacional.....	85
Figura 10 – Termos e expressões relacionados a memória e a virtualização	92
Figura 11 – Modelo de Representação da Memória Organizacional de Scweitzer.....	96
Figura 12 – Modelo representativo da Memória Organizacional de Ramos.....	99
Figura 13 – Modelo representativo da Memória Organizacional de Ramos.....	101
Figura 14 – Design da pesquisa.....	110
Figura 15 – Ilustração do processo de investigação científica do estudo.....	111
Figura 16 – Construtos da Revisão Integrativa	112
Figura 17 – Fluxograma das quatro etapas de seleção de dados da Revisão Integrativa. ...	116
Figura 18 – Modelo teórico-conceitual da pesquisa	119
Figura 19 – Esquema representativo das correlações propostas nos pressupostos.....	119
Figura 20 – Modelo Conceitual inicial	121
Figura 21 – Gênero dos participantes	149
Figura 22 – Faixa etária dos participantes	150
Figura 23 – Nível de escolaridade dos participantes	150
Figura 24 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 1	153
Figura 25 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 2	154
Figura 26 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 3	155
Figura 27 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 4.....	156
Figura 28 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 5	158
Figura 29 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 6.....	159
Figura 30 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 7.....	160

Figura 31 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 8.....	161
Figura 32 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 9.....	162
Figura 33 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 10.....	163
Figura 34 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 11.....	164
Figura 35 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 12.....	165
Figura 36 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 13.....	166
Figura 37 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 14.....	167
Figura 38 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 15.....	168
Figura 39 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 16.....	169
Figura 40 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 17.....	170
Figura 41 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 18.....	171
Figura 42 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 19.....	172
Figura 43 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 20.....	173
Figura 44 – Categorias de representações e abordagens	178
Figura 45 – Esquema representativo das inter-relações entre as <i>affordances</i> da RSO, suas possibilidades e efeitos	180
Figura 46 – Modelo Conceitual Relacional da RSO e a MO	182

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teses e dissertações do EGC	31
Quadro 2 – Tipos de interação.....	52
Quadro 3 – Definições de visibilidade na literatura	57
Quadro 4 – Comparação entre a definição da <i>affordance</i> para Gibson e Norman.....	64
Quadro 5 – Critérios de limite das <i>affordances</i>	72
Quadro 6 – <i>Affordances</i> identificadas na literatura	78
Quadro 7 – Síntese das inter-relações entre dos recursos, seus usos, <i>affordances</i> e resultados	103
Quadro 8 – Descrição da Estratégia PI©O	113
Quadro 9 – Descritores de busca da RI	115
Quadro 10 – Principais publicações que embasaram o estudo.....	117
Quadro 11 – Afirmações por tipos de Memória Organizacional	123
Quadro 12 – Exemplo de cálculo de favorabilidade, desfavorabilidade e neutralidade.....	125
Quadro 13 – Inter-relações identificadas entre objetivos e diretrizes da PRF e a MO proporcionada pela RSO.....	136
Quadro 14 – Objetivo e metodologia	137
Quadro 15 – Síntese das inter-relações entre as <i>affordances</i> da RSO, seus usos e efeitos...181	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala Likert utilizada no estudo	123
Tabela 2 – Afirmações e respostas	151
Tabela 3 – Afirmações e respostas com atribuição de pesos.....	152
Tabela 4 – Respostas neutras por tipo de memória	174
Tabela 5 – Respostas neutras por faixa etária.....	175
Tabela 6 – Moda por tipo de memória	176

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CI	Comunicação Interna
CMC	Comunicação Mediada por Computador
CO	Comunicação Organizacional
EC	Engenharia do Conhecimento
GC	Gestão do Conhecimento
IHC	Interação Humano-Computador
MC	Mídia do Conhecimento
MO	Memória Organizacional
MSO	Mídia Social Organizacional
RSO	Rede Social Organizacional
RI	Revisão Integrativa da Literatura
SI	Sistemas de Informação
SIMO	Sistema de Informação da Memória Organizacional
SMO	Sistema de Memória Organizacional
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TVC	Teoria da Visibilidade da Comunicação
VC	Visibilidade da Comunicação

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	17
1.2	PROBLEMÁTICA	24
1.3	JUSTIFICATIVA	40
1.4	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	28
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	28
1.6	ADERÊNCIA AO EGC: RSO MÍDIA DO CONHECIMENTO.....	29
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	32
1.8	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	32

CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2	APORTES CONCEITUAIS E CONTEXTUAIS	36
2.1	REDE SOCIAL ORGANIZACIONAL – PODER DAS INTERAÇÕES	36
2.2	TEORIA DAS <i>AFFORDANCES</i> – POSSIBILIDADES DE AÇÃO	62
2.3	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – PASSADO ATUAL	82
2.4	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	102

CAPÍTULO III - PERCURSO METODOLÓGICO

3	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	107
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	107
3.2	MÉTODO DE PESQUISA.....	111
3.2.1	Pesquisa Teórica	112
3.2.2	Pesquisa de Campo	122
3.2.2.1	Procedimentos de coleta de dados	136
3.2.2.2	Procedimentos de análise de dados	139
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA	126
3.3.1	População alvo/sujeitos da pesquisa	126
3.3.2	Caracterização da organização	127

3.4	CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO.....	151
-----	--------------------------------	-----

CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4	REDIMENSIONANDO A RSO	139
4.1	PROPOSIÇÕES.....	140
4.2	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO ONLINE.....	149
4.2.1	Análise por afirmação	151
4.2.2	Análise comparativa dos tipos de Memória Organizacional	173
4.2.3	Consistência interna do instrumento de coleta	191
4.3	PROPOSTA DO MODELO CONCEITUAL RELACIONAL.....	178
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	184
	REFERÊNCIAS	191
	APÊNDICE A – Formulário do questionário on-line	209
	APÊNDICE B – Cálculo dos percentuais das afirmações por atribuição de pesos.....	218
	APÊNDICE C – Cálculo do Coeficiente Alfa de Cronbach	219
	APÊNDICE D – Autorização do estudo	220

CAPÍTULO I

APRESENTAÇÃO

“A internet ainda é um mundo selvagem e perigoso. Tudo surge lá sem hierarquia. A imensa quantidade de coisas que circula é pior que a falta de informação. O excesso de informação provoca a amnésia. Informação demais faz mal. Quando não lembramos o que aprendemos, ficamos parecidos com animais. Conhecer é cortar, é seleccionar.” (ECO, 2012)

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é abordada a visão geral desta tese, com informações a respeito do contexto da pesquisa, problemática e justificativa. São apresentadas a pergunta da pesquisa, a relevância, a originalidade e os objetivos que justificam a sua elaboração, a aderência ao curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEGC/UFSC, assim como, as delimitações do estudo, a estrutura do trabalho e considerações sobre o capítulo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O desenvolvimento da sociedade sempre foi marcado pelos avanços tecnológicos e impactado pelas mudanças sociais, culturais, ambientais e econômicas. Para Castells (2000) a sociedade atual é caracterizada pela sociedade-rede em que a internet assume o papel como o meio universal da comunicação interativa que mudou das tecnologias baseadas no computador para as tecnologias difundidas na rede.

Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que **constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade**, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos (CASTELLS, 2003, p. 287, grifo nosso).

As interações integram fluxos cada vez mais intensos na dinâmica social de um para muitos à medida que as pessoas se apropriam de plataformas abertas de comunicação e constroem seus próprios espaços comunicativos. Isso potencializa a atual revolução social da sociedade midiaticizada hiperconectada em que os usos da internet aumentam a sociabilidade e o empoderamento (CASTELLS, 2015). Além dessa perspectiva, pode-se inferir que outras percepções a complementam como as definições de Bauman (2007) sobre a “vida líquida” e a “modernidade líquida” caracterizada pelo efêmero, pela fluidez e pela velocidade.

Na sociedade líquido-moderna, as experiências passadas e a tradição acabam se tornando irrelevantes e nada pode reivindicar a condição de perenidade, pois, tudo é

descartável e rapidamente substituído. Essas características de uma **sociedade-rede-líquida**, impactam diretamente no mundo das organizações que devido às inovações tecnológicas e suas implicações enfatizam o poder da comunicação. Na era da digitalização, os dispositivos, produtos e serviços digitais apresentam novos desafios e oportunidades para as organizações, exigindo que apliquem abordagens eficazes e a utilização dos ativos digitais (WEILL; WOERNER, 2013).

Cabe ressaltar que as organizações passaram por diferentes designações, tais como: redes dinâmicas (MILES; SNOW, 1986); organização pós-moderna (CLEGG, 1990); organização virtual (DAVIDOW; MALONE, 1992); ou ainda, a organização sem limites (FULK; DESANCTIS, 1995), entre outras. Além dessas, destaca-se a organização em rede, as redes são formas muito antigas de organização social, mas tomaram novas formas, tornando-se redes de informação e comunicação potenciadas pelas tecnologias, em contraste com as antigas organizações de centralização hierárquica.

No ambiente complexo das organizações a comunicação precisa ser considerada não apenas como um processo de transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno estratégico que leva em conta a questão humana e agrega valor às organizações (KUNSCH, 2018). Nesta pesquisa é adotada a perspectiva interpretativa seguindo a proposta das autoras (CASALI, 2009; KUNSCH, 2009) que classificam a comunicação como metáfora organizacional que a representa em sua essência. Nessa perspectiva a comunicação forma a realidade organizacional a partir dos processos interativos no qual emissor e receptor alteram as posições de emissão/recepção de mensagens. Em sentido complementar, adota-se também a metáfora da **organização como comunicação** (SCHOENEBOERN; VÁSQUEZ; CORNELISSEN, 2016). Essa metáfora está ancorada na abordagem da Comunicação Constituinte Organização (CCO) que coloca em debate a comunicação e a interação entre sujeitos na construção de realidades sociais. A ideia central é que as organizações essencialmente “emergem em”, “consistem em” ou “são constituídas por” comunicação (TAYLOR; EVERY, 2000; KUHN, 2012; PUTNAM; NICOTERA, 2010). Portanto, neste estudo a perspectiva da organização como comunicação e os conceitos da comunicação dialógica (que pressupõe conversa, discussão, relacionamento, *feedback* e evolução) e relacional (que privilegia a interação, a negociação, o compartilhamento e a articulação) embasam a compreensão holística da Comunicação Organizacional Estratégica.

No início, os termos Comunicação e Estratégia, encontravam-se em situações de comunicação militar, mas a partir do século 20 passaram a configurar o contexto da

comunicação publicitária e, posteriormente, ganharam espaço nos estudos das relações públicas e comunicação corporativa. Até que chegaram ao campo da Comunicação Organizacional, sendo vistas por diferentes abordagens: como comunicação estratégica ou como estratégias de comunicação (FLORCZAK, 2017).

Segundo Kusnch (2018) a **comunicação estratégica** pode adotar formas mais conservadoras ou mais interativas. A perspectiva clássica está relacionada à eficácia e aos resultados. No entanto, a autora defende que é possível produzir uma comunicação mais fluida e que incorpore uma visão mais complexa que valoriza os aspectos humanos e sociais. Para Oliveira (2018) a abordagem da comunicação estratégica ainda está em fase de consolidação no Brasil. Para melhor compreendê-la a autora propõe cinco dimensões definidoras: 1) tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e espontâneas dos interlocutores; 2) transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor; 3) reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação (alteridade); 4) adoção da direção estratégica (que pode ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada); 5) registro e narrativas dos momentos de compartilhamento de sentido e significado nos processos de diálogo dialógico. Oliveira define o diálogo como processo central para a comunicação que “estabelece a partir de interações recíprocas – espontâneas ou estrategicamente geridas – no contexto da organização, com abertura para o outro, portanto, baseado na alteridade (OLIVEIRA, 2018, p. 59). A partir dessas perspectivas, a comunicação estratégica que ancora este estudo está baseada no paradigma dialógico relacional, que situa os sujeitos organizacionais em um mundo complexo, não linear e em constante estado de mudança, no qual os emissores e receptores intercalam o lugar de escuta e diálogo em processos de interação permanente no qual constroem sentido a partir das trocas comunicacionais.

Além dessa abordagem, os processos comunicativos demandam a formulação de estratégias de comunicação. Nesse sentido, parte-se da ideia de *estratégia* como orientação e referência para tomada de decisão e para condução da ação organizacional. Logo, uma **estratégia de comunicação** deve abranger processos que concretizam as interações da organização, neste caso no seu ambiente interno, “por meio de informação e de oportunidades de relacionamento com os diferentes grupos, sem desconhecer a presença do “outro” – sujeito do processo” (OLIVEIRA, PAULA, 2010, p. 6). Assim como, a *estratégia como prática* pressupõe que os significados das ações organizacionais são construídos a partir das

interações permanentes da organização com as pessoas e entre elas. Por isso, a *estratégia* adquire a dimensão de prática social, ao contrário da abordagem assertiva e de controle. Desse modo, uma *estratégia* diz respeito à orientação intencional e a escolha de alternativas de ação (WHITTINGTON; 2004). Vale destacar que a partir de 2000 a comunicação organizacional passa a adotar novos rumos voltados a comunicação digital. Desse modo, percebe-se, que a área da Comunicação Organizacional ampliou o conceito de *estratégia*, “incluindo nele todo o processo de comunicação, desde a emissão até a recepção, consideradas, inclusive, as possibilidades interativas e a hibridização instâncias emissoras e receptoras proporcionadas pelos meios digitais” (BARICHELLO, 2009, p. 345).

No que se refere à Comunicação Interna (CI), as organizações têm reconhecido a sua importância para o seu desenvolvimento. Essa visão está relacionada ao crescimento das relações virtuais, mais fluidas e dispersas. Entre os autores do cenário nacional que estudam esse fenômeno, estão Corrêa (2009), Marchiori (2011), Bueno (2013), Terra (2015) e Soares e Del Gáudio (2017). De acordo com dados da pesquisa *Desafios da COVID-19 para a Comunicação Organizacional* da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), entre as ações mais adotadas pelas organizações está a intensificação do processo de comunicação digital por meio da criação de canais, utilização de plataformas e redes sociais (90%) (ABERJE, 2020).

Desse modo, pode-se inferir que atualmente, em boa parte das organizações, a CI se efetiva mais em ambientes virtuais (intranet, portais, blogs, sistemas Wiki de compartilhamento de informações, grupos de discussão, rede de e-mails, mídias sociais e redes sociais (BUENO, 2013). Nesse sentido, “As organizações têm estado cada vez mais atentas à necessidade de estabelecer redes sociais corporativas com o objetivo de cumprir adequadamente o seu processo de interação com os seus *stakeholders*, internos e externos” (BUENO, 2013, p. 68).

Neste estudo, parte-se da concepção que a comunicação interna que acontece no século XXI transcende os limites estabelecidos pelo local de trabalho e principalmente pela proximidade física entre os funcionários. Mas não se resume a mera dimensão geográfica, entre interno e externo, dentro ou fora, mas sim, compreendida como:

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos [...] (CURVELLO, 2012, p. 22).

Portanto, trata-se do processo de relacionamento de uma organização com os seus públicos internos e dos públicos internos entre si. Para chegar nessa compreensão, a CI passou por fases distintas, a comunicação interna 1.0 era caracterizada pelo técnico, o texto, os canais e as informações que as organizações usavam para informar os funcionários. A comunicação interna 2.0 aproxima os funcionários, parte do princípio que todos têm o mesmo nível de informação e as pessoas passam a expressar suas opiniões e querem ser ouvidas em seu trabalho. Atualmente, na comunicação interna 3.0, as plataformas colaborativas dão o tom da comunicação e do relacionamento entre funcionários e a comunicação interna 4.0 apresenta como características a curadoria, a experiência e a mensuração (ROTTER, 2018: On-line).

Entre as tecnologias adotadas para fins intraorganizacional, o uso das mídias sociais para a comunicação interna ainda recebe pouca atenção do campo acadêmico e profissional.

O uso das redes sociais como meio de comunicação das organizações é já um tema amplamente estudado e fortemente sedimentado nas práticas de empresas e instituições. É, pois, possível encontrar estudos sobre o impacto das redes sociais na reputação das empresas e suas marcas, na gestão de crises ou no estabelecimento de relações duradouras com os públicos. Contudo, o seu uso no ambiente interno constitui um tema menos explorado, sobretudo se estivermos a falar do seu papel na execução do trabalho organizacional (RUÃO; LOPES, 2017, p. 52).

Apesar de ser um campo ainda a ser explorado, a adoção das redes sociais na comunicação interna parece, poder trazer melhorias organizacionais relevantes em termos de qualidade (orientação da comunicação interna para as necessidades dos funcionários e para o cumprimento da missão organizacional), eficiência (relação entre os fluxos e ferramentas de comunicação usados e os objetivos definidos para a sua utilização) e eficácia (relação entre as intenções comunicativas do emissor e a interpretação que o receptor atribui à mensagem) comunicativas (RUÃO; LOPES, 2017). As Redes Sociais Organizacionais (RSOs) são plataformas privadas acessadas por meio de um navegador da Web ou aplicativo móvel que

[...]permitem que os funcionários (1) comuniquem mensagens com colegas de trabalho específicos ou transmitam mensagens para todos na organização; (2) indicar explicitamente ou revelar implicitamente determinados colegas de trabalho como parceiros de comunicação; (3) publicar, editar e classificar textos e arquivos vinculados a eles próprios ou a outros; e (4) visualizar as mensagens, conexões, textos e arquivos comunicados, postados, editados e classificados por qualquer outra pessoa na organização a qualquer momento de sua escolha. (LEONARD; HYUSMAN; STEINFIED, 2013, p. 2, tradução nossa).

Nesse contexto, de uma comunicação interna em rede e virtual, do excesso informacional, da desinformação e da contrainformação se faz necessário repensar as novas formas de construção da **Memória Organizacional (MO)** com base em tecnologias emergentes, neste caso uma tecnologia social, a RSO. Spiller e Pontes (2007, p. 99) explicam que “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas, ao longo dos anos, nas suas pessoas, cultura, processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”. Assim, a memória de uma organização envolve todo seu ambiente, o que inclui a cultura organizacional, os recursos humanos, a estrutura organizacional, a estrutura tecnológica, e toda a documentação que ela produz em sua atuação.

A internet fez surgir a **memória do presente**, do imediatismo, dos acontecimentos vividos e narrados ao mesmo tempo (VIRILIO, 2006); assim, quando um usuário posta um comentário em sua RSO está produzindo uma memória organizacional do presente. E essa memória instantânea da internet parece lutar o tempo todo contra o esquecimento (LE GOFF, 2003). Ademais, ao mesmo tempo em que há a abundância de informação em circulação, alguns autores apontam para uma era do esquecimento. Eco (1999) já alertava para a crise da memória a partir do acúmulo de informações produzido pela internet, “ampliamos nossa capacidade de estocagem da memória, mas não encontramos ainda o novo parâmetro de filtragem”. Além dele, Huyssen no início da década argumentava que “Quanto mais nos pedem para lembrar, no rastro da explosão da informação e da comercialização da memória, mais nos sentimos no perigo do esquecimento e mais forte é a necessidade de esquecer” (HUYSSSEN, 2000, p. 20). Esse fato se reflete diretamente no ambiente organizacional, em que a MO vem sendo reconfigurada por novas práticas de trabalho que envolvem processos comunicativos em um fluxo informacional permanente que remodela e ressignifica seus formatos, tipos e funções.

Nesse sentido, esta tese propõe que a natureza da Memória Organizacional compartilhada por meio da RSO está ancorada com base em sete atributos, isto é, **a MO é dinâmica; atual; individual, de grupo e coletiva; virtual; em rede; conectiva e interativa**. A MO tem como fundamentação teórica os aportes conceituais das áreas da Comunicação, da Ciência da Informação e dos Sistemas da Informação. Essas três áreas são interdisciplinares, dialogam com outros domínios do conhecimento e compartilham questões de pesquisa. Ao abordar o conceito de MO pelo viés da comunicação, foca-se principalmente nas pesquisas da comunicação organizacional.

Na Ciência da Informação, a MO também não apresenta uma terminologia definida. No estudo de Molina e Valentin (2011) relativo aos termos memória organizacional, memória corporativa e memória institucional, concluiu-se que os termos memória organizacional e corporativa são adotados em estudos nas áreas de Administração e Sistemas de Informação, enquanto o termo memória institucional quando voltado ao aspecto da história de uma organização é adotado pela área de Comunicação. Além disso, para essas autoras as áreas de História e Ciência da Informação usam o termo memória social.

Na linha dos Sistemas de Informação, a RSO pode servir como mais uma ferramenta de apoio para a gestão da(s) memória(s) representando um importante processo para as organizações. De acordo com Barros, Ramos e Perez (2015) que analisaram sete Sistemas de Informação de Memória Organizacional (SIMO) e constataram que são raros os casos de sucesso na literatura referente à sua implementação, enquanto produtos de fim específico. Portanto, o mais apropriado seria pensar não em um sistema de Memória Organizacional criado para este fim, mas em como os diferentes sistemas existentes nas organizações podem ser alavancados (CORBETT, 2000) e conectados para que possam capturar, armazenar e reconstruir as experiências organizacionais (NONATO, PEREZ, 2018).

Para inter-relacionar os dois construtos, RSO e MO, é adotada a abordagem das *affordances* como base teórica para entender como e por que a RSO pode alterar processos infocomunicacionais e resultar em funções de memória. Um número crescente de estudos sobre a RSO tem sido influenciado pela perspectiva da Teoria das *Affordances* que enfatiza as possibilidades/potencial de ação inerente às tecnologias de mídia social. No entanto, Treem e Leonardi (2012), argumentam que as *affordances* exigem uma atualização teórica sobre as principais ações organizacionais ativadas ou restringidas por elas. O conceito de *affordances* tem sido atrativo para pesquisadores da área de comunicação, porque sugere que nem a materialidade (por exemplo, um objeto) nem uma visão construtivista (por exemplo, agência humana) são suficientes para explicar o uso da tecnologia (LEONARDI; BARLEY, 2008), e defendem como aspecto central as ações relacionais que ocorrem entre as pessoas e as tecnologias (FARAJ; AZAD, 2012). Além disso, muitos pesquisadores que estudam a relação entre as tecnologias e as práticas sociais usam o conceito para entender os usos que são feitos para uma mesma tecnologia nas dinâmicas de trabalho e de comunicação (LEONARDI; TREEM, 2012, p. 146). Portanto, trata-se de mais um conceito complexo, em especial em relação a objetos digitais como artefatos tecnológicos, softwares, aplicativos, entre outros. Com o seu uso ao longo do tempo por diversos campos, há divergências e críticas em relação

ao seu uso e abordagem adotada. Como nesta investigação a teoria é usada como lente para se analisar a inter-relação entre a RSO, e a MO, as discordâncias não serão exploradas de modo detalhado. Assim, a escolha por esta perspectiva evidencia-se, pela natureza de sua abordagem relacional/holística e pelo seu uso por pesquisadores com temáticas afins à desta investigação.

1.2 PROBLEMÁTICA

Não se pode negar o fato que o ano de 2020 marcou ainda mais o cenário de mudanças e incertezas em todas as áreas em escala global com a pandemia de Covid-19. A gravidade da situação afetou tanto às ciências médicas e biológicas quanto os estudos organizacionais que buscam compreender quais são os possíveis impactos do coronavírus principalmente na mudança na dinâmica de interação entre as pessoas.

Embora as organizações adotem o trabalho remoto desde os anos 1970, as estimativas do final de 2019 sugeriam que pouco mais de 5 por cento dos funcionários trabalhavam remotamente com regularidade. Cenário que mudou a partir de 2020, devido a Covid-19, quando muitas organizações iniciaram uma mudança rápida e completa para arranjos de trabalho remoto, pelo menos para o trabalho intensivo em conhecimento. Essa mudança é possibilitada por tecnologias digitais que permitem que os funcionários se comuniquem por texto, áudio e vídeo e compartilhem e editem dados e documentos em tempo real. Como exemplos desse cenário, a base de usuários ativos diários do *Zoom* cresceu 67% em março de 2020, o número de usuários ativos diários do *Microsoft Teams* cresceu de 20 milhões em novembro de 2019 para 44 milhões em março de 2020, e o *Slack* adicionou 7.000 novos clientes pagos em fevereiro e março de 2020 - cerca de 40% a mais do que em cada um dos dois trimestres anteriores (LEONARDI, 2020).

Um estudo global realizado pelo Instituto de Estudos Gartner confirma que organizações de todo o mundo estão se adaptando rapidamente ao trabalho remoto. Antes da pandemia, o trabalho remoto era uma realidade para um pequeno número de funcionários: somente 11% trabalhavam 100% em casa. Atualmente, 60% das empresas compraram ou planejam comprar novos softwares para o home office. No Brasil, a quarentena levou 77%

das pequenas e médias empresas ao regime 100% home office¹, entre os mercados analisados é o tem maior proporção de pessoas em trabalho remoto (GARTNER, 2020).

Esses dados são confirmados por outro estudo realizado pelo Google no Brasil, intitulado *Coronavírus: o mundo nunca mais será o mesmo* que argumenta que os impactos do Covid-19 serão diferentes conforme duas principais variáveis: a renda e o formato empregatício. A digitalização forçada a milhões de pessoas e organizações tornou a previsão de um mundo digital uma proposta real de vida em sociedade. Os modelos de trabalho e o modo de trabalhar precisarão mudar novamente, a Covid-19 acelerou uma série de transformações no meio organizacional, como a adoção em massa do home office e o uso mais intensificado de tecnologias (GOOGLE, 2020).

Em outro estudo mais específico, já visto anteriormente, a pesquisa *Desafios da COVID-19 para a Comunicação Organizacional* da Aberje revelou que entre os processos de comunicação, a comunicação interna (83%) foi a mais afetada pela crise da Covid, sendo o seu maior desafio manter os funcionários engajados e produtivos. No que se refere aos canais de comunicação, os principais são digitais destacando-se as mídias sociais (67%), o portal corporativo (60%) e os aplicativos para dispositivos móveis (32%) (ABERJE, 2020).

Por fim, outro ponto relevante a ser destacado é o alerta que Wolton (2010) já fazia há uma década sobre o grande volume de informações disponíveis não significar sinônimo de comunicação. Para o autor, as pessoas continuam se comunicando mal apesar dos avanços tecnológicos. Com um mundo cada vez mais conectado e globalizado, o foco mudou para a transmissão, e o *outro* ficou esquecido. Essa mudança de foco, acabou gerando uma certa confusão entre os conceitos de informação e de comunicação. Qualquer ato ou processo comunicativo que não envolve o *outro*, não passa de transmissão da informação, pois o ato comunicativo é muito mais complexo e envolve processos de produção e negociação de significados. Desse modo, o risco da incomunicação ocorrer é permanente nas organizações.

¹ A Academia Brasileira de Letras (ABL) lançou em julho de 2021 nova edição do Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa (Volp) que incluiu o termo home office (teletrabalho ou trabalho à distância), entre outros.

1.3 JUSTIFICATIVA

A respeito do enquadramento deste estudo perante a CAPES, ele se insere, mas não se limita, na área 31 de **Comunicação e Informação**, antes conhecida por ‘Ciências Sociais Aplicadas I’. Essa área é constituída por três áreas básicas (Comunicação, Ciência da Informação² e Museologia) que trata de fenômenos centrais da sociedade contemporânea propiciando uma percepção mais ampla da realidade e mobilizando práticas criativas e inovadoras (BRASIL, 2019).

O volume de dados, informações e conhecimentos produzidos em distintos ambientes, com diferentes finalidades e usos, influem nos processos de investigação e evidenciam a importância do humano nesse contexto. **A rede, as mídias, os fluxos e os processos informacionais edificam uma nova sociedade** e constituem problemáticas e objetos de estudo instigantes e inovadores. A Era Digital e as transformações tecnológicas vivenciadas induzem novos campos do saber e impõem novos temas aos pesquisadores da área, abrangendo desde as notícias falsas (*fake news*) até a Ciência aberta. Os **novos padrões interativos**, o acesso à informação, o direito ao sigilo da informação pessoal, **a desinformação, a contrainformação**, dentre outros aspectos que fazem parte do cotidiano da sociedade, constituem alguns dos **múltiplos desafios a serem respondidos** (BRASIL, 2019, p. 3, grifo nosso).

A consolidação dessa área é relativamente recente, crescendo nas últimas décadas, particularmente nos anos 2000. Esse crescimento tem como base os fenômenos midiáticos, a dinâmica de informações e imagens que exigem um movimento de entendimento e de capacitação permanente de seus pesquisadores e profissionais. A tendência dos estudos na área de Comunicação e Informação está sujeita a transformações inerentes aos seus próprios objetos de pesquisa. Tem-se observado que os fluxos comunicacionais e informacionais, bem como as instituições de memória, sofrem transformações de forma particular na distinção entre o analógico e o digital. Com base nessas transformações, os estudos nessa área se baseiam a partir de grandes temas de pesquisa, entre eles, três justificam a relevância científica desta tese: 1) redes sociais (comunicação e práticas interativas – ambientes colaborativos – fluxos informacionais e desinformação; 2) comunicação, informação e

² Programas e Cursos da Área de Comunicação e Informação – 2018 referente à área básica da Ciência da Informação incluem: Arquivologia; Biblioteconomia; Gestão da Informação; Gestão da Informação e do Conhecimento; Gestão e Organização do Conhecimento; Gestão de Documentos e Arquivos; Memórias e Acervos; Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento (BRASIL, 2019, p. 4).

patrimônio (modos digitais de preservação e acesso ao patrimônio – memória – curadoria digital); e 3) comunicação e informação nas organizações (BRASIL, 2019).

Esses temas de pesquisa estão em consonância com o cenário internacional acadêmico. O *Organization Science Journal* em sua edição especial de maio de 2019 destaca que as tecnologias emergentes estão remodelando a interação humana em diversos domínios, entre eles, o modo como o trabalho é realizado, por meio de plataformas virtuais. Dos limites organizacionais às relações de trabalho, essas tecnologias são cada vez mais implementadas em quase todos os processos, formas e condições de organização. Desse modo, estão transformando o modo como, quando e onde o trabalho é realizado, levando à criação de novos modelos de negócios. Com o potencial de tais mudanças, surgem novas questões sobre como a organização pode e deve acontecer no futuro, incluindo questões relacionadas à coordenação, controle, hierarquia, comunicação, socialização, práticas, e muito mais. O impacto transformador da tecnologia leva a novas questões relacionadas ao papel do humano e não-humano, organização e artefatos, ação e efeito, e o desenvolvimento de uma análise relacional, performativa, comunicativa e sociomaterial, entre outros. Entre as questões sobre tecnologias emergentes em voga estão: como elas alteram o conteúdo e os processos de trabalho; como afetam o desenvolvimento das capacidades organizacionais e moldam o cenário competitivo e as estratégias das organizações; como o monitoramento tecnologicamente ativado influencia as atitudes, os comportamentos e os desempenhos dos funcionários; e de que maneiras essas tecnologias permitem medir, analisar ou explorar os fenômenos organizacionais de novas maneiras (BAILEY; FARAJ; HINDS; VON KROGH; LEONARDI, 2019).

Diante do contexto apresentado, esta tese se justifica cientificamente pelo papel que desempenha em avançar na compreensão de temas importantes e tendências na sua área. O pesquisador normalmente depara-se com o desafio de compreender novas realidades, que gera a necessidade de rever conceitos clássicos e recentes relacionados aos construtos investigados. Isto faz com que os percursos teóricos-metodológicos precisem ser refeitos e reinterpretados de diferentes maneiras, visando formular análises e explicações que permitam interpretar a complexidade das inter-relações existentes entre os conceitos.

Além do aspecto científico, este estudo apresenta relevância organizacional por buscar explicar desafios atuais enfrentados nos processos de comunicação interna impactados diretamente pela virtualização do ambiente de trabalho e a presença inevitável das tecnologias sociais. A originalidade do trabalho pode ser confirmada pela proposta de relação estabelecida

entre os três construtos: RSO, *Affordances* e MO no contexto da comunicação interna que resulta na elaboração de pressupostos teóricos e um Modelo Conceitual inter-relacionando esses construtos.

Quanto ao ineditismo, a revisão de literatura sinalizou ausência de publicação com essa abordagem adotada. Outro aspecto que se ressalta é a peculiaridade da proposta investigada, que propõe a identificação de um tipo de MO propiciada pelo ambiente virtual da RSO o que, conseqüentemente, amplia o rol de vantagens trazidas por ela. Desse modo, espera-se contribuir com a compreensão do potencial da RSO como medium-ambiência em que ocorrem práticas infocomunicacionais, que atualmente se configuram em redes, de forma interativa e participativa.

Portanto, este estudo visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Como as inter-relações estimuladas pelas *affordances* da Rede Social Organizacional podem potencializar os processos de construção da Memória Organizacional?**

1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Esta tese tem como objetivo geral **propor um Modelo Conceitual inter-relacionando o uso da Rede Social Organizacional, por meio de suas *affordances*, com os diferentes tipos e funções da Memória Organizacional**. Para alcançar o objetivo geral os seguintes objetivos específicos foram adotados:

- 1) Identificar os usos da RSO e suas *affordances* que podem resultar na potencialização da MO;
- 2) Analisar as inter-relações entre os usos da RSO, suas *affordances* e a MO;
- 3) Formular pressupostos teóricos inter-relacionando os usos da RSO com os tipos de MO e as *affordances* da RSO com as funções de MO;
- 4) Verificar a consistência do Modelo Conceitual junto ao público de interesse.

Nesta pesquisa adota-se a concepção de um modelo como entendido pela gestão, como sendo a representação dinâmica da realidade que tem como objetivo esclarecer as relações

entre diferentes elementos, indicando causalidades e interações efetivas (HARDING; LONG, 1998).

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa está ancorada em três temáticas, Rede Social Organizacional e Memória Organizacional que são analisadas pelo viés da Teoria das *Affordances* no contexto específico da comunicação interna. Não faz parte do escopo deste trabalho questões sobre uso e impacto das redes sociais disponíveis publicamente como o *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, tampouco o uso das redes sociais para interação com os públicos externos como clientes. Não se trata também das redes sociais com base apenas nas pessoas, mas sim, nas redes sociais digitais, ou seja, com foco na tecnologia e nas pessoas. A pesquisa empírica foi realizada na Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF) situada em Florianópolis no Estado de Santa Catarina.

1.6 ADERÊNCIA AO EGC: RSO MÍDIA DO CONHECIMENTO

O programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC/UFSC) tem como missão promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, sobre o conhecimento como elemento gerador de valor para a sociedade³. Neste estudo, o conhecimento é compreendido como conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos e artificiais em atividades de geração de valor científico, econômico, social e cultural (PACHECO, 2014). Isso significa que o conhecimento como multifacetado apresenta: múltiplos estados (tácito, implícito ou explícito), diferentes lócus (humanos ou artefatos), dimensões (individual, de grupo, organizacional, inter-organizacional ou em rede) e propriedades (é gerenciável, é transmissível)⁴.

Desse modo, esta pesquisa apresenta como lócus um artefato, a Rede Social Organizacional, em que a dimensão principal é a organizacional, embora envolva aspectos individuais, de grupo e em rede; e como propriedades contempla tanto a transmissão do conhecimento quanto a gestão. Assim, esta tese está inserida na área de Mídia do

³ Conforme a missão do programa, disponível no site: <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/planejamento-estrategico/>

⁴ Conforme a definição do programa, disponível no site: <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/pagina-exemplo/>

Conhecimento (MC) responsável pela difusão e comunicação do conhecimento, em que a Rede Social Organizacional é considerada como uma MC. A linha de pesquisa é Teoria e Prática em Mídia e Conhecimento e aborda o uso de uma tecnologia social uma vez que a RSO é baseada na Internet e em suas funcionalidades de interação social no ambiente virtual. No aspecto contextual, aborda o estudo de mídia e sociologia, analisando o uso da RSO no ambiente de trabalho e nas mudanças que acarreta em processos organizacionais como a Memória Organizacional. Sendo que o objeto de pesquisa está em consonância com os conceitos de mídia como a parte física da informação, na perspectiva tecnológica privilegiada especialmente pelas áreas da Comunicação, da Ciência da Informação e de Sistemas de Informação.

Este estudo estabelece relação com a Gestão do Conhecimento (GC) uma vez que os processos organizacionais como, a comunicação, a colaboração e o compartilhamento são basicamente processos de gestão que retratam a cultura organizacional. Além disso, a GC foca na 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** (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2010, grifo nosso). Portanto, envolve disciplinas e conceitos de MC, como comunicação organizacional, comunicação interna, redes sociais digitais, visualização de conhecimento, entre outros, e da GC, como memória organizacional, inteligência coletiva, localização de *expertise*, e outros. Outra importante relação estabelecida é com a Engenharia do Conhecimento (EC) área que estuda a modelagem e o desenvolvimento de sistemas do conhecimento. Neste caso, a relação estabelecida acontece por meio do maior desafio da EC, a construção de bases de conhecimento. 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, grifo nosso). Conceito esse que parece se adequar bem ao contexto da RSO que também pode ser vista como uma “base de conhecimento organizacional”.

Além de se relacionar, com outras áreas do conhecimento como Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Sociologia e Psicologia. Assim, pode-se considerar que esta tese é interdisciplinar, por sua própria natureza, a área da Comunicação e Informação, conforme já mencionado. Nesse sentido, os processos comunicativos, a produção, a circulação, o consumo e o armazenamento de informações são fenômenos que interpelam as várias ciências. O avanço desses processos (seus dispositivos, comportamentos, efeitos e consequências)

demandam a constituição de saberes específicos e de novas áreas de conhecimento. Desse modo, o fazer comunicativo e informacional, assim como as diversidades regionais exigem formação plural dos profissionais que atuam nessas áreas (BRASIL, 2019).

Tais dinâmicas tanto conformaram a origem interdisciplinar dos campos – Comunicação e Informação – como vieram configurar um terreno de permanente abertura e interface com outras áreas de conhecimento. Assim, a multi/pluri, inter e transdisciplinaridade são características que acompanham – sem desfigurar – a identidade da Área (BRASIL, 2019, p. 10).

Por fim, trabalhos anteriores desenvolvidos no escopo da Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC/UFSC) identificados no Quadro 1 investigaram temas relacionados a este estudo, como o uso das mídias sociais digitais pelas organizações, memória organizacional e sistemas de memória organizacional.

Quadro 1 – Teses e dissertações do EGC.

Autor/Ano	Título	Nível
NUNES (2020)	Rede Social Digital e Crise de Reputação: Sinais e Aspectos Estruturantes	M
CLEMENTI (2019)	Comunicação científica bidirecional nas mídias sociais: um framework à luz das Relações	D
QUINAUD (2018)	Rede Social Empresarial: uma proposta de abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa	M
FORMANSKI (2018)	A estrutura da rede social organizacional e sua influência no fluxo de conhecimento inovador	D
CEMIN (2018)	Sistemas de Memória Organizacional: um estudo de caso	M
ARASAKI (2016)	O uso da mídia social corporativa para a inteligência colaborativa: um estudo de caso	M
VIDOTTO (2016)	Influências do capital humano na Memória Organizacional	D
RODRIGUES (2014)	As mídias como ferramenta de compartilhamento de conhecimento: Estudo de caso em uma Startup	M
WILGES (2014)	Um modelo para organização de documentos no contexto da memória organizacional	D
SANTOS (2013)	Relações entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro	D
ROJAS (2011)	Análise da efetividade dos sistemas de memória organizacional de uma instituição de ensino superior	M

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Entre os trabalhos listados, destaca-se o trabalho de dissertação desta autora que iniciou a análise da temática Rede Social Empresarial identificando as principais lentes teóricas que estudam o assunto, entre elas a Teoria da *Affordances*. Não foi identificado estudos que relacionassem os construtos Rede Social Organizacional, Memória Organizacional e *affordances* nas bases do EGC.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em quatro capítulos, sendo este o primeiro. No capítulo seguinte, de fundamentação teórica são apresentados os três construtos, Rede Social Organizacional, Teoria das *Affordances* e Memória Organizacional. O capítulo III de procedimentos metodológicos apresenta a caracterização da pesquisa, o *design* da pesquisa, o processo de elaboração da Pesquisa Teórica assim como a Pesquisa de Campo. No capítulo IV, são apresentados os resultados de campo, os pressupostos e a proposta de Modelo Conceitual. Por fim, são apresentadas as conclusões finais, referenciadas as publicações empregadas para a realização desta investigação e disponibilizados os apêndices.

1.8 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Para concluir este capítulo, é pertinente explicitar alguns pressupostos que ancoram o estudo. Considera-se que é no ambiente intraorganizacional que se identificam os primeiros grandes gargalos, a Comunicação Interna. A CI precisa estabelecer estratégias de comunicação que possibilitem que ela desempenhe suas funções dentro da ação organizacional, sejam elas ações de comunicação ou de gestão. Nesse sentido, a *estratégia* enfatiza que as ações organizacionais são construídas a partir das **interações permanentes da organização com as pessoas e entre elas**. Esses processos de interação acontecem em vários ambientes, mas atualmente um tem-se destacado, o ambiente virtual das redes sociais digitais.

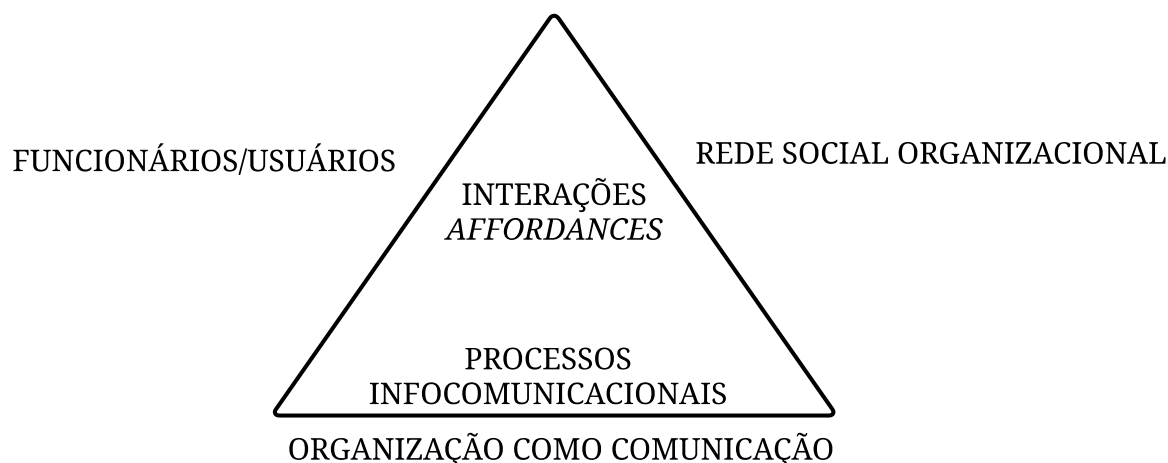
Este estudo propõe que a Rede Social Organizacional seja vista como um **medium**⁵-**ambiência**, em vez de simples canal ou veículo, indo além da ideia de suporte técnico. Desse modo, a RSO é capaz de gerar **fluxos infocomunicacionais** e proporcionar redes de interação em que estratégias comunicativas são negociadas entre as instâncias de emissão e recepção.

⁵ Para Sodré (2002) o termo medium designa o fluxo comunicacional, acoplado a um dispositivo técnico e socialmente produzido pelo mercado, em que código produtivo se torna um ambiente existencial.

Não se restringe a recepção passiva, envolve também o que a tecnologia social não previa, mas que os usuários/interagentes agregam a cada uso. Ao permitir tanto a transmissão de informações e articulação de práticas informacionais quanto ações comunicacionais que envolvem o *feedback* e o relacionamento, a RSO pode ser caracterizada como uma mídia informativa e um meio de comunicação interna que pode potencializar funções de memória. Portanto, uma mídia do conhecimento.

Por fim, com o intuito de clarear a construção desta pesquisa foram elaboradas duas ilustrações. A Figura 1 representa as três dimensões do estudo, que vão desde a perspectiva do usuário (individual/sujeito), a perspectiva de plataforma (tecnologia) até a perspectiva da organização (ambiente).

Figura 1 – As três dimensões da pesquisa.

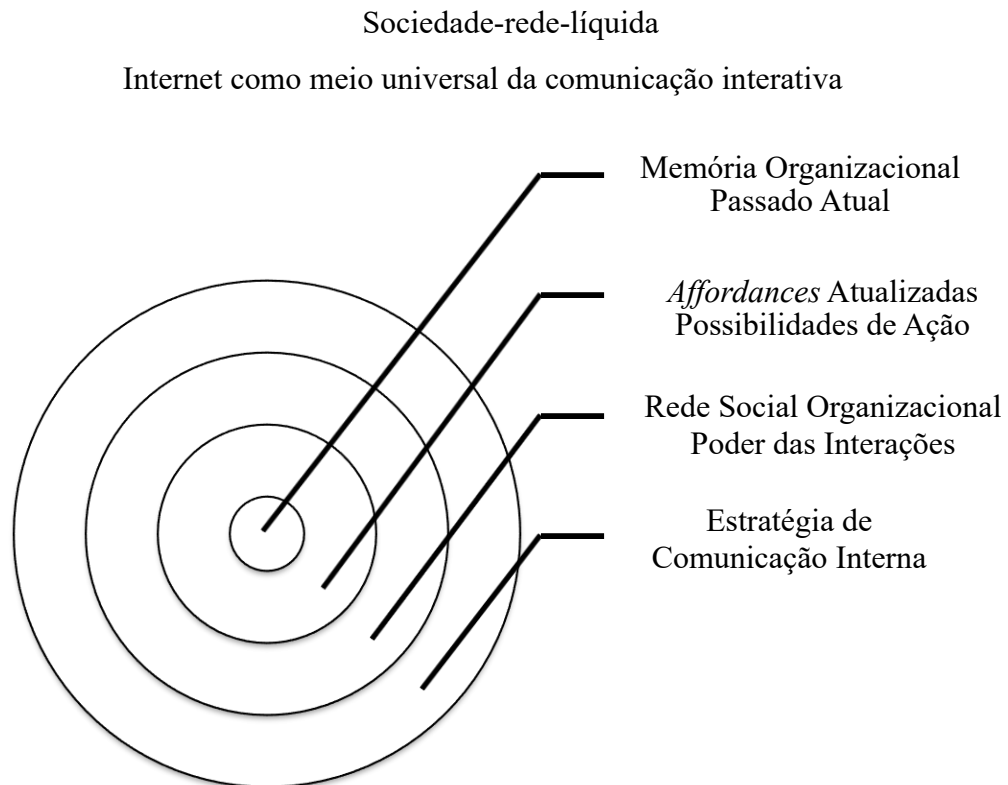


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A dimensão individual representa os funcionários e seu ambiente de interações permanentes. A dimensão técnica representa a RSO, uma tecnologia social, um software com aspectos técnicos, recursos/funcionalidades e *affordances* que emergem dos seus usos. E a dimensão organizacional representa o ambiente foco da pesquisa (rede e efeitos) compreendendo a organização como comunicação e enfatizando os processos infocomunicacionais que ocorrem constantemente.

A Figura 2 apresenta uma visão integrada dos contextos que abrangem o estudo de forma mais holística.

Figura 2 – Ilustração do contexto da pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Inicia-se do ambiente externo para o interno, a partir do contexto da sociedade-rede-líquida que estabelece a Internet como meio universal da comunicação interativa. Esse contexto afeta diretamente o ambiente das organizações que passam a utilizar as plataformas virtuais em rede como espaço de interação permanente. Com o foco nos fluxos infocomunicacionais, o uso da RSO como estratégia de comunicação interna passa por um novo redimensionamento, além do comunicar, compartilhar e integrar passa a ser vista também como uma médium-ambiência capaz de potencializar a construção de um novo tipo de memória, atual e em constante processo de construção.

CAPÍTULO II
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“A leitura reaviva a memória e nos coloca a par do desconhecido”
(ORLANDO R. ALMEIDA)

2 APORTES CONCEITUAIS E CONTEXTUAIS

Neste capítulo, são apresentadas as noções centrais para a pesquisa e que, do ponto de vista teórico-conceitual, ancoram o estudo. O primeiro construto analisado é a Rede Social Organizacional, em que é visto sua origem, termos, conceitos e usos. A próxima temática analisada é a Teoria das *Affordances*, viés adotado para apoiar o estudo, por meio de seus principais autores, abordagens e sua aplicação no contexto específico das mídias sociais organizacionais. Na sequência é estudada a Memória Organizacional, em que é abordada questões referentes à termos, conceitos, abordagens, modelos de representação e diferentes tipos e funções de memória.

2.1 REDE SOCIAL ORGANIZACIONAL – PODER DAS INTERAÇÕES

Além da pressão de fatores externos que as organizações sofrem, como os impactos tecnológicos, econômicos e mais recentemente a pandemia global, entre vários outros, existem também forças internas que afetam o seu ambiente. Entre elas, funcionários que exigem ambientes de trabalho mais flexíveis que permitam aumentar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (FRITZ; VAN KNIPPENBERG, 2018). Para atender a essas demandas e desafios, as organizações cada vez mais iniciam projetos que introduzem um ambiente de trabalho virtual e para fornecer esse ambiente implementam as mídias sociais (FORSGREN; BYSTRÖM, 2018). Neste estudo, a RSO é considerada como medium-ambiência que pode representar o espaço para criação de um ambiente de trabalho virtual.

O tema mídia social é abordado por muitas áreas do conhecimento como, nos campos de Sistemas de Informação, Gestão do Conhecimento, Comunicação, Psicologia, Sociologia, entre outros (WEHNER; RITTER; LEIST, 2016). Mas apesar da natureza interdisciplinar, as pesquisas sobre a RSO tendem a ser estáticas, isto é, estudam apenas o presente. O potencial da RSO para as mudanças ao longo do tempo principalmente nos processos de comunicação ainda não foi totalmente compreendido. Há muito a saber sobre como os padrões de comunicação fornecidos podem afetar o trabalho (LEONARD; VAAST, 2016). Principalmente devido a pandemia do coronavírus que levou adoção em massa do trabalho em formato “*working from home*” e a necessidade ainda maior de manter os funcionários engajados.

Nos últimos anos existe um conjunto significativo de pesquisas sobre como os *softwares* sociais, em geral, podem ser usados no ambiente organizacional. McAfee (2009) foi um dos primeiros a definir RSO 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 de uma organização.

Neste momento é importante esclarecer o contexto das redes sociais públicas disponibilizadas pela Web 2.0 das redes sociais de uso organizacional acessíveis por meio da Enterprise 2.0. Como visto, o conceito de Enterprise 2.0 engloba os esforços de adoção do *software* social para fins profissionais. No entanto, o fenômeno do *software* social está associado à cultura de participação do usuário e emergência de baixo para cima típica da Web 2.0 (O'REILLY, 2005). A Figura 3 ilustra esses dois fenômenos, Web 2.0 e Enterprise 2.0, e seus contextos.

Figura 3 – Principais diferenças entre os fenômenos Web 2.0 e Enterprise 2.0.

Scope		Public Internet	Enterprise Contexts
General	Phenomenon	Web 2.0	Enterprise 2.0
	Artefact	Social Software Platforms	Intranet Social Software
Specific	Phenomenon	Internet Social Networking (ISN)	Enterprise Social Networking (ESN)
	Artefact	Social Network Sites (SNS)	Intranet Social Network Platforms

Fonte: Richter; Riemer; Brocke (2011, p. 90)

No contexto da Enterprise 2.0, o fenômeno Rede Social Organizacional (RSO)⁶ promove a transformação digital das organizações ao permitir a participação dos funcionários, o aprendizado contínuo e, de modo geral, uma cultura organizacional mais ascendente. Existem dois tipos de RSO que podem ser diferenciadas com base nos atores envolvidos. No primeiro, a RSO inclui fenômenos de uso organizacional de rede sociais públicas para a

⁶ Neste estudo é adotado o termo Rede Social Organizacional, diferente do utilizado na dissertação desta autora (Rede Social Empresarial) e do termo comumente adotado em estudos acadêmicos nacionais, Rede Social Corporativa. O termo é a tradução proposta para *Enterprise Social Network (ing)* que foi atualizado no intuito de clarificar o entendimento que na prática essa tecnologia social pode ser adotada em diferentes ambientes, não se limitando ao empresarial ou corporativo. Portanto, também pode ser adotada por associações, órgãos de governo, entidades públicas, privadas e do terceiro setor. Assim, o termo Rede Social Organizacional demonstra ser o mais adequado. A mesma lógica se aplica ao uso do termo Memória Organizacional e organização (ões).

comunicação com públicos externos, como o perfil de uma organização no *Facebook*, para a interação com clientes ou do *LinkedIn* para recrutamento. O segundo tipo que é o foco deste estudo, compreende a rede social geralmente acessível via intranet, em que os usuários são restritos aos funcionários de uma organização e seu contexto se limita ao da comunicação interna, logo trata-se de uma rede social interna.

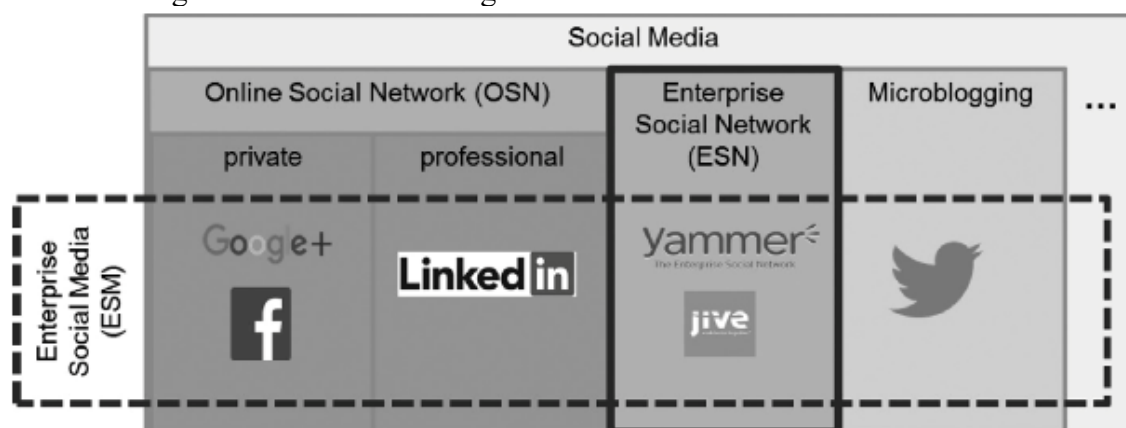
Segundo Corrêa (2018) a mídia social é um conceito complexo e multifacetado que emerge com a consolidação dos serviços de conectividade dialógica na internet, a Web 2.0. Esses serviços criam condições de sociabilidade por parte de indivíduos, grupos e dispositivos – constituintes de múltiplas redes sociais, em plataformas instaladas – as plataformas sociais como o *Facebook*, do *Twitter*, do *YouTube* e do *LinkedIn*.

As ações que ocorrem nas plataformas sociais baseiam-se num contexto de mediação por meio de produção de conteúdo (informações, mensagens, notícias), comunicação e colaboração entre atores e agentes, organização de comunidades, disseminação e circulação de conteúdos, monitoramento e inteligência de dados, entre outras possibilidades. Essas ações de comunicação e mediação são suportadas por todo um conjunto de facilidades e funcionalidades que cada plataforma social oferece ao seu público, por exemplo, espaços para comentários/diálogos, ferramentas de avaliação de conteúdo por meio de ícones e símbolos, inserção de enquetes, entre outras (CORRÊA, 2018, p. 96).

Assim, pode-se considerar a mídia social como o resultado do processo de sociabilidade de um ou mais componentes de uma rede social no ambiente de uma plataforma social. A autora chama a atenção, para o fato que a mídia social não é a própria plataforma e sim o conteúdo gerado por um dado ator ou agente midiático e nela disponibilizado (CORRÊA, 2018). É necessário ressaltar ainda, que existe uma certa confusão conceitual entre os termos, mídia social e rede social, que ora são usados com diferentes significados e ora com o mesmo significado. Portanto, ainda não há um consenso sobre eles, mas quando usados como sinônimos geralmente se referem a ferramentas de comunicação.

Segundo Bradley e MacDonald (2013, p. 26), se por um lado como mídia social compreende-se um “ambiente online criado com o propósito da colaboração em massa”, por outro lado, as redes sociais, ou comunidades são os agrupamentos de pessoas reunidas por um propósito comum, como por exemplo, os grupos do *Facebook* ou os grupos de *stakeholders* de uma organização. A Figura 4 demonstra essa diferenciação, reforçando o aspecto da mídia social representar um conceito mais amplo que abrange diferentes tipos de mídias sociais e redes sociais.

Figura 4 – Rede Social Organizacional no contexto da mídia social.



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

Entre as mídias sociais organizacionais (MSO) representadas acima estão as redes sociais on-line usadas com intuito pessoal, como o *Google+* e o *Facebook* e as de uso profissional como o *LinkedIn*. Como exemplo de uma RSO está a *Yammer* da Microsoft, lançada em 2012. Dessa maneira, pode-se inferir que as mídias sociais são um campo dinâmico de pesquisa que trata do design e uso de tecnologias sociais por indivíduos e em organizações.

No contexto da comunicação interna encontra-se comumente uma intranet pouco atrativa, com baixo nível de participação e em sua maior parte com informações da organização para os funcionários, representando a comunicação tradicionalmente linear de uma via apenas. Em comparação com o uso do e-mail, ele representa uma ferramenta de comunicação de baixa velocidade frente ao grande fluxo de informações. Além disso, os meios de comunicação não organizacionais são fortemente utilizados, para dialogar e solucionar situações referentes ao trabalho. É o caso do *Whatsapp* que se mostra como um meio mais prático e ágil para comunicações rápidas entre grupos de trabalho que envolvem gestores, setores, e projetos, entre outras finalidades. Contudo, ele opera nos perfis pessoais dos funcionários não havendo nenhum tipo gestão de informações, portanto, não há controle e registro oficial dos dados que são enviados e recebidos. O que representa fator de risco quando se leva em consideração a segurança das informações (LEMPKE, 2020).

Um dos grandes desafios das organizações é a falta de visão do todo. Funcionários de diferentes setores, equipes de projetos, equipes técnicas, entre outras, não se comunicam de forma clara e ágil de maneira individual. Isso acaba criando silos organizacionais devido à falta de comunicação e integração entre os diversos setores e afetam a qualidade do trabalho.

Uma estrutura dividida em áreas, possibilita que os funcionários foquem em suas especialidades, contudo, não devem ignorar o restante. Como fazem parte de um todo (a organização) e para que haja integração, todas as áreas precisam ser constantemente atualizadas. Cabe a comunicação interna informar, apoiar e proporcionar a visibilidade da comunicação para todos. A competência comunicativa é uma habilidade cada vez mais exigida nos ambientes profissionais, quando a comunicação incentiva todos os níveis e áreas, os silos tendem a diminuir e melhores resultados são alcançados. Na busca em promover na organização uma visão do todo, a RSO pode ser considerada um meio para uma comunicação mais efetiva em que as informações podem estar visíveis e disponíveis a todos os usuários contribuindo para a redução dos silos.

Como um construto relativamente novo, a RSO ainda não apresenta uma terminologia e definição únicas, ou seja, não apresenta um consenso. O estudo de Wehner, Ritter e Leist (2016) identificou alguns dos termos utilizados na literatura: 1) *Enterprise Social Software*; 2) *Corporate Social Software*; 3) *Corporate Social Network*; 4) *Enterprise Social Networking Sites*; 5) *Enterprise Social Media*; 6) *Enterprise 2.0*, entre vários outros. No entendimento dos autores, esses termos, no geral, referem-se ao mesmo fenômeno e o diferem principalmente pelo tempo em que foram introduzidos ou pelo seu escopo inicial. Conforme já mencionado, este estudo adota o termo Rede Social Organizacional como tradução para o termo *Enterprise Social Network (ESN)* que é uma das terminologias mais utilizadas na literatura acadêmica e profissional internacional. No cenário nacional, comumente, é adotado o termo Rede Social Corporativa. São exemplos de RSOs reconhecidas, em ambos os contextos: *Microsoft Yammer*, *Slack*, *Facebook Workplace*, *IBM Connections*, *Chatter by Salesforce* e serviços menores, como *Mumbacloud*, *Jive* ou *Tibbr*.

Tradicionalmente, as organizações usam tecnologias colaborativas, como e-mails, *microblogging* e intranet. Mas RSO é diferente das outras tecnologias da informação e comunicação, pois ela permite que as pessoas façam todas as atividades realizadas pelas tecnologias tradicionais em uma plataforma integrada (LEONARD; HYUSMAN; STEINFIED, 2013). Desse modo, pode-se considerar que elas representam o poder da influência do virtual nas relações, o reconhecimento da inteligência coletiva, a valorização da memória e do compartilhamento.

As RSOs podem ser definidas como redes sociais privadas das organizações que ajudam os funcionários a se comunicar, envolver e inovar em departamentos, locais e processos de negócios. Suas funcionalidades ajudam a manter os usuários motivados,

reconhecendo o valor de suas contribuições e conseqüentemente, conquistando uma reputação. Como são hospedadas via intranets e são exclusivas aos funcionários, conferem às organizações um grau considerável de controle em relação a questões como roubo de dados secundários, violação de privacidade, espionagem corporativa e *malware* comumente associado ao uso das redes sociais públicas (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013; MÄNTYMÄKIA; REIMER, 2016). Além disso, devido à sua capacidade de fornecer comunicação síncrona e assíncrona, as RSOs permitem que os usuários realizem a colaboração de forma ativa e passiva (KALRA; BARAL, 2019).

Existe um número crescente de estudos que analisam as formas como uma rede social interna no local de trabalho acarreta mudanças nas organizações e na forma de execução do trabalho (COLBERT; YEE; GEORGE, 2016). Vários modelos e *frameworks* têm sido propostos, como o de Leonardi, Huysman e Steinfield (2013) que enfatizam a necessidade de mais pesquisas sobre as implicações do uso da mídia social para a ação organizacional. Gibbs, Rozaidi e Eisenberg (2013) ponderam sobre a necessidade de se concentrar em outros tipos de estudo além do compartilhamento de conhecimento, que acaba limitando o entendimento das várias formas de ação social dentro das organizações que podem ser afetadas por esses meios de comunicação. Stei, Sprenger e Rossmann (2016) identificaram sete campos de pesquisa promissores dentro do tema RSO: comportamento do usuário; efeitos do uso; gestão, liderança e governança; avaliação de valor e medição de sucesso; efeitos culturais; arquitetura e design; e teorias, projetos de pesquisa e métodos. Para os autores, “efeitos de uso da rede” foi considerado o tema que exige mais pesquisas de estudo de caso para descrever os efeitos da RSO de forma mais holística. Além disso, o ideal é que sejam gerados modelos causais de relevância prática, já que os efeitos do uso precisam ser descritos na prática empírica o que mantém alinhamento com a proposta desta investigação.

Diferentemente dos sistemas de informação mais tradicionais empregados para resolver um problema concreto, a RSO é compreendida como uma plataforma que visa criar potenciais para novas formas de comunicação e trabalho. Portanto, a sua proliferação geralmente segue uma abordagem de implementação de baixo para cima, dentro de um processo mais inclusivo e igualitário. Como resultado, ela tem sido associada a uma variedade de práticas organizacionais, como a comunicação, a colaboração, a gestão do conhecimento, o *crowdsourcing*, a inovação aberta ou a estratégia aberta. Isso torna a RSO um construto importante de pesquisa e um desafio para as organizações, pois elas precisam entender as

atividades que emergem em sua própria RSO (RIEMER; LEE; KJAER; HAEFFNER, 2020). Nessa mesma linha, Veeravalli e Vijayalakshmi (2019) argumentam que para obter vantagem competitiva, as organizações precisam ser capazes de identificar as tecnologias de MSO que são mais adequadas para elas e seus aspectos-chave que são importantes do ponto de vista da organização.

O surgimento do MSO seguiu três caminhos principais em contextos organizacionais: 1) uso de sites disponíveis publicamente como *Facebook*, *Google+* e *Twitter*; 2) implementações privadas de código aberto ou software proprietário, seja instalado nos próprios servidores da organização ou adquirido como um serviço de software hospedado (baseado em nuvem); ou 3) soluções proprietárias internas, geralmente construídas por fornecedores (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013). A literatura documenta uma série de exemplos de sistemas proprietários personalizados, dois exemplos de RSO customizadas que foram tema de vários estudos são o *Beehive* desenvolvido na IBM (DIMICCO *et al.*, 2008; STEINFELD *et al.*, 2009) e o *Watercooler* na HP (Brzozowski, 2009). O *Beehive* foi lançado em meados de 2007, atingiu mais de 65.000 funcionários e englobava muitas das funcionalidades encontradas em sites públicos como o *Facebook*, mas restrito aos funcionários e com foco mais pessoal. Na HP, o *WaterCooler* foi desenvolvido para reunir os *feeds* de diversas mídias sociais separadas que proliferavam na organização. Esses protótipos de pesquisa geralmente têm uma vida útil limitada e as lições aprendidas deles são usadas para embasar outros sistemas e produtos comerciais. Por exemplo, o *Beehive* foi descontinuado em 2011, mas teve muitas de suas funcionalidades incorporadas em uma nova rede social interna, o SocialBlue.

A maioria dos estudos iniciais sobre MSO foi conduzido por acadêmicos nas comunidades de interação humano-computador (HCI) e trabalho cooperativo suportado por computador (CSCW). Essas duas comunidades foram as precursoras, visto que muitos dos autores dessas áreas foram desenvolvedores de aplicativos MSO específicos ou trabalharam em organizações em que essas tecnologias foram criadas. No modo geral, esses estudos focaram em tecnologias específicas e forneceram uma descrição detalhada de como as pessoas as usam, mas com pouco foco nas implicações do seu uso para ação organizacional (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Para Treem e Leonardi (2012) a adoção da RSO no local de trabalho é ainda mais reforçada devido à necessidade de interação entre equipes virtuais geograficamente distantes. A necessidade constante de troca de informações entre essas equipes é atendida pela interface

amigável e a capacidade de integração com diferentes sistemas (VON KROGH, 2012). De modo geral, a pesquisa sobre a RSO, concorda sobre a importância do compromisso da alta direção para sua implementação e identifica a falta dele como um dos motivos mais comuns para o seu fracasso. O que se pode inferir que o sucesso da RSO esteja mais associado aos usos e apropriações que os usuários em geral (funcionários) fazem dela.

Uma ênfase considerável na pesquisa acadêmica foi colocada para compreender o papel da MSO para facilitar o compartilhamento de conhecimento nos locais de trabalho (GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013; LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013; MAJCHRZAK *et al.*, 2013; OOSTERVINK; AGTERBERG; HUYSMAN, 2016; ABOELMAGED, 2018). É justamente essa eficiência no compartilhamento do conhecimento tanto individual quanto coletivo que possibilita entender melhor as redes informais que tornam as redes sociais tão relevantes para as organizações. Uma vez que o conhecimento essencial para os funcionários é documentado/visualizado, ele pode ser reusado, evitando esforços desnecessários. Além disso, a RSO ao promover um ambiente informal e interativo, em que os usuários podem se expressar de forma mais livre, fomenta naturalmente a Memória Organizacional. O desenvolvimento de projetos/tarefas de trabalho dentro de um espaço virtual permite a manutenção da memória da comunicação, o que contribui, conseqüentemente, com a manutenção da MO. Essa persistência é importante, pois possibilita que tanto novos funcionários, quanto funcionários envolvidos em outros projetos da organização aprendam com os problemas e soluções encontradas. Desse modo, a RSO pode auxiliar na resolução de problemas, trocar e armazenar experiências (troca de experiências entre pessoas que passam por situações semelhantes, mas trabalham em locais distintos); gerenciar o conhecimento (disseminar o conhecimento organizacional por meio de um ambiente em constante atualização); gerar conexões entre as pessoas (conectar pessoas, ainda que desconhecidas no presencial, para estabelecer parcerias de comunicação e colaboração); e propiciar um “espaço” para a construção da Memória Organizacional. Essa memória possibilita entender quais decisões do passado afetam o presente, e como a organização agiu anteriormente.

Ao mesmo tempo, estudos revelam casos de ameaça a cultura organizacional, com o aumento no estresse dos funcionários e aumento da carga de trabalho. Também foi observado que o desempenho da rede social pode ser facilmente confundido com o desempenho no trabalho, levando a uma distribuição injustificada de recompensas que pode impulsionar uma cultura de baixa produtividade (LEIDNER; GONZALEZ; KOCK, 2018). Além disso, o grau

desigual de conectividade de rede pode promover um senso de desigualdade entre os funcionários no que diz respeito ao acesso aos recursos e ao grau de influência (ANTEBY; CHAN; DIBENIGNO, 2016).

Para Chin *et al.* (2015), a RSO em comparação com as tecnologias comumente utilizadas, traz como benefícios a transparência da comunicação, a multicomunicação, a autonomia na geração de conteúdo e no compartilhamento de mensagens e acesso à informação em termos de quem sabe o quê (detentor da informação) e quem sabe quem (parceiros de comunicação) e expandir as relações sociais. Soto-Acosta e Cegarra-Navarro (2016) e Berraies (2019) afirmam que as tecnologias da informação e comunicação, integrando em particular as tecnologias colaborativas 2.0, *groupware*, *blogging* interno e RSO, são ingredientes-chave para melhorar a criação, compartilhamento e capitalização de conhecimento. Isso porque, a MSO iniciou uma nova forma de trabalho colaborativo, os funcionários socializam o conhecimento relevante e as melhores práticas com seus colegas (PATRONI; VON BRIEL; RECKER, 2016; BERRAIES, 2019).

Aboelmajed (2018) enfatiza que a RSO representa uma transformação generalizada para o compartilhamento do conhecimento descentralizado e contínuo, enquanto elimina barreiras temporais, sociais e espaciais. Essa tecnologia social permite que os usuários tenham acesso à experiência de outros funcionários e cultivem suas próprias habilidades. Patroni, Von Briel e Recker (2016) afirmam que a RSO nutre o *brainstorming* e constrói comunidades virtuais, em particular, as comunidades de prática. Castellacci e Viñas-Bardoletont (2018) defendem que as plataformas de comunicação melhoram a satisfação no trabalho, tornando a execução de tarefas mais independente e flexível e criando um maior senso de participação e compromisso organizacional.

Entre os recursos/funcionalidades mais recorrentes que uma RSO disponibiliza em sua estrutura e que permitem a interação entre os usuários estão: 1) grupos; 2) atividades; 3) arquivos; 4) comunicados; 5) chat; 6) notificações; 7) busca; 8) videoconferência; 9) versão mobile, entre outras. A funcionalidade grupo estimula a interação entre os usuários por meio da segmentação da comunicação de acordo com a área e os interesses de cada pessoa, por exemplo, o Grupo Núcleo de produção de conteúdo pode ser restrito aos funcionários que fazem parte dele ou não. Por meio da funcionalidade atividades pode-se identificar as pessoas envolvidas no desenvolvimento de uma atividade, por exemplo, Relatório Anual, nessa atividade cada profissional é marcado para saber das tarefas de sua responsabilidade e poder acompanhar o que os demais colegas estão fazendo. Na funcionalidade arquivos ficam

armazenados todos os documentos e arquivos importantes em um lugar para fácil localização, sendo possível identificar documentos em sua versão atual ou consultar versões anteriores, caso seja preciso checar algum dado. Na funcionalidade, comunicados pode-se encaminhar um comunicado geral para todos os membros da organização ou segmentá-lo para grupos específicos ou para pessoas definidas. O chat representa um canal de comunicação instantânea (em tempo real) entre todos, nela os usuários da RSO trocam informações de forma dinâmica de forma síncrona e assíncrona; a funcionalidade de notificações pode servir para lembrar das reuniões agendadas minutos antes de começarem com o auxílio de um toque sonoro. Na busca o usuário pode pesquisar e buscar qualquer informação por meio de palavras-chaves.

Para contribuir na compreensão do papel que a MSO desempenha dentro de uma organização, o estudo de Leonardi, Huysman e Steinfield (2013) apresenta a proposta de três metáforas: a MSO como tubo vazado (*leaky pipes*); a MSO como uma câmara de eco (*echo chamber*); e a MSO como lubrificante social (*social lubricant*). O objetivo dessa abordagem foi aplicar os conceitos dessas metáforas para explicar como as *affordances* da MSO podem estar associadas ao compartilhamento do conhecimento organizacional. Portanto, cabe destacar, que neste estudo, as *affordances* da RSO são utilizadas para propor como elas podem resultar em diferentes tipos e funções de Memória Organizacional.

Na perspectiva fornecida por essas metáforas, a visibilidade e a persistência do comportamento infocomunicacional proporcionado pelo uso da RSO, oferece oportunidades de aprendizagem social. Sendo que essas oportunidades têm implicações importantes em processos comuns que acontecem nas organizações, como a formação do capital social; o trabalho realizado entre fronteiras (ex. expansão dos limites dos muros de uma organização, entre outros); a alocação de atenção; e a análise social. Cada metáfora é vista por meio desses quatro processos analisando vantagens e desvantagens.

Na primeira metáfora, a MSO atua como *tubos vazados* para a comunicação organizacional. Desse modo, a direcionalidade e o conteúdo das mensagens são visíveis para as pessoas que não estão envolvidas nela. Embora a mensagem possa ser comunicada apenas a quem interessa, outras pessoas para quem a comunicação não é destinada têm o seu acesso. Por meio desse acesso, os usuários podem aprender que duas ou mais pessoas são parceiros de comunicação. Em alguns casos, os funcionários podem desejar ou precisar que o conteúdo e a consciência de quem são seus parceiros de comunicação permaneçam privados. Mas do ponto de vista da gestão, a comunicação direcional pode ser vantajosa, sobretudo, quando se trata de processos como aprendizagem e compartilhamento de conhecimento. O aprendizado que

ocorre por terceiros quando as comunicações de outras pessoas são visíveis tem implicações para o desenvolvimento e a manutenção do capital social dentro da organização. Além disso, a exposição permite que as pessoas acompanhem o que os outros estão fazendo contribuindo para diminuir os ruídos na comunicação. Assim, uma pessoa exposta a informações, pode fazer novas conexões com pessoas que ela não conhecia e manter relacionamentos melhores com o tempo. No entanto, a transparência nas ações dos outros também pode encorajar o desenvolvimento de comportamentos de autoapresentação defensivos (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Quanto as fronteiras dentro das organizações (por exemplo, espacial, temporal, linguística, ocupacional, departamental, epistêmica, etc.), elas são construídas na prática e os funcionários muitas vezes têm dificuldade em compreender os quadros de referência de outras pessoas, por não saber quem são ou o que sabem. Se o conteúdo e a direcionalidade da comunicação vazarem para que todos vejam, os usuários podem cruzar os limites do conhecimento devido à visibilidade do que as pessoas em outros grupos, departamentos ou locais estão fazendo. No entanto, ao se comunicar com um público desconhecido, podem comunicar informações mais abstratas. Essa tendência, além do fato de que os grupos podem ter informações que não podem ser compartilhadas (ex. informações sigilosas), pode encorajar um nível de abstração comunicativa. Isso torna difícil ou impossível para os funcionários que trabalham entre diferentes tipos de fronteiras poderem aprender algo de valor da comunicação trocada (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

A MSO pode ser considerada um veículo para ampliar o ambiente no qual as pessoas prestam atenção. É possível que muitos funcionários não busquem informação ou conhecimento de colegas de trabalho (*coworkers*) porque não sabem que determinado conhecimento pode ser compartilhado. Se a exposição à comunicação cotidiana expande a consciência das pessoas sobre o conhecimento, podem aumentar a atenção que prestam a ela. As políticas organizacionais que aproveitam essas vantagens podem estimular o compartilhamento de conhecimento e reduzir o retrabalho. Embora expandir o domínio de atenção possa ser benéfico, a sobrecarga de informações pode ocorrer. Se o volume informacional for muito grande para ser compreendido em sua totalidade, as pessoas podem fazer buscas limitadas ou processar apenas poucas informações, o que pode torná-los ainda mais isolados e focados em seus grupos (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Como um tubo vazado para a comunicação, a MSO cria oportunidades para analisar as relações sociais e produzir *insights* com base em análises sociais. Os traços digitais de

comunicação são processados com algoritmos que podem ajudar os funcionários a fazer conexões e os gerentes a compreender a comunicação informal da organização. Os algoritmos de uma rede social podem fazer associações emergentes entre as pessoas e o conteúdo gerado estimulando as interações transfronteiriças e o compartilhamento de conhecimento (GREEN, CONTRACTOR; YAO, 2006). Essa colaboração ocorre porque, uma vez que os usuários descobrem que outros estavam interessados em tópicos semelhantes a eles, tornam-se mais dispostos a trabalhar para superar as diferenças disciplinares, mesmo que não compartilhem um domínio de conhecimento comum. No entanto, o uso de rastreamento também pode trazer desvantagens ao fornecer a gestão uma maior capacidade de vigilância e a possibilidade de controlar os funcionários. Sabendo que são observados e suas comunicações usadas para criar análises que os representam, individualmente e em conjunto, os usuários podem escolher se comunicar por meio de outra ferramenta, de modo a preservar algum nível de anonimato e de autonomia. Ao fazerem isso, nega-se os benefícios potenciais do aprendizado de terceiros (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Uma preocupação comum é que a internet, devido 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. A metáfora da câmara de eco, embora seja bastante encontrada em pesquisas sobre as mídias sociais no contexto fora da organização, não foi fortemente aplicada ao ambiente interno. Ainda assim, estudos ilustram que as tensões entre os benefícios da personalização que facilita encontrar pessoas e conteúdos com interesses semelhantes e os perigos da balcanização que podem reduzir a exposição a novas ideias e exacerbar diferenças que podem resultar em conflito ou redução da cooperação. Essa metáfora, também traz implicações potenciais de capital social, a MSO direciona a atenção para vários tipos de comunidades que podem surgir e serem mantidas. Ao tornar os interesses e a experiência dos funcionários mais visíveis e possibilitar a associação entre pessoas com ideias semelhantes, as MSOs podem fomentar a criação de comunidades de prática consideradas críticas para a inovação, a aprendizagem e o compartilhamento. De um lado, funcionários com ideias semelhantes podem estabelecer um terreno comum que pode ser a base para a formação de comunidades. Por outro lado, pode levar a uma menor integração do conhecimento em comunidades distintas. A visibilidade proporcionada pode resultar em um conjunto fragmentado de comunidades com pouca interação entre elas. A formação de laços de rede entre grupos pode ser limitada devido a essa tendência de subgrupo em que pontos de vista conflitantes podem ser ignorados. O potencial

para uma redução nos fluxos de conhecimento entre as comunidades pode sinalizar um declínio no capital social organizacional (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Na medida em que as MSOs apoiam as comunidades de prática geograficamente distribuídas e ajudam as equipes a se conectarem com partes interessadas externas com interesses comuns e recursos relevantes para seus projetos, uma perspectiva de câmara de eco pode implicar uma influência positiva na expansão entre fronteiras. O estudo de uma RSO revelou que o seu uso estava associado às percepções dos funcionários de estarem conectados entre culturas em uma grande organização global (STEINFELD *et al.*, 2009). Além disso, os funcionários são mais propensos a usar uma MSO para acessar informações fora de sua unidade local. No entanto, também pode resultar em um efeito oposto se os grupos a usarem para encorajar uma maior divergência do que a convergência no trabalho realizado entre grupos de localidades destruídas. Desse modo, a MSO pode inibir o trabalho eficaz, limitando os fluxos de conhecimento entre fronteiras (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Aplicar a metáfora da câmara de eco às maneiras pelas quais a MSO estrutura a atenção, concentra-se nos tipos de sinais que os funcionários podem emitir e como esses sinais podem fomentar a confiança e a conexão entre os que pensam da mesma forma. Isso torna, mais fácil para os funcionários localizar e se conectar com uma comunidade de interesse ou prática. No entanto, os sinais também podem reforçar as fronteiras entre grupos, limitando a sua integração. Além disso, na medida em que a MSO usa algoritmos baseados nas preferências para determinar quem e o que um funcionário vê no sistema, a exposição a outros grupos e ideias podem ser impedidos (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Uma visão da câmara de eco de resultados analíticos da MSO favoráveis enfatiza a capacidade dos líderes de ter um melhor entendimento das comunidades e como elas funcionam. Essa análise social, pode revelar quem está ativo em várias comunidades, identificando especialistas e outras pessoas influentes. No entanto, a análise de uma rede social pode produzir visões distorcidas do que está realmente acontecendo nas comunidades organizacionais. Isso pode ocorrer, se os usuários mais ativos não forem necessariamente os membros mais ativos da comunidade off-line ou os mais experientes. Se os funcionários estiverem preocupados com muita abertura, ou agindo no sentido de proteger o conhecimento que acham que lhes dá poder ou privilégio, podem reter contribuições e distorcer ainda mais o valor dessas análises (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Por último, as organizações estão cada vez mais conscientes da necessidade de serem mais “sociais”, o que é constatado pelo crescente interesse em redes sociais, nas comunidades e ultimamente na MSO. Para apoiar e sustentar o tecido social das organizações, as interações nas redes sociais precisam fluir, sem muita intervenção gerencial. Isso significa que, para manter a comunicação fluindo, é necessária a inserção do *lubrificante social* nas redes informais. As *affordances* da MSO criam a capacidade de lubrificante social, facilitando a conexão e a comunicação para realizar o trabalho mais rapidamente. O compartilhamento de informações privadas entre colegas de trabalho, permite que os recém-chegados, ao longo do tempo, cultivem um sentimento de pertencimento e uma sensação de ser uma “família” no ambiente de trabalho (LEIDNER; KOCH; GONZALEZ, 2010). A necessidade de apoiar a conexão interpessoal pode ser traduzida metaforicamente como uma necessidade de “cola” para manter as pessoas conectadas (HUYSMAN; WULF, 2004). O reconhecimento da natureza fluida e temporal das redes online, pode questionar se essas interações contínuas se beneficiam de conexões fixas. Para manter as conversas e as conexões fluindo sem barreiras, as organizações podem se sair melhor com lubrificantes sociais do que com cola social (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Em geral, ao atuar como lubrificante social, a MSO contribui para o desenvolvimento do capital social. Como o capital social é mais fácil de criar quando se sabe o que os outros estão fazendo, os funcionários que se mantêm a par do conhecimento e das interações sociais entre seus colegas de trabalho terão mais facilidade para estabelecer novas conexões porque têm mais “bagagem” para iniciar uma conversa com colegas de trabalho desconhecidos. Ao ser informado sobre as atividades e a localização das pessoas, tanto no trabalho quanto no relacionamento social, facilita a oportunidade de entrar em contato informalmente. Essas conversas criam um sentimento de pertencimento e lubrificam as conexões. Além disso, o uso da MSO pode criar ambientes mais adaptáveis com níveis mais elevados de segurança psicológica, ajudando as pessoas menos inclinadas a interagir (tímidas ou com baixa autoestima), a se conectarem com outras pessoas (BOYD; ELLISON, 2007). Mas, esse uso também pode estimular o desenvolvimento de relacionamentos hipócritas, dando a impressão de que se tem laços sociais próximos, quando na verdade são laços fracos ou inexistentes. Muito capital social pode resultar em uma sobrecarga social, em que a comunicação fora do contexto do trabalho e a fofoca se tornam comuns. Como a Geração Y é conhecida por usar as mídias sociais para o lazer, a introdução desse tipo de comunicação no

ambiente de trabalho pode criar interrupções que podem ser prejudiciais a produtividade (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

O uso da MSO pode permitir que as pessoas cruzem fronteiras espaciais, temporais, funcionais, epistêmicas ou cognitivas. Essa ponte permite novas conexões e encontros inesperados, abrindo novos caminhos para a colaboração. Ao cruzar fronteiras, em particular entre a vida privada e a pública, pode apoiar a inserção social, aproximando as pessoas umas das outras. O uso de mensagens de atualização de status gera uma sensação de conexão entre os usuários. No entanto, os limites indefinidos também podem ter desvantagens. O “colapso de contexto”, fenômeno no qual múltiplos públicos são alcançados simultaneamente, pode criar encontros problemáticos entre um chefe e seu funcionário. Em geral, misturar laços privados com públicos e agrupar laços sociais de força variada exige estratégias de gestão de público, o que novamente pode resultar em relações dissimuladas. Além disso, não apenas as fronteiras da linguagem dificultam as interações sociais informais, o próprio estilo de uso que os usuários fazem de uma tecnologia difere de uma cultura para outra (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

A oportunidade que a MSO oferece de atender as informações e os conhecimentos relevantes lubrifica as interações sociais, pois facilita a conexão com pessoas e conteúdos. Como as conversas são transparentes e todo o seu histórico pode ser recuperado em sequências ordenadas temporalmente, é mais fácil para os funcionários entrarem na conversa naquele momento e se tornarem relevantes. No entanto, ao poder interferir em uma conversa em andamento, isso pode incomodar aqueles que já estão participando dela, sobretudo, em situações que alguém aborda tópicos que já foram discutidos. Ao mesmo tempo, aumentar o nível de atenção acarreta em um ponto de exaustão, pois muitos sinais relacionados ao social podem aumentar o potencial de distração (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Além dessas questões vistas, um dos grandes diferenciais da RSO é o seu **poder de criar novas formas de interação** por meio de uma ambiência própria que apresenta peculiaridades nas relações entre os funcionários/usuários entre si e a organização. Os processos infocomunicacionais que fluem por ela não são totalmente planejados e controlados, isso porque a RSO amplia as possibilidades de resposta e a interpretação dos usuários. A informação em tempo real oferece a instantaneidade temporal e uma ambiência de fluxos em que passado, presente e futuro podem interagir na mesma mensagem, configurando um tempo intemporal (BARICHELLO, 2009).

De acordo com Primo (2007), a interação mediada por computador, pode ser possível de dois modos: a interação reativa e a interação mútua. No que se refere ao fenômeno da relação, a interação reativa é caracterizada como um sistema fechado no qual os processos são evidenciados por relações causais de estímulo-resposta, de ação e reação, prevalecendo a linearidade pré-determinada. A interação mútua como um sistema aberto cujos processos desenvolvem-se por meio de construção negociada de ações interdependentes entre as partes envolvidas, ou seja, a relação é construída pelos interagentes constantemente. Nesse sentido, pode-se inferir que a interação reativa está mais associada aos fluxos informacionais, enquanto na interação mútua aos fluxos comunicativos. Nesse último caso, o processo interpretativo não pode ser predeterminado, por se tratar de um processo que vai sendo desenvolvido durante o processo comunicativo.

Os processos comunicacionais que ocorrem na ambiência midiática da RSO possibilitam maior poder de voz aos funcionários por meio da visibilidade da comunicação de suas interações. Dar voz aos funcionários não se refere apenas a fornecer um meio de comunicação com a gestão, mas inclui também a chance de contribuir com decisões gerenciais relevantes, a demonstração de reciprocidade nas relações, a expressão de decisões e pensamentos coletivos e o envolvimento em discussões. Assim, pode ser visto como um importante mecanismo de empoderamento e um facilitador do planejamento participativo. Portanto, “reduzir a interação a aspectos meramente tecnológicos, em qualquer situação interativa, é desprezar a complexidade do processo de interação mediada. É fechar os olhos para o que há além do computador” (PRIMO, 2007, p. 30). Isso porque, a RSO possibilita “[...] o aumento das proposições do público, pois não se trata apenas de um sujeito receptor, mas também de um sujeito capaz de construir seus próprios espaços de atuação” (BARICHELLO, 2009, p. 349). Recuero (2009) delimita que a interação é “aquela ação que tem um reflexo comunicativo entre o indivíduo e seus pares (...). Estudar a interação compreende, deste modo, estudar a comunicação entre os atores”. Por meio dessa interação/comunicação no ciberespaço que se demonstra o tipo de relação que os atores possuem e como eles constroem os laços sociais. “O laço é a efetiva conexão entre os atores que estão envolvidos nas interações. Ele é resultado, deste modo, da sedimentação das relações estabelecidas entre agentes” (RECUERO, 2009, p. 38).

Seguindo na análise dos processos de interação, segundo a Teoria Interacional da Mídia de Thompson (1995) para entender os meios de comunicação e seu impacto, deve-se analisá-los em relação aos tipos de ação e interação que eles tornam possíveis e criam. Essa

teoria foi revista pelo autor e os três tipos de interação - face a face, mediada e quase-interação mediada – ganharam um quarto tipo, a mediada on-line. Esse último tipo, busca captar as novas formas de ação e interação criadas pela CMC que ocorre em ambientes on-line, seja em um computador, tablet ou dispositivos móveis como o smartphone. O Quadro 2 apresenta um resumo das características interacionais dos quatro tipos de interação conforme quatro características: 1) a constituição espaço-temporal; 2) a variedade de pistas simbólicas; 3) o grau de interatividade; e 4) a orientação para a ação.

Quadro 2 – Tipos de interação.

Tipos de interação	Constituição espaço-temporal	Gama de pistas simbólicas	Grau de interatividade	Orientação da ação
Interação face a face	Contexto de copresença	Completa	Dialógica	Outros em copresença
Interação mediada	Estendida no espaço e no tempo	Limitada	Dialógica	Um para um
Quase-interação mediada	Estendida no espaço e no tempo	Limitada	Monológica	Um para muitos
Interação mediada on-line	Estendida no espaço e no tempo	Limitada	Dialógica	Muitos para muitos

Fonte: Thompson (2018, p. 22).

Thompson (2018) chama atenção para o fato dessa tipologia não ser fixa já que as tecnologias constantemente mudam. Outra questão importante é que esses tipos de interação comumente estão entrelaçados e as pessoas estão constantemente se movendo entre eles, ou mesmo interagindo de várias maneiras simultaneamente.

A interação face a face situa-se em um contexto de copresença e é orientada para outros coparticipantes que compartilham o mesmo âmbito espaço-temporal; é de caráter dialógico e pode usar toda a gama de pistas simbólicas. Ao contrário dela, todas as três formas de interação mediada se estendem no espaço, e possivelmente também no tempo, e todas envolvem certo estreitamento no espectro de sinais simbólicos – mas em outros aspectos eles diferem entre si. Tanto a interação mediada quanto a on-line mediada são de caráter dialógico (pelo menos potencialmente), enquanto a quase-interação mediada é monológica; e a orientação de ação de cada uma é diferente: a interação mediada é de um para um, a quase-interação mediada é de um para muitos e a interação mediada on-line é de muitos para muitos. (THOMPSON, 2018, p. 21)

A RSO é um exemplo de interação mediada on-line, mas essa não é a sua única forma de interação. Como a maioria das RSO são plataformas multifacetadas que combinam diferentes recursos/funcionalidades e aplicativos para permitir que os funcionários se comuniquem e interajam de maneiras variadas. Por exemplo, pode-se enviar mensagens privadas semelhante ao e-mail, que permite aos usuários enviarem mensagens para determinados participantes ou grupos – desse modo, a interação mediada e a interação mediada on-line são facilitadas e os usuários podem mover-se facilmente entre elas. Além disso, o indicador de status e o caráter sempre conectado do ambiente on-line, pode dar aos usuários uma percepção indireta de outros distantes, mesmo quando não estão interagindo com eles.

Além da tipologia, Thompson (2018) também pondera sobre a transformação da visibilidade. Durante a maior parte da história do homem, a maioria das formas de interação social foi face a face. Mas com o surgimento da indústria gráfica, com a expansão da alfabetização e com o desenvolvimento da mídia eletrônica, a interação face a face foi sendo cada vez mais complementada por diferentes formas de interação mediada, quase-interação mediada e interação mediada on-line. Na medida em que o *mix* de interações mudou, o mesmo aconteceu com as formas pelas quais as pessoas aparecem para e diante dos outros.

Na interação face a face, as pessoas que participam estão imediatamente visíveis um ao outro. Portanto, a visibilidade está vinculada às propriedades espaciais e temporais da situação de interação e possui caráter recíproco. Mas com o desenvolvimento dos meios de comunicação, a visibilidade é liberada dessas propriedades do aqui e agora. Nas novas formas de interação, a visibilidade das pessoas, das ações e dos eventos é separada do compartilhamento de um local comum (THOMPSON, 2018).

No caso da quase-interação mediada, a visibilidade não possui caráter recíproco é unidirecional. Algumas pessoas podem ser vistas por muitas outras sem que elas próprias sejam capazes de ver essas outras, enquanto essas outras podem ver pessoas distantes sem serem vistas por elas. Já na interação mediada on-line, a direcionalidade da visibilidade é alterada de outras maneiras, porque muitos participantes da interação podem ter meios para tornar as pessoas, as ações e os eventos visíveis para outros distantes. Desse modo, a unidirecionalidade foi substituída pela multidirecionalidade (THOMPSON, 2018).

Para o autor, é difícil superestimar o significado dessas transformações da visibilidade e seus efeitos em diferentes campos.

É claro que nem todos se valem dessa capacidade e nem todos – ou todas as organizações – têm o mesmo poder para tornar uma imagem ou vídeo visível para os outros: como todos os processos sociais, a capacidade de tornar visível e em qual amplitude algo pode ser **tornado visível ou mantido oculto**, disponibilizado ou removido da vista, depende do poder e dos recursos que os indivíduos e as organizações têm à sua disposição. (THOMPSON, 2018, p. 35, grifo nosso).

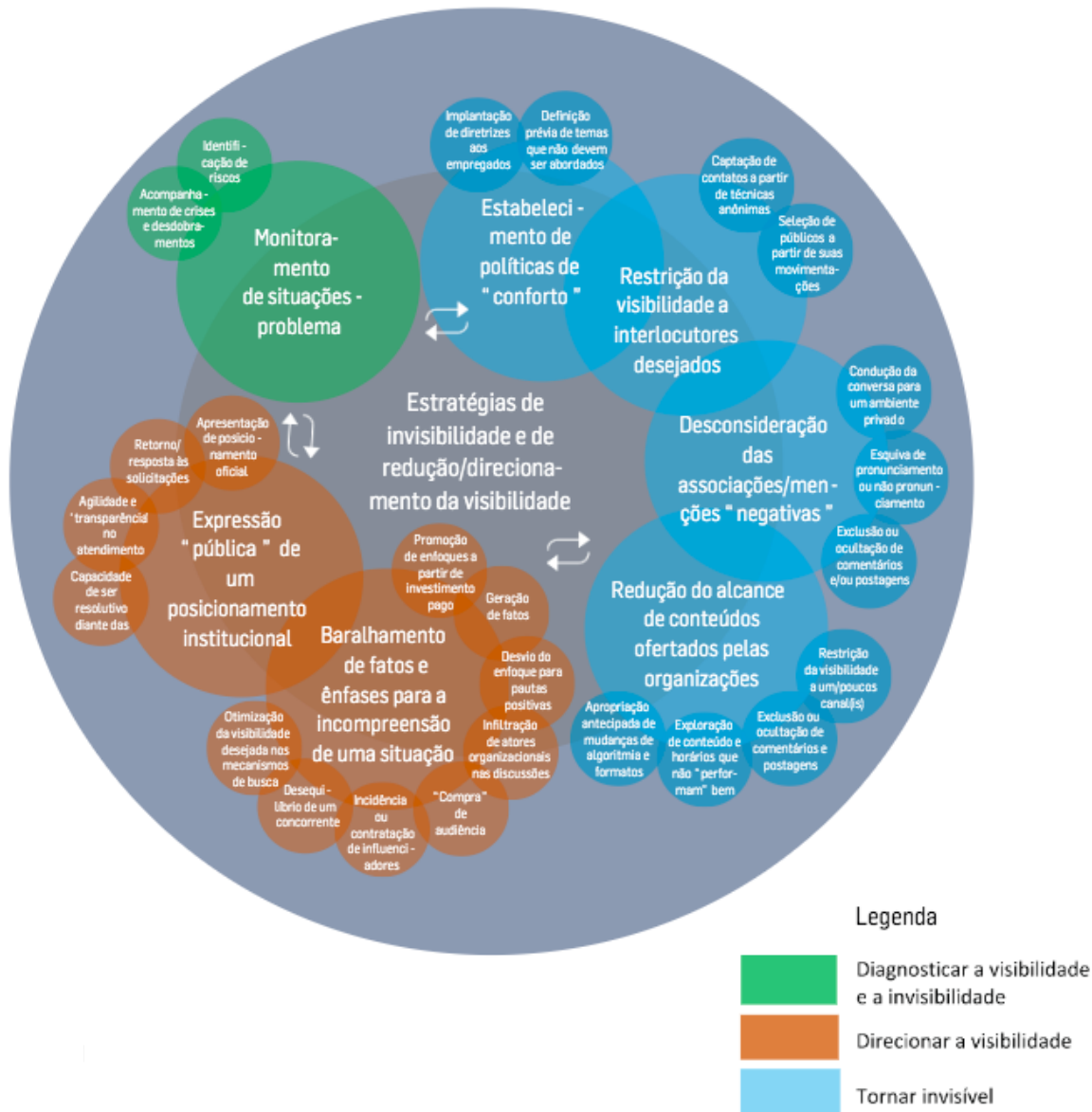
Esse ponto de vista de Thompson (2018) leva a outra questão importante, o oculto ou invisível. Embora a arquitetura da RSO favoreça a visibilidade da comunicação, a atividade autônoma e mais democrática, sabe-se que o contrário também pode ocorrer, a invisibilidade seja ela planejada ou não. Apesar do foco deste estudo, seja nos potenciais efeitos da visibilidade dos processos infocomunicacionais internos é importante abordar o outro lado. O fato é que as organizações, assim como buscam aumentar sua transparência social, em algumas situações podem buscar a invisibilidade e/ou reduzir/direcionar sua visibilidade, principalmente no relacionamento com o público externo, como clientes.

O estudo de Silva e Baldissera (2019) representa bem essa situação, os autores buscaram compreender quais seriam as estratégias adotadas pelas organizações quando elas desejam a invisibilidade e reduzir/direcionar sua visibilidade nas mídias sociais. Essa invisibilidade e/ou restrição/direcionamento da visibilidade se refere a possíveis estratégias acionadas quando são identificados riscos ou a emergência de pautas nas mídias que possam não estar de acordo com o modo que as organizações desejam ser percebidas.

Para os autores, a invisibilidade corresponde a situações em que algo, alguém ou alguma coisa não esteja visível ou não possa ser visibilizado por alguém, por um público, mesmo, utilizando mecanismos de busca na internet. Nesse sentido, existem várias possibilidades para a invisibilidade: estar em região de não visibilidade; não ter importância sociotécnica para ser visível; agir para sair das regiões de visibilidade; lançar sombras sobre o que não se deseja visibilizar; agir para que a visibilidade recaia sobre outra coisa; “criar” contextos e cenários para que o que não se deseja visível permaneça diluído, entre outras. Essas práticas podem ocultar, reduzir ou direcionar a visibilidade, fazendo com que uma informação não se torne pública, atendendo a interesses diversos, que podem embater, ou não, com dimensões como conformidade ou questões legais (SILVA; BALDISSERA, 2019).

Como resultado do estudo, a Figura 5 apresenta um mapa com as principais estratégias adotadas pelas organizações em situações nas quais não queiram ser visíveis ou nas quais queiram reduzir e/ou direcionar os índices de sua visibilidade. Ele contém categorias e subcategorias identificadas e agrupadas por propósito/intencionalidade.

Figura 5 – Mapa das estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade.



Fonte: Silva e Baldissera (2019, p. 23).

O mapa apresenta sete estratégias (identificadas nos círculos maiores) que formam três grupos (representados por cores diferentes) e 25 subcategorias que delas resultam, a partir de diferentes ênfases sociotécnicas. Embora os resultados do estudo tenham tido como base diferentes mídias sociais (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *LinkedIn*) que não tratam da comunicação intraorganizacional e, portanto, suas estratégias também não. Pode-se inferir que as mídias sócias digitais apresentam possibilidades tanto para estratégias de visibilidade quanto para estratégias de invisibilidade (não apenas dos processos infocomunicacionais),

dependendo do seu uso e principalmente da intenção dos atores envolvidos para o seu uso, seja ele compartilhar ou restringir, planejado ou espontâneo.

Em outro estudo, Leonardi (2014) propõe a Teoria da Visibilidade da Comunicação (TVC) para ajudar a explicar como a crescente transparência social do local de trabalho está mudando as organizações e a vida das pessoas que nelas trabalham. Neste estudo a visibilidade da comunicação desempenha um importante papel na concepção da RSO como ambiente em que permeiam diferentes tipos e funções da Memória Organizacional.

A visibilidade da comunicação (VC), leva a uma maior consciência de quem sabe o quê e quem por meio de dois mecanismos inter-relacionados: a transparência da mensagem e a translucidez da rede. Essa maior conscientização permite que os funcionários evitem a duplicação de trabalho e desenvolvam ideias mais inovadoras para produtos e serviços. Mas, para perceber esses benefícios, precisam mudar seus comportamentos e conseqüentemente as formas como trabalham. Ao ver o conteúdo das mensagens de outras pessoas, ajuda os funcionários que estão observando⁷ essa comunicação a fazer inferências sobre o conhecimento de outros funcionários. Assim como, ver a estrutura das redes de comunicação os ajuda a inferir sobre com quem os colegas de trabalho se comunicam regularmente. Ao mudarem do aprendizado por meio da experiência para o aprendizado indireto, os funcionários podem agregar de forma proativa as informações que estão percebendo diariamente, em vez de se engajarem na busca reativa de um problema que não podem resolver (LEONARD, 2014).

A MSO desempenha um papel central nessa teoria, porque torna a comunicação até então invisível entre funcionários, em visível para todos na organização. Cabe ressaltar, que a teoria da visibilidade da comunicação tem várias implicações importantes para a natureza do trabalho na Economia do Conhecimento, isso porque a VC e o metaconhecimento expandido podem agilizar as dinâmicas de trabalho, ao mesmo tempo que promovem melhorias na capacidade de inovação (LEONARDI, 2014). A relevância dos estudos sobre a visibilidade da comunicação são uma marca registrada da comunicação mediada por computador (CMC), portanto, incluem-se a RSO. Atualmente, estudiosos defendem a Era da Visibilidade da

⁷ Leonardi (2014) usa a expressão “*third-party observers*” para se referir aos funcionários/usuários da RSO que não estão envolvidos diretamente no ato comunicativo, mas que devido a visibilidade da comunicação podem observar/conhecer o conteúdo da comunicação trocada entre outros funcionários.

Comunicação (LEONARDI, 2014; HANSEN; FLYVERBOM, 2015; STOHL; STOHL; LEONARDI, 2016). As teorias existentes são baseadas em extensões ou reformulações de estruturas interpessoais e de comunicação de massa tradicionais, portanto, parecem não ser adequadas para uma abordagem de natureza multidimensional da VC. Para contribuir na solução dessa lacuna, Treem, Leonardi e Hoof (2020) desenvolveram uma estrutura tridimensional para a TVC no contexto da CMC baseada em três fundamentos: 1) a visibilidade da comunicação é uma *affordance* raiz ou possibilidade de ação; 2) a CMC é distinta de outras modalidades de comunicação na medida em que torna a comunicação visível por meio da temporalidade e da localização para os públicos imediatos e a terceiros; e 3) a capacidade das pessoas de influenciar ou gerenciar a visibilidade da comunicação é um produto do contexto sociomaterial de uso. Para avançar na análise da TVC é importante conhecer as principais definições de visibilidade encontradas na literatura. O Quadro 3 apresenta cinco definições com base em diferentes autores.

Quadro 3 – Definições de visibilidade na literatura.

Fonte	Definição
BREGMAN; HAYTHORNWAITE (2001)	“refere-se aos meios, métodos e oportunidades de apresentação; abordando principalmente as preocupações dos falantes com a apresentação de si mesmo”. (p. 5)
BRIGHENTI (2007)	“A visibilidade está na intersecção dos dois domínios da estética (relações de percepção) e política (relações de poder)” (p. 324)
TREEM; LEONARDI (2012)	“A capacidade de tornar os comportamentos, conhecimentos, preferências e conexões de rede de comunicação [dos usuários] que antes eram invisíveis (ou pelo menos muito difíceis de ver) visíveis para outras pessoas na organização. Nossa noção de visibilidade está ligada à quantidade de esforço que as pessoas devem despender para localizar informações.” (p. 150)
STOHL; STOHL; LEONARDI (2016)	“a combinação de três atributos: disponibilidade de informações, aprovação para divulgar informações e acessibilidade de informações a terceiros.” (p. 124)
HATUKA; TOCH (2017)	“constitui formas de perceber, gerenciar a atenção e determinar a importância de eventos e assuntos.” (p. 985)

Fonte: Treem, Leonardi e Hoof (2020, p. 46, tradução nossa).

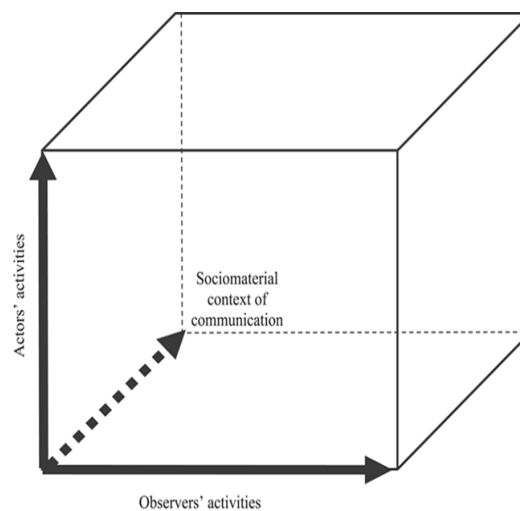
Essas definições demonstram que as conceitualizações mais recentes elaboradas por pesquisadores da área da comunicação tratam a visibilidade como uma interação entre aqueles

que fornecem a comunicação e aqueles que observam os atos comunicativos. Para Treem, Leonardi e Hoof, a VC pode ser conceitualizada da seguinte forma:

A visibilidade da comunicação se refere aos resultados das atividades por meio das quais os atores estrategicamente ou inadvertidamente: (a) tornam sua comunicação mais ou menos disponível, saliente ou perceptível para os outros, e (b) visualizam, acessam ou ficam expostos à comunicação de outros, como eles (c) interagem com um contexto sociomaterial particular ⁸(2020, p. 46, tradução nossa).

Os estudiosos que buscam explorar a visibilidade da comunicação podem utilizar vários de seus aspectos e diversas opções para operacionalizá-la como uma variável relevante na análise dos processos de comunicação. A Figura 6 fornece uma descrição visual de um espaço de possibilidades para tipos de operacionalizações, que reflete as diferentes dimensões da definição conceitual proposta pelos autores.

Figura 6 – Visão tridimensional da visibilidade da comunicação.



Fonte: Treem, Leonardi e Hoof (2020, p. 47).

A primeira dimensão é a atividade de um ator, que pode assumir a forma de uma publicação online, contribuição, perfil, conexão de rede ou outro ato comunicativo visível. A segunda dimensão, considera que as ações realizadas por outras pessoas, que não são parte direta da comunicação, para visualizar a comunicação. Essas ações podem incluir acessar um

⁸“Communication visibility refers to the outcomes of activities through which actors strategically or inadvertently: (a) make their communication more or less available, salient, or noticeable to others, and (b) view, access, or become exposed to the communication of others, as they (c) interact with a particular sociomaterial context” (TREEM; LEONARDI; HOOFF, 2020, p. 46).

site, observar em um site de rede social ou ler os arquivos de conversas online anteriores. A terceira dimensão é o contexto sociomaterial da comunicação que pode ser representado pelo número de pessoas em uma plataforma, pelo volume de contribuições online ou pelas configurações de privacidade disponíveis para os usuários (TREEM; LEONARDI; HOOFF, 2020).

Essas dimensões da VC podem ser analisadas individualmente ou coletivamente. Por exemplo, como pesquisar o compartilhamento de informações relacionais online: pode-se estudar as diferentes maneiras que as pessoas escolhem para compartilhar informações (o que elas compartilham e onde), como buscam informações sobre os relacionamentos das outras (o que elas veem e onde), ou ainda, como o comportamento de compartilhamento está relacionado à eficácia percebida no uso de configurações de privacidade (como elas veem os contextos como capazes de gerenciar a visibilidade). Logo, muitas questões podem envolver mais de uma dimensão; como, para avaliar se os esforços para tornar a comunicação mais visível são bem-sucedidos, requer a medição de quais comportamentos os comunicadores se engajaram e o que os observadores avaliaram (TREEM; LEONARDI; HOOFF, 2020).

Treem, Leonardi e Hoof (2020) defendem que a metáfora da raiz é adotada não apenas para descrever a natureza central da visibilidade, mas também as maneiras pelas quais outras *affordances* advêm e dependem dela. Nos últimos anos, estudos buscam compreender se formas particulares de CMC apresentam *affordances* distintas daquelas presentes no uso de outros canais de comunicação. Nesses estudos, quase todas as possibilidades de ação estão vinculadas a esforços para tornar a comunicação mais ou menos visíveis. As quatro *affordances* (visibilidade, persistência, editabilidade e associação)⁹ relacionadas ao uso das mídias sociais nas organizações apresentadas por Treem e Leonardi (2012) pressupõe o papel central da visibilidade. Outros estudiosos também reconhecem a primazia da visibilidade em relação a outros comportamentos e ações. Haase, Cothrel e Wellman (2005) observaram que quando um sistema cria visibilidade significa que ele também cria responsabilidade e um meio de monitoramento. Da mesma forma, Vaast e Kagener (2013) examinaram referências a diferentes *affordances* de comunicação em políticas em torno das mídias sociais no local de trabalho e descobriram que as menções à persistência eram interdependentes e relevantes por causa de um reconhecimento da importância da visibilidade (TREEM; LEONARDI; HOOFF, 2020).

⁹ O conceito de *affordances* é visto com mais detalhes no próximo tópico deste capítulo, Teoria das *Affordances* – possibilidades de ação.

Em suma, a visibilidade como uma *affordance* raiz da comunicação, serve não apenas para aumentar ou amplificar a sua apresentação, mas também para limitar, restringir, regular, variar e até mesmo manipular a comunicação de várias maneiras. Ao usar a CMC, a natureza e o significado desse uso dependem da VC nesse contexto. As pessoas fazem julgamentos sobre o valor da comunicação por sentirem que devem ver uma mensagem, ou ainda, que devem olhar para as contribuições *online* visíveis de outras pessoas para aprender mais sobre elas antes das interações *off-line*. Em cada caso, o valor e a utilidade da CMC derivam da capacidade das pessoas de utilizar sua visibilidade da comunicação para acessar ou fornecer comunicação de maneiras distintas (TREEM; LEONARDI; HOOFF, 2020).

Desse modo, a presença e a atividade comunicativa de terceiros também influenciam significativamente os processos de comunicação por meio do efeito observador. Esse efeito, refere-se à influência que os atores terceirizados exercem sobre o comportamento dos usuários por meio de sua presença (explícita ou implícita) e inferências. Os observadores podem influenciar diretamente o comportamento do usuário intervindo ativamente em suas atividades, mas geralmente sua influência é indireta, por meio de suposições e inferências dos usuários sobre a presença e julgamentos de terceiros. Como os usuários de uma MSO adaptam seu comportamento em termos do que compartilham (ou não) nas plataformas, porque estão cientes de que seus gerentes podem visualizar a comunicação. Os comunicadores fazem inferências sobre como os potenciais públicos observadores verão e julgarão sua comunicação e alinharão seu comportamento real com base nesses julgamentos inferidos (GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013; OOSTERVINK; AGTERBERG; HUYSMAN, 2016). A presença de terceiros significa que a visibilidade da comunicação deve ser entendida como parte de uma rede mais ampla da CMC, na qual as possibilidades de visibilidade de qualquer ator, mensagem ou interação são interdependentes com os atos comunicativos de outros.

A TVC, ainda leva em conta o papel das características materiais das tecnologias em tornar algumas comunicações mais proeminentes e acessíveis do que outras, ao mesmo tempo em que reconhece que são atribuídos significados sociais e simbólicos diferenciais às formas nas quais as pessoas gerenciam a visibilidade (ORLIKOWSKI; SCOTT, 2008). Uma consequência da sociomaterialidade é que as pessoas estão envolvidas em uma rede de visibilidade, independente de buscar ativamente ou não, gerenciar a visibilidade de sua comunicação. Ao digitar o nome de alguém em um mecanismo de pesquisa, os resultados provavelmente aparecerão, independentemente de terem fornecido conteúdo ou não. Isso leva a concluir que teorizar a CMC em termos da VC oferece uma maneira de comparar as práticas

e as ações intencionais (ou acidentais) e os resultados em tecnologias e contextos. As questões relacionadas com a visibilidade da comunicação não estão vinculadas a nenhuma plataforma ou tempo particular, mas são produto de condições sociomateriais distintas que influenciam a capacidade das pessoas de tornar a comunicação mais ou menos visível e as consequências associadas a esses atos (TREEM; LEONARDI; HOOFF, 2020).

A natureza sociomaterial da VC pode alterar a compreensão de gerenciamento de impressões. Com a copresença, a VC é direta e materialmente vinculada ao ambiente em que a ação ocorre. A CMC complica o gerenciamento de impressões ao tornar a comunicação potencialmente visível para mais pessoas do que aqueles presentes no momento de uma interação e ao oferecer maneiras de manipular materialmente os desempenhos comunicativos. Assim, os esforços de gestão de impressões devem ser entendidos como entrelaçados com as possibilidades sociomateriais dessas tecnologias utilizadas para produzir a comunicação e as condições sociomateriais sob as quais as performances são vistas. Os estudos precisam ampliar suas considerações dos diferentes elementos, alguns relacionados às características das tecnologias e outros relacionados ao uso estratégico de plataformas, que influenciam as maneiras pelas quais as pessoas, consciente ou inconscientemente, apresentam a comunicação em contextos mediados (TREEM; LEONARDI; HOOFF, 2020).

Por fim, é importante enfatizar, que a temporalidade está implicada em todas as três dimensões da VC, reconhecendo que a natureza da comunicação online muda ao longo do tempo conforme a informação é publicada, excluída ou agregada, mas também em seu significado social conforme as práticas se tornam mais ou menos aceitáveis e a natureza dos usuários muda. Ao examinar a visibilidade da comunicação, pode-se olhar para uma dimensão única ao longo do tempo e avaliar as mudanças nos comportamentos dos atores, avaliações dos observadores ou o estado material de um contexto. Ou ainda, pode-se cruzar múltiplas dimensões e questionar como diferentes aspectos da VC estão inter-relacionados ou coevoluem. Isso significa que, adicionar a temporalidade às questões de VC é fundamental para avaliar as mudanças ou diferenças na CMC, o que é importante dado o ritmo com que as tecnologias, ferramentas e plataformas evoluem (TREEM; LEONARDI; HOOFF, 2020).

2.2 TEORIA DAS *AFFORDANCES* – POSSIBILIDADES DE AÇÃO

Algumas teorias relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) buscam analisar e explicar a mudança organizacional por meio da análise de artefatos de tecnologia e pessoas ou contextos organizacionais e sociais (MAJCHRZAK; MARKUS, 2012; VOLKOFF; STRONG, 2013; ANDERSON; ROBEY, 2017). Apesar do valor inegável dessas teorias, a sua principal limitação é que elas se concentram separadamente na organização e na tecnologia. A perspectiva das *affordances* supera essa limitação e complementa as abordagens tradicionais para o estudo da adoção e uso de mídia social (LEONARDI; BARLEY, 2008; MARKUS; SILVER, 2008, LEONARDI, 2011; TREEM; LEONARDI, 2012).

Neste estudo a Teoria das *Affordances* é vista como uma estratégia para identificar os usos e novas possibilidades de uso dos recursos/funcionalidades de uma RSO e, conseqüentemente, novas interpretações e funções emergentes se revelam como possíveis efeitos para potencializar a construção de diferentes tipos e funções de MO.

Para iniciar a análise dos estudos sobre as *affordances*, é importante entender o conceito e como a sua evolução envolveu um significado maior e alcançou outras áreas do conhecimento como a comunicação e o design. O termo *affordance* foi cunhado pela primeira vez por Gibson (1979), para denotar possibilidades de ação fornecidas ao ator pelo ambiente. Esse termo, sem tradução para o português¹⁰, deriva do verbo *to afford*, que em inglês tem vários significados como: dar, dispor, gastar, arcar, permitir, proporcionar, propiciar, entre outros. Na proposta de Gibson, aproxima-se dos últimos três verbos listados. “As *affordances* do ambiente são o que esta oferta ao animal, o que provê ou fornece, seja para o bem ou para o mal” (GIBSON, 1979, p. 170). Algumas considerações são importantes para ajudar na compreensão da teoria na perspectiva gibsoniana: 1) as *affordances* não são propriedades objetivas, nem subjetivas ou são as duas coisas; 2) as *affordances* estão no ambiente e são da ordem do comportamento; 3) as *affordances* partem da ação do ator, mas não dependem da habilidade dele de percebê-las. A perspectiva da percepção (direta) do autor faz com que,

¹⁰ Em alemão e espanhol, o termo *affordance* é traduzido para palavras equivalentes à oferecimento (ofrecimiento e angebotscharakter, respectivamente); em francês é *potentialité* (potencialidade), em italiano *invito*, que pode significar convite ou oferta.

inicialmente, ele observe apenas as *affordances* visuais da relação entre ambiente e animal. No entanto, ao tratar da interação entre homem e natureza, ele segue a mesma linha de pensamento ao discorrer sobre a ação humana na mudança de formatos do meio ambiente para transformar as *affordances* de objetos. De acordo com o autor, estas apropriações têm como objetivo tornar a vida melhor, facilitando a tarefa de conseguir comida, controlando o calor e conseguindo ver a noite.

Para dar continuidade a discussão sobre as *affordances* após a morte de Gibson em 1979, coube a outros autores refinar a teoria. Isso, acabou gerando uma série de desvios nas interpretações da premissa inicial. Norman é o principal autor citado em meio à controvérsia que surgiu a partir das apropriações sobre o termo, o que levou outros trabalhos acadêmicos a apontar as diversas diferenças entre cada perspectiva. Ele que popularizou o termo em pesquisas nas áreas de design e de ICH, sendo que para Norman (1988) as *affordances* são como o aspecto de design de um objeto que informa como ele deve ser usado. As *affordances* “se referem às propriedades percebidas e atuais de uma coisa, principalmente aquelas propriedades fundamentais que determinam como uma coisa pode ser utilizada¹¹” (NORMAN, 2002, p. 9). No livro *The Design of Everyday Things* (1988), o autor discute o que leva o usuário a errar em determinado uso de um objeto, aproximando o conceito de *affordance* da funcionalidade do artefato, diferentemente de Gibson. Assim, na concepção de Norman, as *affordances* podem ser reais, quando não precisam ser aprendidas, e percebidas, quando demandam modelos conceituais e restrições para apontar como a coisa funciona.

As principais diferenças na definição das *affordances* de Gibson e de Norman são apresentadas no Quadro 4. Cabe lembrar, que Gibson se refere à relação ambiente-animal, enquanto Norman trata da percepção do artefato pelo homem.

¹¹ “refers to the perceived and actual properties of the thing, primarily those fundamental properties that determine just how the thing could possibly be used” (NORMAN, 2002, p. 9).

Quadro 4 – Comparação entre a definição da *affordance* para Gibson e Norman.

Gibson	Norman
Oferta ou possibilidade de ação no ambiente em relação à capacidade de ação de um ator	Propriedade percebida que pode ou não realmente existir
Independente da experiência do ator, conhecimento, cultura ou habilidade de percepção	Sugestões ou ideias de como usar as propriedades
Existência binária – existe ou não existe	Pode ser dependente da experiência, conhecimento ou cultura do ator;
	Pode tornar uma ação mais fácil ou difícil

Fonte: MCGRENERE e HO (2000, p. 3).

Para Gibson (1979), a ideia da “desinformação em *affordances*” equivale à das falsas *affordances*. Para o psicólogo, as *affordances* existem ou não existem, portanto, pode-se falar em *affordances* esperadas ou inesperadas e, por outro lado, de equívoco no resultado previsto do uso de um objeto provocado por erro de informação. Isto é, a relação vai acontecer ou não, mas não se pode classificar ela em verdadeira ou falsa. McGrenere e Ho (2000) tentam superar a questão das *affordances* falsas de Norman ao apresentar a ideia das *affordances* aparentes ou ocultas. Desta forma, os autores contribuem com uma classificação que, ao mesmo tempo que permite uma hierarquização deste processo, dispensa o mapeamento de todas as funções e qualidades do sistema. Essa controvérsia sugere que a definição de *affordances* percebidas precisa ser revista.

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 em que 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 destacar que posteriormente o autor revisou o termo *affordances* e atualmente opta pelo uso do termo *signifiers* (significantes) que leva em conta pessoas, grupos sociais e culturas. Para ele, o termo de Gibson é mais adequado para análises de artefatos do que para objetos virtuais: “*Affordances* definem quais ações são possíveis. Os significantes especificam como as pessoas descobrem essas possibilidades [...]”¹² (2013, p. XV).

¹² “*Affordances* define what actions are possible. Signifiers specify how people discover those possibilities [...]” (NORMAN, 2013, p.XV).

Significante social substitui *affordances*, porque eles são mais amplos, ricos, permitem significantes acidentais tão bem quanto os deliberados, e até para itens que significam por sua ausência, como a falta de pessoas em uma plataforma no trem. A parte perceptível de uma *affordance* é um significante, e se ele foi deliberadamente criado por um designer, é um significante social¹³ (NORMAN, 2008, online).

Assim, em objetos digitais um significante seria um sinal no mundo físico ou social que pode ser interpretado significativamente. Portanto, no caso de uma interface que não é física, não se pode oferecer *affordances*, mas pode-se explorar as *affordances* da tela plana a qual tem a *affordance* palpável, apertável, carregável, entre outras. No mundo real, por exemplo, um marcador de livro pode atuar como um significante indicando quanto falta para acabar a leitura.

Neste estudo, optou-se por ainda utilizar o termo *affordance* e não *signifiers*, mesmo compreendendo que o termo significantes seria o mais adequado para o caso da RSO (interface). O intuito dessa escolha foi manter um padrão da terminologia usada pelos autores e estudos que ancoram este estudo. No entanto, reconhece a importância dessa diferenciação entre os termos e suas implicações, mas adota-se uma posição mais flexível, levando em conta que as *affordances* em artefatos digitais demandam uma maior complexidade nas reflexões do que em artefatos físicos.

Visto esse apontamento, além das propostas de Gibson e Norman a perspectiva das *affordances* passou a ser aplicada às organizações para entender melhor como as novas combinações de tecnologias e recursos organizacionais criam continuamente possibilidades que afetam a inovação (YOO; BOLAND; LYYTINEN; MAJCHRZAK, 2012), a forma e a função organizacional (LEONARDI; BARLEY, 2008; ZAMMUTO *et al.*, 2007). Em relação aos usos organizacionais das TICs, o sociólogo Ian Hutchby chama de *affordances* tecnológicas “aspectos funcionais e relacionais que enquadram de maneira não determinista as possibilidades de agência em relação a um objeto” (2001, p. 144). Ele tornou o trabalho de Gibson acessível para as pesquisas nas áreas da comunicação, da sociologia, dos estudos culturais e dos estudos organizacionais. Além disso, desenvolveu o conceito de *affordance* comunicativa defendendo que os seres humanos não “usam”, em um sentido mecânico, mas “conversam” com as tecnologias. Elas incorporam uma variedade de ações, “desde manter uma conversa com um amigo até tratar de extrair informação de uma base de

¹³ Social signifiers replace affordances, for they are broader and richer, allowing for accidental signifiers as well as deliberate ones, and even for items that signify by their absence, as the lack of crowds on a train platform. The perceivable part of an affordance is a signifier, and if deliberately placed by a designer, it is a social signifier. (NORMAN, 2008, on-line).

dados conversando com um computador” (HUTCHBY, 2001, p. 128). Contudo, não se trata de simplesmente tecnologias comunicacionais, mas tecnologias para comunicação. De acordo com o argumento central do autor, as formas comunicacionais que emergem na interação entre o artefato tecnológico e o ser humano são, ao mesmo tempo, produtos da tecnologia e resultado da apropriação tecnológica por parte do ser humano:

Concentrar-se nas *affordances* da forma que eu sugiro é aceitar que existem características dos artefatos que não são construídas por meio de explicações. Na minha opinião, são estas as características que fornecem as mesmas condições de possibilidade para que as explicações concorrentes sejam feitas com sensatez. No entanto, isto não significa voltar a cair em uma forma de determinismo tecnológico, porque não pretende afirmar que os atores humanos necessariamente reagem de maneiras determinadas pelas formas tecnológicas. Ao invés disso, trata-se de enfatizar que a gama de possibilidades para a interpretação e a acabo não é tão aberta para “escritores” ou “leitores”, como a metáfora da tecnologia como texto implica ¹⁴ (HUTCHBY, 2001, p. 658, tradução nossa).

Uma vez que as formas de se comunicar por meio, ao redor e com a tecnologia são limitadas pelas suas *affordances*, pode-se dizer que o artefato efetiva a possibilidade de construir a cultura e identidade das pessoas, pois habilita práticas e hábitos comunicacionais que outros objetos não são capazes (CARON; CARONIA, 2007). Assim, trata-se de uma construção circular, que não é determinada pela tecnologia nem pelo usuário. No contexto da ICH, Gaver (1991), afirma que para os produtores de tecnologias, as *affordances* são uma forma de se concentrar nas forças e fraquezas do artefato com respeito às possibilidades que eles oferecem aos usuários.

O conceito fornece uma maneira valiosa de pensar em interfaces transparentes. [...] Permite que nos concentremos não apenas em tecnologias ou usuários, mas nas interações fundamentais entre os dois (GAVER, 1991, p. 83, tradução nossa).

O trabalho de Zammuto *et al.* (2007) envolveu o conceito de *affordances* centrado na relação entre tecnologia e contexto organizacional, e representa um importante marco na adoção dessa teoria como uma lente viável para estudos no campo da TIC (LEONARDI,

¹⁴ “To focus on affordances in the way I suggest is to accept that there are features of artefacts that are not constructed through accounts. In my view, it is these features that provide the very conditions of possibility for competing accounts to be sensibly made. However, this is not to fall back into a form of technological determinism, because it is not to claim that human actors are necessarily caused to react in given ways to technological forms. Rather, it is to stress that the range of possibilities for interpretation and action is nowhere near as open for either ‘writers’ or ‘readers’ as the technology-as-text metaphor implies” (HUTCHBY, 2001, p. 658).

2011; VOLKOFF; STRONG, 2013; ANDERSON; ROBEY, 2017). Pode-se constatar, portanto, que o termo *affordance* já foi descrito de várias maneiras: “uma propriedade da relação entre um objeto e um ator que é definida como uma oportunidade de ação”; “O potencial para comportamentos associados à obtenção de um resultado concreto imediato” (VOLKOFF; STRONG, 2013, p. 822-823); como algo “constituído nas relações entre as pessoas e a materialidade das coisas com as quais entram em contato” (TREEM; LEONARDI, 2012, p. 146); ou ainda, “um potencial de ação, isto é, o que um indivíduo ou organização com uma finalidade específica pode fazer com uma tecnologia ou sistema de informação” (MAJCHRZAK; MARKUS, 2012, p.1), entre muitas outras. Assim, a *affordance* não é uma propriedade da tecnologia em si e nem uma característica da organização, mas sim, uma oportunidade/potencial/possibilidade de ação que existe na interseção dessas duas entidades, dadas suas respectivas características. Essa ideia sugere que, embora a organização e a tecnologia interajam diretamente uma com a outra, são fenômenos distintos. “Mas quando eles se tornam imbricados – interligados em sequências particulares – juntos produzem, sustentam ou mudam rotinas ou tecnologias” (LEONARDI, 2011, p. 149).

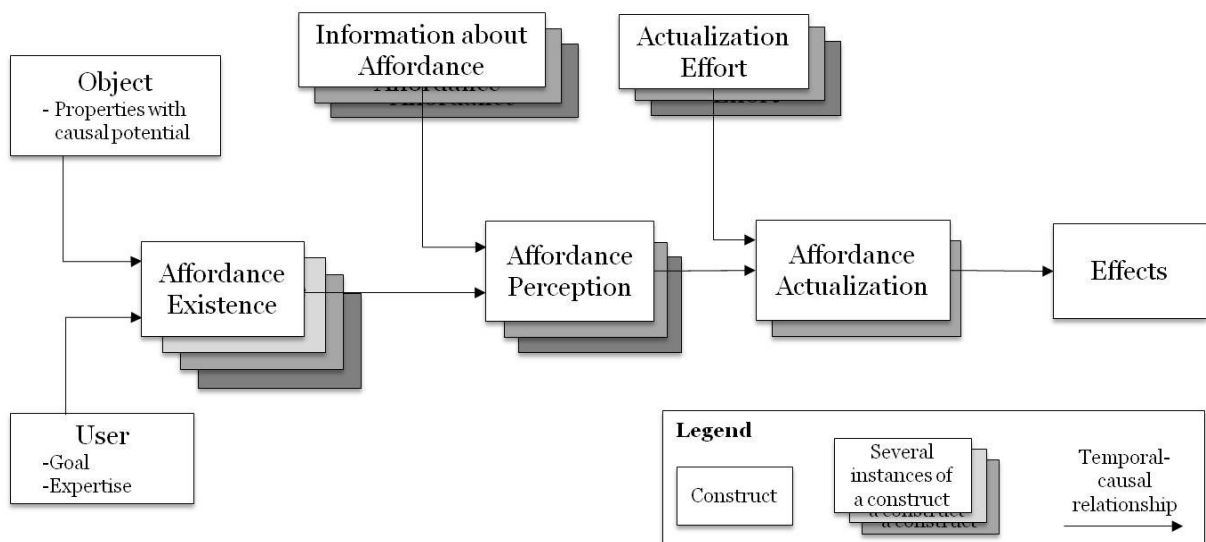
É importante enfatizar que, embora existam *affordances* quando a possibilidade de uma ação estiver disponível, o reconhecimento dessa *affordance* é fundamental para que a uma pessoa desenvolva um certo tipo de comportamento. Como as *affordances* podem surgir por meio da interação direta com as tecnologias, podem levar a processos de experimentação e adaptação que moldam as ações que as pessoas realizam com as tecnologias (GAVER, 1991; LEONARDI, 2011). Essas duas visões em conjunto são consistentes com a visão relacional das *affordances*. Dessa maneira, esse conceito é atraente para pesquisadores da área da comunicação porque sugere que nem a materialidade (por exemplo, um objeto) nem uma visão construtivista (por exemplo, agência humana) são suficientes para explicar o uso da tecnologia e defendem o foco em ações relacionais que ocorrem entre as pessoas e as tecnologias. Logo, teorizar sobre as *affordances* funciona como um tipo de teorização de médio alcance que pode unir as observações sobre o uso da tecnologia com um entendimento mais amplo da tecnologia nos níveis individual, de grupo e organizacional (EVANS *et al.*, 2016).

Conforme já apontado, é desafiador abordar o conceito das *affordances* porque a sua definição original era ambígua e levou a interpretações variadas do termo. Essa questão permanece gerando questionamentos sobre a integridade analítica do conceito ou o seu valor analítico. Todas as visões mencionadas anteriormente, enfatizam que a *affordance* é uma ação

(ou potencial para ação até que seja realizada) e, portanto, trata-se de uma perspectiva diferente do que simplesmente olhar o uso da tecnologia ou o uso dos recursos/funcionalidades de uma tecnologia. Estudos enfatizam a necessidade de uma distinção crítica entre a existência de uma *affordance*, a percepção dela e sua atualização e o seu efeito que formam um processo desde a sua origem até o seu resultado (BERNHARD; RECKER; BURTON-JONES, 2013; VOLKHOFF; STRONG, 2013, STRONG *et al.* (2014).

A Figura 7 apresenta o modelo de atualização e percepção de uma *affordance* de Bernard, Recker e Burton-Jones (2013). Nele os autores argumentam que a emergência, a percepção e atualização das *affordances* são conceitos distintos.

Figura 7 – Modelo do processo de atualização da *affordance*.



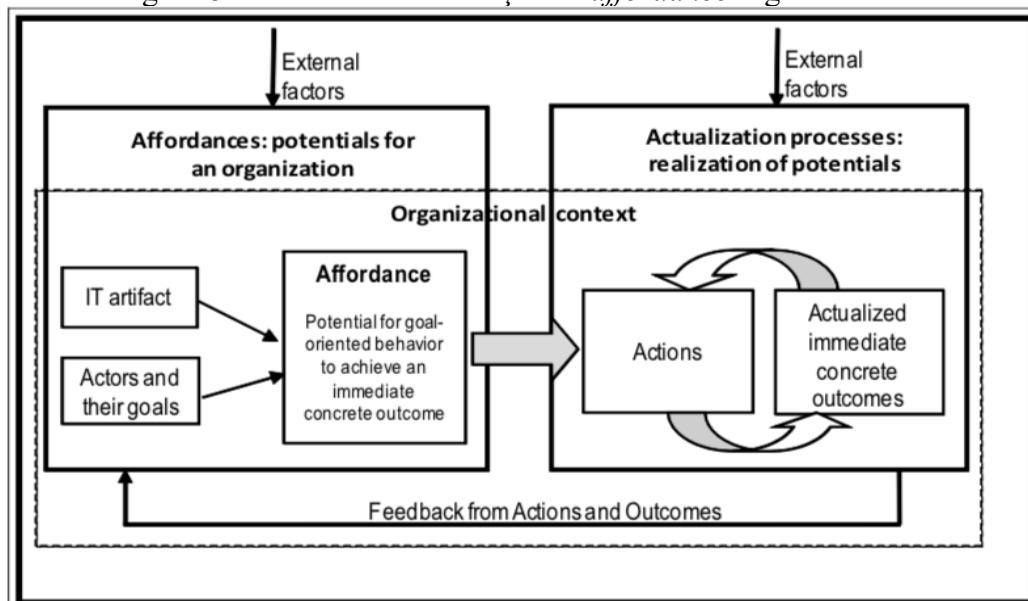
Fonte: Bernard, Recker e Burton-Jones (2013, p. 4).

A principal proposição do modelo é que os efeitos da atualização da *affordance* são determinados principalmente pela percepção delas, mas também influenciados pelo grau de esforço envolvido na atualização. A percepção da *affordance* é determinada pelo surgimento dela quando um usuário interage com um objeto. As informações disponíveis sobre a *affordance* emergente influenciam, de forma complementar, se e como, um usuário a percebe (BERNHARD; RECKER; BURTON-JONES, 2013).

Strong *et al.* definem atualização como “as ações realizadas pelos atores à medida que aproveitam uma ou mais *affordances* por meio do uso da tecnologia para alcançar resultados concretos imediatos em apoio às metas organizacionais” (2014, p. 70). Nessa

definição, os autores introduzem o conceito de “resultado concreto imediato” que é um resultado específico esperado da atualização, como padronização ou coordenação, o que é visto como útil para realizar metas organizacionais abrangentes. Sendo que um resultado concreto imediato pode ser definido em qualquer nível (individual, grupo ou organizacional) e abrange uma *affordance* e sua atualização. A *affordance* identifica a função potencial do resultado associado, enquanto a estrutura do resultado emerge durante a atualização e será diferente entre as pessoas ou grupos que executam cada atualização. Assim como, um resultado concreto imediato serve como intermediário entre as ações de atualização e as metas organizacionais finais. A Figura 8 mostra esse processo de atualização na perspectiva organizacional que é iterativo porque as ações de atualização das pessoas geram resultados, e esses resultados concretos imediatos, por sua vez, fornecem *feedback* para ajustar (conforme necessário) essas ações individuais, bem como, ajustar os elementos que dão origem à *affordance*.

Figura 8 – Modelo de atualização da *affordance* organizacional.



Fonte: Strong *et al.* (2014, p. 70).

Os autores definem a atualização das *affordances* como: "as ações realizadas pelos atores à medida que eles aproveitam uma ou mais possibilidades por meio do uso da tecnologia para alcançar resultados concretos imediatos em apoio aos objetivos organizacionais" (2014, p. 15). Portanto, como uma extensão a teoria das *affordances*, na atualização-*affordances* (AA), as *affordances* são potenciais tanto para as pessoas quanto para as organizações. O conceito de resultados concretos imediatos e o surgimento de resultados

em nível organizacional, a partir dos processos de atualização em nível individual e seus resultados concretos imediatos em um contexto organizacional, fornecem uma abordagem multinível para estudar como seus efeitos emergem. A abordagem AA inclui jornadas individuais e organizacionais direcionadas a objetivos, que se encaixam bem, com as *affordances* como potenciais para comportamentos direcionados a objetivos. As teorias de AA representam um reequilíbrio entre as teorias de ação e da prática, concentrando-se no comportamento direcionado a um objetivo, ao mesmo tempo em que reconhecem os aspectos performativos das ações individuais. No entanto, a atualização das *affordances* é condicionada pela percepção das *affordances* e pela relação entre *affordances* percebidas e objetivos atuais. Desse modo, a atualização das *affordances* observadas na prática não pode ser totalmente explicada apenas por meio da percepção e dos objetivos, porque há momentos em que um usuário está ciente de uma *affordance* e tem um objetivo atual que a *affordance* poderia suportar e, ainda assim, a *affordance* não é atualizada (STRONG *et al.*, 2014). Esse processo de atualização se assemelha ao conceito de “ímbricação” de Leonardi (2011), no qual elementos distintos, tanto técnicos quanto sociais, se entrelaçam na prática ao longo do tempo.

Além das questões sobre a emergência, a percepção e atualização das *affordances*, grande parte da pesquisa sobre elas não distingue suficientemente o uso, o recurso/funcionalidade e a ação. A literatura tem sido inconsistente em distinguir o resultado da atualização de uma *affordance* dela própria. Como consequência dessa falha na distinção, entre o uso e as *affordances* e as *affordances* e os resultados, torna-se confuso diferenciar o que é um uso, o que é uma *affordance* e o que é um resultado (LEIDNER; GONZALEZ; KOCK, 2018). Para esclarecer essa situação e explicar seu posicionamento, esses autores elaboraram o exemplo do “deslocamento para o trabalho”. Alguém pode escolher pegar um trem para ir ao trabalho. Andar de trem equivale a usar uma tecnologia. Nesse caso, a tecnologia em questão (o trem) é um objeto que se move. Assim, “andar de trem” é ser carregado por um objeto que se move. À medida que alguém usa a tecnologia, pode-se envolver em várias *affordances*, como trabalhar, dormir, meditar ou conversar com outro passageiro. Essas *affordances* são possíveis porque a pessoa escolheu andar de trem (usar a tecnologia). Ela poderia obter essas mesmas *affordances* por outros meios, como pegando um ônibus ou um táxi para o trabalho, e, poderia obtê-las sem ir trabalhar. Contudo, se o objetivo é chegar ao trabalho e se tira proveito de um objeto em movimento para chegar lá, então, quando se usa o objeto para atingir um objetivo específico (chegar ao trabalho), pode se beneficiar de outras *affordances* ao longo do caminho. Andar de trem é o uso direto do objeto,

enquanto trabalhar, dormir, meditar ou conversar não são usos do trem em si, mas as *affordances* tornadas possíveis por andar de trem. Pode-se ficar tentado a dizer que o resultado é que a pessoa chega ao trabalho, mas esse é o resultado de andar de trem, não o resultado das *affordances* produzidas por andar nele. Um resultado de andar de trem para o trabalho, pode ser que a pessoa termine mais tarefas em um determinado dia do que faria se dirigisse até o trabalho. Ou talvez, o resultado de uma pessoa que meditou durante o percurso seja que ela chegue ao trabalho mais relaxada. Portanto, a lente da *affordance* é uma ferramenta para ajudar a entender as escolhas feitas em relação a uma tecnologia e as consequências dessas escolhas. Desse modo, para avançar na pesquisa das *affordances*, é importante separar o uso da tecnologia de *affordances* tecnológicas e *affordances* tecnológicas de resultados de uma *affordance*, a fim de compreender como o uso dos recursos/funcionalidades de uma tecnologia fornece *affordances* para as pessoas e como essas possibilidades produzem resultados. Essa perspectiva tem implicações teóricas e metodológicas, teoricamente, ajuda a explicar como e por que a tecnologia produz *affordances* e resultados, e metodologicamente, requer que os pesquisadores saibam diferenciar os usos da tecnologia, as *affordances* e os resultados delas em suas análises (LEIDNER; GONZALEZ; KOCK, 2018).

Em um contexto mais específico, Evans *et al.* (2016) investigaram como a terminologia *affordance* é usada em pesquisas na área da comunicação e identificaram inconsistências. Muitas pesquisas descrevem uma *affordance* em particular sem envolver outro estudo que trata da mesma *affordance* (esses estudos, por vezes, discutem as mesmas ideias, mas usam uma terminologia diferente). Alguns artigos identificam “listas” de *affordances* sem definir conceitualmente as *affordances* individuais; e por fim, em outros casos a perspectiva das *affordances* é aplicada em situações em que a suposta *affordance* não atende a definições tradicionalmente aceitas. Como em estudos que descrevem fenômenos que refletem o recurso de uma tecnologia (como, a filtragem) ou um resultado de uma *affordance* (como, a construção de uma comunidade). Para autores, a definição conceitual de *affordances* é descrita como “possibilidades de ação” que representa uma estrutura relacional multifacetada entre um objeto/tecnologia e o usuário que permite ou restringe resultados comportamentais potenciais em um contexto particular. Essa visão relacional ajuda a explicar por que não existe uma teoria singular das *affordances*, visto que elas emergem na mutualidade entre aqueles que usam as tecnologias, os recursos materiais dessas tecnologias e a natureza do seu uso. Esses três aspectos são potencialmente dinâmicos, portanto, o conceito

de *affordances* fornece uma estrutura para estudar essas relações de diferentes maneiras, mas mantendo uma ontologia relacional e sem privilegiar nenhum aspecto.

Com o intuito de ajudar a explicar o conceito, os autores elaboraram três critérios que podem ser usados para identificar se um determinado exemplo pode ser qualificado como uma *affordance*. Esses critérios determinam se a suposta *affordance* é apresentada como um recurso de uma tecnologia; se é apresentada como um resultado do uso da tecnologia ou ainda, se a suposta relação tem variabilidade. Para realizar esse processo, foram selecionados tópicos para testar se as *affordances* propostas que se enquadram em qual categoria. Desse modo, termos que foram identificados e categorizados de forma semelhante, incluindo termos comumente identificados como *affordances* e termos ocasionalmente identificados como *affordances*, mas que não se encaixam nas definições existentes. Essas *affordances* não são as mais proeminentes ou frequentemente presentes, apenas foram julgadas como úteis para ilustrar o processo (EVANS *et al.*, 2016). O Quadro 5 apresenta os três critérios limites estabelecidos, a descrição de cada, e exemplos de falha e aprovação dos conceitos.

Quadro 5 – Critérios de limite das *affordances*.

Etapa	Descrição	Exemplo de falha	Exemplo aprovado
Preliminares	O verbo “ <i>afford</i> ” não é usado coloquialmente	Os autores atribuíram o anonimato aos participantes	N/D
Critério nº 1: É um objeto ou um recurso?	Confirma que a <i>affordance</i> proposta não é o objeto de uma característica do objeto.	“Um telefone permite o envio de mensagens de texto.”	O anonimato pode ser descrito em termos do “nível de identificabilidade vs. Anonimato” como uma <i>affordance</i> , não como uma propriedade de um objeto (HALPERN; GIBBS, 2013).
Critério nº 2: É um resultado?	Verifica se a <i>affordance</i> proposta é um resultado. A <i>affordance</i> vincula as metas a um resultado que permanece se as metas mudarem?	“A mídia social permite o compartilhamento de conhecimento.”	O anonimato leva a uma variedade de resultados, como polidez (HALPERN; GIBBS, 2013) e silenciamento (FOX; WARBER, 2015).

Critério nº 3: Tem variabilidade?	Uma <i>affordance</i> proposta pode variar? Pode haver graus de variabilidade?	“A mídia móvel permite onipresença” ou “a mídia social oferece um público indesejado”.	A tecnologia pode ser usada para tornar o conteúdo anônimo e fornecer pseudonimato (FOX; POTOCKI, 2014) ou ‘nonimato’ (FOX; WARBER, 2015).
---	--	---	--

Fonte: Evans *et al.* (2016, p. 52, tradução nossa).

Entre os tópicos que atendem aos critérios de limite estão o anonimato, a persistência e a visibilidade. O anonimato pode ser entendido como “o grau em que um comunicador percebe que a fonte da mensagem é desconhecida e não especificada” (SCOTT, 1998, p. 387). Segundo os autores, o anonimato não pode ser considerado um recurso e nem o objeto por si só. Em vez disso, o anonimato leva a uma variedade de resultados, como o silenciamento. Logo, há uma variabilidade no grau de anonimato que determinados objetos permitem. Algumas tecnologias de comunicação permitem o anonimato, enquanto outras permitem o pseudonimato. Isso é específico para plataformas que não exigem verificação de identidade, como *Twitter* ou *Tumblr*. Outras não permitem o anonimato, principalmente por causa dos rastros digitais. Hopkins (2015) observa que a maioria dos usuários da internet pode ser rastreado, assim, o anonimato é meramente ostensivo. Outras plataformas encorajam ou exigem o uso de “nomes reais”. Recursos técnicos também podem permitir a falta de anonimato verdadeiro, como nos aplicativos móveis conectados ao número do telefone do usuário ou a agregação de dados que torna as pessoas mais identificáveis (FOX; POTOCKI, 2014). Assim, como resultado da avaliação conclui-se que, como o anonimato não é um objeto ou um recurso e nem um resultado, mas varia, portanto, é uma *affordance* (EVANS *et al.*, 2016).

A persistência, apresenta relação com a durabilidade já que uma comunicação é considerada persistente quando permanece acessível da mesma forma que a sua exibição original. Sendo que ela também está associada a termos como capacidade de gravação e arquivabilidade (ELLISON; GIBBS; WEBER, 2015). Embora seja possível usar a persistência em contextos diferentes das *affordances*, estudos a tem relacionado a um tipo de *affordances* das tecnologias e a resultados potenciais. Para os autores, a persistência não é apenas afiliada a uma plataforma específica ou a *affordances* específicas de uma plataforma. Um e-mail pode ser salvo e armazenada suas mensagens (um resultado). Logo, a noção de persistência pode ser aplicada a uma variedade de objetos, incluindo as redes sociais públicas

como o *Facebook* e os *wikis* organizacionais. Além disso, a persistência leva a resultados diferentes. De modo geral, na pesquisa, há um padrão consistente “objeto → persistência → resultado (comportamental)”. Os espaços on-line têm uma qualidade de persistência que apoia as ações de interação do usuário e a atividade colaborativa. No contexto de uma RSO, Ellison, Gibbs e Weber (2015) discutem os resultados possíveis para a persistência, como uma “autoapresentação mais seletiva” (p. 111) ou uma mensagem que é mal julgada pelos membros da organização com o passar do tempo. Desse modo, a noção de persistência tem sido retratada como algo que pode levar a vários tipos de resultados. Considerando que ela é mais comumente invocada em situações em que o conteúdo é arquivado ou mantido de outra forma, pode-se pensar as tecnologias de comunicação como tendo vários níveis de persistência, muitas vezes operacionalizados com a duração de tempo. As comunicações em rede são duráveis ao longo do tempo, dos usuários e de usos específicos, o que fornece um ambiente contínuo para a atividade. No caso das mídias sociais, como *Snapchat* e *YikYak* atraem muitos devido a natureza efêmera das interações. Algumas pesquisas tratam a persistência como uma variável binária, como o caso do *Twitter* em que os *tweets* podem ser acessados da mesma forma do que a original a qualquer momento, mas também podem ser excluídos, ou seja, existem graus de persistência. O resultado da avaliação é que, como a persistência não é um objeto ou um recurso, nem um resultado, mas varia, é uma *affordance* (EVANS *et al.*, 2016).

A visibilidade, refere-se ao fato de uma informação poder ser localizada, bem como, a facilidade de localizá-la. Essa *affordance* presumida é mais do que a definição de “ser visível ou visto”, pois também abrange o nível de dificuldade para encontrar uma informação. Nas tecnologias sociais, a visibilidade pode ajudar os usuários a fazer e manter conexões e compartilhar informações com suas redes, sendo uma das *affordances* mais populares, especialmente em relação a mídia social. As mídias sociais tornam as informações mais visíveis por meio de recursos que agregam conteúdo postado por usuários e suas redes. Assim, a visibilidade está mais associada aos resultados em torno da busca e do compartilhamento de informações. No entanto, ela é comumente estudada em contextos organizacionais, em que o conhecimento institucional pode ser difícil de ser acessado, especialmente para funcionários mais novos, e as trocas de informações geralmente dependem de saber a quem fazer perguntas. A quantidade de visibilidade do conteúdo depende dos recursos/funcionalidades específicos de um site, bem como, da sua aplicação. A mídia social disponibiliza recursos de pesquisa semelhantes aos mecanismos de pesquisa mais tradicionais.

No entanto, se um usuário alterar suas configurações de privacidade para manter o seu perfil fora de buscas, suas informações serão menos visíveis do que outro usuário que não aplicou as mesmas configurações. Recursos de perfil na mídia social também oferecem alta visibilidade, mas com diferentes níveis de ênfase na quantidade e na qualidade das informações. O *LinkedIn*, por exemplo, resume as informações do usuário mais pertinentes no topo de cada perfil, enquanto no *Twitter*, o texto “Sobre mim” é limitado a 140 caracteres. O resultado da avaliação é que como a visibilidade não é o objeto ou um recurso e não é um resultado, mas varia, é uma *affordance* (EVANS *et al.*, 2016).

No que se refere aos conceitos que não atendem aos critérios de limite para o conceito de *affordances* tem-se: a privacidade e a colaboração. Em geral, as plataformas online oferecem privacidade, embora as mídias sociais tenham a tendência ao compartilhamento público com privacidade mínima. Pesquisadores tentaram desvincular a privacidade como uma *affordance*, enquadrando as mídias sociais como espaço que proporciona o controle da informação ou a customização da privacidade. No entanto, a mídia social também oferece problemas de privacidade e a ilusão de privacidade. Alcançar a privacidade requer um conjunto específico de comportamentos. A maioria das mídias sociais contém recursos que aumentam a privacidade (como, configurações de privacidade) que fornecem controle sobre o acesso ao conteúdo postado. A privacidade e o controle de informações foram apresentados como uma vantagem, e não como um resultado na pesquisa da CMC. Os recursos de uma mídia social permitem três tipos de controle da informação (expressivo, privacidade e imagem) e eles facilitam a autoapresentação (o resultado proposto). No entanto, as operacionalizações desses fatores os enquadram como a relação entre um conjunto de recursos e um conjunto de resultados. A privacidade varia dependendo dos recursos técnicos de um determinado meio, do conhecimento e das habilidades de um usuário para empregar esses recursos e das atitudes das pessoas em relação à restrição de acesso a parte ou todo o conteúdo. A pesquisa destaca que os usuários têm diferentes preocupações com a privacidade e se engajam em estratégias para alcançar a privacidade. O resultado da avaliação é que como a privacidade não é um recurso, mas um resultado e varia, não é uma *affordance*. Mas sim, um resultado de *affordances* como visibilidade ou capacidade de edição (EVANS *et al.*, 2016).

A colaboração implica comunicação direta entre os atores (em oposição à coordenação, que se preocupa com a organização dos recursos). Pesquisas anteriores sobre as *affordances* enquadram a colaboração como um resultado conectado a outras *affordances*.

Zammuto *et al.* (2007) argumentam que a colaboração virtual (“a capacidade de compartilhar e integrar o conhecimento de outros quando esse conhecimento é transmitido principalmente por meio de mídia virtual”, p. 755) e colaboração em massa (“O processo pelo qual as pessoas interagem de muitos para muitos por meio da Internet, em oposição a uma base de um para um ou de um para muitos” p. 756) constituem *affordances* em relação ao uso da tecnologia nas organizações. Os autores focam em processos colaborativos distintos que levam à colaboração em um sentido mais amplo, como ampliar a participação nos processos de trabalho e localizar pessoas. Gibbs, Rozaidi e Eisenberg (2013) examinam as MSOs como ferramentas colaborativas que geram tensões dialéticas (visibilidade-invisibilidade, engajamento-desengajamento, compartilhamento-controle) que levam a resultados potenciais como o compartilhamento de conhecimento. Esses exemplos, centram-se no tema colaboração, mas não a posicionam como uma *affordance*. Ela não é descrita como um recurso de uma tecnologia específica, mas sim como algo que se relaciona a comportamentos possíveis ou atualizados. Em vez disso, a colaboração como uma *affordance* refere-se às ações das pessoas que trabalham juntas de maneira interdependente. Assim, a colaboração não é determinada pela mera presença de um objeto ou recurso que permite as pessoas estar ou acessar um espaço compartilhado, é uma ação relacional. Ela pode ser vista como um resultado se os objetivos de um ator estiverem centrados na colaboração, embora reconheça-se que a colaboração também é frequentemente considerada por levar a resultados. A colaboração pode, portanto, ser um resultado em si ou algo que leva a resultados subsequentes com base na natureza da colaboração que ocorre. A definição dessa *affordance* pode ser problemática, no entanto, pode-se enquadrar a colaboração virtual como algo que permite o compartilhamento de conhecimento ou metas direcionadas ao conhecimento. Como a colaboração envolve esforços e recursos de vários atores, ela varia em termos da disposição das pessoas em participar de ações colaborativas. O fato de a colaboração ser uma possibilidade de ação, não significa que acumulará um determinado nível de ação, nem produzirá um determinado efeito. Como resultado da avaliação, os autores concluem que como a colaboração não é o objeto ou um recurso, mas pode ser vista como um resultado e pode variar, na maioria dos casos, não é uma *affordance*. Em vez disso, a colaboração é um resultado das *affordances* da comunicação (EVANS *et al.*, 2016).

Portanto, nem sempre é fácil distinguir um recurso de uma *affordance*, no entanto, essa distinção é importante para evitar que as *affordances* sejam vistas como incorporadas às tecnologias. Um exemplo de recurso, que também foi tratado como um *affordance* são os

alertas/notificações acionados. Por um lado, Majchrzak *et al.* (2013) discutem como as mídias sociais podem fornecer aos usuários alertas informando-os sobre as alterações no conteúdo. Os próprios alertas são uma característica das redes sociais, eles são integrados à tecnologia e não existem fora dela. Por outro lado, Gibbs, Rozaidi e Eisenberg (2013) discutem o uso de alertas, mas descrever como eles se relacionam com uma *affordance* de engajamento com outras pessoas. Nesse caso, a possibilidade de ação relevante não é se os alertas existem ou não, mas se as pessoas podem aumentar ou diminuir o engajamento com as mídias sociais. Por sua vez, a variabilidade no engajamento não é um resultado em si, mas pode influenciar uma série de resultados diferentes. Focar na *affordance* de engajamento e não no recurso de alertas acionados, permite que sejam feitas comparações entre situações em que o uso da tecnologia está associado ao engajamento, independentemente de haver recursos de alerta específicos. Logo, os alertas/notificações acionados não devem ser considerados uma *affordance*. Outros exemplos de tópicos, que se relacionam mais com a noção de recurso de um objeto são o *geotagging* (marcação de locais nas redes sociais) e a portabilidade (EVANS *et al.*, 2016).

Esses três estudos abordados, cada um de acordo com os pontos de vista de seus autores, levantam uma questão muito importante, buscam uma certa consistência e coerência para o uso do termo *affordance*. Nesta pesquisa, em particular, chama a atenção para a relevância da análise correta sobre as distinções vistas. Como este estudo visa examinar a inter-relação entre os processos infocomunicacionais que ocorrem na RSO, espera-se que as *affordances* identificadas por meio dos usos de seus recursos/funcionalidades possibilitem que ela seja também vista como um ambiente propício a construção da Memória Organizacional, obtendo como resultados (efeitos) diferentes tipos e funções de memória.

O Quadro 6 apresenta uma síntese das *affordances* das mídias sociais em geral e da própria RSO identificadas na literatura, mas sem a pretensão de esgotá-las. Essas *affordances* foram apresentadas conceitualmente e classificadas em tipos, sendo que alguns autores são citados de forma recorrente na fundamentação teórica, como Leonardi, Majchrzak, Treem, Norman, Gibson e Zamutto. No que se refere à classificação, as quatro *affordances* de Treem e Leonardi (2012) são as mais mencionadas. Essas por já terem sido abordadas, não são explicadas, nem aquelas em que a sua própria denominação as autoapresentam.

Quadro 6 – *Affordances* identificadas na literatura.

Autores	Tecnologia de Mídia Social	<i>Affordances</i> identificadas
TREEM; LEONARDI (2012)	Rede Social Organizacional	1. Visibilidade; 2. Persistência; 3. Editabilidade; 4. Associação.
HALLERBACH; BARRET; FARAJ (2013)	Comunidades on-line	1. <i>Affordance</i> para colaboração; 2. <i>Affordance</i> para enviar informações aos usuários.
JARRAHI; SAWYER (2013)	Tecnologias de mídia social	1 <i>Affordance</i> para localização e socialização de especialistas; 2 <i>Affordances</i> para criar consciência social; 3. <i>Affordance</i> para inspirar ideias inovadoras.
MAJCHRZAK; WAGNER; YATES (2013)	<i>Wiki</i> organizacional	1. Modelagem (<i>shaping</i>) permite organizar o conteúdo que é produzido coletivamente pelos usuários.
MAJCHRZAK <i>et al.</i> (2013)	<i>Wiki</i>	1. Metavocalização permite que um usuário reaja ao perfil, conteúdo, atividade e presença de outros usuários; 2. Participação desencadeada: permite que o usuário seja informado sobre certos desenvolvimentos em uma conversa de interesse, permitindo que ele escolha quando se envolver nela; 3. Associação informada pela rede: permite que um usuário veja como os usuários estão conectados uns aos outros e ao conteúdo, e como o conteúdo está conectado a outro conteúdo, permitindo que conexões mais informadas sejam promovidas 4. Tomada de papéis generativa: permite que um usuário assuma o papel de liderança para sustentar a comunidade on-line e manter o diálogo, incentivando a participação e resolvendo discussões.
GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG (2013)	<i>Wikis, Google Docs for Business, Google Talk e Skype chat</i>	1. Metavocalização; 2. Participação desencadeada; 3. Associação informada pela rede; 4. Tomada de papéis generativa; 5. Visibilidade; 6. Associação; 7. Persistência; 8. Editabilidade.
DINI; WAHID; SAEBO (2016)	<i>Whatsapp</i>	<i>Affordances</i> internas 1. Tempestade de ideia: discutir questões com colegas do grupo; isso é feito para reunir ideias e perspectivas sobre o problema (efeito: perspectiva ampliada); 2. Armazenamento de informações: incluindo o arquivamento de ideias, pensamentos e atividades (efeito: melhor documentação);

		<p>3. Compartilhamento de informações: compartilhar aspirações e problemas (efeito: suporte interno aprimorado);</p> <p>4. Diversão entre pares: quebrar o gelo (efeito: relacionamento mais fluido);</p> <p>5. Convite para eventos: comunicado de uma reunião urgente, envio de lembretes de forma rápida e eficaz (efeito: reunião de melhor qualidade)</p>
ARAZY; GELLATLY; BRAININ (2016)	<i>Wiki</i> Organizacional	<p>1. Abertura;</p> <p>2. Transparência.</p> <p>Conteúdo e informações sobre revisões/edições visíveis a todos.</p>
ARGYRIS; RANSBOTHAM (2016)	<i>Wiki</i> Organizacional/ NBC Universal	<p>1. Visibilidade;</p> <p>2. Editabilidade;</p> <p>3. Persistência;</p> <p>4. Associação;</p> <p>5. Experimentação: as mídias sociais encorajam usuários a testar novas ideias.</p>
OOSTERVINK; AGTERBERG; HUYSMAN (2016)	Rede Social Organizacional	<p>1. Associação;</p> <p>2. Visibilidade;</p> <p>3. Persistência;</p> <p>4. Atenção notificada: permite que usuários sejam notificados quando há atualizações em comentários, posts, etc. e demandam a atenção do usuário;</p> <p>5. Seletividade: possibilita que usuários se inscrevam ou selecionem um grupo ou pessoa específica ou outra fonte que considere relevante.</p>
RICE <i>et al.</i> (2017)	Mídia Social Organizacional	<p>1. Onipresença: estar disponível e obter respostas constantemente;</p> <p>2. Editabilidade;</p> <p>3. Autoapresentação: poder apresentar ideias e projetos por meio de mídias;</p> <p>4. Buscabilidade: possibilidade de buscar informações;</p> <p>5. Visibilidade;</p> <p>6. Consciência: ter conhecimento sobre informações que os colegas têm, sobre projetos e normas e políticas.</p>
GIERMINDL; STRICH; FIEDLER (2017)	Rede Social Organizacional	<p>1. Visibilidade;</p> <p>2. Persistência;</p> <p>3. Editabilidade;</p> <p>4. Associação;</p> <p>5. Acessibilidade: permite que os usuários acessem facilmente as informações;</p> <p>6. Praticidade: permite que os usuários realizem suas tarefas e metas de trabalho designadas com a tecnologia.</p>

SUH; WAGNER (2017)	Rede Social Organizacional	1. Recompensa: permite que usuários obtenham compensação quando completam tarefas pré-designadas em uma RSO com gamificação; 2. Visibilidade da conquista: permite que usuários visualizem as conquistas por meio de níveis, ranking, selos e troféus; 3. Competição: permite que usuários comparem seu desempenho com o de outros.
LEIDNER; GONZALEZ; KOCK (2018)	Mídia Social Organizacional (<i>OnBoard</i>)	<i>Affordance</i> de 1º ordem 1. Rede: oferece aos usuários a capacidade de construir relacionamentos, interagir, socializar durante e após o horário de trabalho e fazer uma pausa durante o trabalho; 2. Visibilidade organizacional: oferece oportunidades para que os usuários participem de eventos, construção de relacionamentos, desenvolvimento e demonstração de habilidades de liderança e interação com superiores; 3. Coleta/compartilhamento de informações: oferece aos novos contratados a capacidade de encontrar recursos e ajudar os colegas a se adaptar à nova comunidade; 4. Inovação: incluem duas <i>affordances</i> para novas contratações – uma para ampliar a perspectiva e adquirir novas habilidades tecnológicas, e outra uma para a alta administração, adquirir conhecimento sobre novos produtos e serviços. <i>Affordances</i> de 2º ordem.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Além dessas *affordances* das tecnologias de mídia social, Leonardi (2013) sugere uma classificação diferenciando as *affordances* de nível individual e de nível organizacional que inclui a coletiva e a compartilhada. Uma *affordance* individualizada é aquela que alguém decreta ao usar os recursos/funcionalidades de uma tecnologia, mas esse recurso não é comum a seu grupo de trabalho. Conseqüentemente, a pessoa que a decretou pode ser capaz de usar a tecnologia para fazer algo que outros não podem. Isso pode acarretar em ganho de poder ou status dentro de um grupo ou se tornar mais central nas discussões do grupo e influenciar o trabalho em virtude de sua capacidade de fazer coisas que outros não podem.

Uma *affordance* coletiva é criada em conjunto pelos membros de um grupo, o que permite ao grupo fazer algo que não poderia ser feito de outra forma. Ela pode ser o resultado de *affordances* individualizadas agrupadas e tendem a surgir quando o trabalho é altamente especializado e a interdependência é inexistente ou agrupada. Os funcionários trabalham em suas próprias tarefas e essas tarefas são agregadas para produzir um produto final. Em situações de interdependência conjunta, os membros do grupo não precisam usar a tecnologia

da mesma maneira, porque padrões variados de uso oferecem diferentes capacidades que podem ser úteis para os diferentes tipos de trabalho realizados, a chamada “unidade na diversidade”.

Já a *affordance* compartilhada é diferente de uma coletiva porque representa o uso semelhante dos recursos da tecnologia, enquanto a coletiva representa o uso diferencial necessário para completar tarefas não interdependentes. Enquanto as coletivas tendem a surgir em equipes caracterizadas por uma interdependência agrupada, as compartilhadas são mais comuns em equipes caracterizadas por alto grau de interdependência recíproca. Em trabalhos desse tipo, as pessoas que compartilham padrões semelhantes de uso da tecnologia têm acesso às mesmas capacidades e, conseqüentemente, podem continuar a coordenar o trabalho. Se os grupos de trabalho caracterizados por um alto grau de interdependência recíproca têm membros que promovem diversas *affordances* individualizadas do uso de diferentes recursos, eles podem não concluir o trabalho com sucesso e, tanto em nível individual quanto em nível de grupo, é prejudicado. Mas se essas pessoas no grupo promovem uma *affordance* compartilhada de forma que todo o grupo tenha um novo recurso, eles podem coordenar facilmente o trabalho e atingir metas individuais e de grupo (LEONARDI, 2013).

A importância de categorizar as *affordances* para explorar as possibilidades ou restrições geradas por elas, no contexto organizacional, é destacada em vários estudos (ZAMMUTO *et. al.*, 2007; LEONARDI, 2013; VOLKOFF; STRONG, 2013). Antes mesmo dessas classificações, Hartson argumentava que: “Cada tipo de *affordance* desempenha um papel diferente, [...] exibe características diferentes, requisitos diferentes para a concepção e implica em diferentes avaliações e diagnósticos” (2003, p. 318). Para o autor, essas informações contribuem para o desenvolvimento de ações necessário para o desempenho de uma determinada tarefa.

Por fim, é importante ressaltar que sem a percepção da *affordance*, o emprego das tecnologias por parte dos atores organizacionais, permaneceria inerte. Desse modo, em vez de considerar cada meio como fornecendo usos e *affordances* distintas, os meios de comunicação interna usados de forma semelhante podem fornecer *affordances* relacionadas, dependendo do contexto, do usuário e do propósito. A RSO é flexível na forma como apoia várias ações, por isso, eventualmente um recurso/funcionalidade estará associado a apenas uma *affordance*. Quando um funcionário percebe a *affordance* da RSO como uma restrição, ele tentará alterar a sua funcionalidade, mas quando ele percebe que ela oferece uma vantagem, procurará mudar as suas rotinas de trabalho para aproveitá-la (LEONARDI, 2011).

2.3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL – PASSADO ATUAL

Cada vez mais as organizações lidam diariamente com um grande volume infocomunicacional, o que torna essencial que elas desenvolvam ferramentas que apoiem seus processos de comunicação interna e permitam organizar e armazenar as informações. Do mesmo modo, à medida que as organizações crescem e aumentam seu tamanho e complexidade, aumenta a necessidade de capturar e armazenar as informações de maneira que ela possa ser facilmente recuperada quando necessário (ATWOOD, 2002).

No entanto, a maior parte do conhecimento não é absorvido pela organização porque é retido em seus funcionários ou se perde com o tempo (MEYER; MARION, 2013). Por isso, as organizações precisam garantir a atualização da Memória Organizacional (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). O atual uso de plataformas digitais ocasiona à visibilidade das memórias em sua dimensão digital e seus processos de construção, preservação e disseminação.

Com essas tecnologias, surgem termos como ambientes virtuais ou digitais, caracterizados como “o lugar no ciberespaço para a comunicação”, um lugar de sociabilização, não validado apenas como espaço de representação e armazenamento de informação (MILANI, 2019, p. 37).

Além dos aspectos tecnológicos, outras questões também merecem atenção, como a mudança cultural. Ela, talvez seja o maior obstáculo para o sucesso da MO, pois perpassa a revisão das práticas organizacionais, seus costumes, a criação de novas práticas e o uso de novas ferramentas (CONKLIN, 2001). Entre essas plataformas digitais, tem-se o uso das mídias sociais que promovem o acesso a novas formas, mecanismos e estratégias para que os funcionários dirijam sua atenção às informações necessárias para auxiliá-los na tomada de decisões (BARROS; RAMOS, 2015).

O termo “Memória Organizacional” foi utilizado pela primeira vez no trabalho de Hedberg (1981), para designar a estrutura cognitiva do processamento de informações (LEHNER; MAIER, 2000). Uma década depois, surge uma das mais importantes definições de MO como “informações armazenadas a partir da história de uma organização, que podem ser recuperadas para apoiar a decisões no presente” (WALSH; UNGSON, 1991, p. 61). Nessa abordagem, a memória é vista como um repositório em que as experiências e informações são acumuladas, ao longo dos anos, na forma de documentos, processos, pessoas e cultura. Cabe

ressaltar, que críticos a esse modelo de repositório argumentam que ele compreende apenas uma visão estática da MO com foco nas pessoas (COBERTT, 2000), não captura o aspecto socialmente construído do fenômeno (NISSLEY; CASEY, 2002) e não considera as consequências da MO de forma abrangente, (LANGENMAYR, 2016). Stein (1995) estende esse conceito incluindo o elemento de eficácia. Para o autor, a influência da MO permite que o conhecimento adquirido no passado influencie o presente, resultando, em um nível maior ou menor de eficácia organizacional.

Diversos autores (WALSH; UNGSON, 1991; STEIN, 1995; LEHNER; MAIER, 2000) utilizam o termo Memória Organizacional como uma metáfora para explicar fenômenos percebidos no ciclo de vida das organizações. Assim, a metáfora da MO representa uma extensão da Memória Humana, na qual a organização tem acesso ou faz uso, sendo que os funcionários criam interpretações e registros, transmitem informações e geram conhecimentos que podem ser lembrados ou esquecidos. O uso de metáforas permite ao pesquisador estabelecer uma associação entre conceitos de natureza distintas, mas semelhantes em suas funções. Neste contexto, sua importância está relacionada ao desenvolvimento de sistemas capazes de captar o que deve ser arquivado, de categorizar as representações do conhecimento armazenado, de estabelecer mecanismos que propiciem a conexão desses conteúdos ao conhecimento humano, favorecendo a criação de novos conhecimentos, para ajudar no processo de compartilhamento e na recuperação do conhecimento para apoio à tomada de decisão e ação humana (PERES, RAMOS, 2013). Ao transpor o conceito de memória, enquanto processo cognitivo, para o ambiente organizacional, pode-se dizer que a MO representa o conhecimento que as organizações detêm, acumulam e preservam ao longo do tempo (BARROS; RAMOS; PEREZ, 2015).

Outros estudos, defendem que a Memória Organizacional é formada a partir de uma rede de pessoas e artefatos, de experiências e processos interligados (ACKERMAN; HALVERSON, 2000). Desta forma, a memória existente nos indivíduos e nas relações sociais tem um caráter mais dinâmico, ou seja, é por meio de sua mobilização que a organização atinge seus objetivos, contestando o caráter estático da memória capturada em sistemas computacionais (SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012). Desse modo, os estudos sobre a MO lidam com fatores imateriais, representados por teorias, modelos explicativos, esquemas cognitivos e conceituais; e com fatores materiais, representados por documentos, bancos de dados, bases de conhecimento e repositórios

(PEREIRA, 2013). Dependendo da abordagem adotada, os pesquisadores tratam esse construto de diferentes maneiras.

Em geral, a MO é definida em termos do seu conteúdo (conhecimento) e dos processos associados a ela como, aquisição, codificação, armazenamento, comunicação, utilização, recuperação, entre outros (SANTOS *et al.*, 2012). Com base nesses dois aspectos, várias áreas de conhecimento a estudam: Comunicação; Teoria da Informação; Inteligência Competitiva; Gestão do Conhecimento; Aprendizagem Organizacional; Gestão da Mudança; Gestão da Inovação; Cultura e Comportamento Organizacional; Ciência da Informação; Psicologia Social; Sociologia Organizacional; entre várias outras.

Isso faz com que uma diversidade de termos seja relacionada à MO como, memória corporativa ou baseada no conhecimento da empresa; memória cooperativa; memória social; inteligência coletiva e inteligência corporativa; memória transacional; memória de grupo; memória de reunião; memória de equipe; banco de dados de *know-how*, (LEHNER; MAIER, 2000). Ou ainda, os termos observados por Gandon (2002), memória profissional; memória comercial; memória técnica; memória individual; memória de projeto; memória não computacional; memória externa; memória interna; memória baseada em documentos; memória baseada em casos; memória distribuída; memória baseada em pessoas.

Assim como a RSO, que apresenta uma série de terminologias para representar o fenômeno, a MO apresenta uma diversidade de interpretações quanto à definição, às abordagens, às aplicações e modelos de representação. Portanto, não possui uma definição única e universalmente aceita. Contudo, independente da linha seguida, os autores comumente associam a Memória Organizacional à efetividade e desempenho organizacional. Ao contrário dessa linha, este estudo não aprofunda nessas questões, visando o caráter dinâmico e interativo da Memória Organizacional no contexto da comunicação interna.

Santos *et al.* (2012) em seu estudo, apresentam o perfil das pesquisas acadêmico-científicas sobre MO. A Figura 9 representa, no formato de uma árvore, os macrotemas dos estudos sobre MO nas áreas de Gestão e de Negócios identificados na base de dados *Web of Science*. Nessas áreas, os artigos que estudam a utilização de tecnologias da informação para apoiar a estruturação da MO incluem como temas, os sistemas de informação baseados em computador tratados como repositórios de conhecimentos; tecnologias colaborativas e sistemas de apoio à decisão tratados como sistemas baseados em conhecimento; e ontologias empregadas para representação da Memória Organizacional.

Figura 9 – Árvore de macrotemas dos estudos de MO.



Fonte: Santos *et al.* (2012, p. 12).

Na análise teórico-empírico do construto, dois campos de pesquisa foram identificados por suas contribuições, a Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional (AO). Os estudos que utilizam a lente da GC focam nos processos de acumulação, acomodação ou armazenamento de conhecimento, recuperação, compartilhamento e (re)uso de conhecimentos. Os que utilizam a lente da AO procuram mostrar a sua relação com a MO, principalmente, a relação entre processos de aprendizagem ou desaprendizagem. Ou ainda, explorando como elementos organizacionais, como a estrutura da organização, pode influenciar o desenvolvimento da sua memória. Além desses temas, independentemente da lente utilizada, estudos analisam a relação da MO com o desempenho organizacional, a inovação, as capacidades dinâmicas, entre outros. O nível de análise predominante nos artigos é o nível organizacional. Sendo que as pesquisas que estudam o nível de análise de grupo, geralmente, usam a abordagem da “memória transativa”¹⁵. Os temas sobre memória coletiva ou social são tratados nos níveis de análise grupal e organizacional e, conceitualmente, focam a memória no seu contexto social e histórico (SANTOS *et al.*, 2012).

¹⁵ Wegner (1987) relaciona a MO aos conceitos de memória de grupo (procedural ou declarativa) e de sistema de memória transacional. A memória de grupo diz respeito à habilidade de armazenar conhecimento em um grupo e recuperá-lo posteriormente. No contexto organizacional, destaca-se a memória de grupo procedural, em que as pessoas usam outras pessoas para expandir sua própria memória. Assim, um sistema de memória transacional é composto por um conjunto de sistemas de memórias individuais, bem como, da comunicação entre as pessoas. Esse sistema é composto pela memória individual, pela memória externa e pela memória transacional. O sistema de memória transacional pode ser do tipo 1 (informações trocadas entre grupos); do tipo 2 (informações trocadas entre um grupo e um membro de outro grupo); e do tipo 3 (informações trocadas entre membros de grupos diferentes).

Mais em linha com a proposta desta pesquisa, o estudo de Cruz (2013) constatou que apesar da emergência da temática no ambiente das ciências sociais e nos estudos organizacionais, assim como, do crescimento de projetos comunicacionais de cunho memorialístico, menos de 1% das publicações acadêmicas (artigos, teses, dissertações, monografias de especialização e *papers* científicos do campo da comunicação no Brasil) tem como objeto de estudo a relação entre a Memória Organizacional e a Comunicação Organizacional.

Longe de significar ser este um assunto de pouca relevância, a baixa incidência de estudos no campo da Comunicação indica que há um grande espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema, que problematizem os usos que as organizações vêm fazendo das práticas memorialistas e avancem no questionamento da produção. Configurando-se, portanto, numa oportunidade temática para os pesquisadores da área da Comunicação, **especialmente aqueles que se debruçam sobre as práticas comunicacionais das organizações e nas organizações** (CRUZ, 2013, p. 142, grifo nosso).

A autora identificou cinco chaves conceituais na produção acadêmica brasileira que relaciona memória e comunicação organizacional, sendo a MO vista como: 1) estratégia de comunicação (utilizada como ferramenta de disseminação dos valores e como meio de reconhecimento perante a sociedade; 2) cultura organizacional (gestão de pessoas, desenvolvimento do senso de identificação e de pertencimento, por meio da transmissão de valores institucionais); 3) gestão do conhecimento (a função utilitária da memória no processo de preservação, recuperação e compartilhamento do conhecimento); 4) trajetória institucional (o resgate da história de uma organização); e 5) saber coletivo (conjunto de valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade) (CRUZ, 2013, p. 140-141).

Entre elas, a memória é mais comumente vista como uma estratégia de comunicação, no entanto, pelo viés instrumental, associada às noções de ferramenta, de função utilitária e de resgate. Nessa lógica, a memória se configura como um veículo, um insumo a ser divulgado pela comunicação, enfatizando a função transmissiva da CO. A proposta deste estudo é justamente sair da restrição da ferramenta, tanto a RSO quanto a MO, portanto, a memória que emerge por meio da RSO ganha status mais estratégico, assim como, a RSO é adotada como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da MO. Segundo Worcman (2004) se a MO não for entendida apenas como ferramenta de comunicação, mas também como agente catalizador, no apoio aos negócios, como fator essencial de coesão do grupo e como elemento de responsabilidade social e histórica, ela é

capaz de transformar em conhecimento útil a história e a experiência acumulada em sua trajetória. Isso significa, que a história de uma organização não deve ser vista apenas como resgate do passado, “mas como marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização” (WORCMAN, 2004, p. 23). Para Cruz (2014) no contexto nacional da CO, a memória é utilizada para produzir discursos de construção de identidade e estabelecer relacionamentos com os públicos de interesse. Dessa forma, a Memória Organizacional pode ser compreendida como:

um aprendizado da organização capaz de ser transportado por “portadores de memória” (cultura, estrutura, sistemas e procedimentos) e armazenada em “elementos de memória” (por exemplo, visão de mundo, símbolos e sagas para a cultura, autoridade e grupos de projeto para a estrutura, indicadores de performance e regras e rotinas para procedimentos) (CRUZ, 2012 p. 11).

Entre os resultados apresentados pela autora, destaca-se dois autores com maior número de publicações sobre a Memória Organizacional, Rodrigo Cogo e Paulo Nassar (CRUZ, 2013). De acordo com Nassar (2008, p. 111-112). “Uma dada história é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias, que por si só são seletivas dentre experiências boas e más desenvolvidas – uma ‘memória relacional’. O autor entende o conceito que MO como uma seleção subjetiva daquilo que é o passado, com presença afirmada no presente e influência no futuro da organização. Deixando clara, a pertinência da MO como parte indissociável da comunicação nas organizações e como contribuinte efetiva do enfoque das interações informativas e relacionais, sobretudo, na valoração de ativos intangíveis (COGO, 2014).

Cogo e Nassar (2011) ressaltam a importância da comunicação nas e das organizações, encontrar uma sintonia com pessoas e grupos de interação. Os autores propõem, o resgate histórico, por meio da contação de histórias ou *storytelling*, como um formato atrativo para dar visibilidade à mensagem oficial em tempos de diversidade de fontes de informação. Portanto, visam a MO para práticas de CO voltadas para o público interno e principalmente para o externo. Desse modo, a MO desempenha um papel fundamental, “Um centramento estratégico da narrativa, se localizado na memória organizacional como estimuladora de significados e geradora de pertencimentos, deve considerar a necessidade de recriação de formatos interativos como força atrativa diante da atenção pulverizada” (COGO; NASSAR, 2011, p. 2). Com isso, buscam uma melhor compreensão das dimensões das

interfaces entre os processos de comunicação e as ações de memória e o desenvolvimento de uma tipologia que possa fazer com que as organizações consigam consolidar o discurso institucional oficial como atrativo e gerador de conhecimento junto a públicos de interação (COGO; NASSAR, 2011).

Poupinha (2007, p. 700), destaca que as histórias que circulam, nas narrativas produzidas e reproduzidas de acordo com as lógicas próprias às relações sociais e às capacidades das pessoas em estruturar suas versões, os acontecimentos são narrados e as pessoas são representadas, assumindo o valor de personagens numa ação que se vai perpetuando no interior da organização. Para o autor, a contação de histórias permite a estruturação das representações dos assuntos organizacionais em três níveis: 1) uma zona de histórias estabelecidas, visíveis nos históricos da organização; 2) uma zona de histórias em movimento, visíveis nos projetos e respectiva ação de comunicação no momento presente; e 3) uma zona de histórias potenciais, relativas a assuntos que façam parte da estratégia da organização e que impliquem tratamento futuro. Bem como, assuntos que possam ser abordados ou que já foram na trajetória narrada da organização, mas que em alguma dimensão não façam parte do domínio público, tendo circulado em espaços privados de relação e conhecimento (POUPINHA, 2007).

É importante ainda destacar, que a Memória Organizacional também pode ser denominada por Sistemas de Memória Organizacional (SMO) ou Sistema de Informação de Memória Organizacional (SIMO) enfatizando a característica tecnológica (ATWOOD, 2002). Nevo e Wand (2005) argumentam que os processos de MO que envolvem a aquisição, a preservação, a busca, a manutenção e a recuperação são mais rápidos e precisos quando são automatizados por um SIMO. Barros, Ramos e Perez (2015) entendem por SIMO a combinação de sistemas de informação que contribuem para uma ou mais etapas do processo de aquisição, manutenção, armazenamento e distribuição do conhecimento ao longo do tempo. Nas organizações, esses sistemas começaram com grandes bancos de dados de informações complexas, evoluindo para sistemas mais distribuídos desenvolvidos de acordo com os princípios da Teoria da Memória Transativa (BRANDON; HOLLIGSHEAD, 2004; LEWIS; HERNDON, 2011). Nessa abordagem, os sistemas de informação são ferramentas para conectar repositórios de informação e disponibilizá-los para pessoas e grupos, como repositórios de conhecimento, possibilitando a interligação de repositórios distribuídos em toda a organização em uma memória integrada. O estudo de Nonato e Perez (2018) analisou como os sistemas de informação (SI) disponíveis nas organizações podem apoiar as funções

da MO. Os resultados indicam que alguns SIs existentes nas organizações podem prover apoio à algumas das estruturas e processos da MO. Entretanto, a diversidade de sistemas, os problemas de adoção e a dependência do fator humano na captura e atualização das informações impõe limites a esse apoio. Além do mais, nas organizações pesquisadas, não há registro de SIMO. O que se percebeu, foi a existência de diversos sistemas, em sua maioria fragilmente integrados, que funcionam como extensões de memória. Os autores também constataram, que a diversidade de SI afeta a integração e adoção deles, prejudicando a MO. E verificaram, ainda, que os SIs podem contribuir com a MO permitindo a retenção de conhecimento explícito; agregando impessoalidade ao processo de busca e recuperação; desvinculando temporalmente o registro e o uso das informações e identificando conhecimentos irrelevantes ou obsoletos que precisam ser esquecidos (NONATO, PEREZ, 2018). De acordo com Olivera (2000), pessoas e documentos, que coletam, armazenam e fornecem acesso as experiências da organização, são conjuntos de dispositivos de retenção de conhecimento. Assim como, redes sociais de trabalho (com base apenas em pessoas) e tecnologias baseadas em computador são também descritas como exemplos de SMO. Embora, este estudo proponha como ambiente para apoiar o processo de instituição da MO, uma tecnologia social, adota-se o termo Memória Organizacional e não SMO ou SIMO, pelo fato de a RSO não ser um sistema criado especificamente para essa finalidade.

O cenário atual das organizações em constante transformação, traz a visão dinâmica da MO que se contrapõe a visão estática dos primeiros estudos que focavam em análises sobre repositórios e questões de armazenamento, recentemente muitos estudos trabalham com a ideia da Memória Organizacional como processo em constante construção. Nissley e Casey (2002) defendem que a MO deve ser vista como um fenômeno dinâmico, que pode ser construído socialmente, integrando um processo que apresenta funções de reconstrução de experiências passadas. Assim, a Memória Organizacional está relacionada ao acúmulo de soluções socialmente construídas para os problemas do passado e que muitas vezes são encontradas dentro das organizações (ACKERMAN; HALVERSON, 2004). Em linha com a abordagem da memória dinâmica e associada ao caráter atemporal Thiesen (2013, p. 33) explica que a memória é um fenômeno de construção social e por isso “não um reservatório de dados, portanto, jamais pode ser resgatada, mas sim reconstruída”.

Nesse sentido, Hallbwachs (1992) defendia a existência de uma relação íntima entre o individual e o coletivo trazendo ao estudo da memória o fator social. Segundo o autor, só se pode entender os atos de lembrar e esquecer se eles forem percebidos associados ao todo

social. Isto é, a estrutura social da memória é fruto da ação de grupos sociais e formada por **lugares de memórias**. Desse modo, a memória deixa de ser vista exclusivamente como um atributo individual e passa a ser também uma pertença grupal. Sendo a memória coletiva “uma reconstrução social do passado à luz do presente” (HALBWACHS, 1992, p. 34). Jedlowski (2000) em releitura de Halbwachs, argumenta que a construção social da memória implica uma consideração explícita da interação e da comunicação como processos construtores. Nesse sentido, é importante analisar que o conceito de memória social encontra desafios gerados pelas transformações da sociedade-rede-líquida, em que as delimitações grupais estão cada vez mais imprecisas e flexíveis. Além disso, a interação face a face, comumente evocada quando se pensa numa construção coletiva ou propriamente grupal, está sendo substituída pela interação via internet (SÁ, 2007). O estudo de Falci (2010) sobre memória coletiva específica em ambiente on-line demonstrou que as memórias depositadas na rede são memórias não terminadas, ou seja, memórias em contínuo processo de produção. Nesta mesma perspectiva, Cunha (2013) pondera que a produção de conteúdos por intermédio das redes sociais define um novo formato de memória, individual e coletiva, simultaneamente.

O mais importante é o caráter multifacetado e coletivo da construção da memória, a retroalimentação permanente pelo abastecimento do novo e do passado que chega associado a formatos novos. O passado assume importância capital, como forma de confirmação do presente cada vez mais acelerado. Vivemos em plena reconfiguração do tempo presente, por intermédio de **uma memória que nunca esteve tão viva e em permanente atualização** (CUNHA, 2013, p. 120, grifo nosso).

Para Casalegno (2006, p. 32), as narrativas têm um papel fundamental na formação da memória coletiva e independem do espaço e do tempo, em que “[...] partilhar uma memória é em um sentido, ter partilhado as experiências vividas em conjunto”. Nesses ambientes, a memória é um processo em permanente construção, por meio da reconstituição de significados e de novas possibilidades de representação do conhecimento e dos saberes. O autor compreende a memória em rede “[...] em uma ótica em que o ciberespaço se superpõe ao espaço, o real e o virtual não repelem nem se opõem, mas dão lugar a uma topografia de lugares ampliada, a fim de coexistir e criar uma nova forma de topologia urbana [...] ambientes transformados em uma verdadeira interface da memória” (2006, p. 23, grifo nosso), que armazenam um volume crescente de informações. A memória em rede “[...] se inscreve nessa lógica, tentando promover a partilha da memória cotidiana e informal, além de buscar

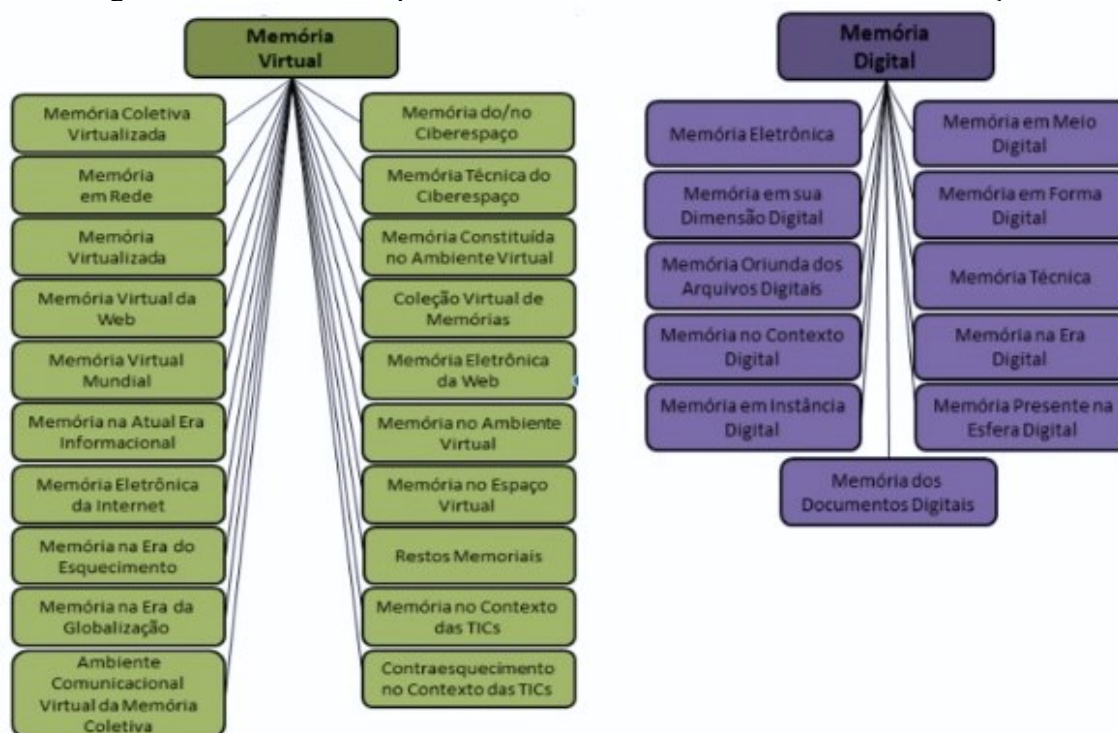
tornar acessível não apenas a memória histórica, formal [...], mas também a memória vivida e interpretada pelos seres humanos” (2006, p. 20).

Esta aproximação confere o caráter de memória comunitária, proporcionando um ambiente de partilhas em que a tecnologia potencialize o aparecimento de laços e conexões, que se distanciam do indivíduo e passam a ser representações coletivas, em um constante movimento de reconstrução. Desse modo, os ambientes virtuais possibilitam a visibilidade da comunicação e o compartilhamento de bens materiais e imateriais, atribuindo o caráter social à informação. Albuquerque, Júnior e Nunes (2018) analisaram uma página do *Facebook*, abordando o conceito de rede social virtual como espaços de memória em rede ou como espaço na Internet em que as memórias são construídas coletivamente com a finalidade de acesso e preservação. Para os autores, a memória em rede possibilita fluxos permanentes de memória com a contínua criação de novos lugares de memória, a partir da produção e disseminação de conteúdos gerados pelos usuários. Silva (2016) argumenta que a nova forma de registrar a memória na atual Era Informacional pode transformar as redes sociais em repositórios da memória social.

É no ambiente das organizações em rede que surgem os ambientes virtuais visualizados na tela do computador ou do smartphone representados pelos traços digitais, ou melhor, traços híbridos criados pela ação de agentes humanos e não humanos (os usuários e a tecnologia social). Esses traços são representados por registros de textos, sons, imagens e interações em que a memória virtual se exterioriza, na RSO o virtual deve ser entendido como parte do real e não do imaginário. Neste momento é importante ressaltar, a diferença entre os conceitos de memória digital e de memória virtual. O estudo de Milani, Massoni e Morigi (2020) mapeou a questão na perspectiva da Ciência da Informação.

A Figura 10 mostra que os termos refletem conceitos diferentes que variam de acordo com a visão de cada autor.

Figura 10 – Termos e expressões relacionados a memória e a virtualização.



Fonte: Adaptada de Milani, Massoni e Morigi (2020, p. 118).

Algumas contradições conceituais foram identificadas, enquanto alguns autores compreendem que o compartilhamento ou a publicação de informações em meio virtual já representa a memória virtual; outros enfatizam que para haver memória virtual é essencial que haja interações, entendimento que este estudo também adota. Pela perspectiva de Mangan (2010), é possível haver registros digitais que formam uma memória digital, mas não configuram uma memória virtual por não estarem compartilhados em rede.

A memória virtual precisa da memória digital para existir, mas um registro digital somente tem significado com memória coletiva e/ou social ao se tornar virtual. Os novos espaços de memória (virtual) passam a ser repositórios de memória digital cuja informação é socializada por meio da internet. **Embora sejam espaços virtuais, seu conteúdo é real, assim como os sujeitos responsáveis por construir e comunicar as memórias** (MANGAN, 2010, p. 176, grifo nosso).

Nesse sentido, o ambiente virtual possibilita a interação com pessoas que tenham interesses comuns e dá a oportunidade de compartilhamento de documentos que carregam memória, ocorrendo assim a socialização de informações e de memória (MANGAN, 2010). Desse modo, a memória digital é determinada pelo suporte computacional, associada a questões técnicas, enquanto a memória virtual é determinada pela conexão e dispersão da

Internet, ultrapassando o espaço físico. Por exemplo, a virtualização de um documento está associada a um processo de comunicação para torná-lo público, no momento em que o documento digital se torna também virtual, ele pode ser acessado por outras pessoas. Nesse processo, criam-se novos espaços de memória (virtuais), que atuam como repositórios de memória digital, socializando a informação por meio da Internet. No ponto de vista de Dodebei (2011), a reprodutibilidade parece ser necessária à permanência de uma memória, que é um recorte momentâneo do social. O ciberespaço, agindo sobre a memória, reproduz e dinamiza suas representações, apoiando na construção de memórias virtuais que são coletivas, interativas e processuais. A memória virtualizada se apresenta de forma exteriorizada, como uma maneira de experimentar o mundo real por meio do virtual midiático e tecnológico (ROXO, 2011). No caso das plataformas on-line de mídia social que possibilitam a formação de comunidades, nelas a memória é constituída por meio da interação entre o individual e o coletivo.

Se um número de pessoas possui algo em comum, rapidamente se reúnem ‘embaixo’ de um *www* e formam uma comunidade. Os textos, informações e conteúdos que aparecerem na página desta comunidade fazem parte de uma memória coletiva. **A memória é uma condição importante para a formação de uma comunidade**, senão seriam apenas pessoas em torno de um objetivo (SCHITTINE, 2009, p. 160, grifo nosso).

Assim, quando ocorre a interação, as pessoas podem se conectar. Na configuração de um novo formato de MO proporcionada pela RSO, além do foco na interação tem que ocorrer a conexão como base no que Hoskins (2011) chama de memória conectiva, isto é, os momentos de conexão como momentos de memória. Segundo o autor, quando os estudos sobre memória ocorrem em tempos de tecnologias, dispositivos e mídias tecnológicas, tem-se a “virada conectiva” ou “ponto de virada em direção à conectividade”.

Assim, os agentes humanos e não humanos perpetuam-se “em movimento”, quando sujeitos à virada conectiva, e isso afeta a maneira como deve-se pensar a noção de memória, cada vez mais visível quando surgem situações de conectividade. Nesse sentido, as memórias conectivas estão relacionadas a fluxos de contato entre pessoas, tecnologias digitais e mídias variadas, estabelecendo uma dinâmica intermídia. Esses fluxos são chamados de trajetórias interacionais de forma a caracterizar os momentos de conexão e desconexão que as pessoas experimentam dentro do conjunto de redes de memória das quais participam, por meio das ligações que procuram estabelecer com conteúdos, objetos, pessoas, entre outros. Dessa maneira, abrem-se novos ciclos de memória, em função das novas conexões propostas. No

caso de uma RSO, as trajetórias interacionais são como momentos dentro de um processo de comunicação interna dinâmico que não cessa de acontecer.

Além das questões conceituais e de abordagens, vários modelos de representação da MO foram desenvolvidos por diversos autores que embasam diferentes enfoques. Modelos são considerados a forma de representação de algo e estão relacionados à arquétipos, protótipos; seu conceito por vezes também está vinculado a simulação, abreviação, simplificação de fluxos de informação, resumo da realidade; ou ainda relacionado com a construção ou criação de algo (DOMINGUES, 2004, p. 52-53).

Conforme Langenmayr (2016), desde os anos 1990, o estudo da Memória Organizacional intensificou-se, principalmente após o trabalho seminal de Walsh e Ungson (1991) que propõe o “modelo de armazenamento”. Nele a MO é um processo que envolve três fases ou funções (aquisição, retenção e recuperação) e seis recipientes organizacionais que são facilitadores da retenção. Já o modelo de Stein e Zwass (1995) é representado por cinco processos, ou seja, cinco funções da MO (aquisição, retenção, manutenção, busca e recuperação). Segundo os autores, a principal contribuição dos Sistemas de Informação para organização está em apoiar a MO, isso porque, “ajudam atores humanos a lidar com a possível sobrecarga de informações e auxiliando-os em seu papel como processadores de informação” (STEIN; ZWASS, 1995, p. 90), além disso, podem atuar como instrumentos capazes de potencializar a MO e trazendo novas formas de implementar os processos de captura, retenção e aplicação do conhecimento organizacional (PEREZ *et al.*, 2017) e apoiar as funções da Memória Organizacional (PEREZ; RAMOS, 2013). O modelo de Watson (1996) é voltado para o conteúdo da MO e suas componentes (pessoa, texto, multimídia, modelo, conhecimento); o modelo de Soltero (1997) apresenta a essência da MO (conhecimentos, experiências, habilidades e informações) e a necessidade de representação por ferramentas computacionais, prevendo a recuperação das informações; o modelo de Ramesh (1997) propõe representar a MO em diferentes níveis de abstração. Esse modelo procura responder as seguintes questões: (*what*) Que informações são representadas?; (*how*) Como esta informação é criada e como ela se vincula a outros componentes da memória organizacional?; (*who*) Quais são os atores que desempenharam papéis durante sua criação, manutenção e utilização?; (*when*) Quando essas informações foram capturadas, quando foram modificadas e/ou quando evoluíram?; (*where*) Onde é representada?; e (*why*) Por que um determinado componente da MO foi criado ou evoluiu à forma que ele tem? O modelo de Abecker e Bernardi (1998) propõem três ontologias para modelagem da MO (ontologia da

organização, ontologia da informação e ontologia do domínio), considerando que uma organização é composta por departamentos que por sua vez possuem competências de grupo, rotinas e procedimentos. Esses departamentos são compostos por funcionários que possuem competências/habilidades/conhecimentos/experiências individuais. Os funcionários seguem processos e desenvolvem atividades que são sustentadas por regras, políticas e normas organizacionais. O volume de conhecimento e informação, decorrente dessa estrutura, é a matéria prima para a construção da MO. Nevo e Wand (2005) propõem um modelo baseado em três dimensões: os retentores conhecimento, o conhecimento propriamente dito e o metac conhecimento.

Ao analisar esses modelos, constata-se que eles representam, de forma incipiente, a MO enquanto sistema vivo. Isso significa, que trazem apenas a perspectiva dos processos estruturados em etapas sequenciais, sem estabelecer relação aos demais elementos organizacionais, desconsiderando o contexto organizacional ao qual a memória está associada. Além desses modelos, que são os mais mencionados em estudos, dois apresentam aspectos que são de interesse para este estudo. O modelo representativo de Ramos (2011) que se centra nos diferentes tipos de MO exclusivas da comunicação diária e o modelo de Schweitzer (2020) que propõe um modelo de representação por fluxos informacionais (FI) e estabelece cinco pressupostos:

P1: A MO possui componentes que compreendem uma estrutura dotada de conteúdo (informação e conhecimento) e existem processos dinâmicos relacionados às interações destes componentes;

P2: A adequada gestão da MO requer o gerenciamento dos FI;

P3: É possível compreender o dinamismo nas relações entre os componentes da MO, enquanto sistema, utilizando os FI, por meio de um modelo de representação baseado em uma visão sistêmica;

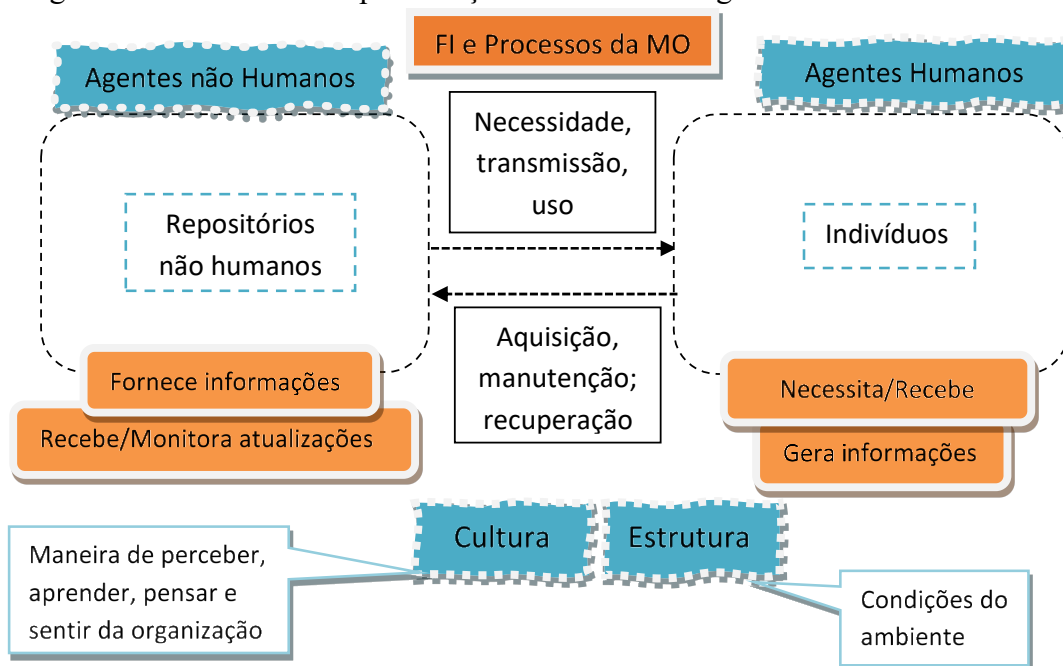
P4: Os FI viabilizam a dinamicidade da MO integrando os componentes do sistema;

P5: A adequada gestão dos FI implica no favorecimento da gestão da MO.

Além desses pressupostos, é proposta uma afirmativa como a principal consideração da pesquisa: “a solidez da memória, enquanto sistema dinâmico, é função da fluidez da informação” (SCHWEITZER, 2020, p. 125). O modelo de representação da MO da autora, Figura 11, relaciona a habilidade das organizações em reter, salvar e reutilizar informações do

passado para ações no presente, reconhecendo que os fluxos de informação possuem uma relação dinâmica com os elementos da MO, sejam pelas informações disponibilizadas em sistemas ou repositórios, por seus variados suportes ou por meio do conhecimento tácito das pessoas.

Figura 11 – Modelo de Representação da Memória Organizacional de Schweitzer.



Fonte: Schweitzer (2020, p. 86).

Desse modo, o modelo proposto representa a dinamicidade da MO, por meio de fluxos informacionais, utilizando a Teoria Geral dos Sistemas como base teórica. Portanto, considera a MO como um sistema vivo, com dimensões interdependentes que se relacionam e essa relação pode ser mediada pelos FI o que contribui com a gestão da Memória Organizacional. Portanto, a partir da visão sistêmica dos componentes que fazem parte da MO, reforça a característica dinâmica das relações organizacionais e, conseqüentemente, da produção e utilização da informação e do conhecimento (SCHWEITZER, 2020).

Na proposta de Ramos (2011), o modelo representativo da MO faz uma justaposição ao modelo da memória humana. O modelo segue a linha dos estudos de Baddeley, Eysenck e Anderson (2009) e as pesquisas realizadas sobre as memórias cultural, comunicativa, política e sensorial (BARNIER; SUTTON, 2008; HIRST; MANIER, 2008). No modelo Baddeley a memória humana é composta por três tipos de memória: 1) a memória sensorial (é muito rápida e retém os estímulos recebidos do mundo externo (grupos ou pessoas); 2) a memória de

trabalho, também chamada de memória de curto-prazo (reflete-se na habilidade humana para reter informações necessárias para a realização de tarefas complexas como raciocínio, compreensão e aprendizado); e 3) a memória de longo prazo (a informação é utilizada indefinidamente e pode durar por toda a vida organizacional). Juntas, elas permitem aos seres humanos se adaptarem ao ambiente; atingir metas propostas; integrar conhecimentos e manter padrões, uma habilidade humana que acelera a interpretação de novos eventos com base em experiências passadas (BADDELEY; EYSENCK; ANDERSON, 2009). Jan e Aleida Assmann cunharam os conceitos de “memória comunicativa” e “memória cultural”, como dois modos diferentes de lembrar para diferenciá-los do conceito de memória coletiva de Maurice Halbwachs. A memória comunicativa existe na dinâmica relacional, no contato e na transmissão (ASSMANN, 1995, p. 125).

A memória comunicativa não é institucional; ela não é suportada por nenhuma instituição de aprendizagem, transmissão e interpretação; ela não é cultivada por especialistas e não é convocada ou celebrada em ocasiões especiais; ela não é formalizada e estabilizada por nenhuma forma de material simbolizado; **ela vive na interação e comunicação cotidianas** e, por muitas razões, tem somente um limitado tempo, no máximo três gerações (ASSMANN, 2008, p. 110, grifo nosso).

Esse tipo de memória é baseado na memória cotidiana (*everyday memory*), caracterizada pelo “baixo grau de especialização, a reciprocidade de papéis, a instabilidade temática e desorganização” (ASSMANN, 1995, p. 126). Como é ligada ao cotidiano, mesmo que certos lugares determinem sua forma ou até organizem seu conteúdo, ela não pode ser vista como um sistema de ideias. A memória comunicativa é organizada pela pessoa, mas socialmente mediada em contratos de comunicação do(s) grupo(s). Assim, cada pessoa pertence a vários grupos e, portanto, contém inúmeras autoimagens e memórias coletivas. A memória comunicativa não oferece um ponto fixo que a vincule ao passado sempre em expansão com o passar do tempo. Essa estabilidade só pode ser alcançada por meio de uma formação cultural e, portanto, foge do contexto da memória informal de todos os dias. Além disso, nesse tipo de memória, as emoções são decisivas, como alguém que se identifica com histórias e quadros temporais que lhe são totalmente alheios, pelo simples desejo de atenção, socialização ou identificação a um grupo (ASSMANN, 1995).

No entanto, a principal contribuição dos Assmann, refere-se à base cultural da memória. Para os autores, a memória cultural tem as seguintes características: 1) concretização da identidade ou a relação com o grupo (a memória cultural preserva o depósito de conhecimento

que um grupo obtém a consciência de sua unidade e peculiaridade); 2) capacidade de reconstruir (a memória pode preservar o passado por meio do “quadro de referência contemporâneo”); 3) formação (a objetivação ou cristalização do significado comunicado e do conhecimento compartilhado coletivamente é um pré-requisito de sua transmissão na herança culturalmente institucionalizada de uma sociedade); 4) organização (a instituição de reforço da comunicação, por exemplo, por meio da formulação da situação comunicativa em cerimônia e a especialização dos portadores da memória cultural; e 5) obrigação (a relação com uma autoimagem normativa do grupo engendra um sistema claro de valores e diferenciações de importância que estruturam o suprimento cultural do conhecimento e dos símbolos) (ASSMANN, 1995).

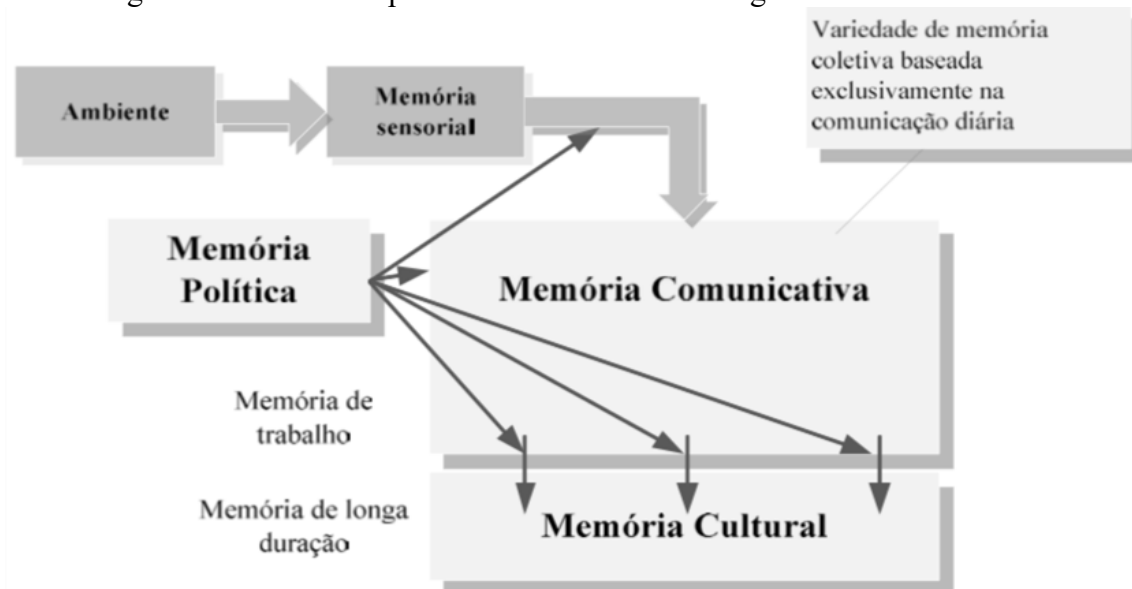
Assim, a memória cultural é uma forma de memória coletiva, porque é compartilhada por um conjunto de pessoas e transmite a noção de identidade coletiva. Ela é um tipo de instituição, exteriorizada e armazenada em formas simbólicas que são estáveis e transcendentais à situação, por isso, podem ser transferidas de uma situação a outra e transmitidas de uma geração a outra. No nível social, no que se refere a grupos e sociedades, o papel dos símbolos externos se torna cada vez mais importante, porque grupos não “têm” uma memória, mas a buscam por meio de coisas que funcionam como lembranças, tais como monumentos, museus, bibliotecas, arquivos e outras instituições mnemônicas. Para ser capaz de ser recorporificada na sequência das gerações, existe também em forma não corporificada e requer instituições de preservação e recorporificação. Cabe ressaltar, que na memória cultural, a relação do simbólico com a recordação é sempre contínua e aberta à possibilidade de utilizações políticas (ASSMANN, 2008).

Destaca-se ainda que as temporalidades na memória comunicativa e na memória cultural são diferentes. A memória comunicativa contém memórias que se referem ao “passado recente”, são as memórias que uma pessoa compartilha com seus contemporâneos. Já a memória cultural é baseada em pontos fixos no passado, presente em símbolos que são representados em mitos orais ou em escritos. Essa diferença, também se expressa na dimensão social, na estrutura de participação. A participação de um grupo na memória comunicativa é difusa e não há especialistas de memória comunicativa informal. Ao contrário da memória cultural que é sempre altamente diferenciada. De acordo com Assmann (2008), a comunicação é para a memória comunicativa o que a tradição é para a memória cultural. Isso significa, que a tradição é um caso especial de comunicação, por meio da qual a troca de informação não acontece de forma recíproca e horizontal, mas é transmitida verticalmente ao

longo das gerações. Desta forma, a tradição pode ser compreendida como um mecanismo para comunicar a memória cultural. Assim, na memória cultural o arquivo seria uma forma de memória que constitui o presente e a possibilidade de futuro mediante os símbolos linguísticos, extralinguísticos, discursivos e não discursivos penetrados por estruturas de poder e dominação.

Esses conceitos fundamentam o modelo de Ramos (2011) apresentado na Figura 12, em que as memórias abordadas se apresentam como conceitos organizacionais equivalentes à memória de trabalho e de longo prazo de Baddley, sendo que a memória política envolve as forças organizacionais que traçam a trajetória do conhecimento coletivo entre as várias submemórias (PEREZ, RAMOS, JÚNIOR, CESAR, 2016).

Figura 12 – Modelo representativo da Memória Organizacional de Ramos.



Fonte: Nonato e Perez (2018, p. 5) adaptado de Ramos (2011).

A *memória sensorial* é de curta duração, responsável por registrar as informações do ambiente externo e ativada sempre que a organização precisa responder aos estímulos externos ou, quando ocorre a necessidade de se perceber o ambiente organizacional (RAMOS, 2011). Portanto, trata-se de uma memória de curto prazo que guarda informações que são obtidas por meio de consultas individuais ou grupo, em resposta a estímulos específicos. Essa memória ainda não apresenta um termo organizacional equivalente (PEREZ; RAMOS, 2013). *Memória comunicativa*, é composta de experiências coletivas, habilidades adquiridas ou criadas de forma negociada com o exercício diário das atividades (RAMOS, 2011). Em suma,

ela procura armazenar as experiências coletivas, que são imprescindíveis para realizar as atividades da organização. É a memória que é criada e recriada pelas atividades cotidianas, resultando no compartilhamento de conhecimento (COSTA, 2011).

A *memória cultural* é aquela que retém o conhecimento organizacional por longos períodos de tempo, fazendo emergir a identidade coletiva construída com base nas experiências que fazem parte da história das organizações (RAMOS, 2011). Nela são guardados, a missão, os valores e as crenças da organização, que a distingue de outras. Assim, a memória cultural é independente das pessoas e se impõe a elas como se fossem memórias por elas vividas. Portanto, ela armazena o conhecimento que suporta a identidade construída pela organização com o decorrer dos anos, com base em suas experiências e da institucionalização de significados compartilhados (COSTA, 2011).

A *memória política* é aquela que armazena as informações e conhecimentos sobre o que é institucionalizado, incluindo os equilíbrios de poder que se manifestam nos novos processos de negociação (RAMOS, 2011; COSTA, 2011). Ela pode ser vista como um cruzamento sensorial, ou seja, como um cruzamento com a memória sensorial, comunicativa e cultural, é criada e recriada em processos de negociação, que incluem manifestações de interesse, exercícios de poder e formação de coalizões (BARROS, RAMOS, 2016). Essa componente da MO é capaz de armazenar o conhecimento sobre os mecanismos de legitimação dos significados e práticas das organizações. Portanto, armazena a estrutura de poder e as premissas consideradas nos processos de aquisição, retenção e manutenção, além de representar as forças que moldam a forma como as memórias são construídas e reconstruídas (NONATO; PERES, 2018).

Na Figura 13, pode-se constatar outra forma de representação do modelo de Ramos (2011).

Figura 13 – Modelo representativo da Memória Organizacional de Ramos.



Fonte: Perez (2016, p. 29).

Nesta representação, o conhecimento organizacional é criado e compartilhado no exercício das atividades individuais, nas interações dos indivíduos com o grupo ou nas práticas organizacionais. Os membros de uma organização no exercício de suas atividades, em grupos ou individualmente, interagem dentro e com o ambiente da organização. Nesse ambiente, as trocas de informações entre indivíduos e grupos formam impressões sobre o meio externo e as integram em uma experiência, seja ela individual ou em grupo. Essa experiência deve ser reconhecida como importante, preservada e integrada a organização por meio de tecnologias e processos organizacionais (RAMOS, BARROS, 2016).

Este estudo concorda com aspectos do modelo de Schweitzer (2020) que propõe um modelo de representação da MO por fluxos informacionais, mas enfatiza também, principalmente, os processos comunicacionais. Além de destacar a importância processos dinâmicos relacionados às interações destes componentes e a relação estabelecida entre a necessidade da adequada gestão da MO requer o gerenciamento dos fluxos, neste caso, infocomunicacionais.

Além da relevância do modelo de Schweitzer (2020), este estudo tem como base o modelo de Ramos (2011) que a Memória Organizacional é analisada nesta proposta a partir de seus componentes/tipos de memórias consideradas como resultantes das *Affordances*, que por sua vez, estão inter-relacionadas aos usos dos recursos/funcionalidades da RSO que possibilitam o fluxo contínuo dos processos infocomunicacionais internos ocorram por meio dela.

Por fim, depois dessas questões vistas é fundamental resgatar a importância da Memória Organizacional, Atkinson (1997, p. 17) já destacava a relevância da memória, uma vez que seu intuito:

[...] não é simplesmente o de ajudar o futuro a compreender o passado, mas é também o de proporcionar ao futuro a capacidade de compreender a si próprio – fornecer uma base de conhecimento sobre a qual o futuro possa construir e com a qual possa comparar e, assim, identificar e definir a si próprio. Orwell estava bastante certo: aquele que controla o passado controla o futuro. Neste sentido, seremos nós que, certamente controlaremos o futuro, porque o futuro somente será capaz de se compreender e identificar, com base naquilo que forneceremos a ele.

A partir dessa concepção, este estudo compreende que a MO como um construto coletivo de natureza dinâmica e social proporcionada pela ambiência da RSO atende necessidades infocomunicacionais, o que inclui o uso e a recuperação da informação e como um modo de fornecer uma melhor compreensão dos processos comunicacionais do ambiente interno das organizações, visto serem processos contínuos de interação, interpretação, significado e ressignificação social.

2.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Após os três construtos serem analisados ao longo deste capítulo, é pertinente destacar a interligação entre eles. O Quadro 7 apresenta os principais recursos/funcionalidades que geralmente se encontram em uma rede social online, os usos desses recursos no ambiente organizacional, as *affordances* que emergem deles e seus efeitos no contexto das práticas infocomunicacionais.

Quadro 7 – Síntese das inter-relações dos recursos, seus usos, *affordances* e resultados.

RECURSOS DA RSO (estáticos)	USOS DOS RECURSOS DA RSO (atividades que incluem)	AFFORDANCES (dinâmicas/atualizadas)	EFEITOS/RESULTADOS DAS AFFORDANCES (tipos de memória)
1. Comunicados	Agendar/cancelar reuniões; Comunicar processos infocomunicacionais de interesse de todos; Anunciar eventos como treinamentos; Demonstrar liderança	Visibilidade Editabilidade Associação	Memória Individual Memória de Grupo Memória Coletiva Memória Política Memória Comunicativa
2. Grupos	Socializar; Trocar opiniões e informações; Formar relacionamentos; Ajudar colegas; Identificar especialistas; Resolver problemas; Apoiar a tomada de decisão; Demonstrar liderança; Interagir com superiores	Visibilidade Associação	Memória de Grupo Memória Coletiva Memória Política Memória Comunicativa
3. Atividades	Gerir atividades; Atualizar status de projetos; Dividir tarefas e responsabilidades; Resolver problemas; Apoiar a tomada de decisão	Visibilidade Editabilidade Persistência	Memória Individual Memória de Grupo Memória Coletiva Memória Política Memória Cultural Memória Comunicativa
4. Chat	Manter conversas informais e formais em tempo real (ou não) para compartilhar processos infocomunicacionais; Transmitir orientações; Tirar dúvidas; Resolver problemas	Visibilidade Editabilidade Persistência Associação	Memória Individual Memória de Grupo Memória Coletiva Memória Política Memória Cultural Memória Comunicativa
5. Notificações	Lembrar de reuniões alguns minutos antes ou prazos de entrega que estão próximos de encerrar; Convidar para videoconferências; E-mails recebidos	Visibilidade Associação	Memória Individual Memória de Grupo Memória Sensorial Memória Comunicativa
6. Videoconferência	Comunicar em tempo real; Treinamento e aprendizagem; Coletar e compartilhar processos infocomunicacionais; Identificar especialistas; Resolver problemas; Apoiar a tomada de decisão; Demonstrar liderança; Interagir com superiores	Visibilidade Associação Persistência	Memória Individual Memória de Grupo Memória Coletiva Memória Política Memória Cultural Memória Comunicativa
7. Arquivos	Documentar; Disseminar e compartilhar conteúdos; Reservatório de conhecimento; Upload de informações e comunicações confiáveis para uso futuro	Visibilidade Associação Persistência Editabilidade	Memória Individual Memória de Grupo Memória Coletiva Memória Política Memória Comunicativa

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ao analisar o Quadro 7, por meio da leitura por linhas, é relevante clarificar alguns conceitos relacionados a outros tipos de memória: individual, de grupo e coletiva. Para Nora (1993) a memória evolui constantemente e é dialética, existe entre contradições e contraposições que, por sua vez, a levam a outras memórias, sendo sempre um fenômeno atual, individualizado, coletivo e plural que emerge de um grupo e, conseqüentemente, está presente em contextos organizacionais.

Halbwachs (2006) afirma que cada memória individual é um ponto de vista em relação a memória coletiva, as pessoas não recordam sozinhas, sempre precisam de registros ou da memória de outras pessoas para confirmar suas próprias recordações, fator este diretamente imbricado às relações sociais que transitam em ambientes organizacionais.

Em sentido complementar, segundo Almeida (2006, p. 64) “[...] organizações são agrupamentos sociais de pessoas, e, como cada ser humano tem uma memória individual, a organização tem uma memória coletiva, que corresponde, numa simplificação, ao conjunto das memórias individuais.

Portanto, no contexto organizacional cada memória individual compõe o repertório de memórias coletivas que potencializam o valor dos processos infocomunicacionais como estratégia da comunicação interna, desde que socializadas de maneira adequada. De modo simples, pode-se inferir que a memória individual é aquela que cada pessoa carrega dentro de si, por meio de suas vivências e se forma a partir das relações sociais com outras pessoas. Enquanto a memória coletiva se forma a partir de coletâneas institucionalizadas tendo como fundamento a cultura e viabilizando a identidade coletiva. Para Hirst e Echterhoff (2012) a memória coletiva são memórias compartilhadas por uma comunidade que influenciam a sua identidade, além disso, os autores destacam o papel da comunicação na lembrança:

As pessoas estão constantemente falando umas com as outras sobre o passado. Essa comunicação contínua altera profundamente o que as pessoas lembram enquanto conversam e o que lembram após a conversa. Em particular, os atos de lembrar dentro de uma conversa fornecem um contexto no qual os indivíduos conversando podem influenciar a memória uns dos outros. Essa influência mútua pode levar a uma convergência entre os participantes em uma representação compartilhada do passado (HIRST; ECHTERHOFF, p. 73, 2012, tradução nossa).

Desse modo, seja qual for o formato, a conversa constante sobre eventos experimentados em conjunto ou individualmente são compartilhados e isso significa que o ato de lembrar tem uma função comunicativa. As pessoas conversam com outras pessoas sobre o passado ou sobre informações aprendidas anteriormente por vários motivos, seja para informar, para buscar informações, para criar um senso de intimidade ou ainda para influenciar outras pessoas (HIRST; ECHTERHOFF, 2012).

A memória de grupo diz respeito à habilidade de armazenar conhecimento em um grupo, ao longo do tempo, e recuperá-lo posteriormente. A interação com outras pessoas facilita as recordações de um indivíduo, adicionando informações àquelas que ele é capaz de lembrar. Dessa maneira, grupos podem lembrar mais do que indivíduos em função da

influência da interação e da comunicação no desempenho da memória de grupo. Neste estudo considera-se que a memória de grupo é ao mesmo tempo um tipo de memória coletiva só que mais restrita (de grupos), enquanto a memória coletiva tem um caráter mais amplo, em nível organizacional.

Com base nessas reflexões, pode-se inferir que a memória é construída por interações e modifica-se conforme a posição que as pessoas ocupam e as relações que estabelecem em diferentes grupos dos quais participam. Ressalta-se que, muitas vezes, a estruturação dos diferentes tipos de memória em ambientes organizacionais que mudam constantemente, gera processos infocomunicacionais que potencializam ações estratégicas e evidenciam o seu potencial. Dessa forma, a memória pode ser estabelecida, alterada e disseminada de uma forma ou de outra, inclusive por uma rede social digital no ambiente de trabalho.

No contexto organizacional, a RSO não somente agrega valor à imagem de uma organização, mas principalmente cria laços identitários entre seus funcionários e corrobora no fortalecimento da cultura organizacional que passa a não ser tão fragilizada por diversos fatores (desafios, fraquezas) que afetam o ambiente interno. A cultura organizacional quando bem estruturada, com base em relacionamentos e processos de gestão humanizados contribui na consolidação do sentimento de pertencimento e na consistência da identidade organizacional, pois está amparada por ações coesas com os objetivos coletivos. Ter uma medium-ambiência como a RSO, faz com que conteúdos possam ser registrados e vistos por todos, conseqüentemente, ampliando as possibilidades de aproveitamento por meio da soma de experiências e conhecimentos coletivamente compartilhados. A memória no ambiente virtual, permite rapidez de acesso e combina a facilidade de produção do conteúdo com a de disponibilização de dados. Assim como, a perenidade do conteúdo apresenta relação direta com a memória nos ambientes digitais, ou seja, o armazenamento de conteúdos que ocorrem no ambiente online e que permanecem por tempo indefinido. Sem deixar de levar em consideração, o fato de a acumulação desses processos ser mais viável técnica e economicamente na RSO do que em outras mídias.

Por fim, em um mundo interconectado, acelerado, efêmero e líquido, se faz necessário registrar e preservar a MO antes que ela se torne esquecida/invisível ou tenha sua lembrança reduzida ou distorcida devido ao grande volume infocomunicacional que uma organização registra diariamente e que acaba gerando a desinformação

CAPÍTULO III
PERCURSO METODOLÓGICO

“Alice: Você poderia me dizer, por favor, qual o caminho devo seguir?
Gato Cheshire: Isso depende muito de onde você que chegar.” (CARROLL, 1864)

3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico do estudo, explicita-se a visão de mundo, o tipo de pesquisa, a natureza, a abordagem, o método de pesquisa e as atividades desenvolvidas. A trajetória definida por esta tese de doutorado visou a elaboração de um Modelo Conceitual e oito pressupostos teóricos e a sua validação quanto a consistência empírica. Para tanto, percorreu dois caminhos de procedimentos: o caminho teórico com base na literatura e o caminho empírico (campo).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Neste estudo, é pertinente lembrar que até os anos 1980 a pesquisa em Comunicação Organizacional era caracterizada como uma forte vertente funcionalista e em uma perspectiva linear. No início do terceiro milênio, a Comunicação Organizacional adota uma identidade interdisciplinar, por meio de várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos. A matriz teórica mais utilizada é o modelo bidimensional de Burrell e Morgan (1979), que conceituaram a teoria social segundo quatro perspectivas: funcionalista, interpretativa, humanista radical e estruturalista radical. Sendo que os estudos sobre Comunicação Organizacional se concentraram em: funcionalista (modelo mecanicista que considera e avalia a comunicação a partir da eficácia organizacional), interpretativo (baseia-se nos símbolos e significados compartilhados e envolvidos em várias formas de comportamento organizacional) e crítico (trabalha com as relações de poder, a organização é percebida como uma arena de conflitos e o foco está nas classes oprimidas). Com base nesses três paradigmas, os estudiosos passam a desenvolver suas percepções teóricas (KUNSCH, 2009). Entretanto, essas correntes de pensamento evoluíram e integraram outras perspectivas, por exemplo, acrescentaram ao quadrante funcionalista expressões como: estruturalismo, abordagem tradicional, empírico analítico, metáfora mecânica, entre outras, bem como, o interpretativo foi enriquecido por termos como interacionismo, construtivismo, simbolismo e outros (CASALI, 2006).

Como este estudo propõe o uso da RSO como estratégia de comunicação interna, a visão de mundo adotada é a do **Paradigma Interpretativo**, em uma abordagem construcionista ao priorizar a construção social dos significados, as interações entre as pessoas e os conteúdos, os aspectos de práticas cotidianas de comunicação interna e na valorização da

cultura. Para os interpretativistas, as organizações são processos que ocorrem a partir das interações entre as pessoas para interpretar ou dar sentido as coisas (VERGARA; CALDAS, 2007).

No contexto organizacional a interpretação é entendida como as leituras que os membros da organização fazem dos eventos que ocorrem no ambiente interno e externo que ganham um sentido que é compartilhado. Além disso, apesar das interpretações serem realizadas no nível individual, as organizações também possuem memória em relação as interpretações, isto porque nas organizações são construídos modelos mentais compartilhados que fazem com que a organização permaneça com as interpretações e significações assumidas mesmo com a mudança de membros ao longo do tempo (DAFT; WEICK, 2007).

Desse modo, no interpretativismo a preocupação não está, inicialmente, em buscar ou entender o exercício de poder e dominação sobre as pessoas, mas identificar como as pessoas vivem em grupo a partir de uma identidade, ou seja, o que dá sentido para as pessoas do grupo (VERGARA; CALDAS, 2007).

Portanto, para os interpretativistas conhecimento ‘útil’ é o que procura compreender o que está acontecendo em determinada situação. Neste estudo, a situação que se busca compreender é como os usos da RSO por meio de suas *affordances* podem potencializar a construção da MO, reconhecendo que a cada novo uso da RSO os efeitos obtidos das *affordances* são atualizados de acordo com o objetivo do usuário (novas interpretações). Logo, não se restringe a RSO a mera ferramenta de transmissão linear de informações. Trata-se de uma estratégia de comunicação interna dos processos infocomunicacionais que ocorrem por meio da interação mediada on-line.

Conforme Gil (1999) pesquisar significa um conjunto de operações formais e sistemáticas de desenvolvimento do método científico, a qual tem como principal objetivo descobrir respostas para problemas por meio de procedimentos científicos. Portanto, este estudo trata-se de uma **Pesquisa Científica** que busca ultrapassar o senso comum por meio do método científico que permite que a realidade social seja reconstruída enquanto objeto o conhecimento, por meio da categorização que une dialeticamente o teórico e o empírico (MINAYO, DESLANDES, 2007).

Do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa é **teórica** por utilizar embasamentos teóricos para a elaboração de pressupostos (questões norteadoras) e de um Modelo Conceitual avançando sobre o conhecimento científico. E **aplicada** por interessar-se pela aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos, por meio da elaboração das estratégias

de comunicação interna. Assim, destina-se a aplicar os conhecimentos científicos para a solução dos mais variados problemas individuais e coletivos, concretizando-se por meio das “ciências aplicadas” e “tecnológicas” (ASSIS, 2009).

Quanto à abordagem do problema é utilizado o método de **Pesquisa Qualitativo**, por ser o que mais se adequa ao problema proposto, investigar como o uso da Rede Social Organizacional por meio de suas *affordances* pode ser adotada como estratégia de comunicação interna para potencializar os processos de construção da Memória Organizacional. Nesse método, os indivíduos participantes constroem uma realidade nas interações, com base em seus “mundos sociais”. Esta construção é o que Merriam (2002) chama de estudo qualitativo básico que busca entender o significado que o fenômeno tem para os envolvidos. Além disso, no enfoque qualitativo é possível desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e da análise dos dados. Geralmente, essas atividades servem para primeiro descobrir quais são as perguntas de pesquisa mais importantes, e depois, para aprimorá-las e respondê-las. A ação indagativa se move de maneira dinâmica em ambos os sentidos: entre fatos e sua interpretação, sendo um processo circular no qual a sequência nem sempre é a mesma (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

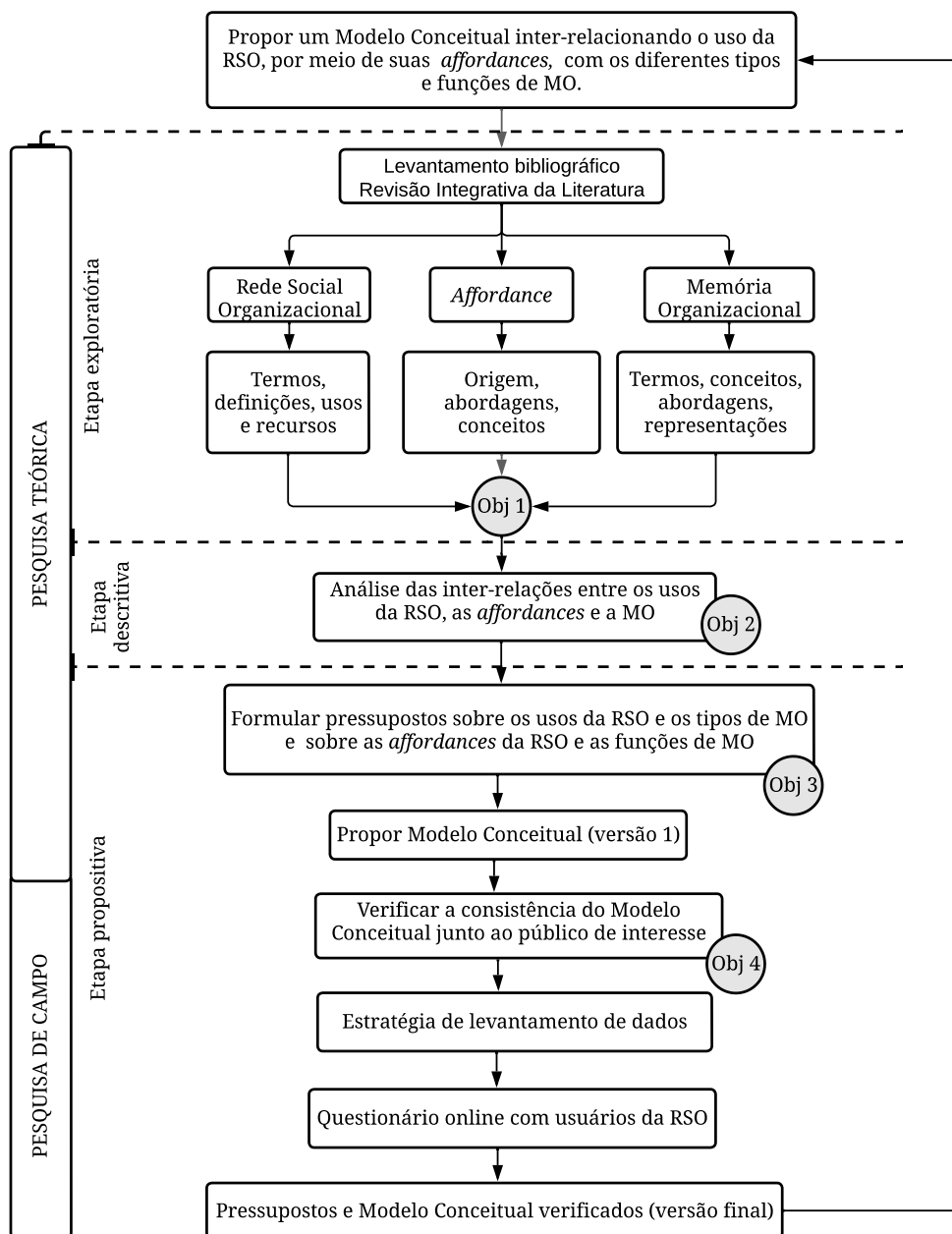
Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como **propositiva** com etapas exploratória e descritiva. A etapa exploratória, visa maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito (GIL, 2010). Como o uso da RSO com foco na construção da MO é um tema ainda pouco explorado na literatura acadêmica e no campo profissional, pouco se compreende o que justifica a importância desta pesquisa (CRESWELL, 2010). Nessa etapa foi realizado um levantamento bibliográfico escopo (inicial) e posteriormente a Revisão Integrativa da Literatura (RI) sobre os três construtos (RSO, *Affordances* e MO) o que permitiu a compreensão do status quo da literatura sobre o assunto.

Na etapa descritiva foram analisadas as inter-relações entre os usos da RSO, as *affordances* que emergem desses usos por meio de seus recursos/funcionalidades e os efeitos das atualizações das *affordances* a cada novo uso, gerando como resultados diferentes tipos e funções de Memória Organizacional. Essa etapa se desenvolveu a partir da RI, isto é, com base nos conhecimentos construídos em pesquisas anteriores, na literatura tanto teórica quanto empírica, incluindo pesquisas que utilizaram métodos quantitativos e/ou qualitativos.

Ao final dessas etapas, foi possível formular os pressupostos teóricos e propor um Modelo Conceitual que tiveram a verificação da consistência empírica na Pesquisa de Campo.

A Figura 14 apresenta o *design* da pesquisa exemplificando a citação de Freire (1996, p. 25), “A teoria sem a prática vira ‘verbalismo’, assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade”.

Figura 14 – *Design* da pesquisa.

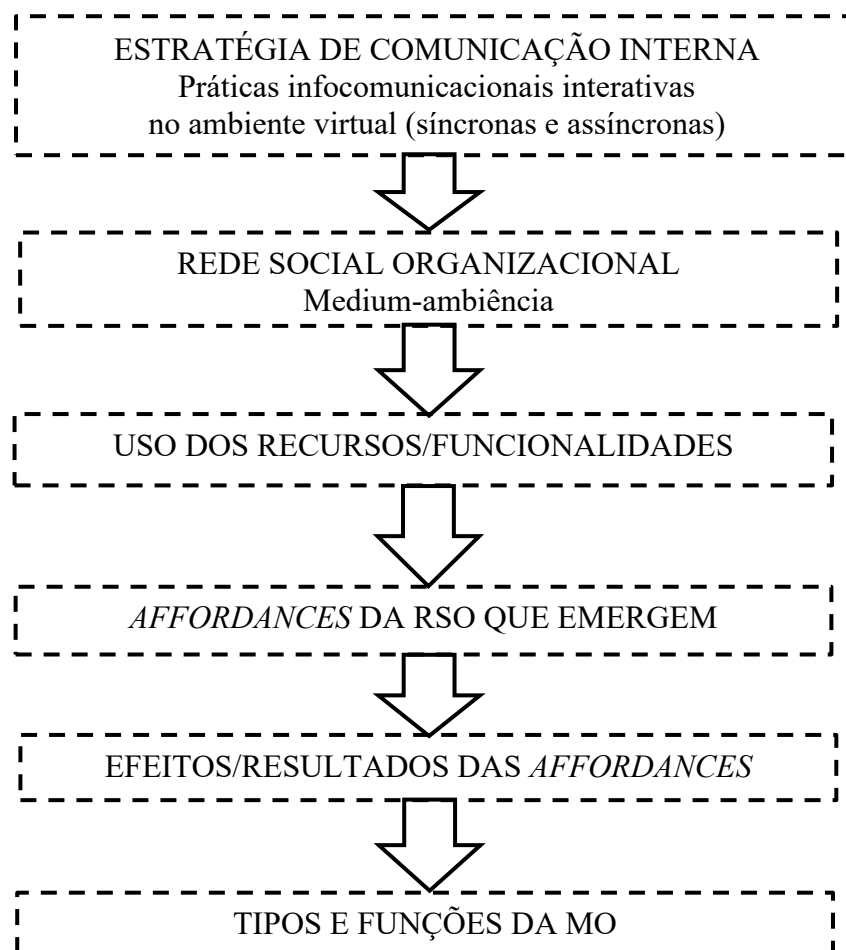


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Conforme constatado no *design* da pesquisa, os procedimentos metodológicos adotados tiveram a finalidade de obter resposta ao problema encontrado.

A Figura 15 ilustra o processo de investigação científica deste estudo, a perspectiva das *affordances* como base teórica visa analisar como e por que as *affordances* da RSO podem potencializar processos infocomunicacionais e obter como resultados a efetivação das funções de memória.

Figura 15 – Ilustração do processo de investigação científica do estudo.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Nesse sentido, o objeto tecnológico é representado pela RSO que proporciona em sua estrutura recursos/funcionalidades que são utilizadas de diferentes maneiras pelos usuários/funcionários. Esses usos das funcionalidades possibilitam a emergência das *affordances* da RSO que geram como resultados/efeitos diferentes tipos e funções de memória.

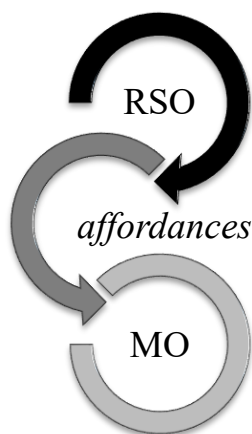
3.2 MÉTODO DE PESQUISA

3.2.1 Pesquisa Teórica

A primeira etapa teórica é a **exploratória** realizada por meio da Revisão Integrativa da Literatura (RI) como procedimento de coleta de dados. Segundo Whitemore e Knaft (2005) a RI é um método de revisão de natureza mais ampla, uma vez que permite incluir, simultaneamente, estudos experimentais e não experimentais e compreender a totalidade do fenômeno, o que torna a revisão bastante complexa. Ela possibilita combinar dados extraídos de literatura teórica e empírica, integrar vasta gama de objetivos relativos à revisão de um tópico de interesse, definir conceitos, rever teorias, rever evidências e analisar questões metodológicas. Desse modo, esse tipo de revisão da literatura tem duas finalidades: 1) sintetizar assuntos “maduros”, já debatidos, com ampla literatura, ou 2) assuntos novos ou emergentes. No primeiro caso, os resultados de uma RI possibilitam novos entendimentos ou mesmo reconceitualizações. No segundo caso, possibilita a conceitualização inicial e a percepção ampliada do assunto emergente (TORRACO, 2005).

Este estudo se insere na segunda finalidade, portanto, a Revisão Integrativa possibilita uma melhor compreensão de como os pesquisadores investigam os construtos, Rede Social Organizacional, *Affordances* e Memória Organizacional (Figura 16) no contexto da comunicação interna. Permite identificar a possível relação estabelecida entre eles, e, principalmente, identificar as lacunas de pesquisa. O que oferece insumos e permite a elaboração de novas perspectivas sobre os temas e suas interligações.

Figura 16 – Construtos da Revisão Integrativa.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A síntese da RI foi realizada por meio da criação de estruturas conceituais - novas formas de pensar sobre a relação entre esses construtos derivadas da análise crítica e da síntese fornecida. Além disso, a RI se mostrou a mais adequada, porque para atingir os objetivos da pesquisa são necessários tanto dados empíricos quanto dados secundários, sendo utilizada também a literatura cinzenta acadêmica (*grey literature*)¹⁶. Desse modo, o objetivo da RI foi identificar os estudos que: 1) analisam a RSO pelo viés das *affordances*; 2) analisam a MO pelo viés das *affordances*; 3) relacionam os construtos RSO e MO; e principalmente, que 4) relacionam os três construtos, RSO, MO e *Affordances* para a identificação da lacuna de pesquisa. Para tanto, utilizou-se a estratégia PI(C)O para formulação da pergunta de pesquisa. Essa estratégia, trata-se de um acrônimo para *Patient* (População), *Intervention* (Intervenção), *Comparison* (Comparação) e *Outcome* (Resultado). No entanto, não foi usado o eixo Comparação (opcional) que é muito frequente em estudos de saúde quando se utiliza um grupo controle, mas não se aplica a este estudo. O Quadro 8 apresenta os componentes da questão de pesquisa.

Quadro 8 - Descrição da Estratégia PI(C)O.

Eixos	Definição do que está sendo analisado nos estudos
População	Redes Sociais Organizacionais de uso exclusivo interno
Intervenção	Efeitos das <i>affordances</i>
Resultados	Tipos e funções de Memória Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Assim, a questão norteadora desta Revisão Integrativa é: **Como os estudos no contexto da comunicação interna, relacionam o uso da Rede Social Organizacional com a Memória Organizacional por meio da lente *Affordance*?** A partir dessa questão, buscou-se estudos que tenham como objeto as Redes Sociais Organizacionais usadas para a comunicação interna, e que investiguem os efeitos das suas *affordances* na construção da Memória Organizacional. Galvão e Pereira (2014, p. 183), recomendam fazer testes-piloto e pesquisar a temática em fontes secundárias, a fim de verificar os termos mais comumente usados por pesquisadores. Desse modo, percebeu-se que nem sempre os termos usados nos conceitos recuperavam estudos alinhados aos mesmos ou, ainda, traziam uma quantidade

¹⁶ A Quarta Conferência Internacional sobre Literatura Cinzenta (GL'99), realizada em Washington, DC, em outubro de 1999, definiu literatura cinzenta como: "O que é produzido em todos os níveis do governo, institutos, academias, empresas e indústria, em formato impresso e eletrônico, mas que não é controlado por editores científicos ou comerciais." Neste estudo utilizou-se como literatura cinzenta acadêmica dissertações de mestrado, teses de doutorado, relatórios de pesquisa e científicos e anais de congressos.

muito restrita de artigos. Optou-se, por ampliar os termos dos eixos “população” e “resultados” e fazer a seleção dos artigos posteriormente, de modo a verificar se os estudos estavam alinhados com os eixos conceituais apresentados.

Na primeira etapa foi realizada a identificação e a seleção dos descritores ou palavras-chave, no que se refere ao construto RSO foram incluídos os seguintes termos: “Rede social empresarial” (*Enterprise social network*), “Rede social corporativa” (*Corporate social network*) e Rede social organizacional (*Organizational social network*). Para o construto MO, utilizou-se os termos “Memória organizacional” (*Organizational memory*) e “Memória corporativa” (*Corporate memory*). E para a Teoria das *Affordances*, apenas o termo “*Affordance*”. É importante destacar que, embora os termos escolhidos não sejam todos sinônimos uns dos outros, na literatura eles têm sido usados para denotar sistemas semelhantes e, portanto, foram incluídos.

A segunda etapa foi a definição das fontes de informação, a escolha das bases eletrônicas de dados. Como cada base tem sua peculiaridade, área de concentração e enfoque e ao considerar a natureza interdisciplinar deste estudo, foram escolhidas as seguintes bases indexadoras: *Web of Science* (coleção principal); *Scopus*; ISTA (*Information Science & Technology Abstracts*) e LISA (*Library and Information Science Abstracts*). A *Web of Science* é uma base multidisciplinar que permite acesso a referências e resumos em todas as áreas do conhecimento, cobrindo a área das Ciências Sociais Aplicadas/Comunicação/Ciência da Informação. A *Scopus* foi escolhida devido à abrangência interdisciplinar e internacional, e pela quantidade de referências disponíveis. As duas últimas bases, ISTA e LISA são referência na área da Ciência da Informação.

Uma vez escolhida as bases, passou-se para a definição da estratégia de busca. A consulta foi realizada no campo “tópico”, o qual inclui a busca por título, resumo e palavras-chave. A partir das palavras-chave foram feitas combinações para as expressões de entradas nas bases. Em relação à abrangência temporal, optou-se por não estabelecer um período, assim como, não delimitar o idioma para não limitar os resultados. A pesquisa foi realizada no período entre janeiro a agosto de 2020 na busca por estudos que atendessem às seguintes combinações (Quadro 9).

Quadro 9 – Descritores de busca da RI.

População	Intervenção	Resultados
Enterprise Social Network*	<i>Affordance</i>	Organizational* Memory*
Corporate Social Network*		Corporate Memory*
Organizational* Social Network*		
Enterprise Social Media*		

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O * (asterisco) substitui até 10 caracteres à direita ou à esquerda do termo e/ou radical, compreendendo assim palavras como “network” ou variações do termo no plural (networks, networking). O uso do operador booleano AND restringe as buscas, tornando o campo de pesquisa mais específico. Foi mantida os mesmos descritores de busca para todas as bases de dados, afim de garantir a consistência dos resultados e realizadas todas as combinações possíveis. Desse modo, foram buscadas nos estudos as seguintes informações: a) verificar a existência das *affordances* das RSOs; b) identificar os recursos/funcionalidades das RSOs investigadas; c) identificar e analisar os tipos e conceitos de memória organizacional mencionados nos estudos para definir o conceito que melhor expresse o objetivo pretendido; d) identificar e analisar os usos dos recursos/funcionalidades da RSO que podem contribuir na construção da MO, mencionadas explicitamente ou não; e) identificar e analisar as inter-relações estabelecidas sobre os usos da RSO e a memória; e f) identificar os estudos que relacionam as *affordances* da RSO e a memória.

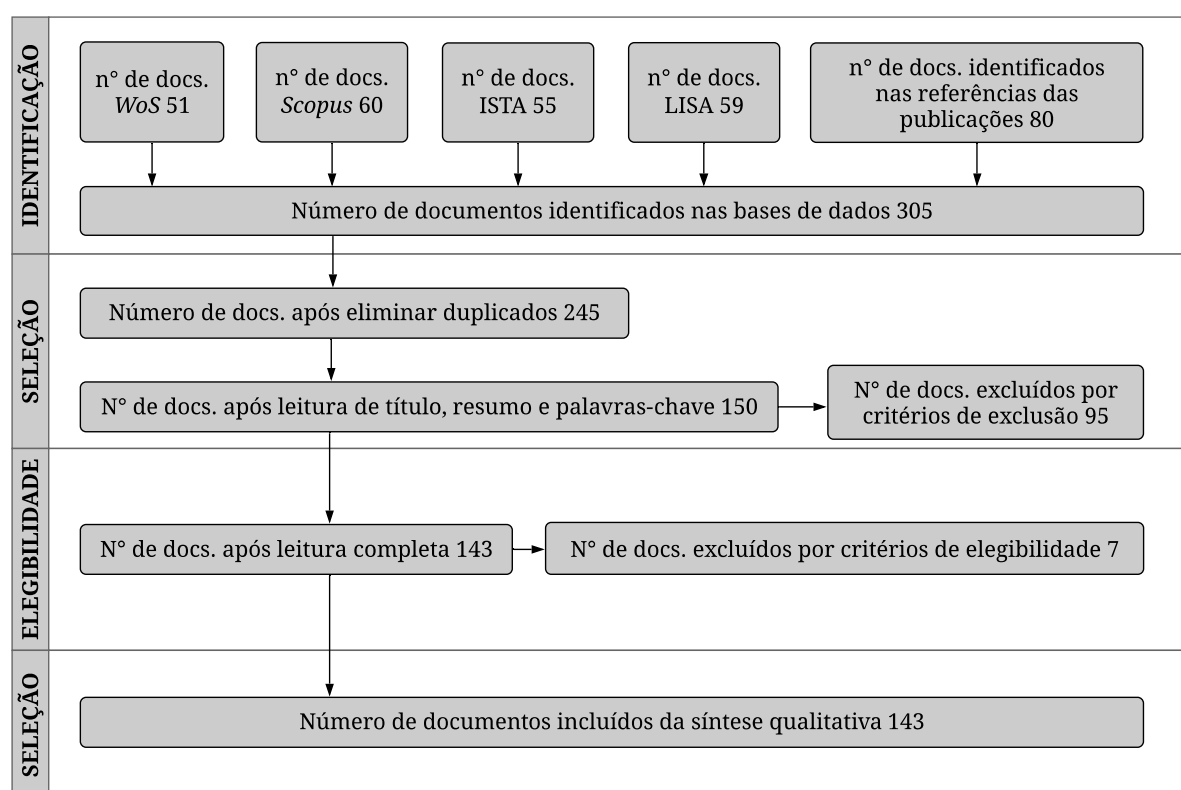
Os estudos identificados na Revisão Integrativa foram obtidos a partir do ano 2000, quando ocorreu a introdução de várias mídias sociais no ambiente organizacional. Definiu-se como critério de inclusão: está publicações relacionadas ao uso das mídias sociais para a comunicação interna no ambiente organizacional, e; como critério de exclusão: foram excluídos estudos que claramente não estavam relacionados ao estudo. Por exemplo, os estudos que se centravam no uso das mídias sociais disponíveis publicamente como *Facebook*, *Twitter*, entre outros. Esses estudos, abordam o uso das mídias sociais para a interação com o público externo, principalmente clientes, o que não é o foco desta proposta de pesquisa. Também foram excluídas publicações que não abordavam os construtos analisados, como foi o caso do tema responsabilidade social das organizações ou o uso da rede social fora do contexto organizacional.

Quanto aos critérios de elegibilidade, isto é, critérios de relevância quanto à avaliação da qualidade dos estudos foram adaptados da avaliação metodológica para pesquisa qualitativa proposto pelo *Critical Appraisal Skills Programme (CASP)*: 1) objetivo claro e

justificado; 2) procedimentos metodológicos apresentados e discutidos; 3) coleta de dados e instrumentos descritos; e 4) análise dos dados e resultados apresentados.

A Figura 17 apresenta o fluxograma da seleção das publicações por meio da Revisão Integrativa, a partir das recomendações PRISMA (Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises) para seleção de dados adaptado para estudo qualitativo.

Figura 17 – Fluxograma das quatro etapas de seleção de dados da Revisão Integrativa.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

O PRISMA é uma diretriz que tem como objetivo ajudar autores a melhorarem a qualidade do relato dos dados e a orientar na avaliação crítica de uma revisão. Seguindo essa diretriz, inicialmente quando combinados os três descritores de busca (população, intervenção e resultados) e suas variações nas quatro bases de dados, não foram encontrados resultados. Portanto, nova rodada de busca foi realizada por combinações por pares (população e intervenção, população e resultados, intervenção e resultados) e suas variações. Nessa nova busca, a combinação população e intervenção foi a que obteve mais resultados, com destaque para os descritores (“*enterprise social media*” AND “*affordance*”) e (“*enterprise social network**” AND “*affordance*”). Muitos estudos utilizam a abordagem *affordance* para

analisar as mídias sociais, sobretudo, para processos de interação com o público externo ou para analisar o seu processo de adoção (antes, durante e depois). Alguns desses estudos chegam a mencionar a Memória Organizacional ou a Memória Transativa (centrando-se na localização de especialistas). Existem, ainda, estudos que relacionam a Teoria das *Affordances* e a memória, mas tratam-se de estudos na área da psicologia. Bem como, foram identificados estudos sobre o uso de tecnologia para apoiar a estrutura/explicação da MO, como os sistemas de informação. Apenas um trabalho, investigou o uso mídia social como mecanismo de consolidação da MO, mas partir de outra lente, a Teoria da Visão da Empresa Baseada na Atenção. Portanto, não foram identificadas pesquisas que analisam a RSO por meio de suas *affordances* como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da MO, de acordo com esta investigação.

No Quadro 10 tem-se uma síntese das principais publicações que serviram de embasamento para a elaboração dos pressupostos e do Modelo Conceitual, com o intuito de ao final responder à pergunta desta pesquisa.

Quadro 10 - Principais publicações que embasaram o estudo.

AUTORES	TÍTULO	ANO
ASSMANN, J.	Collective Memory and Cultural Identity. In: New German Critique, Cultural History/Cultural Studies	1995
CASALEGNO, F.	Uma abordagem ecológica da memória em rede.	2006
GREEN, H.; CONTRACTOR, N.; YAO, Y.	Cyberinfrastructure knowledge networks on the web: A social network enabled recommender system for locating resources in cyberinfrastructures.	2006
BOYD, D; ELLISON, N.	Social network sites: definition, history and scholarship.	2007
STEINFIELD, C.; DIMICCO, J.M.; ELLISON, N.; LAMPE, C.	Bowling Online: Social Networking and Social Capital within the Organization.	2009
FALCI, C. H.	Memórias culturais em construção: novas formas de memória em ambientes online.	2010
RAMOS, I.	Organizational memory: a neuroscience-based comprehensive model.	2011
COSTA, H.	A estrutura da memória organizacional: uma nova proposta.	2011
HOSKINS, A.	Connective Memory: Interactional trajectories of remembering in post-scarcity culture.	2011
ROXO, L. C.	Memória e imaginação: o passado e o futuro convergindo em imagem.	2011

TREEM, J. W.; LEONARDI, P.	Social media use in organizations - Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association.	2012
LEONARDI, P. HUYSMAN, M.; STEINFIELD, C.	Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations.	2013
PEREZ, G.; RAMOS, I.	Compreendendo a memória organizacional a partir dos Sistemas Integrados de Gestão (ERP).	2013
CUNHA, M. R.	Cidade e memória nas redes sociais na internet.	2013
STRONG <i>et al.</i>	A Theory of Organization-EHR Affordance Actualization.	2014
ELLISON, N.; GIBBS, J.; WEBER, M.	The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances	2015
BARROS V.; RAMOS, I.	Using Social Media as a Mechanism to Consolidate the Organizational Memory - Insights from the Attention Based View of the Firm Theory.	2016
NONATO, J; PEREZ, G	Os Sistemas de Informação e seu Apoio às Funções da Memória Organizacional: um Estudo Exploratório.	2018
LEIDNER, D.; GONZALEZ, E.; KOCH, H.	An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization.	2018
TREEM, J.W.; LEONARDI, P.; HOOFF, B.V.	Computer-Mediated Communication in the Age of Communication Visibility	2020

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A consolidação desses trabalhos finalizou a primeira etapa da pesquisa teórica em que aspectos centrais deste estudo, rede social digital, memória e *affordances* no contexto organizacional foram analisadas e verificadas as suas possíveis ligações. Cada aspecto levantado pelos autores referidos contribuiu para analisar a RSO e propor uma nova proposta de uso, como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da MO. Diferentes conceitos foram se interligando e trazendo novas perspectivas e um novo olhar a temas atuais e ainda em construção.

A segunda etapa teórica é a **descritiva** na qual são analisadas as inter-relações entre os usos da RSO, as *affordances* que emergem desses usos por meio de seus recursos/funcionalidades e os efeitos das atualizações das *affordances* a cada novo uso, gerando como resultados diferentes tipos e funções de Memória Organizacional.

A Figura 18 apresenta uma representação simples das inter-relações analisadas representadas pelo modelo teórico-conceitual da pesquisa.

Figura 18: Modelo teórico-conceitual da pesquisa.

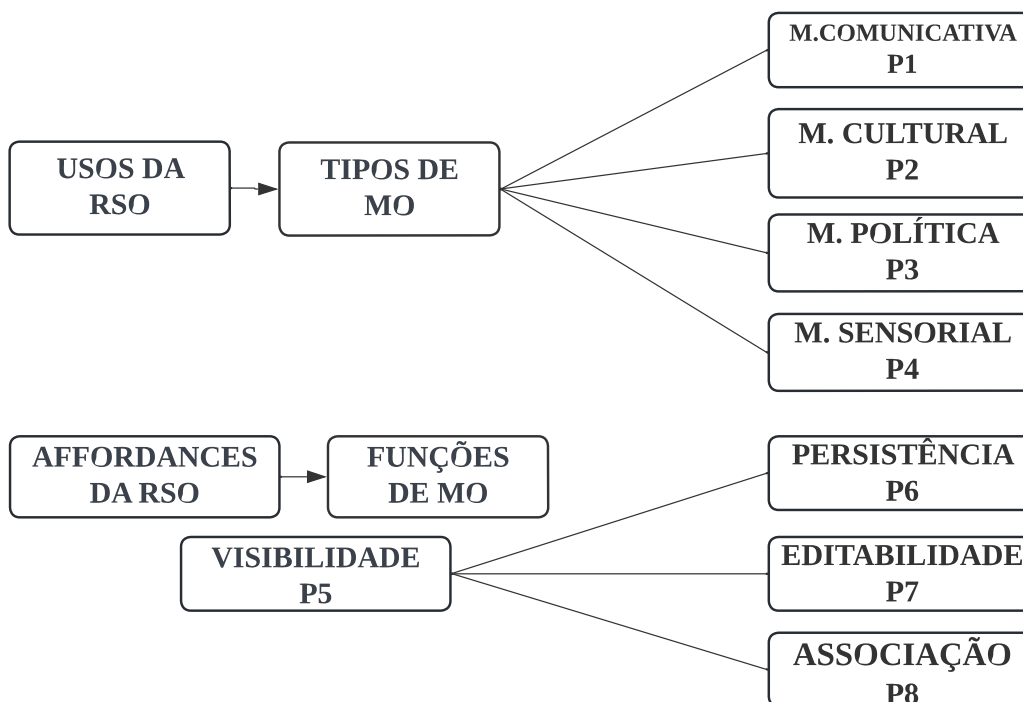


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A partir deste modelo proposto é possível inferir as inter-relações e imbricações consideradas pertinentes para (re) pensar, examinar, desenvolver e potencializar a Memória Organizacional no ambiente virtual da RSO.

A próxima e última etapa da pesquisa teórica, na **etapa propositiva**, com base na literatura foram desenvolvidas oito pressupostos teóricos e um Modelo Conceitual, a Figura 19 apresenta um esquema representativo das correlações propostas neste estudo.

Figura 19 – Esquema representativo das correlações propostas nos pressupostos.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

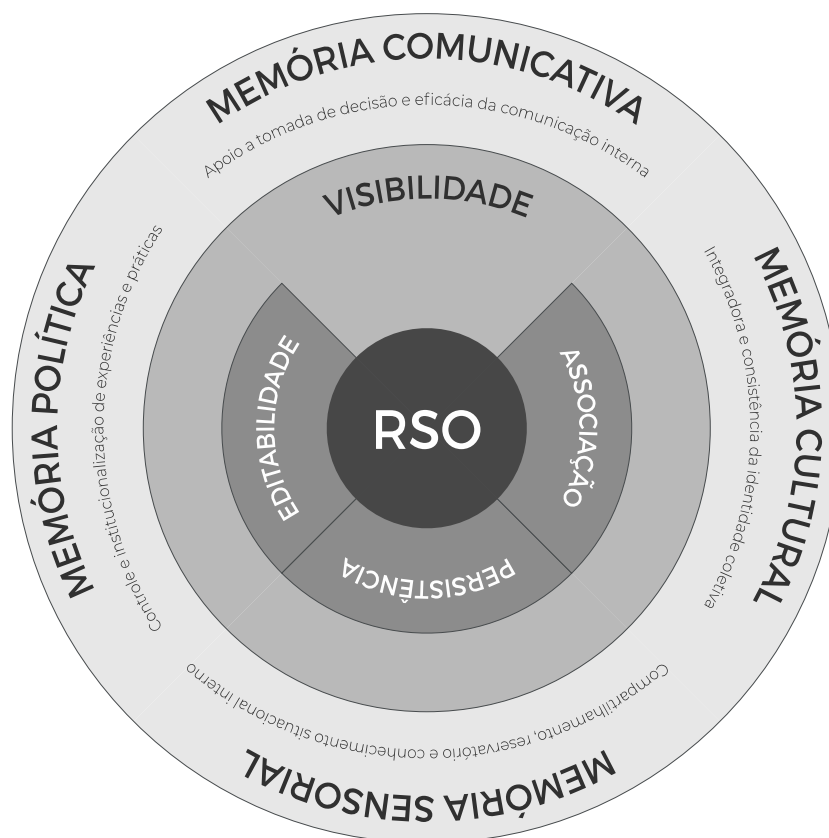
O esquema representativo visa explicitar essas correlações por meio do Modelo Conceitual proposto que inter-relaciona os usos dos recursos da RSO, as *affordances* atualizadas a cada novo uso, tendo como *affordance* raiz a visibilidade da comunicação e como seus efeitos diferentes tipos de memória (comunicativa, cultural, sensorial e política) que resultam em diferentes funções da Memória Organizacional. Em cada caso analisado, são estabelecidos pressupostos teóricos sobre a inter-relação investigada considerando as interações e as práticas infocomunicacionais como processos construtores sociais da MO.

Nas pesquisas com abordagem qualitativa, a hipótese também é conhecida como pressuposto ou suposição, pois o termo hipótese tem uma conotação enraizada na abordagem quantitativa (VERGARA, 2004). As hipóteses/pressupostos são declarações afirmativas que podem surgir de fontes como resultados de outras pesquisas, senso comum, teorias, observações, intuição ou experiência do pesquisador. Portanto, a hipótese/pressuposto é uma afirmação categórica plausível que, uma vez confirmada, passa a ser a resposta do problema (GIL, 2010; COSTA; COSTA, 2011).

Assim, foram formulados pressupostos teóricos por meio do método hipotético-dedutivo, de P1 a P4 inter-relacionam os usos da RSO e os tipos de MO, enquanto P5 a P8 inter-relacionam as quatro *affordances* da RSO com as funções de MO.

Em consequência dos pressupostos foi formulada a primeira versão do Modelo Conceitual (Figura 20) que inter-relaciona os usos dos recursos da RSO, as *affordances* que emergem e são atualizadas a cada novo uso, e como seus efeitos diferentes tipos de memória e suas em funções.

Figura 20 - Modelo Conceitual inicial.



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Na construção de Modelo Conceitual, cada construto incorporado é correlacionado em relações hipotetizadas provenientes de pesquisa e embasamento teórico que justificam a sua implementação (MALHOTRA, 2012). Desse modo, os modelos conceituais são considerados instrumentais, meios e não fins. No entanto, o estudo teórico por si só não consegue garantir a confiabilidade e validade plena do modelo e suas inter-relações.

Neste estudo, a partir da formulação dos pressupostos teóricos e do Modelo Conceitual, na pesquisa de campo buscou-se verificar a consistência deste modelo por meio da percepção dos usuários sobre a RSO. Assim, ambos podem ser considerados como aceitos.

3.2.2 Pesquisa de Campo

3.2.2.1 Procedimento de Coleta de Dados

Como estratégia de investigação, adotou-se como método de avaliação da percepção dos usuários da PRF online o levantamento *survey* (questionário eletrônico) como instrumento de coleta de dados formulado utilizando o Google Forms¹⁷ e acessado por meio de link, encaminhado por e-mail, assim como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pela Divisão de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da UniPRF que apoiou este estudo. O período de coleta foi realizado entre 04/02/2022 até 18/02/2022, ou seja, um período de 15 dias.

Quando ao tipo de pergunta, o questionário on-line foi composto por perguntas fechadas, vinte (20) afirmações divididas em quatro blocos de cinco afirmações cada em que o respondente indica o seu grau de concordância ou não que vai de discordo totalmente a concordo totalmente, ou seja, unidade categórica ordinal de acordo com a escala Likert.

Dentre as várias escalas existentes, uma das mais utilizadas em pesquisas é a escala Likert criada pelo educador e psicólogo Rensis Likert em 1932, quando em sua tese realizou um levantamento usando uma escala de um a cinco pontos como um meio de medir atitudes, e demonstrou que podia captar mais informações do que usando outros métodos. De acordo com Appolinário (2007, p. 81), a escala de Likert pode ser definida como um “tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto”. Além disso, ela apresenta o grau de intensidade das respostas, fornecendo direções sobre a posição do entrevistado em relação a cada afirmação.

A Tabela 1 representa a escala utilizada com valor crescente de concordância, obtendo-se os resultados por meio da codificação da categoria ordinal em numeral para cada resposta, sendo que *discordo totalmente* e *discordo* são consideradas respostas discordantes/desfavoráveis, *concordo totalmente* e *concordo* consideradas concordantes/favoráveis e a resposta *nem concordo, nem discordo* indica neutralidade ou indecisão.

¹⁷ Google Forms é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google. Os usuários podem usá-lo para pesquisar e coletar informações sobre outras pessoas e também podem ser usados para questionários e formulários de registro.

Tabela 1 – Escala Likert utilizada no estudo.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Desse modo, o questionário foi elaborado por meio da abordagem dedutiva, os itens representam os três construtos analisados na revisão da literatura. Portanto, ancoram-se nos usos da RSO por meio de suas funcionalidades que emergem as quatro *affordances* (visibilidade, associação, persistência e editabilidade) de Treem e Leonardi (2012) e no modelo representativo da memória organizacional de Ramos (2011) que trata dos quatro tipos de memória organizacional (comunicativa, cultural, política e sensorial) que se transformaram nas categorias/temas de análise. A Quadro 11, apresenta as afirmações divididas em quatro blocos.

Quadro 11 – Afirmações por tipos de Memória Organizacional.

Afirmações	Tipos de MO
1 A PRF Online possibilita rapidez na disseminação e facilidade na localização de informações.	Memória Comunicativa
2 A PRF Online possibilita a todos poderem ver/acompanhar a comunicação trocada.	
3 A PRF Online não me permite acompanhar o fluxo das atividades em andamento.	
4 Encontro com facilidade a informação/conhecimento que necessito para tomar uma decisão, consultando o ambiente da PRF Online.	
5 Percebo que por meio da PRF Online as pessoas se comunicam melhor, interagindo, diminuindo mal-entendidos e perda de informações.	
6 A PRF Online possibilita o desenvolvimento do senso de reciprocidade e confiança entre seus usuários.	Memória Cultural
7 Por meio da PRF Online compartilho experiências com alunos, instrutores e coordenadores.	
8 A PRF Online possibilita que seus usuários descubram os valores da UniPRF, criem laços entre si e empatia pela organização.	
9 O ambiente da PRF Online não possibilita uma maior integração entre seus usuários.	
10 Por meio da PRF Online percebo a identidade organizacional da UniPRF, ou seja, atributos ligados, sobretudo, ao ambiente interno da organização.	

11 A PRF Online ao possibilitar que o conteúdo publicado seja revisto e editado, permite a coordenação de atividades em andamento e futuras.	Memória Política
12 O ambiente da PRF Online impossibilita o reconhecimento de minhas habilidades e conhecimentos de forma institucionalizada pelos gestores.	
13 A PRF Online possibilita aos gestores uma maior capacidade de vigilância e controle, por poderem acompanhar as informações/mensagens trocadas por todos.	
14 A PRF Online possibilita a elaboração de uma mensagem mais direcionada, podendo formar grupos para assuntos de interesse comum.	
15 Por meio da PRF Online percebo a identidade organizacional da UniPRF, ou seja, atributos ligados, sobretudo, ao ambiente interno da organização.	
16 A PRF Online não me proporciona as informações que necessito para o desempenho das minhas atividades diárias.	Memória Sensorial
17 O ambiente da PRF Online estimula o compartilhamento de informações/conhecimentos relevantes.	
18 A PRF Online me possibilita aprender mais sobre os interesses e as atividades das outras pessoas, bem como, os problemas e soluções encontradas.	
19 O ambiente da PRF Online por possibilitar o arquivamento de documentos e trocas de informação exerce a função de reservatório do conhecimento.	
20 A PRF Online ao possibilitar que o conteúdo fique disponível para ser consultado ao longo do tempo, promove maior conhecimento do ambiente interno.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dessa maneira, o questionário online¹⁸ foi categorizado da seguinte forma: (Q1-Q3) características do usuário da PRF Online: gênero, idade, formação; (Q4-Q8) memória comunicativa; (Q9-13) memória cultural; (Q14-Q18) memória política; (Q19- Q23) memória sensorial. A submissão do questionário eletrônico ao pré-teste foi realizada por dois servidores da Divisão de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da UniPRF.

¹⁸ Apêndice A – Formulário do questionário online.

3.2.2.2. Procedimentos de Análise de Dados

Após o término da coleta, os dados foram extraídos para o software *Microsoft Office Excel*¹⁹ para a realização da análise quantitativa. Foram realizadas as análises de cada afirmação e comparativa por tipo de memória por meio de cálculos da frequência absoluta, frequência relativa, aplicação de pesos e moda. O cálculo das respostas consideradas concordantes/favoráveis foi realizado por meio da soma das respostas *concordo* e *concordo totalmente* e das discordantes/desfavoráveis, *discordo* e *discordo totalmente*, ajustados pela atribuição de pesos. Esse ajuste leva em conta que a favorabilidade de uma pessoa que *concorda totalmente* (peso 1) é maior do que aquela que *concorda* (peso 0,5). Da mesma maneira, as respostas relativas a desfavorabilidade receberam pesos diferentes (PEREIRA, 1999). Além disso, considera-se *nem concordo*, *nem discordo* como respostas que indicam neutralidade ou indecisão, portanto, não são favoráveis nem desfavoráveis e não receberam atribuição de peso. O Quadro 12 exemplifica a atribuição de pesos conforme a categoria.

Quadro 12 – Exemplo de cálculo de concordância, discordância e neutralidade.

Discordância	Discordo totalmente	30%	30%. 1	30%	37,5%	50%
	Discordo	15%	15%. 0.5	7,5%		
Neutralidade	NC, ND	10%	10%	10%	10%	13%
Concordância	Concordo	35%	35%. 0.5	17,5%	27,5%	37%
	Concordo totalmente	10%	10%. 1	10%		
Total		100%			75%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Desse modo, os percentuais mudam para as respostas concordantes e discordantes: os 15% de *discordo* passam a valer 7,5%, assim como, os 35% de *concordo*, passam a valer 17,5%. Assim, as três somas transformam-se em 37,5/75 (50%), 10/75 (13%) e 27,5/75 (37%) visando uma padronização relativa a 100% das respostas.

Para validar a consistência interna do instrumento de coleta, o questionário online, foi realizado o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach. A validade de um instrumento de medição é a característica de maior importância para avaliar sua efetividade. Sendo que um instrumento é válido quando mede o que se deseja e é confiável. Se um investigador não

¹⁹ Microsoft Excel é um aplicativo criado em 1987 voltado para a criação de planilhas eletrônicas que utiliza tabelas para a realização de cálculos ou apresentação de dados.

conhece a validade e a confiabilidade de seus dados, podem surgir dúvidas acerca dos resultados obtidos e das conclusões extraídas (RICHARDSON, 1989).

Segundo Cortina (1993), o coeficiente alfa é uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação. Ele foi descrito em 1951 por Lee J. Cronbach (CRONBACH, 1951) para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CORTINA, 1993). Portanto, o coeficiente alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só; ou seja, o valor de alfa muda de acordo com a população na qual se aplica a escala (STREINER, 2003). Para se chegar ao seu valor, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Sendo K o número de itens, neste caso as 20 afirmações avaliadas referentes aos quatro tipos de memória que são os indicadores; V_i o valor da variância de cada item e V_t a variância da soma das respostas de cada participante (226 respondentes).

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

A presente investigação define como seu universo de pesquisa um órgão da administração pública federal, a Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF), fundada em 2014 com sede em Florianópolis para formação, treinamento e capacitação no ambiente pedagógico da PRF.

3.3.1 População alvo/sujeitos da pesquisa

O questionário foi encaminhado a todos os usuários da rede PRF Online, sendo 637 docentes e 1448 alunos do Curso de Formação Policial (CFP 2021). Dos 2.085 possíveis respondentes, 226 responderam a pesquisa.

3.3.2 Caracterização da organização

A Polícia Rodoviária Federal foi inicialmente denominada por “Polícia de Estradas” criada pelo Presidente Washington Luís (patrono da instituição) no dia 24 de julho 1928, por meio do Decreto nº 18.323, que definiu as regras de trânsito à época. Somente em 1935, Antônio Félix Filho, considerado o primeiro Patrulheiro Rodoviário Federal, foi chamado pelo administrador Natal Crosato, para organizar os serviços de vigilância das rodovias Rio-Petrópolis, Rio-São Paulo e União Indústria. Em 1945, passa a ser reconhecida como Polícia Rodoviária Federal e com a Constituição de 1988, é institucionalizada e integrada ao Sistema Nacional de Segurança Pública. Com 93 anos de trajetória a PRF é a polícia mais antiga da União, sendo subordinada ao Ministério da Justiça e da Segurança Pública (MJSP) e responsável pela fiscalização e o policiamento de mais de 75 mil quilômetros de rodovias federais e áreas diversas de interesse da União (PRF, 2020).

A estrutura organizacional da PRF é composta por uma Diretoria-Geral; seis diretorias e uma corregedoria geral; e 27 superintendências regionais, 150 delegacias, cerca de 400 postos de controle e mais de 10.000 policiais operando em aproximadamente 600 unidades geograficamente distribuídas em todo o Brasil. A Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária (UniPRF) é identificada no organograma como instância colegiada integrante do Comitê de Governança, sendo responsável por todas as ações educativas da PRF em âmbito nacional. Nas suas instalações físicas estão localizados setores administrativos que planejam e executam as ações de formação e especialização, além de toda a estrutura para execução de cursos policiais, que atendem não apenas a PRF, mas diversos outros públicos, relacionados ou não à segurança pública (PRF, 2020).

Antes da criação da UniPRF, até o ano de 2001 as capacitações eram regionalizadas, e havia a dependência de espaço, logística e instrutores de outros órgãos. Com a publicação da Portaria no 166/MJ de 16 de fevereiro de 2001, que regulamentou o regimento interno da PRF, foi implementada a Coordenação de Ensino (COEN) para atender melhor às necessidades de capacitação do órgão. Em 2002, a PRF inaugurou cinco centros de treinamentos nas cidades de Porto Alegre/RS, Fortaleza/CE, Aquidauana/MS, Rio de Janeiro/RJ e Cachoeira Paulista/SP. No entanto, mesmo com os CTs, as necessidades da instituição não foram completamente atendidas (SACRAMENTO, 2020).

Devido a esse contexto, a Direção da PRF decidiu unificar as capacitações em um único ambiente, com um quadro de servidores para atuar no planejamento, avaliação e execução dos cursos, dando origem a Academia Nacional da Polícia Rodoviária Federal (ANPRF) em março de 2014.

Em 2020, a PRF estabeleceu parceria com o departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) visando proporcionar o aprimoramento das ações educativas. Essa parceria resultou na transformação da Academia Nacional da Policial Rodoviária Federal em Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF), onde setores e serviços que eram realizados de modo disseminado, foram consolidados em áreas específicas com atribuições definidas (SACRAMENTO, 2020).

Em 2021, uma nova rede social foi implementada exclusivamente para o ambiente de ensino da UniPRF. A **PRF Online** foi elaborada pela própria PRF por meio do Google Sites com o propósito de se tornar o principal meio de comunicação interna, inclusive substituindo outros meios de comunicação como o Painel PRF e a WikiPRF considerados limitados. Ela visa disponibilizar para os alunos, instrutores e coordenadores um único ambiente para troca de informações e conhecimentos. Por se tratar de uma rede social composta com funcionalidades básicas de uma RSO tradicional, com acesso exclusivo para servidores com foco na comunicação interna foi considerada um ambiente de pesquisa adequado para a proposta deste estudo. Além do fato, da organização reconhecer a importância do fluxo informacional interno e da construção da memória organizacional a ponto de ambos estarem presente em seu planejamento estratégico.

Conforme visto, a preocupação com a educação faz parte da identidade da PRF. A instituição considera o conhecimento o seu principal ativo. Devido a essa importância estratégica, o fluxo do conhecimento necessita de um ambiente estruturado capaz de custodiar a criação, aquisição, análise, guarda de dados e informações e o compartilhamento de conhecimento, bem como, o aperfeiçoamento dos canais para a sua disseminação. Além disso, para a PRF os profissionais devem produzir uma **visão compartilhada sobre a organização**, coletiva e alinhadas à estratégia organizacional (PRF, 2020).

No ano de 2020, a PRF lançou o Plano de Transformação Digital visando estruturar seu modelo de atuação em plataformas digitais, com oferecimento de serviços digitais à população e aumentando suas ferramentas operacionais e de gestão. Foram adotadas tecnologias da 4ª Revolução Industrial em seus processos como o uso da inteligência

artificial, da robótica, da automação, dos algoritmos, do *blockchain* (Bitcoin), da computação em nuvem, da conectividade, da internet das coisas e da big data (PRF, 2020).

De acordo com a Estratégia 2020-2028, a PRF busca a consolidação do conhecimento como habilitador do seu papel estratégico nacional. Para tanto, aposta em um novo paradigma de governança, **colaborativo e baseado em rede**, que promova a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de capacidade dinâmica para o planejamento, avaliação e monitoramento com vistas à resolutividade, alicerçado na governança e na gestão do conhecimento. Com base nesse novo paradigma, foi adotado o modelo de Governança Multinível em Rede (MultiGovR) visando o **fortalecimento das redes de articulação interna** e externa para melhorar processos, desenvolver pessoas e modelar tecnologias. Para o fortalecimento das redes de articulação interna, novas áreas da PRF foram estruturadas e foram modelados processos interdepartamentais para a **melhoria do fluxo informacional interno** e com os outros atores da segurança pública (PRF, 2020).

No que se refere à comunicação institucional, de acordo com os dados do Balanço PRF 2020, a instituição aposta no uso das redes sociais públicas, como o *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, YouTube e *Flickr* (Google Fotos) para a interação com a população em geral.

Para compreender o ambiente comunicacional interno, esta pesquisa buscou informações complementares em uma pesquisa interna de 2015, na avaliação da organização realizada pela Controladoria-Geral da União (CGU) em 2020 e no Planejamento Estratégico PRF 2020-2028 elaborado em 2020.

A PRF realizou uma pesquisa em 2015, para analisar o acesso ao conhecimento organizacional com base na percepção dos servidores, para subsidiar o Projeto Saber PRF – Conhecimento compartilhado, de gestão do conhecimento. O questionário foi enviado a aproximadamente 10.000 servidores, com rentabilidade de 782 questionários. Na época, a organização apresentava como meios de comunicação interna: 1) o painel PRF, 2) o e-mail, 3) a pasta de rede, 4) os quadros de avisos e 5) as redes sociais com base apenas em pessoas (conversa com colegas e/ou com o chefe) e como meios de comunicação externa, as redes sociais com base na tecnologia e pessoas (CUFFA; KRAEMER; STEIL, 2018).

O Painel PRF é um portal corporativo interno, ou seja, um sistema de gerenciamento de conteúdo com acesso por senha. Ele funciona como um agregador de links para aplicações tecnológicas dentro da PRF, notícias institucionais, informações gerais e publicações oficiais. O conteúdo disponível é centralizado em um único local e todos os servidores têm acesso a

partir de qualquer lugar da organização, sendo o conteúdo o mesmo para qualquer servidor. (CUFFA; KRAEMER; STEIL, 2018).

Nas unidades da PRF, os computadores estão em rede e possuem servidores de arquivos e armazenamento de documentos formais (normas, memorandos, relatórios, entre outros) gratuitamente. Cada unidade, tem suas Pastas na rede em que os servidores podem armazenar diversos arquivos com conteúdo relevante para a equipe de trabalho, e cada equipe de trabalho possui documentos diferentes, específicos ao trabalho que desenvolve dentro da organização (CUFFA; KRAEMER; STEIL, 2018).

O e-mail institucional é considerado recurso oficial de comunicação. Todos os servidores têm contas de e-mail institucionais pessoais e, em alguns casos, um e-mail da área em que trabalham. Além do e-mail, na maioria dos locais de trabalho, existem páginas impressas com informações úteis e diferenciadas, de acordo com cada área, organizada por servidores que atuam nesses setores. O conteúdo dessas páginas impressas é visto pelas pessoas em quadros de avisos (CUFFA; KRAEMER; STEIL, 2018).

As redes sociais podem ser classificadas em dois tipos: redes sociais baseadas em tecnologias e baseadas em pessoas. A criação de grupos no Facebook (uma rede social pública e não institucional), permite o compartilhamento e troca de conteúdo entre seus membros de forma privada, com acesso restrito, organizado e gerido informalmente por alguns servidores. O objetivo desse grupo é trocar informações sobre tópicos de interesse para a realização das tarefas diárias. O WhatsApp também permite a criação de grupos privados para a troca de mensagens instantâneas. Existem vários grupos de discussão, seja por grupos de uma determinada unidade ou atividade funcional de diferentes unidades. A rede social com base em pessoas, refere-se ao processo de interação (conversas com colegas e/ou com o chefe) entre membros de uma mesma equipe ou equipes diferentes. A comunicação pode ocorrer entre pessoas que estão no mesmo local de trabalho ou via telefone e/ou internet (CUFFA; KRAEMER; STEIL, 2018).

A pesquisa apontou a relevância dos meios informais, a interação, seja a conversa com colegas, com o chefe e por meio da tecnologia Whatsapp como as opções de comunicação mais utilizadas na busca por informações. Além disso, identificou sete problemas de conhecimento que estavam afetando o fluxo informacional: 1) falta de sistematização de informações e informações dispersas; 2) comunicação deficitária (setores/pessoas); 3) pouca memória institucional; 4) *turn over* (rotatividade de pessoas); 5)

revocação e precisão; 6) falta de padronização de atuações e 7) ilhas/castelos de conhecimento que geram sobrecarga em algumas pessoas (SOUZA; PEREIRA; ALCOFORADO, 2017).

Em sentido complementar, o Relatório de Avaliação Polícia Rodoviária Federal - Exercício 2020 elaborado pela Controladoria-Geral da União (CGU), confirmaram os dados levantados na pesquisa interna. Segundo o relatório os servidores pontuaram algumas questões que se mostram desafios da comunicação interna da organização como:

“Algumas informações só podem ser acessadas no ambiente de trabalho, não sendo oferecidas pela internet particular”; a indisponibilidade de “Atualizações do Contran”; **“Não há um canal único e de fácil consulta para acessar informações”**; o **“ambiente virtual não é muito amigável. Dificuldade de se encontrar o que deseja**. Ferramenta de pesquisa precisa ser melhorada” (BRASIL, 2020, p.13, grifo nosso).

Tanto a pesquisa quanto o relatório identificaram problemas referentes aos processos de comunicação interna como informações dispersas; comunicação deficitária; pouca memória institucional; a falta de um canal único e de fácil acesso a informações e a falta de um ambiente virtual amigável. Todos desses problemas apontados, apresentam relação direta com a proposta deste estudo, o uso da RSO como estratégia de comunicação interna (no caso a PRF online na UniPRF) permitindo o fluxo permanente dos processos infocomunicacionais.

Outro documento que apresenta aspectos relevantes para esta pesquisa principalmente pela relação estabelecida direta e/ou indiretamente com os tipos de Memória Organizacional e suas funções é o Planejamento Estratégico da PRF 2020-2028.

O Planejamento Estratégico estabelece entre outros, quatro objetivos ligados ao investimento nos Recursos internos, que habilitam as ações necessárias à entrega (PRF, 2020). Neste estudo destaca-se os objetivos estratégicos 10 e 12. O objetivo estratégico 10, *prover consciência situacional compartilhada aos policiais e dirigentes*. A PRF compreende que a consciência situacional se refere à:

capacidade de um indivíduo ou time analisar o cenário da maneira mais completa possível para tomar decisões eficazes em situações de adversidade. Assim, é necessário garantir que policiais em campo, bem como aqueles que planejam e tomam decisões nas diversas instâncias da PRF estejam dotados de boa consciência situacional (PRF, 2021, p. 18).

O que significa que é necessário garantir que policiais em campo, bem como aqueles que planejam, e tomam decisão tenham a capacidade de tomá-las com a compreensão das informações e conhecimentos suficientes no momento da ação. E para isso, precisam entender

completamente as situações as quais então envolvidos e compartilhá-las. Sendo que alguns fatores podem causar esse não alcance: 1) a falta de conscientização dos servidores que estão na ocorrência de lembrar de repassar a informação para a unidade de comando e controle; 2) a falta de infraestrutura de telecomunicações; 3) problemas com sistema da PRF; e 4) a dificuldade do servidor no local em definir qual é o momento de acontecimento da ocorrência (PRF, 2021).

Neste momento cabe ressaltar, a inter-relação identificada entre a “falta de conscientização dos servidores que estão na ocorrência de lembrar de repassar a informação para a unidade de comando e controle” com uma das funções da Memória Organizacional de acordo com a proposta desta pesquisa. Conforme será visto no próximo capítulo, a função de Conhecimento Situacional Interno, a função de Compartilhamento e a função de Reservatório se expressam principalmente por meio da Memória Sensorial. Esse tipo de MO é ativada quando a organização precisa perceber o seu ambiente organizacional. Ao utilizar uma RSO, a exposição a comunicação diária que persiste (se mantém visível e disponível) promove uma maior conscientização da situação interna, bem como, a expansão da consciência sobre quem sabe o quê (qual o conhecimento e habilidades que cada pessoa tem) e quem sabe quem (parceiros de comunicação). O que pode resultar no aumento da atenção que os usuários da RSO prestam nas conversas e, conseqüentemente, no estímulo ao compartilhamento de informações. As funcionalidades da RSO ajudam os usuários a identificar o conteúdo novo e importante, sendo isso considerado como uma maneira de se orientar na organização, criando um maior senso de participação e de compromisso organizacional e auxiliando no desenvolvimento de um terreno comum.

Quanto ao objetivo estratégico 12, *promover a proteção, o desenvolvimento, a valorização e o reconhecimento dos nossos profissionais*, a PRF compreende que o desenvolvimento de competências é um habilitador essencial para o crescimento da capacidade institucional. Assim, a capacitação dos servidores leva à alta performance institucional e à valorização dos profissionais. Dessa forma, mapear as competências estratégicas com o objetivo de criar trilhas de desenvolvimento técnico e gerencial é uma questão central. Além disso, a PRF sabe que o reconhecimento tem elevado impacto motivacional nos servidores, bem como, para que os valores da PRF sejam percebidos pelo cidadão, primeiramente devem estar no pilar formado pelos servidores (PRF, 2021).

Alguns fatores podem causar esse não alcance: 1) a falta de acompanhamento dos resultados da evolução da saúde física dos colaboradores; 2) a falta de trabalho de prevenção

em relação à possibilidade de desvios de comportamento no trabalho; 3) a não oferta dos cursos periódicos de capacitação; e a 4) a falta de feedback para o colaborador a respeito de seu desempenho individual (PRF, 2021).

Destaca-se esse último fator, a falta de feedback para o colaborador a respeito de seu desempenho individual. No contexto de uso da RSO, as suas funcionalidades ajudam a manter os usuários motivados, reconhecendo o valor de suas contribuições e aumentando a sua visibilidade, e conseqüentemente, conquistando uma reputação. Isso porque, o ambiente da rede proporciona aos usuários a possibilidade de revelar seu comportamento, conhecimentos e experiências para todos, o que acaba facilitando a identificação de especialistas, de funcionários-chave ou até mesmo porta-vozes. Além disso, os usuários esperam reconhecimento de forma institucionalizada ao publicar um conteúdo e conquistar um status. Portanto, a falta de feedback afeta de forma negativa a Memória Política, responsável por armazenar processos infocomunicacionais sobre o que é institucionalizado, o que inclui legitimação dos significados, manifestações de interesse (como a necessidade de reconhecimento e valorização pessoal), exercícios de poder e formação de coalizações (associações, formação de comunidades por interesse comuns).

Além dos objetivos estratégicos, também está em nível estratégico o plano diretor da PRF que estabelece diretrizes e iniciativas que estão organizadas em três eixos transversais. No Eixo 1, Transformação Interna, destacam-se as diretrizes 02 e 04. Quanto a DT 02, *adoção de processos eletrônicos integrados de ponta a ponta, promovendo **melhor fluxo da informação e maior produtividade***, ela estabelece relação com a Memória Comunicativa por meio da função de apoio a tomada de decisão. Na RSO, devido a transparência da mensagem e a translucidez da rede, sabe-se quem é o emissor, o receptor e o conteúdo das mensagens trocadas. Com isso, é possível identificar parceiros de comunicação, evitar o retrabalho e desenvolver ideias inovadoras. A exposição a comunicação direcional permite que os usuários acompanhem o que os outros estão fazendo. E isso contribui para a compreensão dos quadros de referência de outras pessoas e acaba colaborando na diminuição dos ruídos na comunicação. Como o conteúdo fica disponível, tanto funcionários novos, quanto funcionários envolvidos em outros projetos podem aprender com os problemas e soluções encontradas.

A DT 04, *orientação das iniciativas e de cada projeto, com foco na entrega de valor e na **satisfação das necessidades do público interno e externo***, no que se refere a satisfação das necessidades do público interno, estabelece relação com a construção da Memória

Cultural da por meio da função de consistência da identidade organizacional. Esse tipo de memória passa a ser um marco referencial em que os usuários da RSO redescobrem valores e experiências, reforçam laços e criam empatia com a organização. O que representa a valorização dos ativos intangíveis que atua como estimuladora de significados, geradora de pertencimentos e consolida o discurso institucional. Estudos defendem que as plataformas de comunicação melhoram a satisfação no trabalho, tornando a execução de tarefas mais independente e flexível e criando maior senso de participação.

No Eixo 2, Transformação das relações e dos serviços prestados ao governo e à sociedade, destacam-se as diretrizes 14 e 16. A DT 14, *Colaboração como chave para a transformação, atravessando as fronteiras temáticas e buscando maior integração entre as áreas e com outras organizações, por meio de processos de trabalho transversais, integrando de ponta a ponta serviços internos e a operação*. No que se refere ao aspecto da colaboração para a integração entre áreas, integrando de ponta a ponta serviços internos estabelece relação com a Memória Cultural por meio da função integrativa. A RSO possibilita associações emergentes entre os usuários e os conteúdos gerados e estimular as interações. Essas interações são essenciais, principalmente, para organizações que apresentam em sua estrutura unidades em localidades geograficamente distantes, mas que necessitam de constantemente de interação, como o caso da PRF. Essa colaboração ocorre porque os usuários descobrem que existem assuntos de interesse comum, inclusive, com aqueles que possuem uma base de conhecimento diferentes. O que resulta no fomento a confiança e a conexão e uma influência positiva na expansão de fronteiras.

A DT 16, *Otimização dos fluxos de informação e de comunicação*, estabelece relação com a Memória Comunicativa por meio da função eficácia da comunicação interna. A Memória Comunicativa dinamiza o fluxo contínuo dos processos infocomunicacionais internos. É a memória composta de experiências coletivas de atividades cotidianas que resultam no compartilhamento do conhecimento. Com essa nova forma de trabalho colaborativo na RSO, os usuários socializam o conhecimento relevante e as melhores práticas.

Ao ser informado sobre as atividades e a localização das pessoas, facilita a oportunidade de entrar em contato informalmente. Essas conversas informais criam ambientes com níveis mais elevados de segurança psicológica, ajudando pessoas menos inclinadas a interagir a se conectarem com outras, otimizando os fluxos infocomunicacionais.

E no Eixo 3, Inteligência aplicada à segurança pública e à segurança viária, destaca-se apenas a DT 22, *Expansão da consciência situacional compartilhada e da capacidade*

analítica em todo os níveis da PRF que estabelece relação com a Memória Sensorial por meio da função de conhecimento situacional interno e a função de compartilhamento. Os traços digitais dos processos infocomunicacionais que ocorrem por meio da RSO podem ajudar os usuários a fazer conexões emergentes e gestores podem compreender melhor a comunicação informal da organização. Uma RSO tem uma particular relevância em organizações em que há forte componente de transferência de conhecimento, como o caso da PRF, já que ela pode ser utilizada para colocar ênfase nas relações sociais, para fornecer uma comunicação interativa síncrona e assíncrona que permitem que os usuários realizem a colaboração de forma ativa e passiva e o compartilhamento *ad-hoc*. Essa relevância é reforçada devido à necessidade de interação entre equipes virtuais geograficamente distantes. A necessidade de fluxos infocomunicacionais entre equipes pode ser atendida por um ambiente virtual em constante atualização, pela interface amigável, móvel, padronizada e com capacidade de integração com diferentes sistemas. A estrutura em rede também concede a capacidade de *crowdsourcing* de ideias o que pode gerar maior capacidade analítica das pessoas para resolver problemas complexos de forma inovadora.

Após essa análise, pode-se inferir que a instituição reconhece o valor e busca por uma comunicação interna eficaz. Seus objetivos estratégicos e diretrizes revelam a preocupação na forma de tratar informações e conhecimentos e otimizar os fluxos de infocomunicacionais. O Quadro 13 apresenta a síntese da inter-relações identificadas em dois objetivos estratégicos e cinco diretrizes dos três eixos transformacionais que se referem especificamente ao ambiente interno da PRF, o que inclui a UniPRF.

Quadro 13- Inter-relações identificadas entre objetivos e diretrizes da PRF e a Memória Organizacional proporcionada pela RSO

Estratégia PRF 2020-2028	Tipos de MO	Funções de MO
Objetivo Estratégico 10 Prover consciência situacional compartilhada aos policiais e dirigentes	Memória Sensorial	Conhecimento situacional interno Compartilhamento Reservatório
Objetivo Estratégico 12 Promover a proteção, o desenvolvimento, a valorização e o reconhecimento dos nossos profissionais	Memória Política	Institucionalização de experiências e práticas
Eixo 1 - Diretriz 02 Adoção de processos eletrônicos integrados de ponta a ponta, promovendo melhor fluxo da informação e maior produtividade	Memória Comunicativa	Apoio a tomada de decisão
Eixo 1 - Diretriz 04 Orientação das iniciativas e de cada projeto, com foco na entrega de valor e na satisfação das necessidades do público interno e externo	Memória Cultural	Consistência da identidade organizacional (coletiva)
Eixo 2 - Diretriz 14 Colaboração como chave para a transformação, atravessando as fronteiras temáticas e buscando maior integração entre as áreas e com outras organizações, por meio de processos de trabalho transversais, integrando de ponta a ponta serviços internos e a operação	Memória Cultural	Integrativa
Eixo 2 – Diretriz 16 Otimização dos fluxos de informação e de comunicação	Memória Comunicativa	Eficácia da comunicação interna
Eixo 3 – Diretriz 22 Expansão da consciência situacional compartilhada e da capacidade analítica em todo os níveis da PRF	Memória Sensorial	Conhecimento situacional interno Compartilhamento

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A PRF Online pode contribuir com a construção de uma Memória Organizacional em um novo formato, dinâmica; atual; individual, de grupos e coletiva; virtual; em rede; conectiva e interativa. Portanto, o aperfeiçoamento pode ser alcançado não apenas por canais de disseminação, mas pode receber a contribuição de uma medium-ambiência como uma RSO. No ambiente virtual de uma rede social interna ocorrem práticas infocomunicacionais, que se configuram de forma interativa e participativa que podem potencializar a construção de diferentes tipos e funções de Memória Organizacional. Essas funções de MO que a PRF necessita para aprimorar o conhecimento e promover uma maior consciência situacional

compartilhada, melhorar os fluxos infocomunicacionais, satisfazer as necessidades comunicativas do seu público interno e principalmente aperfeiçoar a integração.

A UniPRF por meio do curso de formação policial pode desempenhar um papel essencial para contribuir com a cultura de gestão do conhecimento, mais especificamente na construção da MO da PRF, logo nos primeiros passos dos futuros policiais rodoviários federais que já começam integrados a cultura organizacional.

3.4 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Por fim, pode-se verificar no Quadro 14 os objetivos propostos por este estudo e um resumo breve do caminho percorrido para o seu alcance.

Quadro 14 – Objetivos e metodologia.

Objetivo geral e específicos	Estratégia
Propor um Modelo Conceitual inter-relacionando o uso da RSO, por meio de suas <i>affordances</i> , com os diferentes tipos e funções da MO	Pesquisa Teórica (Quali) + Pesquisa de Campo (Quanti)
Identificar os usos da RSO e suas <i>affordances</i> que podem resultar na potencialização da MO	Pesquisa Teórica Etapa exploratória Revisão Integrativa da Literatura RSO, <i>affordances</i> e MO
Analisar as inter-relações entre os usos da RSO, suas <i>affordances</i> e a MO	Pesquisa Teórica Etapa descritiva Quadros sínteses das inter-relações
Formular pressupostos teóricos inter-relacionando os usos da RSO com os tipos de MO e as <i>affordances</i> da RSO com as funções de MO	Etapa propositiva Conceito operacional de <i>affordance</i> Conceito de MO na RSO P1 a P4 usos da RSO + tipos de MO P5 a P8 <i>affordances</i> da RSO + funções de MO
Verificar a consistência dos pressupostos teóricos e do Modelo Conceitual.	Pesquisa de Campo Estatística descritiva + interpretativa

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

CAPÍTULO IV
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

“Todos os meios, como extensões de nós mesmos, servem para proporcionar visão e consciência novas e transformadoras” (MCLUHAN, 1964)

4 REDIMENSIONANDO A RSO

Neste capítulo é possível verificar os principais resultados obtidos com a realização desta investigação. Parte-se do entendimento que o passado não é conservado, preservado de maneira fixa e mutável, sendo reconstruído e reutilizado à luz do presente, atual, como um ‘tempo vivo da memória’. Os processos infocomunicacionais formais e informais afetam e muitas vezes podem condicionar a formação da Memória Organizacional por meio do processo de ressignificação, ou seja, novos sentidos aos fatos e eventos. Isso porque, a RSO pode ser vista como uma forma de institucionalização do conhecimento organizacional por meio da socialização de informações, comunicações, saberes e conhecimentos que circulam por ela.

Os processos infocomunicacionais como facilitadores da construção da MO não são neutros. Eles envolvem atores que realizam práticas comunicativas interativas, por meio de fluxos infocomunicacionais assíncronos e, principalmente síncronos, que proporcionam dinamismo as funções de memória. A RSO ao permitir a manutenção da memória da comunicação, contribui, conseqüentemente, para a manutenção da Memória Organizacional. Esse ambiente virtual possibilita entender quais decisões do passado afetam o presente e como a organização agiu anteriormente. Um fato que não pode ser negligenciado, é que a temporalidade desempenha um papel central na RSO e, particularmente, na visibilidade da comunicação. Uma vez que a comunicação on-line muda ao longo do tempo, conforme a informação e/ou comunicação é publicada, consultada, excluída e agregada, mudam os significados, as interpretações, as práticas e o comportamento dos usuários. Além disso, com o passar do tempo e os diferentes usos dos recursos/funcionalidades da RSO, a cada novo uso da *affordance*, ela é atualizada e essa atualização gera novos resultados para o usuário, ou seja, resultados concretos e imediatos que abrangem a *affordance* e sua atualização em nível individual, de grupo e organizacional. Leonardi e Vaast (2016) destacam que muitas pesquisas tendem a ser estáticas, isto é, ficam apenas no presente. O potencial da RSO para as mudanças ao longo do tempo nos processos infocomunicacionais 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, entre outros.

De acordo com Ellison, Gibbs e Weber (2015) uma característica importante das RSOs é que elas constroem uma memória coletiva, permitindo que os funcionários façam

perguntas, arquivem e disseminem as respostas para um público amplo para uso futuro, economizando tempo e esforço redundante. Para os autores, as *affordances* responsáveis por isso, são a visibilidade devido sua facilidade de encontrar perguntas e respostas e a persistência devido sua natureza de arquivamento do que é compartilhado.

4.1 PROPOSIÇÕES

A abordagem propositiva da pesquisa visualiza a RSO como estratégica de comunicação interna que pode potencializar a construção da Memória Organizacional contribuindo com a institucionalização e a efetivação das funções de memória. Esta pesquisa propõe a seguinte definição operacional de *affordances* para nortear o estudo:

As affordances emergem da relação entre o usuário (funcionário) e o objeto (RSO), em um contexto cultural de permanente interação propiciado pela virtualidade e pela visibilidade da comunicação. Elas estão sujeitas a processos interpretativos e são sugeridas por meio da interface amigável e os recursos/funcionalidades da RSO, mas também são apropriáveis e, por isso, ocasionais. Podem ser individuais, grupais ou coletivas, contudo, enfatizam o seu caráter relacional.

Além disso, propõe-se que a natureza da Memória Organizacional compartilhada por meio da RSO está ancorada com base em sete atributos, isto é, a MO é dinâmica; atual; individual, de grupo e coletiva; virtual; em rede; interativa e conectiva. Assim, com base nesses atributos a Memória Organizacional proposta neste estudo, propiciada pela RSO é considerada como:

atua como um saber, ora individual ora de grupo ora coletivo, ou ainda, nos três níveis simultaneamente. Ela representa a cultura organizacional, por meio do resgate atual (na maioria das vezes, em tempo real) da sua história, com ênfase nos processos infocomunicacionais interativos (síncronos e assíncronos) que ocorrem no ambiente virtual em rede, conectando pessoas e conteúdos e potencializando a preservação e a institucionalização do conhecimento em constante atualização.

Portanto, a MO envolve todas as atividades da organização em todos os níveis de influência, neste caso, no contexto da comunicação interna, incluindo políticas, padrões, fluxos informacionais e comunicacionais, interações, cultura, tecnologia, dando origem à identidade organizacional. A visibilidade da comunicação que a RSO propicia, facilita a recuperação dos processos infocomunicacionais, dos conhecimentos e das práticas internas, podendo também, servir como estratégia de mudança cultural por meio dos traços digitais

híbridos que permitem o rastreamento das trocas infocomunicacionais. Com isso, pode contribuir para a formação de um *ethos* organizacional, atuando como espaço de reconhecimento de suas ações e, conseqüentemente, de sua identidade e promovendo a integração entre seus membros.

Desta forma, formulou-se os seguintes pressupostos inter-relacionando os **usos da RSO e as componentes/tipos de MO**: 1) Memória Comunicativa; 2) Memória Cultural; 3) Memória Política e 4) Memória Sensorial.

P1: O uso da Rede Social Organizacional tem o potencial de apoiar a construção da Memória Organizacional por meio das interações entre os usuários, constituindo assim, a Memória Comunicativa que dinamiza o fluxo contínuo dos processos infocomunicacionais internos e, conseqüentemente, novos fluxos de memória.

A Memória Comunicativa que permeia a RSO faz parte da estratégia de comunicação interna como agente catalizador dos objetivos da organização. Ela também pode ser considerada uma memória relacional representada como uma memória informal diária que se forma com base nas experiências cotidianas (ASSMANN, 1995). Cada usuário da RSO pertence a vários grupos, relacionados ao seu envolvimento na execução de atividades e projetos em andamento, o que resulta em diferentes autoimagens e memórias coletivas. Essas memórias coletivas se formam com base em experiências coletivas e habilidades adquiridas que resultam no compartilhamento do conhecimento (RAMOS, 2011; COSTA, 2011;). Portanto, a MO na RSO é um tipo de memória em contínuo processo de construção, por estar em permanente atualização, transformando em conhecimento útil a história e a experiência acumulada em sua trajetória (CASALEGNO, 2006; FALCI, 2010; CUNHA, 2013). Desse modo, este tipo de memória exerce uma função de apoio a tomada de decisão.

P2: O uso da Rede Social Organizacional tem o potencial de apoiar a construção da Memória Organizacional a longo prazo, por meio da socialização de informações e de conhecimentos que integram os fluxos infocomunicacionais até se tornarem parte da Identidade Coletiva, constituindo assim, a Memória Cultural.

Nesse tipo de memória a informação pode durar toda a existência de uma organização, fazendo parte de sua história como memórias vividas e interpretadas pelos

funcionários a partir de experiências vivenciadas em conjunto. Ela se expressa por meio de seus valores e crenças e resultam na institucionalização de significados compartilhados (RAMOS, 2011; COSTA, 2011;). A produção de conteúdo na RSO gera um novo formato de memória que pode ser individual, de grupo ou coletiva e, sobretudo, pode ocorrer de forma simultânea nesses três níveis (CUNHA, 2013). Portanto, a Memória Cultural passa ser um marco referencial em que os usuários da RSO redescobrem valores e experiências, reforçam laços presentes e criam empatia com a organização. Isso representa, a valorização dos ativos intangíveis que atua como estimuladora de significados, geradora de pertencimentos e consolida o discurso institucional. Desse modo, este tipo de memória exerce uma função de integrativa.

P3: O uso da Rede Social Organizacional tem o potencial de apoiar a construção da Memória Organizacional por meio dos mecanismos de legitimação de interesses e poderes individuais e de grupos, constituindo assim, a Memória Política que se expressa por meio dos processos de negociação.

A Memória Política permeia todos os outros tipos de memória, sendo expressa como as forças organizacionais que traçam a trajetória do conhecimento compartilhado que se torna coletivo e institucionalizado (RAMOS, 2011; COSTA, 2011; BARROS, RAMOS, 2016). O que é representado por meio de mecanismos de legitimação dos significados e das práticas organizacionais que moldam a forma como as memórias em rede são construídas e reconstruídas (NONATO; PERES, 2018). Esses processos de construção e reconstrução, que ocorrem durante os usos da RSO geram quadros de referência contemporâneos que possibilitam novas representações do conhecimento e dos saberes em novos espaços de memória virtual que são coletivos, interativos e processuais (ROXO, 2011). Embora a RSO se apresente por meio de uma interface no ambiente virtual, seu conteúdo é real, assim como, seus usuários são responsáveis por construir e comunicar as memórias compartilhadas por meio dela. Desse modo, este tipo de memória exerce uma função de controle.

P4: O uso da RSO tem o potencial de apoiar a construção da MO a curto prazo por meio de consultas individuais ou de grupos em resposta a estímulos específicos do ambiente interno, constituindo assim, a Memória Sensorial que se expressa por meio das impressões e percepções.

A Memória Sensorial por ser um tipo de memória mais rápida proporcionada pelo uso da RSO, contribui para sanar as necessidades dos funcionários em perceber o ambiente interno da organização (RAMOS, 2011). Essa conexão com o ambiente interno também pode ser vista como uma memória conectiva, isto é, momentos de conexão como momentos de memória (HOSKINS, 2011). Os fluxos infocomunicacionais expressos por meio das buscas individuais ou de grupos formam as trajetórias interacionais. Nessas interações, os usuários da RSO desenvolvem impressões e experimentam sensações de conexão e desconexão quando tentam estabelecer ligações com colegas de trabalho e com conteúdos no intuito de conhecer/perceber melhor as dinâmicas de trabalho, as responsabilidades, as atividades, os projetos desenvolvidos, entre outros. Desse modo, este tipo de memória exerce uma função compartilhamento.

A literatura acadêmica, conforme visto, fornece uma lista extensa de *affordances* das MSOs, muitas são análogas e a distinção entre algumas é confusa. Para facilitar o processo de identificação das *affordances*, os usuários devem saber reconhecer o que uma tecnologia social permite que ele faça e o que se torna mais difícil de ser feito. Para poder compreender e explicar as ações ativadas e restringidas no uso de uma rede social no local de trabalho. Entre as *affordances* identificadas na literatura a visibilidade, a persistência, a capacidade de edição e a associação de Treem e Leonardi (2012) são as mais discutidas e adotadas neste estudo por serem consideradas as que melhor expressam a proposta de análise da MO no contexto da RSO. Na visão dos autores, com base na abordagem relacional, as *affordances* de uma tecnologia, frequentemente, são as mesmas ou similares em diversas configurações organizacionais. Isso porque, as características materiais da tecnologia limitam os tipos de interpretações que as pessoas podem fazer e os usos para os quais ela pode ser pensada. Ao analisar a RSO descrevendo os comportamentos que ela normalmente proporciona, pode-se ir além de suas particularidades e se concentrar nos resultados dos processos infocomunicacionais que ocorrem por meio dela.

Desse modo, também foram formulados pressupostos sobre as ***affordances da RSO e as funções da MO***: 1) Eficácia da Comunicação Interna; 2) Institucionalização de Experiências e Práticas; 3) Consistência da Identidade Organizacional; e 4) Conhecimento Situacional Interno. Essas duas últimas funções também são preconizadas por Ramos (2011) e Perez e Ramos (2013).

P5: A *affordance* da Visibilidade da RSO se relaciona positivamente com a função de Eficácia da Comunicação Interna que se expressa, principalmente, pela formação da Memória Comunicativa, mas não se limita a ela.

Como as conversas na RSO são transparentes e seu histórico pode ser recuperado, a *affordance* da visibilidade representa uma importante possibilidade de ação, a curto e a longo prazo, em que usuários podem consultar as informações e os conhecimentos contidos nas conversas, construindo sua memória individual relacionada a determinado conteúdo pesquisado (LEONARDI; HUYMANN; STEINFELD, 2013). A cada nova consulta que é realizada por diferentes funcionários, essa memória vai se transformando também em uma memória de grupo até se tornar em uma memória coletiva, no sentido mais representativo, organizacional. A importância da visibilidade, conforme mencionado anteriormente, fez com que ela fosse considerada uma *affordance* raiz na Era Digital, uma vez que ajuda a possibilitar que outras *affordances* sejam possíveis devido a sua disponibilidade. Desse modo, as informações ou ações visíveis por meio do uso dos recursos/funcionalidades da RSO permitem o conhecimento do comportamento no trabalho, do metachecimento e dos fluxos de atividades, além de criarem responsabilidades e um meio de monitoramento (TREEM; LEONARDI, 2012). A RSO ao apresentar o conteúdo em comunidade, possibilita que os conteúdos gerados possam ser facilmente localizados e vistos, bem como, que o metachecimento ocorra por meio do aprendizado indireto, o efeito observador. Isto é, a interação entre os usuários que fornecem a comunicação e aqueles que observam o ato comunicativo. Assim, as possibilidades de visibilidade de qualquer usuário, conteúdo gerado ou interação realizadas na RSO são interdependentes dos atos comunicativos de outros funcionários (TREEM; LEONARDI; HOOFF, 2020).

A RSO pode ajudar as organizações a terem uma comunicação interna mais eficaz por meio do desenvolvimento de diferentes tipos Memória Organizacional. Isso significa, que elas podem utilizar a RSO para melhor se comunicar e tornar o conhecimento instituído pela sua memorização, aumentando sua performance. Contudo, não se pode presumir que diferentes tipos de usuários sejam igualmente capazes e motivados a construir a MO. Gestores e não gestores, por exemplo, têm necessidades infocomunicacionais diferentes. Gestores podem estar mais motivados a visualizar e conhecer o conteúdo das conversas que ocorrem na RSO, a fim de memorizar as informações.

Como na RSO, a *affordance* da visibilidade se expressa por meio da transparência da mensagem e a translucidez da rede, sabe-se quem é o emissor, o receptor e o conteúdo das mensagens trocadas. Com isso, é possível identificar parceiros de comunicação, evitar o retrabalho e desenvolver ideias inovadoras. A exposição à comunicação direcional permite que os usuários acompanhem o que os outros funcionários estão fazendo. E isso contribui para a compreensão dos quadros de referência de outras pessoas e acaba colaborando na diminuição dos ruídos na comunicação (LEONARDI; HUYMANN; STEINFELD, 2013). Todos esses atributos da RSO contribuem para a construção da Memória Comunicativa por meio da função de Eficácia da Comunicação Interna e a função de apoio a tomada de decisão.

P6: A *affordance* da Visibilidade, em conjunto com a *affordance* da Persistência da RSO se relacionam positivamente com a função de Conhecimento Situacional Interno que se expressa, principalmente, pela formação da Memória Sensorial, mas não se limita a ela.

A persistência da comunicação na RSO está relacionada ao salvamento e o arquivamento automáticos de conteúdo on-line, resultando em um conteúdo em crescimento incremental e acessível para uso futuro. A exposição a comunicação diária que persiste promove uma maior conscientização da situação interna da organização, bem como, a expansão da consciência sobre quem sabe o quê (qual o conhecimento e habilidades que cada funcionário tem) e quem sabe quem (parceiros de comunicação). O que pode resultar no aumento da atenção que os usuários prestam nas conversas e, conseqüentemente, no estímulo ao compartilhamento de informações e na redução do retrabalho (LEONARDI; HUYMANN; STEINFELD, 2013).

Os traços digitais de comunicação deixados pela persistência do conteúdo postado, ajudam os funcionários a fazerem conexões e os líderes a compreenderem as práticas comunicativas informais da organização (GREEN; CONTRACTOR; YAO, 2006). A RSO ao permitir rastrear e gravar as interações, possibilita que elas sejam analisadas ao longo do tempo, resultando em melhoras na produtividade e avanços na carreira. Os usuários utilizam a informação compartilhada para aprender mais sobre os interesses e as atividades dos colegas de trabalho, bem como, com os problemas e as soluções encontradas. Os recursos/funcionalidades da RSO ajudam os usuários a identificar o conteúdo novo e popular, sendo isso considerado como uma maneira de se orientar na organização e criando um maior

senso de participação e compromisso organizacional. Assim como, auxilia no desenvolvimento de um terreno comum que pode contribuir na transmissão de ideias complexas.

Ter o registro de uma comunicação anterior possibilita que as informações sejam adequadamente contextualizadas e proporcionem aos funcionários mais tempo para entendê-las melhor, contribuindo com o aprendizado e tornando a comunicação mais útil e robusta no sentido de ser difícil de comprometer ou abandonar um conteúdo. Desse modo, a persistência afeta a ação organizacional ao sustentar o conhecimento ao longo do tempo, ao criar formas robustas de comunicação e ao permitir o acréscimo de conteúdo (TREEM; LEONARDI, 2012). A reutilização de conteúdos também apoia a formação de relacionamentos mais próximos como a criação e a manutenção das comunidades de prática que criam reservatórios de conhecimento que podem ser mantidos e exibidos na RSO (LEONARDI; HUYMANN; STEINFELD, 2013). Todos esses atributos da RSO contribuem para a construção da Memória Sensorial por meio da função de Conhecimento Situacional Interno e a função de reservatório.

P7: A *affordance* da Visibilidade, em conjunto com a *affordance* da Associação da RSO se relacionam positivamente com a função de Consistência da Identidade Organizacional que é representada, principalmente, pela formação da Memória Cultural, mas não se limita a ela.

Os algoritmos da rede podem sugerir associações emergentes entre os funcionários e os conteúdos gerados e estimular as interações transfronteiriças (GREEN; CONTRACTOR; YAO, 2006). Essas interações são essenciais, principalmente, para as organizações que apresentam em sua estrutura unidades em localidades geograficamente distantes, mas que necessitam constantemente de interação. Essa colaboração ocorre porque os usuários da RSO descobrem que existem assuntos de interesse comum, inclusive, com aqueles que possuem uma base de conhecimento diferentes (LEONARDI; HUYMANN; STEINFELD, 2013). O que resulta no fomento da confiança e da conexão e uma influência positiva na expansão de fronteiras. Portanto, as associações reúnem os usuários que têm o conhecimento e aqueles que o procuram. Essa conectividade permite que os funcionários visualizem a estrutura da rede de cada um, ajudando-os a decidir onde seu conhecimento é necessário e onde pode ser desenvolvido. A *affordance* associativa possibilita o fortalecimento da conexão social, a

construção de comunidades, o acesso a informações relevantes, bem como, promove relacionamentos novos entre funcionários que pouco se conhecem ou nem conhecem (TREEM; LEONARDI, 2012).

Cabe destacar, que líderes podem aproveitar essa possibilidade para ter um melhor entendimento das comunidades de apoio e, principalmente, como elas funcionam. E com isso, demonstrar o compromisso da alta direção com a RSO. O que leva a concluir que *affordances* associativas aumentam o capital social, o sentimento de identidade comum (os funcionários sentem-se mais perto da organização como um todo) e a criação de redes organizacionais. Esse sentimento de identidade acontece, particularmente, entre os funcionários distribuídos, que se sentem mais próximos do resto, fornecendo um senso contínuo do que está acontecendo e de estarem conectados entre culturas em uma grande organização global (STEINFILED *et al.* 2009). Inclusive, a troca de informações entre funcionários, permite que os recém-chegados, ao longo do tempo, cultivem o sentimento de pertencimento e uma sensação de ser uma ‘família’ no ambiente de trabalho (LEIDNER; KOCH; GONZALEZ, 2010).

Ao criar associações explícitas quanto à fonte, à qualidade e à utilidade da informação, a RSO pode resultar em um melhor uso do conteúdo. Isso porque, o uso de algoritmos para processar o conteúdo, pode ajudar a personalizar as informações trocadas e a evitar a sobrecarga (TREEM; LEONARDI, 2012). Todos esses atributos da RSO contribuem para a construção da Memória Cultural por meio da função de Consistência da Identidade Organizacional e da função integradora.

P8: A *affordance* da Visibilidade, em conjunto com a *affordance* da Editabilidade da RSO se relacionam positivamente com a função de Institucionalização de Experiências e Práticas que é representada, principalmente, pela formação da Memória Política, mas não se limita a ela.

A editabilidade possibilita aos usuários a capacidade de redigir mensagens cuidadosamente, bem como corrigir, adicionar, revisar, excluir e alterar colaborativamente o conteúdo publicado. O que dá ao funcionário um alto nível de controle sobre o conteúdo e possibilita o compartilhamento de experiências e melhores práticas (TREEM; LEONARDI, 2012). Essa flexibilidade da RSO permite criar ambientes com níveis mais elevados de segurança psicológica, ajudando os usuários menos inclinados a interagir, a manifestarem

seus posicionamentos e interesses (BOYD; ELLISON, 2007). A RSO ao promover um ambiente informal e interativo, os funcionários podem se expressar/conversar de forma mais livre, fomentando naturalmente as funções de memória. Como o conteúdo também pode ser criado de maneira assíncrona, sem restrições de tempo, pode-se criar e recriar mensagens propositalmente de acordo com suas intenções, sem se preocupar com interrupções em tempo real. Isso é importante, principalmente, quando informações complexas são compartilhadas (TREEM; LEONARDI, 2012).

Os benefícios do feedback acontecem por meio da metavocagem, que é quando um usuário se envolve em conversas em andamento e adiciona conteúdo. Desse modo, a RSO proporciona aos funcionários a possibilidade de revelar seu comportamento, conhecimentos e experiências para todos, o que acaba facilitando a identificação de especialistas, de funcionários-chave ou até mesmo porta-vozes. Ainda, os funcionários esperam reconhecimento de forma institucionalizada ao publicar um conteúdo e conquistar um status e poder.

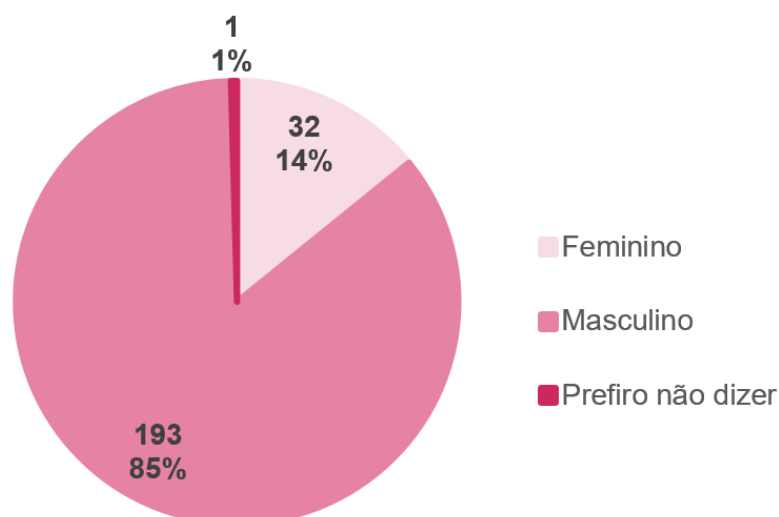
Assim, a editabilidade molda comportamentos, como regular as expressões pessoais, segmentar o conteúdo e melhorar a qualidade da informação. Os usuários da RSO adaptam suas mensagens visando seus públicos de interesse e de acordo como a interatividade acontece. Isso porque, buscam formar coalizões com base em interesses comuns. Poder rever e editar o conteúdo são aspectos fundamentais para o valor percebido, inclusive, usuários compartilham mensagens sobre processos de negociação, como coordenar atividades em andamento ou futuras. Além disso, os algoritmos fornecem aos gestores uma maior capacidade de vigilância e a possibilidade de controlar os funcionários (TREEM; LEONARDI, 2012). Todos esses atributos da RSO contribuem para a construção da Memória Política por meio da função de Institucionalização de Experiências e Práticas e a função de controle.

Conforme já mencionado, esses pressupostos tiveram sua verificação da consistência na pesquisa de campo por meio da aplicação do questionário online, os resultados são apresentados a seguir.

4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO ONLINE

O perfil dos respondentes foi constatado por meio das três questões iniciais do questionário online (Q1-Q3) que identificaram o sexo, a idade e a escolaridade. A Figura 21 mostra a relação do sexo dos participantes.

Figura 21 – Gênero dos participantes.

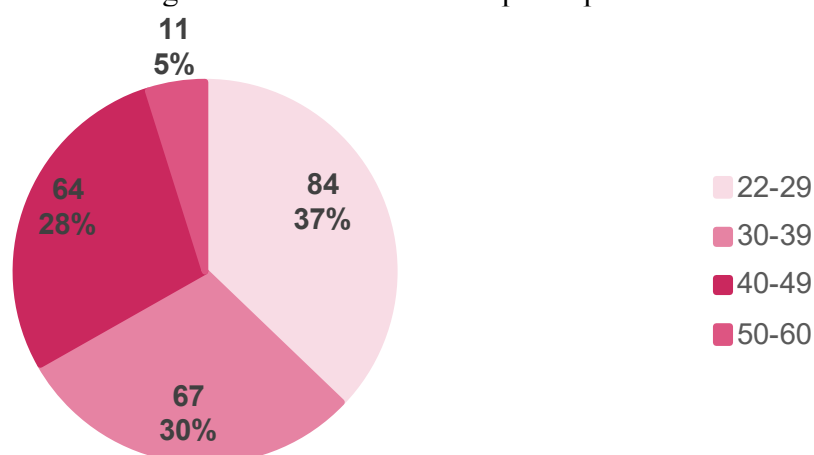


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A maioria dos respondentes é do sexo masculino (85%) sexo feminino (14%), sendo que apenas um respondente optou por não informar. Segundo dados da PRF de maio de 2022 o perfil de seus membros é formado por 59% do sexo masculino e 41% do sexo feminino em um total de 504.529 servidores.

A Figura 22 apresenta a faixa etária dos participantes.

Figura 22 – Faixa etária dos participantes.

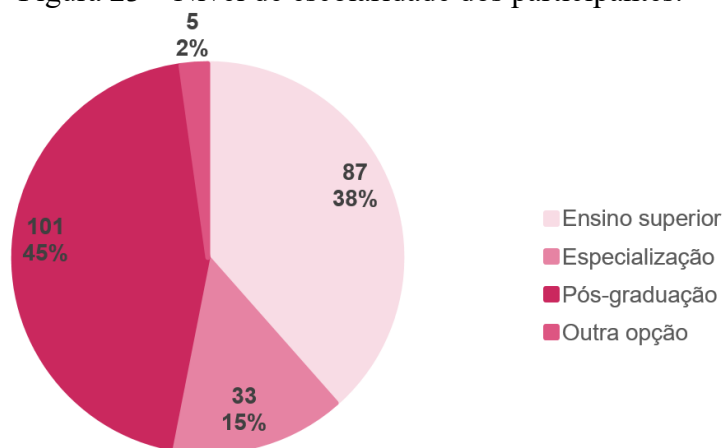


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A maioria dos respondentes 37% (84 respondentes) se encontra na faixa dos 22 a 29 anos, 30% (67 respondentes) na faixa de 30 a 39 anos, 28% (64 respondentes) entre a faixa de 40 a 49 anos e em menor quantidade, 5% (11 respondentes) na faixa entre 50 a 60 anos.

A Figura 23 apresenta o nível de escolaridade dos participantes.

Figura 23 – Nível de escolaridade dos participantes.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Quanto a escolaridade, destaca-se que entre os requisitos para entrar na PRF por meio de concurso público está a exigência do diploma de nível superior (graduação em qualquer área de formação). Sendo assim, foi identificado que 45% dos participantes do estudo possuem curso de pós-graduação, 38% ensino superior e 15% curso de especialização.

Cabe esclarecer, que as pós-graduações são divididas em dois tipos: lato sensu (cursos de especialização e MBA) e stricto sensu (mestrado e doutorado). Portanto, neste estudo considerou-se que a maioria dos participantes possuem pós-graduação 60%.

4.2.1 Análise por afirmação

Para iniciar as análises por afirmação, a Tabela 2, apresenta para todas as afirmações, as respostas obtidas com suas respectivas frequências relativa e frequências absoluta.

Tabela 2 – Afirmações e respostas.

	DISCORDANTES			CONCORDANTES		
	AF.	DT	D	NC, ND	C	CT
MEMÓRIA COMUNICATIVA	1	0	4% (9)	5% (11)	55% (124)	36% (82)
	2	1% (1)	4% (10)	12% (28)	57% (129)	58 (26%)
	3 neg.	15% (33)	56% (127)	19% (43)	9% (20)	1% (3)
	4	1% (3)	12% (26)	18% (41)	55% (125)	14% (31)
	5	2% (5)	16% (37)	35% (79)	35% (79)	12% (26)
MEMÓRIA CULTURAL	6	1% (1)	10% (22)	30% (69)	49% (112)	10% (23)
	7	1% (3)	8% (19)	18% (40)	58% (130)	15% (34)
	8	1% (3)	14% (31)	20% (44)	46% (105)	19% (43)
	9 neg.	14% (32)	50% (113)	18% (41)	15% (34)	3% (6)
	10	0,4% (1)	7% (15)	16% (36)	54% (121)	23% (52)
MEMÓRIA POLÍTICA	11	0	3% (7)	18% (40)	59% (134)	20% (45)
	12 neg.	13% (28)	42% (95)	26% (59)	16% (37)	3% (7)
	13	1% (1)	8% (18)	28% (64)	48% (109)	15% (34)
	14	0,4% (1)	3% (6)	18% (40)	61% (137)	18% (42)
	15	0,4% (1)	4% (9)	8% (17)	67% (151)	21% (48)
MEMÓRIA SENSORIAL	16 neg.	22% (49)	52% (118)	16% (36)	9% (20)	1% (3)
	17	1% (3)	6% (14)	14% (31)	60% (136)	19% (42)
	18	0	7% (17)	22% (50)	60% (135)	11% (24)
	19	1% (2)	3% (8)	16% (36)	61% (137)	19% (43)
	20	0,4% (1)	2% (4)	9% (21)	59% (133)	30% (67)

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Conforme visto no capítulo de metodologia, para aumentar a precisão da escala Likert foram atribuídos pesos para *discordo totalmente* e *concordo totalmente* (peso 1),

discordo e *concordo* (peso 0,5) e para *nem concordo*, *nem discordo* não foi atribuído peso por ser considerada uma resposta que representa neutralidade ou indecisão. A Tabela 3 apresenta os valores ajustados pelos pesos e somados.

Tabela 3 – Afirmações e respostas com atribuição de pesos.
DISCORDANTES CONCORDANTES

	AF.	DT (1) + D (0,5)	C (1) + CT (0,5) ²⁰
MEMÓRIA COMUNICATIVA	1	3%	97%
	2	4%	96%
	3 neg.	88% = C+CT	12% = DT +D
	4	14%	86%
	5	25%	75%
MEMÓRIA CULTURAL	6	15%	85%
	7	10%	90%
	8	16%	84%
	9 neg.	79% = C+CT	21% = DT + D
	10	7%	93%
MEMÓRIA POLÍTICA	11	3%	97%
	12 neg.	76%= C+CT	24% = DT + D
	13	11%	89%
	14	4%	96%
	15	4%	96%
MEMÓRIA SENSORIAL	16 neg.	90%= C+CT	10% = DT + D
	17	8%	92%
	18	8%	92%
	19	5%	95%
	20	8%	92%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A afirmação 1 que se refere à memória comunicativa recebeu o maior percentual de respostas favoráveis (97%) e a afirmação 2 o segundo maior percentual (96%). Em relação a memória cultural, a afirmação 10 recebeu o maior percentual de respostas favoráveis deste tipo de memória (93%). A memória política também recebeu o maior percentual de respostas favoráveis (97%) referente à afirmação 11 e o segundo maior percentual (96%) para as afirmações 14 e 15. A memória sensorial manteve um padrão de respostas, sendo que três receberam percentuais iguais de respostas favoráveis (92%) para as afirmações 17, 18 e 20.

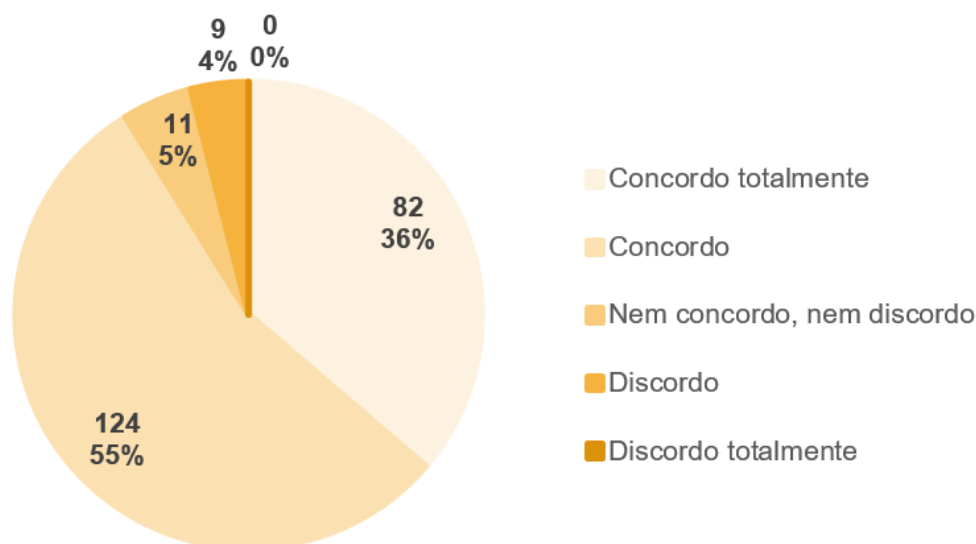
²⁰ Apêndice B – Cálculo dos percentuais de cada afirmação com atribuição de pesos.

A seguir é apresentada a análise qualitativa e quantitativa de cada afirmação em que foram considerados valores expressivos a soma das respostas favoráveis acima de 70%.

Categoria 1 – Memória Comunicativa

Conforme visto na revisão da literatura, a RSO ao apresentar o conteúdo em comunidade, isto é, para que todos possam ter acesso, possibilita que os conteúdos gerados e compartilhados possam ser facilmente vistos e localizados. Ao atuar como um *tubo vazado*, a visibilidade proporcionada pela RSO possibilita que ela seja uma medium-ambiência em que as pessoas prestam atenção nos fluxos infocomunicacionais que fluem constantemente permitindo uma maior rapidez na disseminação e facilidade de localização. A memória comunicativa se desenvolve neste ambiente de interação e comunicação cotidianas. Na Figura 24, é apresentado o percentual de cada resposta recebida da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 1.

Figura 24 – Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 1. A PRF Online possibilita rapidez na disseminação e facilidade na localização de informações.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

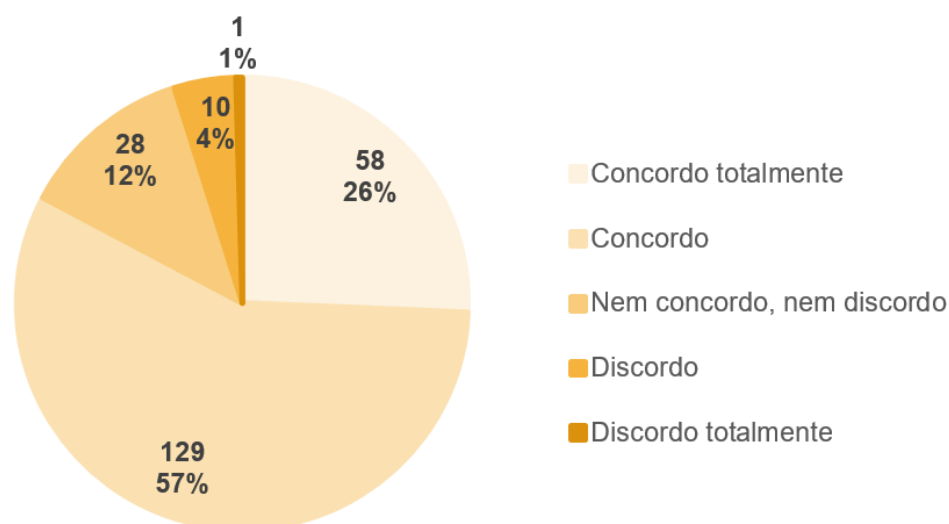
No caso da PRF Online, 36% dos respondentes *concordaram totalmente* e a maioria (55%) *concordou*, por meio da aplicação de pesos totalizou-se o valor expressivo de 97% de concordância, sendo a afirmação que obteve o maior percentual de resposta favorável do

questionário. Além disso, a afirmação recebeu 3% de respostas desfavoráveis, sendo que nenhum dos participantes *discordou totalmente* e 5% de respostas neutras ou indecisas.

Cabe ressaltar, a PRF (o que inclui a UniPRF), visa o fortalecimento das redes de comunicação interna e para atingir esse fortalecimento aposta em processos para a melhoria do fluxo informacional interno. O resultado do questionário online, sugere que a PRF Online ao facilitar rapidez na disseminação e facilidade na localização de informações devido a visibilidade, dinamiza o fluxo contínuo dos processos infocomunicacionais que permeiam por ela.

A teoria também demonstrou que a RSO ao possibilitar que as conversas sejam transparentes e seu histórico possa ser recuperado, a direcionalidade e o conteúdo das mensagens são visíveis para todos, até mesmo para aqueles que não estão envolvidos diretamente. Desse modo, sabe-se quem é o emissor, o receptor e o conteúdo trocado nas mensagens. Com isso, é possível identificar parceiros de comunicação, evitar o retrabalho e desenvolver ideias inovadoras. A Figura 25, a seguir, apresenta o percentual de cada resposta recebida referente à afirmação 2.

Figura 25 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 2.
A PRF Online possibilita a todos poderem ver/acompanhar a comunicação trocada.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

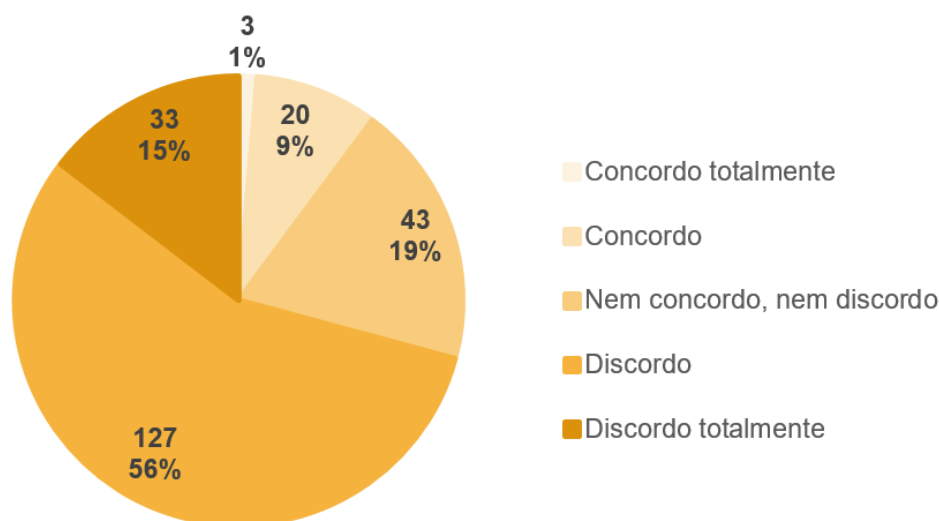
Para o ambiente da PRF Online, a maioria dos respondentes (57%) *concordou* e 26% *concordaram totalmente*, por meio da atribuição de pesos totalizou-se o valor expressivo de 96% de respostas favoráveis, o segundo maior percentual do questionário. Além disso, a

afirmação recebeu 4% de respostas desfavoráveis, sendo que apenas um participante *discordou totalmente* e 12% de respostas neutras ou indecisas.

O resultado sugere que PRF Online contribui com a visibilidade do conteúdo postado, conseqüentemente, proporcionando maior transparência dos fluxos infocomunicacionais. Questão estratégica, visto que a PRF tem o conhecimento como seu principal ativo e entende que para o seu compartilhamento precisa aperfeiçoar seus canais de comunicação visando a melhor disseminação do conhecimento institucional.

Como já indicado, a literatura apontou a importância da visibilidade, considerada *affordance* raiz na Era Digital, uma vez que ajuda a possibilitar que outras *affordances* sejam possíveis devido a sua disponibilidade. Os fluxos infocomunicacionais ou ações visíveis por meio do uso das funcionalidades da RSO permitem o conhecimento do comportamento no trabalho, do metachecimento e dos fluxos de atividades. Na Figura 26, é apresentado o percentual de cada resposta recebida da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 3.

Figura 26 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 3. A PRF Online **não** me permite acompanhar o fluxo das atividades em andamento.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

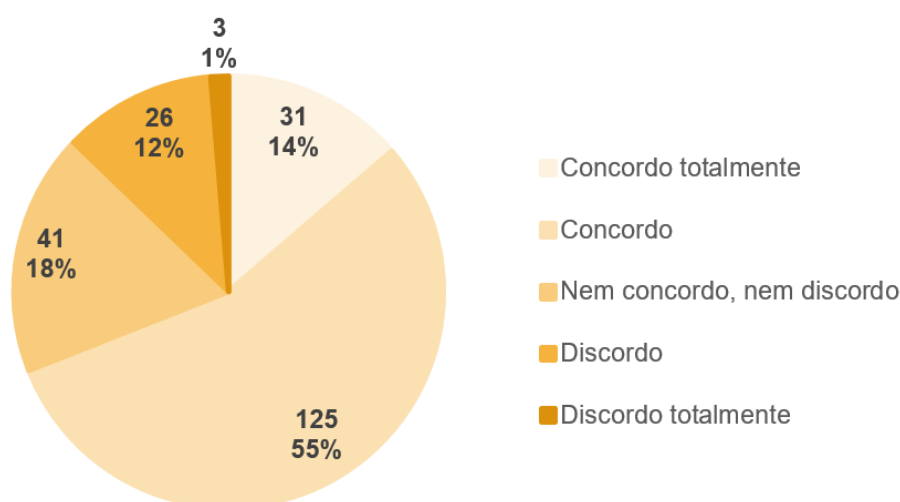
No caso da PRF Online, 15% *discordaram totalmente* e a maioria (56%) *discordaram*, por meio da atribuição de pesos totalizou-se o valor de 88% de respostas favoráveis. Isso porque, a afirmação foi elaborada de forma negativa/oposta o que demonstrou que os respondentes estavam atentos ao conteúdo das afirmações na hora de sua avaliação. Desse modo, *discordar totalmente* e *discordar* representam o valor de *concordar totalmente* e

concordar, respectivamente. Ainda, 19% expressaram uma opinião de neutralidade ou indecisão.

A análise da afirmação 3 ratifica a função da PRF Online quanto a Memória Comunicativa. Isso porque, a exposição à comunicação direcional (proporcionada pela visibilidade) permite que os usuários acompanhem o que os outros estão fazendo, contribuindo para a compreensão dos quadros de referência dos outros usuários e conseqüentemente colaborando com a diminuição dos ruídos de comunicação. Todos esses atributos contribuem para a função de eficácia da comunicação interna, uma das funções da Memória Comunicativa. Fator importante a ser ressaltado, visto que uma das diretrizes da PRF é a otimização dos fluxos de informação e comunicação, além do fato da pesquisa interna revelar uma comunicação deficitária.

Continuando com a análise das afirmações da categoria 1, a revisão da literatura revelou que entre as plataformas digitais, o uso das redes sociais promove o acesso a novas formas, mecanismos e estratégias para que os funcionários dirijam sua atenção às informações que podem auxiliá-los na tomada de decisão. Nesse sentido, a memória comunicativa proporcionada pela RSO é formada por um processo permanente de atualização que transforma em conhecimento útil a história e experiência acumulada a cada uso. Na Figura 27, é apresentada a relação dos percentuais de cada resposta recebida referente à afirmação 4.

Figura 27 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 4. Encontro com facilidade a informação/conhecimento que necessito para tomar uma decisão, consultando o ambiente da PRF Online.



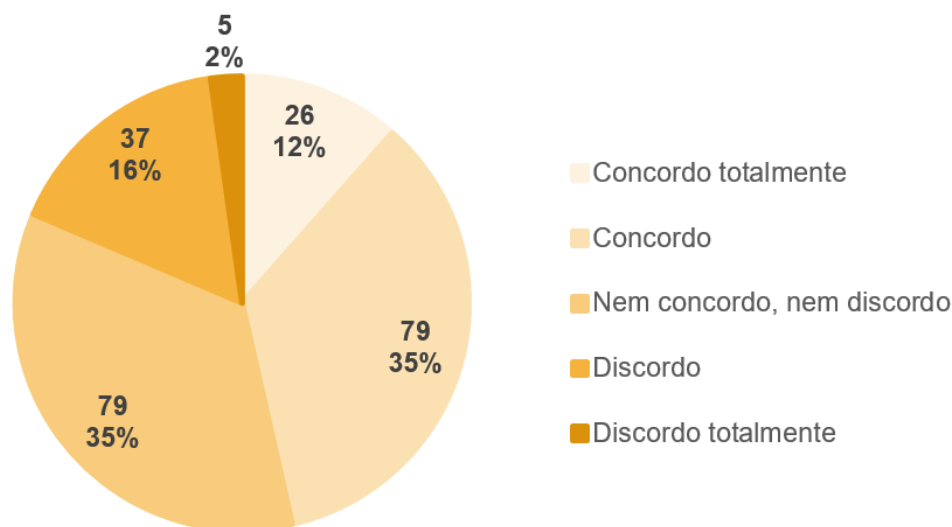
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

No caso da PRF Online, 14% dos respondentes *concordaram totalmente* e 55% *concordaram* com a afirmação, por meio da atribuição de pesos totalizou-se o valor expressivo de 86% de respostas favoráveis. Além disso, a afirmação recebeu 14% de respostas desfavoráveis e 18% de respostas neutras.

Conforme o relatório da CGU, os servidores apontaram a falta de um canal único e de fácil consulta para acessar informações. A PRF Online pode contribuir na resolução desse problema ao desempenhar a função da Memória Comunicativa no que se refere a facilidade de encontrar informações devido visibilidade e resistência do conteúdo, ressaltando neste caso, a função de apoio a tomada de decisão. Além do fato da própria PRF, ter entre suas diretrizes promover o melhor fluxo da informação e maior produtividade.

Baseado na literatura, a exposição do conteúdo na RSO, permite que seus usuários acompanhem o que os outros estão fazendo, contribuindo para diminuir com os mal-entendidos. Por exemplo, ao acompanhar uma mensagem trocada entre dois usuários e conhecer o seu conteúdo, pode-se saber quem tem a informação ou conhecimento necessário para realizar alguma atividade. Além disso, os traços da comunicação também podem ajudar os usuários a interagir com os outros porque sabem o que eles estão fazendo, bem como, coordenadores podem acompanhar os fluxos infocomunicacionais e assim compreender melhor a comunicação informal da organização. Na Figura 28, é apresentada a relação das respostas recebidas referente à afirmação 5, a última que compõe a categoria 1, referente à Memória Comunicativa.

Figura 28 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 5. Percebo que por meio da PRF Online as pessoas se comunicam melhor, interagindo, diminuindo mal-entendidos e perda de informações.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

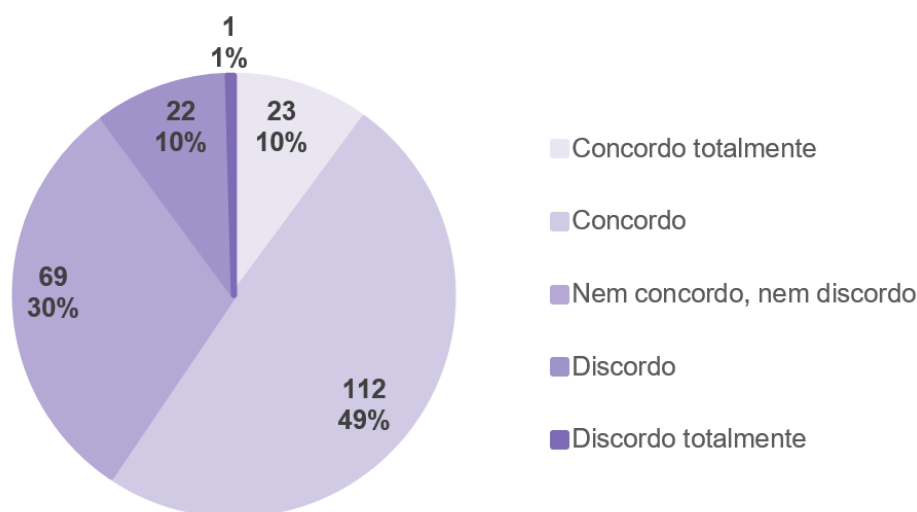
No caso da PRF Online, esta afirmação por meio da atribuição de pesos totalizou-se o valor de 75% de respostas favoráveis e 25% de respostas desfavoráveis. Ainda, 35% dos respondentes *nem concordaram, nem discordaram*, mantendo uma postura de neutralidade ou dúvida, sem deixar claro seu posicionamento. O que sugere que pela indecisão a função de eficácia da comunicação interna não está totalmente estabelecida e necessita ser aperfeiçoada. O que já havia sido apontado na pesquisa interna da PRF sobre a falta de sistematização de informações e informações dispersas e a comunicação deficitária. Fator que ainda necessita ser trabalhado pela organização, já que busca a otimização do fluxo infocomunicacional.

Categoria 2 – Memória Cultural

Estudos sobre a RSO demonstraram que quando ela atua como *câmera de eco* pode aproximar usuários com ideias semelhantes, estabelecendo um terreno comum que pode servir de base para a formação de grupos com interesses em comum. A formação desses grupos fomenta a confiança e a conexão entre os que pensam da mesma forma. Além disso, a RSO como *lubrificante social* contribui para o desenvolvimento do capital social estimulando o senso de reciprocidade entre as conexões estabelecidas. A memória cultural vive nesse ambiente, sendo uma forma de memória coletiva que é compartilhada por um conjunto de pessoas e transmite a noção de identidade coletiva.

A Figura 29, apresenta a relação dos percentuais de cada resposta recebida da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 6.

Figura 29 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 6. A PRF Online possibilita o desenvolvimento do senso de reciprocidade e confiança entre seus usuários.



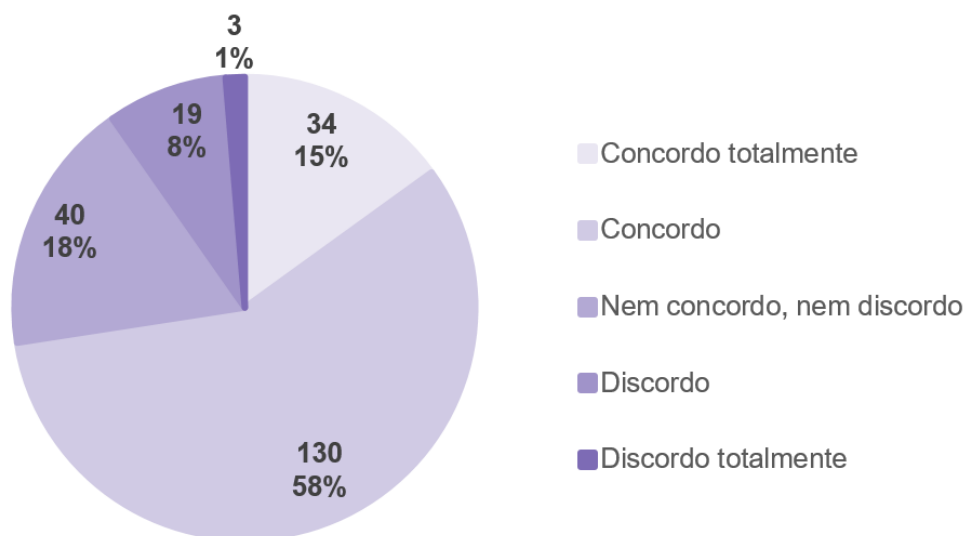
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Para o ambiente da PRF Online, 10% dos respondentes *concordaram totalmente* e 49% *concordaram* com a afirmação, por meio da atribuição dos pesos totalizou-se o valor expressivo de 85% de respostas favoráveis e 15% de desfavoráveis. Ainda, 30% dos usuários optaram por se posicionar de forma neutra ou indecisa (*nem concordo, nem discordo*), o segundo maior percentual de neutralidade.

A análise desta afirmação sugere que embora mais da metade dos usuários da rede tenham opiniões favoráveis, o posicionamento neutro revela que ambas as funções, integrativa e identidade coletiva, precisam ser melhor trabalhadas, ou seja, a *affordance* da associação da PRF Online precisa ser estimulada.

Seguindo com a análise da categoria 2, a pesquisa acadêmica tem dado ênfase a compreensão do papel da RSO para facilitar o compartilhamento do conhecimento nos locais de trabalho. Essa eficiência no compartilhamento tanto individual quanto coletivo que possibilita entender as redes informais torna a rede interna relevante para as organizações, sendo capaz de capturar e facilitar o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito entre seus usuários. Na Figura 30, é apresentada a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 7.

Figura 30 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 7. Por meio da PRF Online compartilho experiências com alunos, instrutores e coordenadores.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

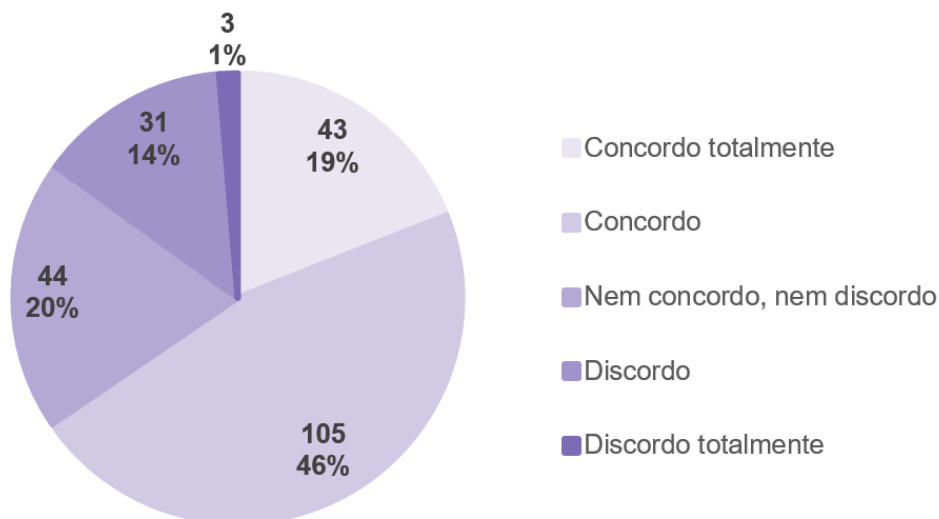
No caso da PRF Online, 15% dos respondentes *concordaram totalmente* e 58% *concordaram* com esta afirmação, por meio da atribuição de pesos totalizou-se o valor expressivo de 90% de opiniões favoráveis, 10% desfavoráveis e 18% de neutras.

O resultado sugere que a PRF Online mantém uma das características principais proporcionadas pelas redes sociais de modo geral, o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências. Cabe ressaltar o fato de a PRF já buscar a maior integração entre áreas.

Estudos também apontaram que os usuários da RSO por meio dela redescobrem valores e experiências, reforçam laços e criam empatia com a organização o que resulta na consistência da identidade organizacional. Esse atributo representa a valorização dos ativos intangíveis que atua como estimuladora de significados e consolida o discurso institucional.

A Figura 31, apresenta a relação das respostas recebidas referente à afirmação 8.

Figura 31 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 8. A PRF Online possibilita que seus usuários descubram os valores da UniPRF, criem laços entre si e empatia pela organização.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

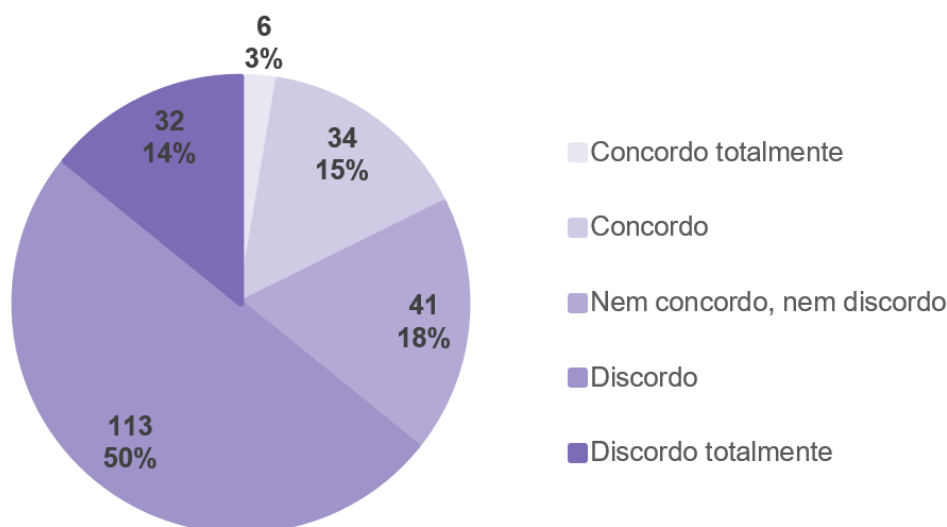
Na oitava afirmação, 19% dos respondentes *concordaram totalmente* e 46% *concordaram* com ela, por meio da atribuição de pesos totalizou-se o valor expressivo de 84% de opiniões favoráveis, 16% de respostas desfavoráveis e 20% de respostas neutras.

Essa última constatação, sugere que a identidade coletiva ainda precisa ser aperfeiçoada. Lembrando que a PRF já busca por meio de processos cognitivos e comportamentais que seus profissionais produzam uma visão compartilhada da organização, além de desenvolver uma organização coletiva e alinhada à estratégia organizacional.

Ainda na análise da categoria 2, outro fator importante se refere à visibilidade da comunicação que a RSO propicia o que facilita a recuperação das mensagens trocadas e consequentemente os conhecimentos e as práticas internas. A persistência do conteúdo pode também, servir como estratégia de mudança cultural por meio dos traços digitais híbridos que permitem o seu rastreamento. Isso, pode contribuir para a formação de um *ethos* organizacional, atuando como espaço de reconhecimento que promove a integração entre seus membros.

Na Figura 32, é apresentada a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 9.

Figura 32 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 9. O ambiente da PRF Online **não** possibilita uma maior integração entre seus usuários.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

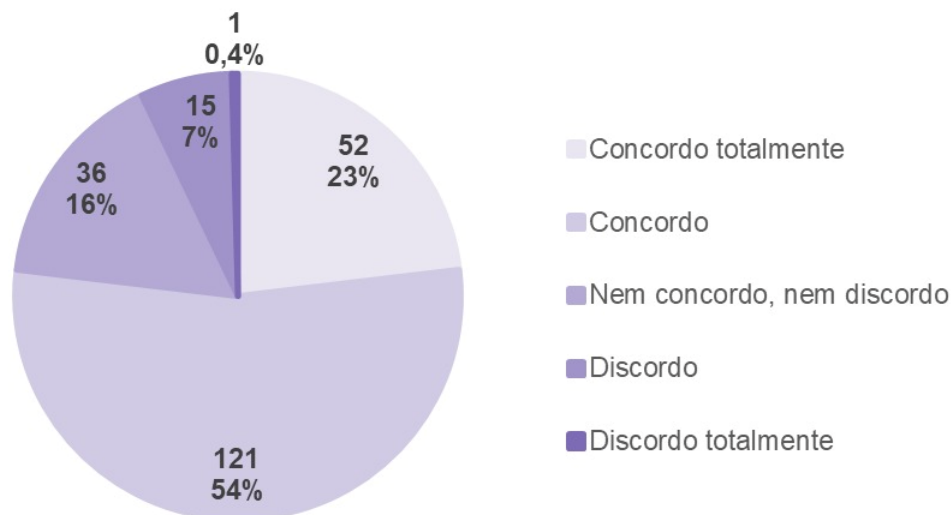
No caso da PRF Online, 14% dos respondentes *discordaram totalmente* e 50% *discordaram* desta afirmação, por meio da atribuição dos pesos totalizou-se 79% de respostas favoráveis, 21% de respostas desfavoráveis e 18% de respostas neutras. Aqui, novamente se trata de uma afirmação elaborada de forma negativa/oposta, visando verificar o nível de atenção dos respondentes. Desse modo, *discordar totalmente* e *discordar* representam o valor de *concordar totalmente* e *concordar*, respectivamente e vice-versa.

Cabe ressaltar que a PRF, busca a maior integração entre áreas, integrando de ponta a ponta os serviços internos e novamente identifica-se a necessidade de trabalhar a *affordance* da associação da PRF Online.

Ao analisar a última afirmação da categoria 2, destaca-se ainda que a literatura identificou que as funcionalidades da RSO ajudam seus usuários a identificar o novo e importante, sendo isso considerado como uma maneira de se localizar na organização, criando maior senso de participação e compromisso, além de auxiliar no desenvolvimento do terreno comum.

A Figura 33, apresenta a relação das respostas recebidas referente a afirmação 10.

Figura 33 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 10. Por meio da PRF Online percebo a identidade organizacional da UniPRF, ou seja, atributos ligados, sobretudo, ao ambiente interno da organização.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

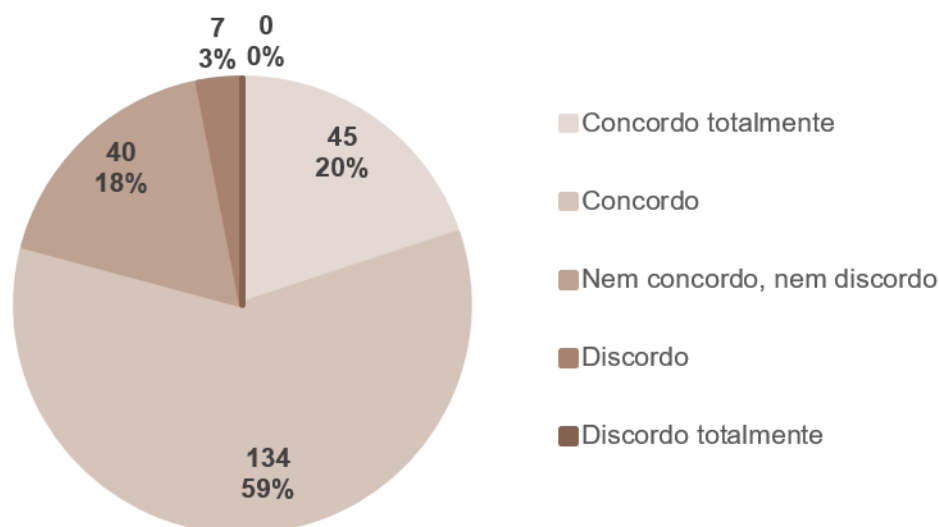
No caso da PRF Online, 23% dos respondentes *concordaram totalmente* e 54% *concordaram*, por meio da atribuição dos pesos totalizou-se o valor expressivo de 93% de opiniões favoráveis, 7% de respostas desfavoráveis e 16% de respostas neutras ou indecisas.

O resultado da última afirmação referente à Memória Cultural, sugere que o compartilhamento e a identidade coletiva por meio do conhecimento do ambiente interno, obtiveram os melhores resultados desta categoria. Lembrando que a PRF, entre suas diretrizes coloca o foco na entrega de valor e na satisfação das necessidades do público interno.

Categoria 3 – Memória Política

De acordo com a literatura, os usuários da RSO adaptam suas mensagens de acordo com o destinatário e conforme a interatividade acontece. Desse modo, buscam formar grupos com base em interesses comuns. Portanto, poder rever e editar o conteúdo são aspectos considerados fundamentais para o valor percebido, inclusive, usuários compartilham mensagens sobre processos de negociação, como coordenar atividades em andamento ou futuras. A memória política vive nesse ambiente, ela é criada e recriada em processos de negociação, exercício de poder e formação de coalizões. A Figura 34, apresenta a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 11.

Figura 34 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 11. A PRF Online ao possibilitar que o conteúdo publicado seja revisto e editado, permite a coordenação de atividades em andamento e futuras.



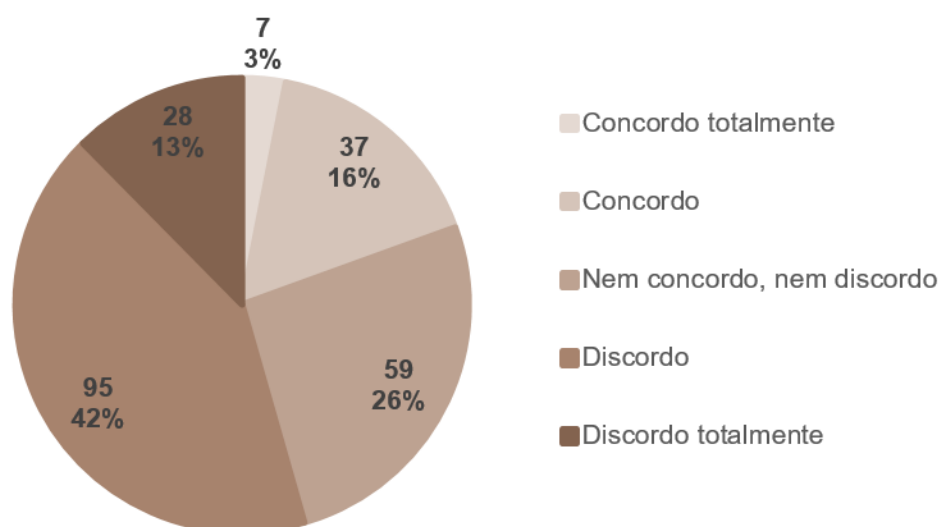
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

No ambiente da PRF Online, 20% dos respondentes *concordaram totalmente* e 59% *concordaram* com esta afirmação, por meio da atribuição de pesos totalizou-se o percentual expressivo de 97% de opiniões favoráveis (o maior percentual do questionário), 3% de respostas desfavoráveis e 18% de respostas neutras.

Desse modo, o resultado sugere que a PRF Online por meio das *affordances* da visibilidade, editabilidade e persistência ratifica as características encontradas na literatura quanto a capacidade de proporcionar a possibilidade de ver, consultar, analisar, editar conteúdos na hora que são elaborados ou futuramente contribuem para a coordenação de atividades.

Estudos também analisaram o papel da RSO para o reconhecimento pessoal do usuário, constatou-se que as funcionalidades/recursos da rede ajudam a manter os usuários motivados, reconhecendo o valor de suas contribuições e conseqüentemente, conquistando uma reputação/status. Além disso, os funcionários esperam reconhecimento de forma institucionalizada ao publicar um conteúdo. Dessa forma, a RSO proporciona aos usuários a possibilidade de revelar suas habilidades para todos, o que acaba facilitando a identificação de especialistas ou funcionários-chave pelos gestores. A Figura 35, apresenta a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 12.

Figura 35 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 12. O ambiente da PRF Online **impossibilita** o reconhecimento de minhas habilidades e conhecimentos de forma institucionalizada pelos gestores.



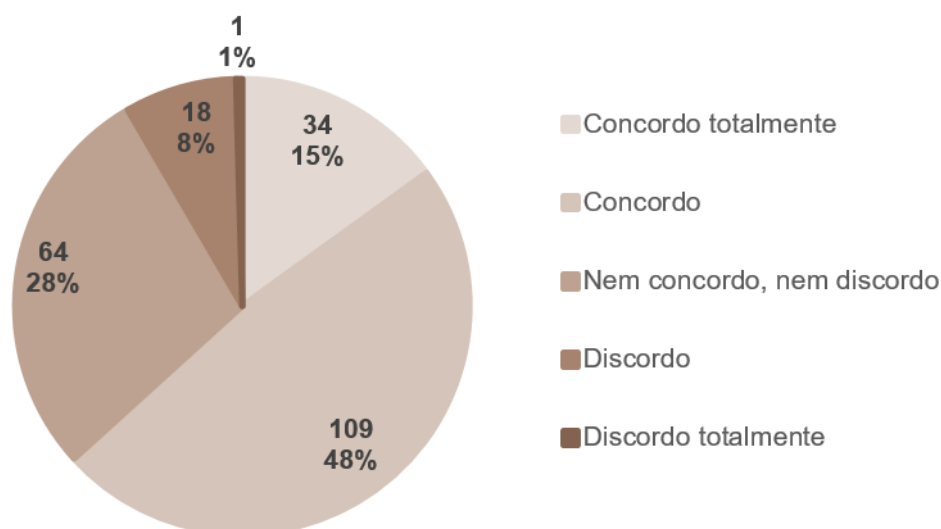
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Esta afirmação obteve um perfil similar de respostas, sendo que as favoráveis, as desfavoráveis e as neutras receberam quase a mesma proporção de respostas. Assim, por meio da atribuição de pesos totalizou-se 76% de opiniões favoráveis, 24% de respostas desfavoráveis e sem peso 26% de respostas neutras. Salienta-se novamente o aspecto da afirmação elaborada de forma negativa que demonstrou que os respondentes estavam atentos as afirmações na hora de sua avaliação quanto ao nível de concordância.

O resultado sugere que a PRF Online por meio da visibilidade e da editabilidade contribui para atingir um dos objetivos da PRF, promover a proteção, o desenvolvimento, a valorização e o reconhecimento de seus profissionais. No entanto, devido aos valores das respostas desfavoráveis e neutras sugere-se que esse aspecto precisa ser melhor trabalhado.

Seguindo com a análise da categoria 3, estudos verificaram que se por um lado, a RSO confere aos gestores um grau considerável de controle em relação a questões como roubo de dados secundários e violação de privacidade pelo fato dela geralmente ser hospedada via intranet e ser exclusiva aos funcionários. Bem como, o uso de rastreamento também pode fornecer a gestão uma maior capacidade de vigilância e a possibilidade de controlar os funcionários. Por outro lado, a RSO possibilita ao usuário um alto nível de controle editorial devido a capacidade de editar os conteúdos, isto é, poder corrigir, adicionar, revisar, excluir e alterar colaborativamente o conteúdo publicado. A Figura 36, apresenta a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 13.

Figura 36 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 13. A PRF Online possibilita aos gestores uma maior capacidade de vigilância e controle, por poderem acompanhar as informações/mensagens trocadas por todos.



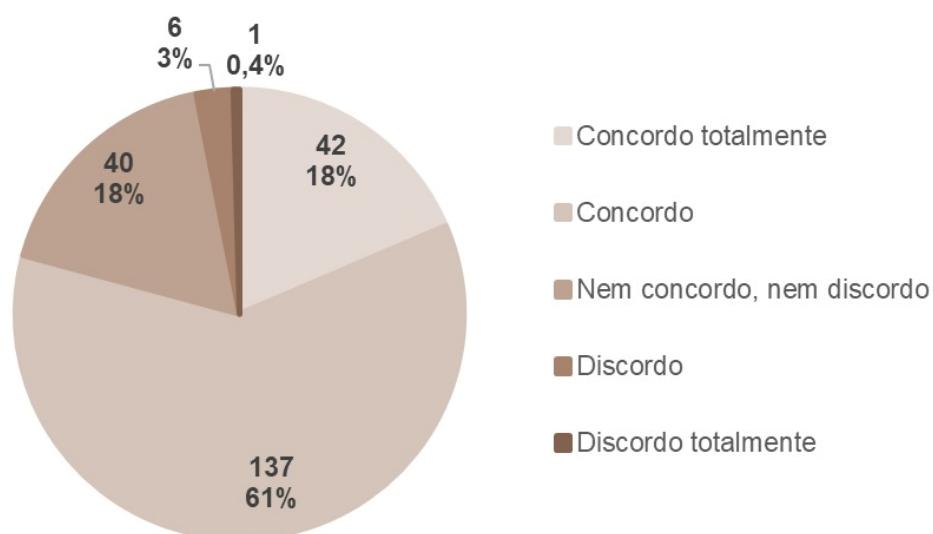
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Para o ambiente da PRF Online, 15% dos respondentes *concordaram totalmente* e 48% *concordaram* com a afirmação, por meio da atribuição de pesos totalizou-se o valor expressivo de 89% de opiniões favoráveis, 11% de respostas desfavoráveis e sem atribuição de peso, 28% de respostas neutras.

Esse resultado sugere que a PRF Online efetiva a função de controle devido a visibilidade do conteúdo disponível. Outra forma de controle que todos os usuários da rede podem exercer é o controle editorial, por meio da editabilidade pode-se revisar, alterar, excluir e corrigir as informações postadas.

A literatura revelou que direcionamento da mensagem, ou seja, o emissor poder escolher o receptor ou receptores, pode levar a formação de grupos por interesses comuns. Isso significa, que usuários com ideias ou necessidades afins apresentam a tendência de se associarem e formarem coalizões. A Figura 37, apresenta a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 14.

Figura 37 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 14. A PRF Online possibilita a elaboração de uma mensagem mais direcionada, podendo formar grupos para assuntos de interesse comum.



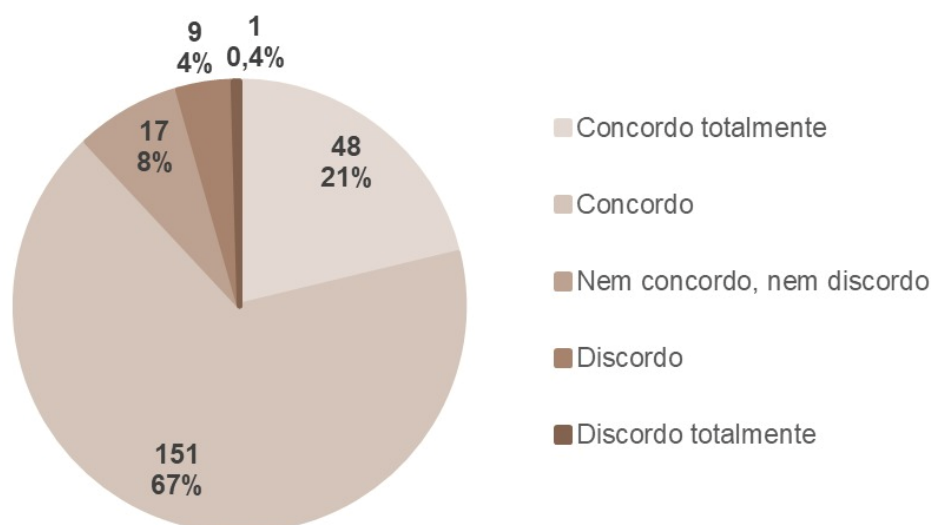
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

No caso da PRF Online, 18% dos respondentes *concordaram totalmente* com a afirmação e 61% *concordaram*, por meio da atribuição de pesos totalizou-se o percentual expressivo de 96% de opiniões favoráveis (o segundo maior percentual do questionário), 4% de respostas desfavoráveis e sem a atribuição de pesos, 18% de respostas neutras.

Desse modo, o resultado sugere que a PRF Online ao possibilitar a formação de grupos de interesse em comum, pode contribuir com o problema das ilhas de conhecimento, muito comum nas organizações. Quando um profissional se torna referência em algum assunto ou função gera sobrecarga de trabalho para si. Quando alguém tem alguma dúvida, é a ele que se recorre, e quando este tira férias ou se ausenta, o rendimento cai e as atividades não são realizadas com a mesma eficiência e produtividade. A formação de grupos pode contribuir com o compartilhamento de conhecimento e, conseqüentemente, a descentralização de informações importantes e uma melhor distribuição das atividades.

Ao analisar a última afirmação da categoria 3, destaca-se ainda que a literatura identificou o papel chave da temporalidade na visibilidade da comunicação online, reconhecendo que ela muda ao longo do tempo conforme a publicação é excluída ou agregada, assim como, o seu significado social conforme as práticas se tornam menos ou mais aceitas até se tornarem legitimadas. A Figura 38, apresenta a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 15, última da categoria 3.

Figura 38 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 15. A PRF Online pode ser vista como uma forma de institucionalizar experiências e práticas por meio da socialização de informações, comunicações e conhecimentos que circulam por ela.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

No caso da PRF Online, 21% dos respondentes *concordaram totalmente* com a afirmação e 67% *concordaram*, por meio da atribuição de pesos totalizou-se um percentual expressivo de 96% de opiniões favoráveis (o segundo maior percentual obtido no questionário), 4% de respostas desfavoráveis e sem atribuição de peso, 8% de respostas neutras ou indecisas.

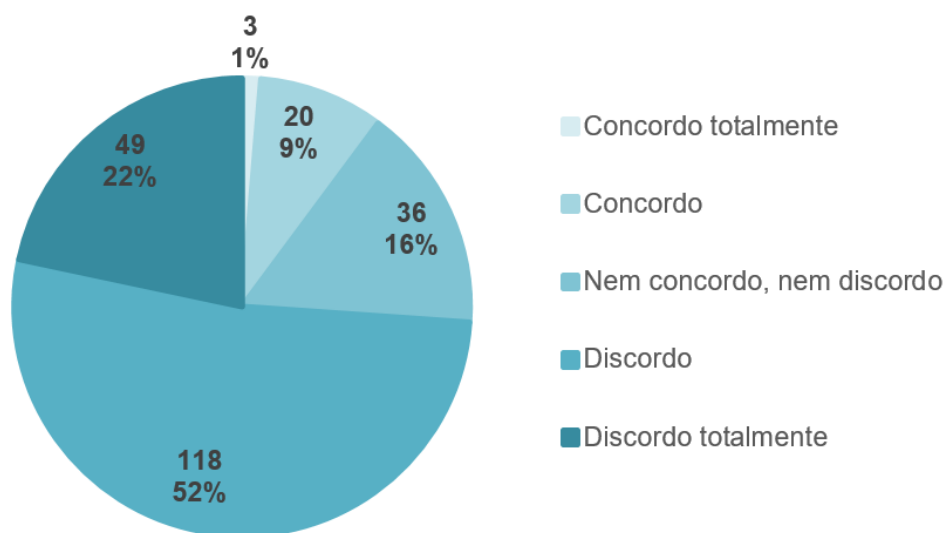
O resultado sugere que a PRF Online ao contribuir com a efetivação da função de institucionalização de experiências e práticas, pode ajudar com três problemas já identificados, a falta de sistematização de informações; informações dispersas e pouca memória institucional. Além disso, por meio da institucionalização pode-se identificar especialistas e profissionais podem ser reconhecidos e conquistar status.

Categoria 4 – Memória Sensorial

Uma das maneiras de se acionar a memória sensorial é quando se necessita perceber o ambiente organizacional. Essa memória de curto prazo armazena os fluxos infocomunicacionais resultantes de consultas individuais ou de grupos a estímulos específicos como, por exemplo, responder a uma pergunta no chat. A troca de informações e conhecimentos formam impressões sobre o ambiente interno e as integram em uma

experiência. A Figura 39, apresenta a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 16.

Figura 39 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 16. A PRF Online **não** me proporciona as informações que necessito para o desempenho das minhas atividades diárias.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

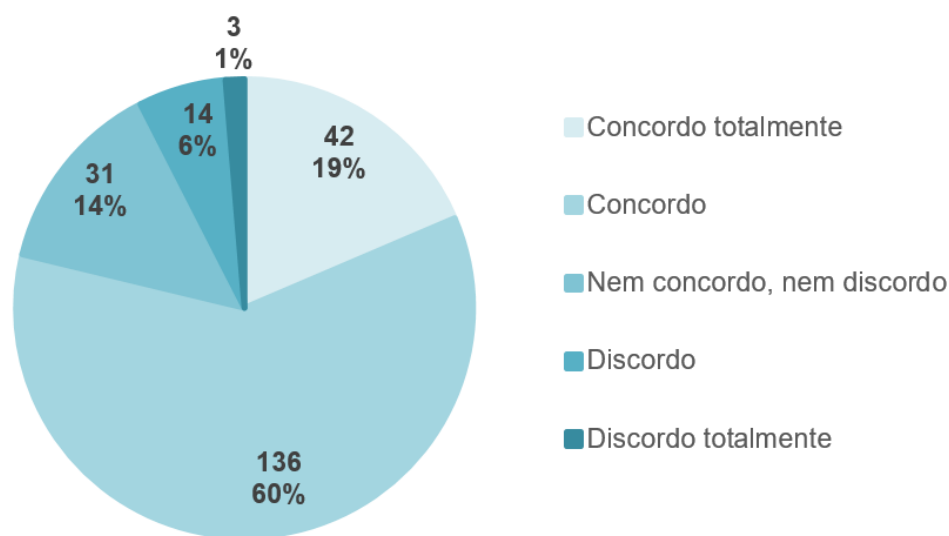
No caso da PRF Online, 22% dos respondentes *discordaram totalmente* e 52% *discordaram* com a afirmação, por meio da atribuição de pesos totalizou-se um percentual de 90% de opiniões favoráveis, 10% de respostas desfavoráveis e sem atribuição de peso, 16% de respostas neutras. Novamente salienta-se o formato da afirmação elaborada de forma negativa que demonstrou que os respondentes estavam atentos as afirmações na hora de sua avaliação quanto ao nível de concordância.

Esse resultado sugere que a PRF Online pode contribuir para resolver o problema das informações dispersas por meio da persistência do conteúdo postado. Ao permitir que o fluxo infocomunicacional possa ser consultado ao longo do tempo proporciona aos usuários a capacidade de localizar o conhecimento que necessitam. Cabe ressaltar, que a PRF busca aperfeiçoar seus canais de comunicação visando um melhorar a disseminação do conhecimento.

A literatura ainda apontou que uma RSO é relevante principalmente em organizações em que há um forte componente de transferência de conhecimento, já que pode ser utilizada para colocar ênfase nas relações sociais, na comunicação interativa e no compartilhamento

ad-hoc. A Figura 40, apresenta a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 17.

Figura 40 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 17. O ambiente da PRF Online estimula o compartilhamento de informações/conhecimentos relevantes.



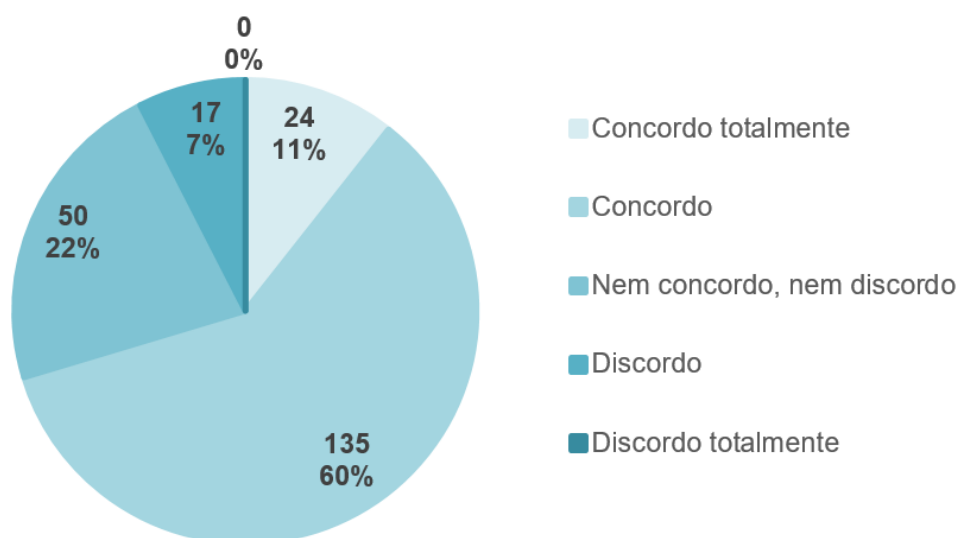
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

No caso da PRF Online, 19% dos respondentes *concordaram totalmente* e 60% *concordaram* com a afirmação, por meio da atribuição de pesos totalizou-se um percentual expressivo de 92% de opiniões favoráveis, 8% de desfavoráveis e sem atribuição de peso, 14% de respostas neutras ou indecisas.

O resultado sugere que a PRF Online efetiva a função de compartilhamento, lembrando que a PRF por valorizar o conhecimento como seu principal ativo, sabe da importância de um ambiente estruturado capaz de custodiar o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Com base na literatura, sabe-se que a produção de conteúdo por meio das redes sociais define um novo formato de memória, individual e coletivo, simultaneamente. Uma memória viva e em permanente atualização. Laços e conexões passam a ser representações coletivas, na memória em rede as memórias são construídas coletivamente com a finalidade de acesso e preservação. A Figura 41, apresenta a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 18.

Figura 41 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 18. A PRF Online me possibilita aprender mais sobre os interesses e as atividades das outras pessoas, bem como, os problemas e soluções encontradas.



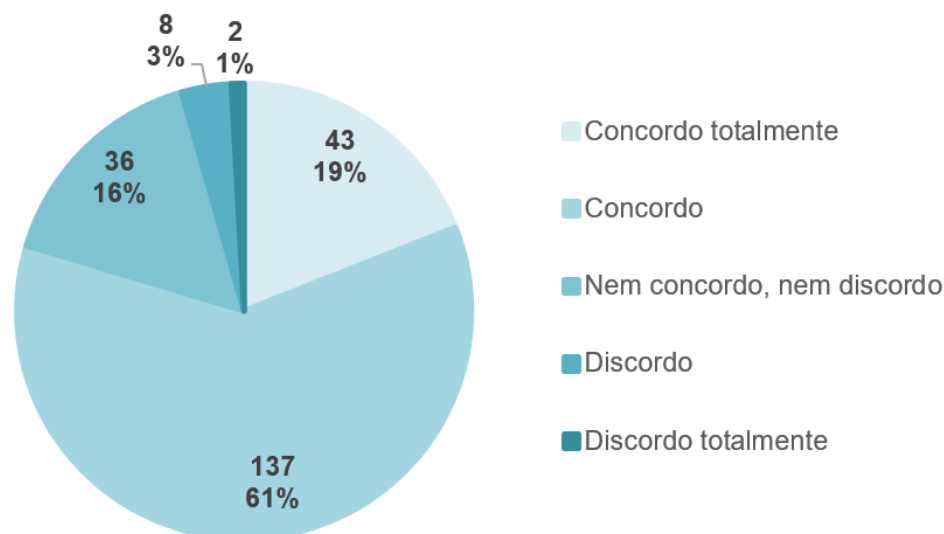
Fonte: Elaborada pela autora (2022).

No caso da PRF Online, 11% dos respondentes *concordaram totalmente* e 60% *concordaram* com a afirmação, por meio da atribuição de pesos totalizou-se um percentual expressivo de 92% de opiniões favoráveis, 8% de respostas desfavoráveis e sem atribuição de peso, 22% de respostas neutras.

O resultado sugere que a PRF Online por meio da visibilidade e persistência do conteúdo pode contribuir para que a PRF atinja um de seus objetivos: prover a consciência situacional compartilhada em que se aprende com as soluções encontradas por outras pessoas e que foram compartilhadas no ambiente da PRF Online. Além de ajudar com o problema da falta de memória institucional.

A literatura aponta que a capacidade da persistência do conteúdo na RSO apresenta relação com a durabilidade, ou seja, ela permite o seu armazenamento que possibilita uma variedade de novos usos, a informação pode ser pesquisada, navegada, reproduzida, anotada, visualizada, reestruturada e recontextualizada. As informações e comunicações vão se tornando úteis ao longo do tempo e a rede passa a ser adotada com propósitos de armazenamento. Tornando-se em um reservatório do conhecimento com espaço quase ilimitado. A Figura 42, apresenta a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 19.

Figura 42 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 19. O ambiente da PRF Online por possibilitar o arquivamento de documentos e trocas de informação exerce a função de reservatório do conhecimento.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

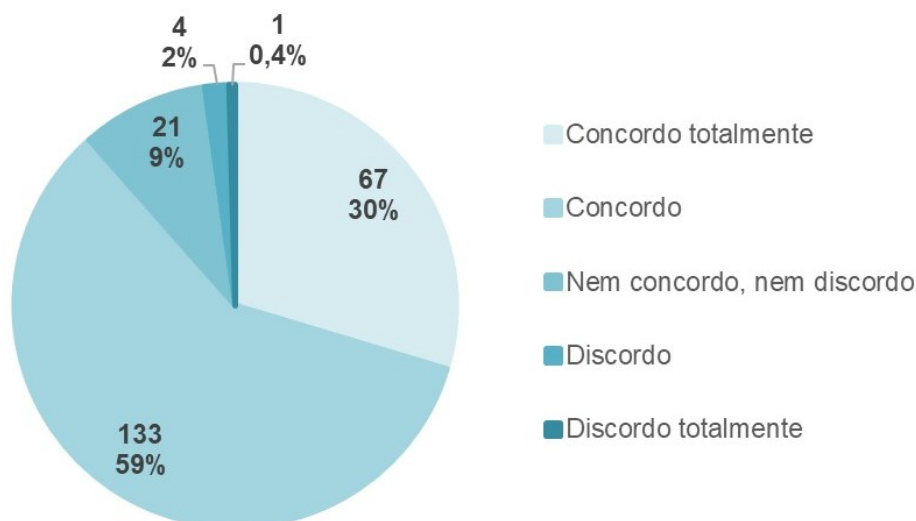
No caso da PRF Online, 19% dos respondentes *concordaram totalmente* com a afirmação e 61% *concordaram*, por meio da atribuição de pesos totalizou-se um percentual expressivo de 95% de opiniões favoráveis, 5% de respostas desfavoráveis e sem atribuição de peso, 16% de respostas neutras.

Esse resultado sugere que a PRF Online desempenha a função de reservatório por meio da persistência do conteúdo, portanto, atende a outra questão apontada pela PRF sobre a necessidade do armazenamento do conhecimento.

A exposição à comunicação diária que persiste promove uma maior conscientização da situação interna da organização. Ao acompanhar as mensagens trocadas, sabe-se quais os assuntos são importantes no momento, quais os profissionais estão envolvidos, prazos a serem cumpridos, qual o comportamento que a organização adota em diferentes situações, assim como, quais são seus valores, seus objetivos estratégicos, sua cultura organizacional e consequentemente sua identidade.

Por fim, a Figura 43, apresenta a relação das respostas recebidas da aplicação do questionário on-line referente à afirmação 20, a última do questionário.

Figura 43 - Gráfico dos resultados do nível de concordância da afirmação 20. A PRF Online ao possibilitar que o conteúdo fique disponível para ser consultado ao longo do tempo, promove maior conhecimento do ambiente interno.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

No caso da PRF Online, 30% dos respondentes *concordaram totalmente* e 59% *concordaram* com a afirmação, por meio da atribuição de pesos totalizou-se um percentual expressivo de 92% de opiniões favoráveis, 8% de respostas desfavoráveis e sem atribuição de peso, 9% de respostas neutras ou indecisas.

O resultado sugere que a PRF Online por meio da visibilidade e da persistência contribui para uma das diretrizes da PRF, expandir a consciência situacional compartilhada e a capacidade analítica.

4.2.2 Análise comparativa dos tipos de Memória Organizacional

A Tabela 4, apresenta quantas respostas *nem concordo*, *nem discordo* foram recebidas comparando por tipos de memória. Esses dados demonstram neutralidade ou indecisão em relação a cada afirmação, ou seja, sem posicionamento quanto a concordar ou discordar. O que pode sugerir que existem dúvidas quanto aos usos da PRF Online e as funções de memória.

Tabela 4 – Respostas neutras por tipo de memória.

Tipo de MO	Frequência absoluta	Total
Memória Comunicativa		
Afirmção 1	11	
Afirmção 2	28	
Afirmção 3 neg.	43	202
Afirmção 4	41	
Afirmção 5	79	
Memória Cultural		
Afirmção 6	69	
Afirmção 7	40	
Afirmção 8	44	230
Afirmção 9 neg.	41	
Afirmção 10	36	
Memória Política		
Afirmção 11	40	
Afirmção 12 neg.	59	
Afirmção 13	64	220
Afirmção 14	40	
Afirmção 15	17	
Memória Sensorial		
Afirmção 16 neg.	36	
Afirmção 17	31	
Afirmção 18	50	174
Afirmção 19	36	
Afirmção 20	21	
Total Geral - 826		

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Conforme visto, a memória cultural que está relacionada com as funções de integração e de consistência da identidade organizacional foi a que recebeu o maior número de respostas neutras (230). A memória sensorial que está relacionada com as funções de compartilhamento, de conhecimento situacional interno e de reservatório foi a que recebeu o menor número de respostas neutras (174). Considerando que esse tipo de memória foi a que manteve um percentual de respostas favoráveis a partir de 90%. Os resultados sugerem que um dos motivos que podem ter levado a esse comportamento neutro ou duvidoso é que os respondentes sentiram mais dificuldade em avaliar a memória cultural devido às incertezas em relação a suas funções, enquanto sentiram menos dificuldade em avaliar a memória sensorial, por perceberem que suas funções estão mais estabelecidas. Além disso, se por um lado a afirmação 5 que se refere à memória comunicativa foi a que recebeu o maior número de respostas neutras ou indecisas 30% (79), por outro lado a afirmação 1 e a afirmação 2 que

também se referem à memória comunicativa receberam os maiores percentuais de respostas favoráveis, 97% e 96%, respectivamente.

Para compreender melhor este cenário, foi analisado o número de respostas *nem concordo, nem discordo* por faixa etária, a fim de identificar um perfil de respondentes que optaram por não se posicionar ou tiveram dúvidas. A Tabela 5, apresenta o número dessas respostas por faixa etária.

Tabela 5 – Respostas neutras ou indecisas por faixa etária.

	Faixa Etária			
	22-29	30-39	40-49	50-60
AF.1	2	4	5	0
AF.2	4	6	13	5
AF.3	10	11	18	3
AF.4	8	8	23	2
AF.5	20	24	27	8
AF.6	19	15	26	8
AF.7	10	10	15	5
AF.8	7	14	17	5
AF.9	8	11	18	4
AF.10	7	6	18	5
AF.11	8	15	15	2
AF.12	15	14	20	10
AF.13	10	18	28	8
AF.14	8	11	19	2
AF.15	3	2	10	2
AF.16	9	6	17	4
AF.17	4	6	7	4
AF.18	11	17	16	6
AF.19	7	5	20	4
AF.20	2	2	13	4
Total	172	205	345	91

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Apenas na afirmação 18, o maior número de respostas neutras ou indecisas foi dos usuários da PRF Online na faixa etária de 30-39 anos por apenas uma resposta a mais (17). No restante das afirmações, o maior número de respostas neutras foi dos usuários da faixa etária de 40-49 anos. Sendo que nas afirmações 1 e 17 essa faixa etária foi superior apenas em uma resposta e na afirmação 11 foi igual ao número de respostas neutras entre essas faixas etárias (15/15). Portanto, a faixa etária de 40-49 anos respondeu 345 respostas *nem concordo, nem discordo*, como o questionário foi aplicado em docentes e alunos do curso de formação policial (CFP 2021) os dados sugerem que foram os docentes que expressaram um

posicionamento mais neutro ou indeciso. Em segundo lugar ficou a faixa etária de 30-39 (205) e os mais novos e os mais velhos com os menores números de respostas neutras, 172 e 91, respectivamente.

Para finalizar, a Tabela 6, apresenta a Moda (Mo) que representa o elemento que possui maior frequência. Neste caso, constata-se dentro dos itens de concordância o que apareceu mais vezes, levando em conta o tipo de memória. Ressalta-se o caso das afirmações elaboradas de forma negativa em que a resposta que mais se repetiu foi discordo, mas que na prática significa concordo (uma resposta favorável).

Tabela 6 – Moda por tipo de memória.

Tipo de Memória Organizacional	Frequência absoluta da moda	Moda
Memória Comunicativa		
Afirmiação 1	124	Concordo
Afirmiação 2	129	Concordo
Afirmiação 3 (neg)	127	Discordo (= Concordo)
Afirmiação 4	125	Concordo
Afirmiação 5	79/79	Concordo/ Nem concordo, nem discordo
Memória Cultural		
Afirmiação 6	112	Concordo
Afirmiação 7	130	Concordo
Afirmiação 8	105	Concordo
Afirmiação 9 (neg)	113	Discordo (= Concordo)
Afirmiação 10	121	Concordo
Memória Política		
Afirmiação 11	134	Concordo
Afirmiação 12 (neg)	95	Discordo (= Concordo)
Afirmiação 13	109	Concordo
Afirmiação 14	137	Concordo
Afirmiação 15	151	Concordo
Memória Sensorial		
Afirmiação 16 (neg)	118	Discordo (= Concordo)
Afirmiação 17	136	Concordo
Afirmiação 18	135	Concordo
Afirmiação 19	137	Concordo
Afirmiação 20	133	Concordo

Total Geral – 2.450

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Pode-se constatar que a resposta mais frequente foi unânime (concordo) para todos os tipos de memória em todas as afirmações. Do total de 4.520 respostas recebidas do

questionário de 226 respondentes, 2.450 foram concordo (um pouco mais da metade). Além disso, a afirmação 15 referente à memória política foi a que mais recebeu respostas concordo (151) e a afirmação 5, referente à memória comunicativa foi a que menos recebeu respostas concordo (79).

4.2.3 Consistência interna do instrumento de coleta

Para avaliar se os resultados do questionário online foram confiáveis, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach. Sendo K o número de itens, neste caso as 20 afirmações avaliadas referentes aos quatro tipos de memória que são os indicadores; V_i o valor da variância de cada item e V_t a variância da soma das respostas de cada participante (226 respondentes).

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left(1 - \frac{13,88544522}{64,90612029} \right) = \mathbf{0,82}$$

Levando em conta a tabela de interpretação de acordo com Landis e Koch (1977) quanto a força estatística de concordância em que $< 0,00$ é considerado ruim; entre 0,00-0,20 considerado leve; 0,21-0,40 justo; 0,41-0,60 moderado; 0,61-0,80 substancial e 0,81-1,00 considerado quase perfeito. Pode-se concluir que a consistência interna das respostas obtidas por meio da aplicação do questionário online aponta que o instrumento de medição apresenta alta confiabilidade (0,82) ²¹ onde foi aplicado.

²¹ Apêndice C – Cálculo do Coeficiente Alfa de Cronbach

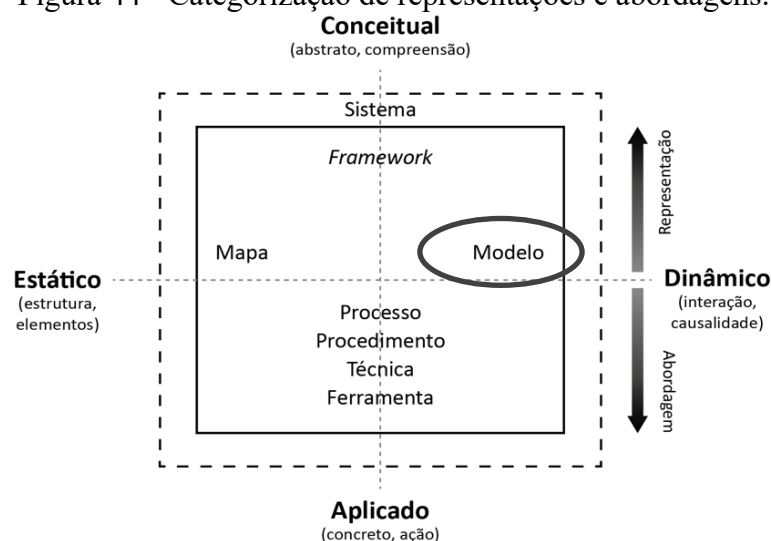
4.3 PROPOSTA DO MODELO CONCEITUAL RELACIONAL

A ciência faz uso de modelos e teorias como instrumentos para alcançar uma compreensão aproximada da realidade. Esses dois termos, modelos e teorias, além de instrumentos de descrição e explicação científica são fundamentais para aquisição do conhecimento científico sobre o mundo. Apesar de serem muitas vezes usados como sinônimos, existem diferenças entre eles: os modelos são representações de uma parte específica da realidade e também interpretações ou realizações de uma teoria; enquanto as teorias consistem em um conjunto de declarações, logicamente organizadas, com poder explanatório sobre eventos genéricos (PETTIGREW; MCKECHIE, 2001).

No estudo de Shehabuddeen *et al.* (1999), os autores separaram diferentes instrumentos conceituais em duas categorias: representações e abordagens. As representações são maneiras de retratar/descrever conceitualmente um sistema, enquanto as abordagens são meios para implementar os conceitos retratados nestas representações, possuindo caráter prático/aplicado. Desse modo, o primeiro grupo é formado por sistemas, frameworks, mapas e modelos e o segundo grupo por processos, procedimentos, técnicas e ferramentas.

Neste estudo o foco está nas representações dinâmicas que se preocupam com a causalidade e a interação, diferentemente das estáticas que se preocupam com o posicionamento dos elementos. A Figura 44 apresenta a categorização de representações e abordagens.

Figura 44 - Categorização de representações e abordagens.



Fonte: Adaptado de Shehabuddeen *et al.*, (1999, p. 6).

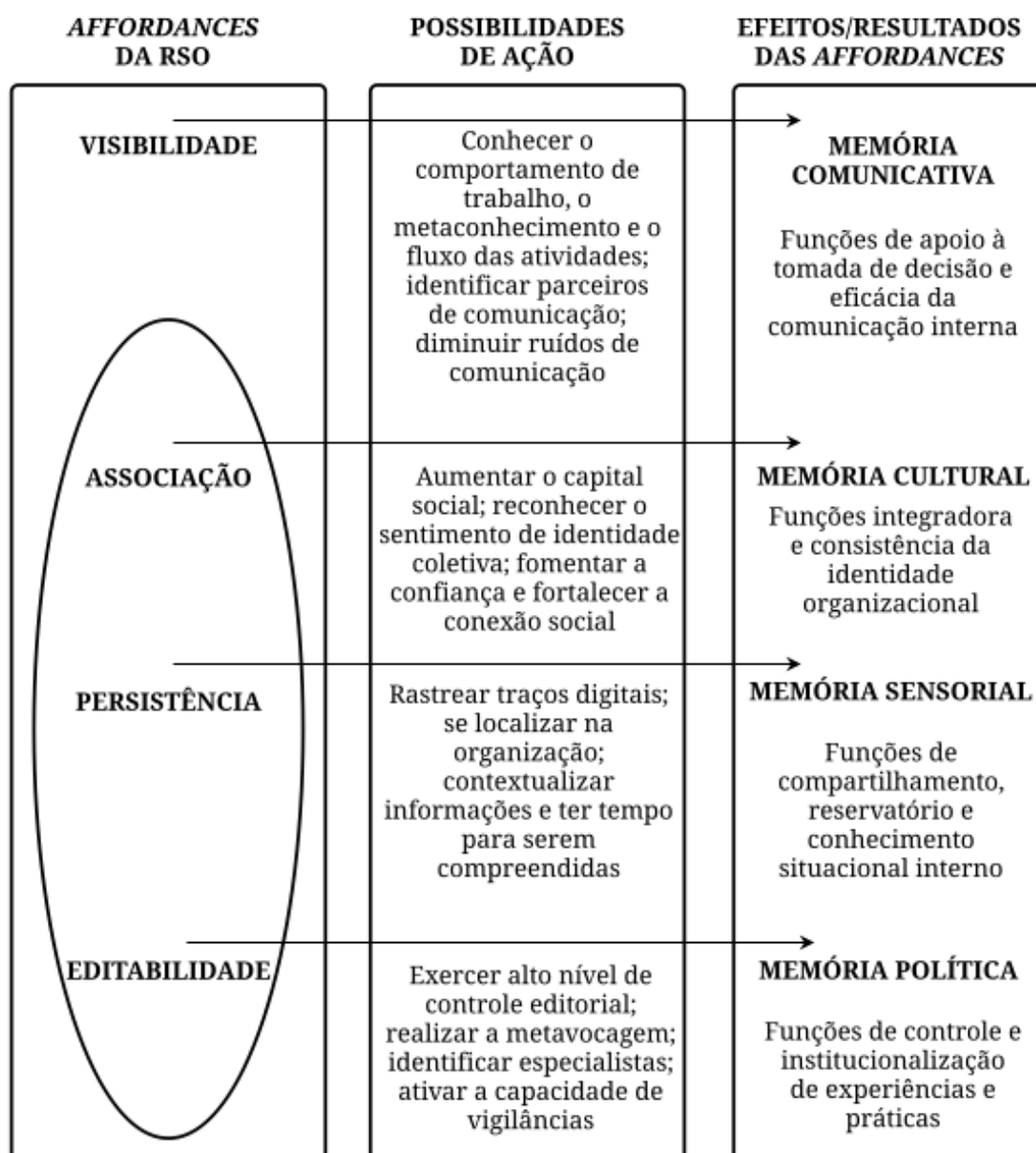
Na tentativa de orientar suas decisões, gestores e pesquisadores da área de gestão constantemente fazem uso de modelos, para facilitar o entendimento do negócio e a comunicação interna da organização (SHEHABUDDEEN *et al.*, 1999). Este estudo centra-se nos modelos, principalmente por que eles apoiam a compreensão da interação dinâmica entre os elementos de um sistema com base nas relações estabelecidas. Assim, pode-se compreender que um modelo apresenta como característica representar simplificações com base nas inter-relações, ou seja, pode ser aplicado na simplificação de conceitos, representações teóricas de fenômenos e processos de maneira mais simplificada, servindo como registro e auxílio à memória.

Para Coelho (2011) modelos servem de registro e auxílio à memória, uma vez que são representações sob uma forma esquemática de palavras, diagramas ou equações, tendendo a permitir a percepção do pensamento fragmentado em fases. Portanto, são usados para simplificar um determinado conhecimento que está contido em estruturas ou processos, neste caso em processos infocomunicacionais que ocorrem na medium-ambiência da RSO. Assim, modelos, frameworks e mapas, ainda que possuam diferentes níveis de abstração, contribuem para a construção de uma visão sistêmica, pois trata-se de representações de sistemas.

No caso específico deste estudo, o Modelo Conceitual Relacional proposto representa as inter-relações entre as *affordances* da RSO e seus efeitos que resultam na construção de diferentes tipos e funções da Memória Organizacional. Para tanto, é preciso entender o fenômeno de interesse, os usos da RSO, para depois representá-lo de uma forma que se possa tirar vantagem de seu caráter explicativo.

A Figura 45, apresenta um esquema representativo das inter-relações das *affordances*, possibilidades e efeitos/resultados.

Figura 45 – Esquema representativo das inter-relações entre as *affordances* da RSO, suas possibilidades e efeitos.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O esquema representativo em sua leitura na horizontal (da esquerda para direita) representa as inter-relações que se pretende verificar, as quatro *affordances* da RSO, sendo a visibilidade a *affordance* central que permite que as demais possam ser ofertadas e as possibilidades de ação da visibilidade e suas combinações (vis + ass; vis + pers; vis + edit) e outras que permitem que seus efeitos possam resultar em diferentes tipos e funções de MO.

Em sentido complementar, o Quadro 15 apresenta a síntese dos principais atributos da RSO analisados com base na abordagem das *affordances*, identificando possibilidades de ação e seus resultados/efeitos (tipos de memória e funções).

Quadro 15 – Síntese das inter-relações entre as *affordances* da RSO, seus usos e efeitos.

AFFORDANCES DA RSO	POSSIBILIDADES DE AÇÃO A CADA ATUALIZAÇÃO	EFEITOS DAS AFFORDANCES	
		TIPOS DE MO	FUNÇÕES DE MO
VISIBILIDADE Affordance raiz Transparência da Mensagem Translucidez da rede	Consultar informações, comunicações e conhecimentos contidos nas conversas; Conhecer o comportamento de trabalho, o metachecimento e os fluxos das atividades; Localizar facilmente os conteúdos gerados; Aprendizado indireto; Tornar o conhecimento instituído pela sua memorização; Identificar parceiros de comunicação; Desenvolver ideias inovadoras; Ajuda na compreensão dos quadros de referência; Diminui os ruídos da comunicação	MEMÓRIA COMUNICATIVA interações sociais; memória relacional; memória informal diária; experiências; em contínuo processo de construção e atualização	Eficácia da Comunicação Interna Apoio a tomada de decisão
VISIBILIDADE E PERSISTÊNCIA Torna a comunicação visível ao longo do tempo e disponível para ser usada	Possibilita conteúdo com crescimento incremental e acessível para uso futuro; Possibilita a expansão da consciência sobre quem sabe o quê e quem sabe quem e o aumento da atenção dada as conversas; Estimulo ao compartilhamento e redução de trabalho; Possibilita que os traços infocomunicacionais sejam rastreados; Possibilita aos líderes compreensão dos processos de infocomunicacionais informais; Aprender mais sobre os interesses, as atividades dos colegas de trabalho e os problemas e soluções encontradas; Identificar conteúdo novo e popular, possibilitando uma maneira de se localizar na organização; Possibilita que os processos infocomunicacionais sejam corretamente contextualizados, com tempo para entendê-los; Possibilita a formação de relacionamentos mais próximos e a manutenção das comunidades de prática	MEMÓRIA SENSORIAL de curto prazo; impressões e percepções sobre o ambiente interno organizacional; memória conectiva	Conhecimento Situacional Interno Compartilhamento Reservatório
VISIBILIDADE E ASSOCIAÇÃO Os usuários podem tornar as relações entre as pessoas e o conteúdo visíveis e podem ver as respectivas redes comunicativas uns dos outros	Fomento a confiança e ao fortalecimento de conexão social; Influencia positiva nas interações e expansão de fronteiras; Possibilita visualizar a estrutura de rede de cada usuário; Construção das comunidades de prática; Acesso a informações e comunicações relevantes e assuntos de interesse comuns; Promove relacionamentos novos entre funcionários que pouco se conhecem ou nem se conhecem; Líderes podem conhecer como funcionam comunidades; Aumento do capital social, do sentimento de identidade comum e criação de redes organizacionais; Fornece um senso contínuo do que está acontecendo e sentimento de pertencimento	MEMÓRIA CULTURAL de longo prazo; socialização de informações, comunicações e conhecimentos; marco referencial; valorização dos ativos intangíveis	Consistência da Identidade Organizacional Integradora
VISIBILIDADE E EDITABILIDADE Garantem que a comunicação se torne visível de maneira consistente com as intenções do comunicador	Possibilita alterar colaborativamente o conteúdo publicado; Possibilita alto nível de controle editorial; Possibilita uma comunicação mais proposital; Promove ambientes com altos níveis de segurança psicológica; Possibilita a metavocagem; Possibilita aos funcionários revelar seu comportamento, conhecimento e experiências; Facilita a identificação de especialistas; Molda comportamentos como regular as expressões pessoais, segmenta o conteúdo e melhora a qualidade infocomunicacional; Possibilita a formação de coalizões com base em interesses comuns; Fornece maior capacidade de vigilância e a possibilidade de controlar funcionários	MEMÓRIA POLÍTICA mecanismo de legitimidade; forças organizacionais; manifestação de interesses	Institucionalização de Experiências e Práticas Controle

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Nesse quadro, por meio da leitura por linhas, pode-se verificar de forma resumida como cada *affordance* e suas associações tendo a visibilidade sua centralidade podem

acarretar em diferentes possibilidades de ações que podem trazer como resultados os quatro tipos de memória organizacional e efetivar suas funções.

A Figura 46, apresenta o Modelo conceitual das inter-relações entre as *affordances* que emergem da RSO a cada uso e efeitos/resultados.

Figura 46 - Modelo Conceitual Relacional da RSO e a MO.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O Modelo Conceitual Relacional da RSO e a MO representa uma parte específica da realidade de uma organização que se refere a sua comunicação interna. Essa realidade é interpretada por meio da teoria das *affordances* que apresentam um conjunto de quatro *affordances* que emergem da RSO, visibilidade, persistência, associação e editabilidade. Esse

modelo proposto, como uma representação teórica de um fenômeno, neste caso uma tecnologia social, preocupa-se com a causalidade (o emergir das *affordances* que são atualizadas a cada novo uso de uma funcionalidade da RSO) e as interações dinâmicas que ocorrem nessa medium-ambiência entre pessoas e pessoas e conteúdos. Dessa maneira, visa descrever conceitualmente o uso de uma plataforma virtual como estratégia de comunicação interna que interliga os processos infocomunicacionais formais e informais que apresentam a visibilidade da comunicação como *affordance* raiz que gera e organiza as demais *affordances* e suas combinações entre si. Essas associações que emergem pelos usos das funcionalidades da RSO podem contribuir para a consolidação de diferentes tipos de memória (comunicativa, cultural, política e sensorial) que apresentam características e funções próprias, mas que não se limitam a visão proposta, pois são atualizadas constantemente de acordo com o uso, a intenção e a interpretação dos usuários, bem como, o próprio ambiente organizacional. Desse modo, o modelo conceitual proposto é uma forma de registro desse fenômeno social e tecnológico que auxiliará no seu conhecimento e compreensão, mas também na sua memorização. Assim, contribui com a construção de uma visão sistêmica, ou seja, a representação de três sistemas correlacionados, uma rede social interna, um conjunto de *affordances* e um conjunto de diferentes tipos e funções de memória organizacional.

Por fim, na construção no Modelo Conceitual as cores dos tipos de memória foram selecionadas de acordo com suas funções e todas em tons pastel. Segundo Guimarães (2004) ao considerar uma aplicação intencional da cor, trabalha-se com a informação “latente”, que será percebida pelo sentido da visão, interpretada pela cognição e transformada em informação atualizada. Desse modo, de acordo com a psicologia das cores a memória comunicativa recebeu a cor amarela por estar associada a própria comunicação, a clareza de ideias e ao sucesso; a memória cultural recebeu a cor roxo por estar associada a própria cultura, ao conhecimento e a sabedoria; a memória sensorial recebeu a cor azul por ser associada a confiança, segurança e a lealdade e a memória política recebeu a cor marrom por estar associada a integridade, a seriedade e a estabilidade. Para as *affordances* a cor escolhida foi o rosa, sendo no tom escuro para a visibilidade e em tons claros para as demais. O rosa simboliza a união da força e da inteligência, da atividade e da passividade. Em outras palavras, o rosa está associado as virtudes do meio-termo que neste caso representa a possibilidade de permitir uma ação ou de restringi-la.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo propor um Modelo Conceitual inter-relacionando o uso da Rede Social Organizacional, por meio de suas *affordances*, com os diferentes tipos e funções da Memória Organizacional. Para tal, fez-se necessário compreender o que os estudos já investigaram sobre os três construtos, RSO, *affordances* e MO e verificar as possíveis interligações estabelecidas entre eles.

Considera-se que é no ambiente intraorganizacional que se identificam os primeiros grandes gargalos, a Comunicação Interna. A CI precisa estabelecer estratégias de comunicação que possibilitem que ela desempenhe suas funções dentro da ação organizacional, sejam elas ações de comunicação ou de gestão. Nesse sentido, a *estratégia* enfatiza que as ações organizacionais são construídas a partir das interações permanentes da organização com as pessoas e entre elas. Esses processos de interação acontecem em vários ambientes, mas atualmente um tem-se destacado, as plataformas de rede social.

Cabe ressaltar, a importância de diferenciar os termos mídia social e rede social que geralmente são usados como sinônimos. A mídia social como um conceito mais amplo compreende um ambiente online criado com o propósito da colaboração em massa, enquanto as redes sociais são agrupamentos de pessoas reunidas por um propósito comum. Além desse esclarecimento, é necessário um posicionamento crítico em relação ao conceito de *affordance*, pois elas fazem parte de um conjunto de elementos que influenciam os comportamentos infocomunicacionais ao restringir ou possibilitar ações. Sendo assim, não se pode considerá-las determinantes desses fluxos e conseqüente na construção da Memória Organizacional. Nesse sentido, o Modelo Conceitual proposto deve ser constantemente analisado.

Este estudo propõe que a Rede Social Organizacional seja vista como um medium-ambiência, em vez de simples canal ou veículo, indo além da ideia de suporte técnico. Desse modo, a RSO é capaz de gerar fluxos infocomunicacionais e proporcionar redes de interação em que estratégias comunicativas são negociadas entre as instâncias de emissão e recepção. Não se restringe a recepção passiva, envolve também o que a tecnologia social não previa, mas que os usuários/interagentes agregam a cada uso. Ao permitir tanto a transmissão de informações e articulação de práticas informacionais quanto ações comunicacionais que envolvem o *feedback* e o relacionamento, a RSO pode ser caracterizada como uma mídia informativa e um meio de comunicação interna que pode potencializar funções de memória. Portanto, uma mídia do conhecimento.

Para apresentação dos resultados, o Modelo Conceitual foi escolhido por possibilitar, de forma clara e eficiente, a compreensão dos construtos e suas interligações, que não seriam totalmente compreensíveis se houvessem sido explicitadas somente de forma textual. Os pressupostos teóricos formulados com base em estudos anteriores permitiram a sua elaboração. Desse modo, considera-se que esta pesquisa, conectou o conhecimento teórico (pesquisa teórica) em um contexto prático (pesquisa de campo), buscando responder questões relevantes de problemas existentes no mundo real, com novos conhecimentos de evidência científica que foram confirmados. Evidencia-se que a MO proporcionada pela RSO como elemento dinâmico, possui além de suas funções identificadas, principalmente, valor estratégico visando uma melhoria na gestão dos fluxos infocomunicacionais, conseqüentemente, na gestão do conhecimento organizacional.

A memória é construída por interações e modifica-se conforme a posição que as pessoas ocupam e as relações que estabelecem em diferentes grupos dos quais participam. Dessa forma, ela pode ser estabelecida, alterada e disseminada de uma forma ou de outra, inclusive por uma rede social digital no ambiente de trabalho. A RSO como estratégia de comunicação para potencializar a MO, não somente agrega valor à imagem de uma organização, mas principalmente cria laços identitários entre seus funcionários e corrobora no fortalecimento da cultura organizacional que passa a não ser tão fragilizada por diversos fatores (desafios, fraquezas) que afetam o ambiente interno. A cultura organizacional quando bem estruturada, com base em relacionamentos e processos de gestão humanizados contribui na consolidação do sentimento de pertencimento e na consistência da identidade organizacional, pois está amparada por ações coesas com os objetivos coletivos. Ter uma medium-ambiência como a RSO, faz com que conteúdos possam ser registrados e vistos por todos, conseqüentemente, ampliando as possibilidades de aproveitamento por meio da soma de experiências e conhecimentos coletivamente compartilhados. A memória no ambiente virtual, permite rapidez de acesso e combina a facilidade de produção do conteúdo com a de disponibilização de dados. Assim como, a perenidade do conteúdo apresenta relação direta com a memória nos ambientes digitais, ou seja, o armazenamento dos processos infocomunicacionais que ocorrem no ambiente online e que permanecem por tempo indefinido. Sem deixar de levar em consideração, o fato de a acumulação desses processos ser mais viável técnica e economicamente na RSO do que em outras mídias.

No contexto da UniPRF, o uso da PRF Online de acordo com os dados coletados por meio de *survey* com 226 usuários, sugere que as propostas apresentadas nesta tese são

consistentes com a realidade encontrada. Todos os tipos de memória e suas funções receberam valores expressivos de concordância/favorabilidade. A resposta *concordo* foi a que mais se repetiu para todas as afirmações, sendo que das 4.520 respostas recebidas de 226 respondentes, 2.450 foram *concordo*. Além disso, obteve-se um valor considerável de respostas que indicam neutralidade ou indecisão, *nem concordo, nem discordo*. Devido ao fato de o questionário ter sido aplicado aos usuários da PRF Online durante o curso de formação policial (CFP 2021), os dados sugerem que foram os docentes que apresentaram uma opinião mais duvidosa, pois foi a faixa etária de 40-49 anos a responsável pelo maior número dessas respostas (345) e em segundo lugar a faixa etária de 30-39 anos com 205 respostas *nem concordo, nem discordo*. Sendo que a Memória Cultural foi o tipo de memória que mais recebeu respostas neutras (230), seguida pela Memória Política (220), a Memória Comunicativa (202) e em menor número a Memória Sensorial (174) de um total de 826 respostas neutras ou indecisas.

A Memória Comunicativa obteve percentuais de concordância a partir de 75%, obtendo em duas das cinco afirmações, os maiores percentuais alcançados pelo questionário, 97% referente a afirmação 1 (*A PRF Online possibilita rapidez na disseminação e facilidade na localização de informações*) e 96% referente a afirmação 2 (*A PRF Online possibilita a todos poderem ver/acompanhar a comunicação trocada*). Além de 88% para a afirmação 3 e 86% para a afirmação 4 (*Encontro com facilidade a informação/conhecimento que necessito para tomar uma decisão, consultando o ambiente da PRF Online*). O que sugere que a PRF Online contribui para as funções de memória referentes à eficácia da comunicação interna e apoio a tomada de decisão. Isso porque a Memória Comunicativa que está associada principalmente com a *affordance* da visibilidade dinamiza o fluxo contínuo dos processos infocomunicacionais internos, consequentemente, novos fluxos de memória.

A Memória Cultural obteve concordância a partir de 79%, obtendo além desse valor, 93% referente à afirmação 10 (*Por meio da PRF Online percebo a identidade organizacional da UniPRF, ou seja, atributos ligados, sobretudo, ao ambiente interno da organização*), 90% referente à afirmação 7 (*Por meio da PRF Online compartilho experiências com alunos, instrutores e coordenadores*), além de 85% e 84% de concordância nas demais afirmações. O que sugere que a PRF Online contribui para as funções de memória referentes à consistência da identidade coletiva e integradora, sendo que a Memória Cultural está associada principalmente as *affordances* da visibilidade e da associação. Isso significa que a socialização de informações, comunicações e conhecimentos que ocorrem por meio da PRF

Online fazem com que seus usuários descubram valores e experiências e criem empatia com a organização e criem ou reforcem laços entre si.

A Memória Política também recebeu os maiores percentuais de concordância nas afirmações, obtendo 97% referente à afirmação 11 (*A PRF Online ao possibilitar que o conteúdo publicado seja revisto e editado, permite a coordenação de atividades em andamento e futuras*), 96% referente à afirmação 14 (*A PRF Online possibilita a elaboração de uma mensagem mais direcionada, podendo formar grupos para assuntos de interesse comum*), 96% referente à afirmação 15 (*A PRF Online pode ser vista como uma forma de institucionalizar experiências e práticas por meio da socialização de informações, comunicações e conhecimentos que circulam por ela*). Além de 89% e 76% de concordância nas demais afirmações. O que sugere que a PRF Online contribui para as funções de memória referentes à institucionalização de experiências e práticas e de controle, sendo que a Memória Política está associada principalmente as *affordances* da visibilidade e da editabilidade. Isso porque, por meio da PRF Online ocorrem processos de negociação que geram mecanismos de legitimação de interesses e poderes individuais e de grupos.

A Memória Sensorial obteve concordância a partir de 90% para suas afirmações, obtendo 95% referente à afirmação 19 (*O ambiente da PRF Online por possibilitar o arquivamento de documentos e trocas de informação exerce a função de reservatório do conhecimento*), 92% referente à afirmação 17 (*O ambiente da PRF Online estimula o compartilhamento de informações/conhecimentos relevantes*), 92% referente à afirmação 18 (*A PRF Online me possibilita aprender mais sobre os interesses e as atividades das outras pessoas, bem como, os problemas e soluções encontradas*), 92% referente à afirmação 20 (*A PRF Online ao possibilitar que o conteúdo fique disponível para ser consultado ao longo do tempo, promove maior conhecimento do ambiente interno*) e 90% de respostas favoráveis para a afirmação 16. Portanto, foi o tipo de memória que obteve o maior índice de favorabilidade geral, mantendo um padrão de valores de concordância expressivos. O que sugere que a PRF Online contribui para as funções de memória referentes ao conhecimento situacional interno, compartilhamento e reservatório, sendo que a Memória Sensorial está associada principalmente com as *affordances* da visibilidade e da persistência. Isso porque, ao consultar o ambiente da PRF Online o usuário tem acesso os fluxos infocomunicacionais compartilhados por ela e assim por meio de suas impressões percebem o ambiente interno da organização.

Entre as principais contribuições teóricas deste estudo está a interligação proposta entre os três construtos, Rede Social Organizacional, *Affordances* e Memória Organizacional. A revisão da literatura sinalizou ausência de estudos que associassem esses três construtos da forma proposta nesta investigação, com o foco na comunicação interna e na Memória Organizacional. Entender a relação entre valor e diferentes usos da RSO em um nível individual, de grupo e coletivo beneficia tanto a pesquisa quanto a prática de sistemas de informação. Em particular, este estudo contribue para a pesquisa incipiente sobre o uso da RSO e o seu valor para a memória organizacional, além de somar-se a estudos anteriores sobre as *affordances* de RSO e uso de mídias sociais no contexto organizacional. Entre as implicações práticas está a proposta de redimensionar a RSO indo além da mera recepção passiva, não apenas como um suporte tecnológico ou canal para promover a comunicação mais informal e de forma horizontal, possibilitar o compartilhamento de informações, facilitar a colaboração e promover a socialização informal. O valor único da RSO para um usuário decorre de sua capacidade de facilitar a geração de novas ideias por meio de interações com colegas. Assim, além de melhorar o compartilhamento de conhecimento conectivo, tornando as interações e conexões das pessoas visíveis para os outros, a RSO pode se tornar valiosa para a construção da memória organizacional.

Como qualquer pesquisa, a presente tese também apresenta limitações, e se ressaltam as três principais. Primeiro, a pesquisa foi realizada em uma única organização (UniPRF) com usuários da PRF online durante o curso de formação policial (CPF 2021). A pandemia limitou a forma de coleta de dados inicialmente prevista para outras organizações que tiveram seus projetos afetados e inclusive deixando de usar plataformas que seriam estudadas devido ao pagamento de softwares para o seu uso. Além disso, O ideal seria analisar uma rede social interna que abrangesse todos os servidores da PRF, portanto, não restrita apenas a alunos (usuários recém ingressados), professores e coordenadores por uso de tempo delimitado. Segundo, a pesquisa de campo ficou restrita a aplicação do questionário online devido a questões relacionadas a pandemia da Covid-19 e ao próprio ambiente da organização de área pública. O ideal seria que fosse realizada mais uma etapa de entrevistas semiestruturadas posteriormente a aplicação do questionário com uma amostra dos participantes que responderam a *survey* para complementar a análise dos dados. Terceiro, embora o estudo alcance a generalização, os pressupostos teóricos e o Modelo Conceitual permaneceram na etapa de verificação (campo teórico) que antecede a etapa de validação (parte para a

realidade). No entanto, isso não diminui a importância das interligações propostas que abrem, principalmente, um rol de opções para pesquisas futuras.

Apesar das limitações acima, este estudo oferece uma importante extensão para os estudos que abordem o uso das plataformas de rede social com foco na comunicação interna. Pesquisas anteriores sobre o uso das mídias sociais nas organizações se concentraram em questões no âmbito da comunicação externa, em relação a clientes e a população em geral. Assim, este estudo examina um fenômeno anteriormente não abordado. Dada a importância da Memória Organizacional, principalmente para organizações com bases em diferentes localidades, a incorporação da RSO no seu processo de construção e efetivação é de relevância estratégica para as organizações e para a organização de Sistemas de Informação responsáveis por projetar tais plataformas. Os gestores de comunicação devem pensar cuidadosamente sobre sua estratégia da RSO e considerar como incentivar usos que criem benefícios positivos de socialização, bem como benefícios positivos de funções de MO, sem promover inadvertidamente a invisibilidade, o excesso infocomunicacional e principalmente a desinformação e as disfunções de Memória Organizacional.

Por fim, os resultados deste estudo apresentam oportunidades de investigações futuras, demonstrando a possibilidade de ampliar a visão da RSO como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da Memória Organizacional. Pesquisas futuras podem buscar validar a interligação entre os construtos e seus resultados. Da mesma forma, pode-se utilizar esta abordagem para investigar de forma mais aprofundada com o uso mais abrangente da RSO envolvendo todos os membros de uma organização e por maior tempo de uso. Um exemplo, seria analisar como a MO de uma organização acontecia antes do uso de uma RSO, após a sua implementação e depois de um médio ou longo período de tempo de uso. Pesquisadores também podem considerar aspectos sociais como prazer, construção de reputação profissional ou aumento do bem-estar no local de trabalho. Além disso, este estudo focou em aspectos positivos, estudiosos podem identificar usos da RSO que tenham impacto negativo para a Memória Organizacional (as disfunções de memória). Entre outras questões que podem ser aplicadas de acordo com o contexto e os objetivos pretendidos. Convém ainda destacar que, embora existam estudos teóricos e empíricos sobre o desenvolvimento de Sistemas de Informação de Memória Organizacional são raros os casos de sucesso na literatura. Sendo que a RSO pode representar uma nova oportunidade de sucesso.

Recomenda-se que o Modelo Conceitual seja testado em diferentes contextos e disciplinas, com diferentes olhares e por profissionais com experiências diversas. Trata-se de

uma obra aberta, que serve tanto à academia quanto a organizações que queiram aprimorar suas experiências e dinâmicas no uso de sua rede social interna. Portanto, recomenda-se que o Modelo seja utilizado não somente pela a área de comunicação interna, mas também por profissionais que atuam na área de gestão, gestão do conhecimento, sistemas de informação, recursos humanos, entre outros. A partir da interligação dos conceitos propostos, é possível desenvolver estratégias relacionadas à tecnologia de rede social interna mais direcionada para o contexto, equipe ou organização. Destaca-se que se trata de um Modelo Conceitual em construção, ou seja, *insights* podem ser acrescentados a partir de reflexões teóricas e/ou aplicações práticas.

Desse modo, esta pesquisa não se propõe a ser conclusiva. Pesquisas futuras são necessárias para corroborar com estes resultados. A estrutura apresentada demonstra como os usos impulsionam o valor da RSO, além de teorizar uma vantagem específica da RSO sobre os repositórios de informações e sistema de informação de memória organizacional. Portanto, dá um passo inicial para enriquecer a compreensão das maneiras pelas quais as *affordances* da RSO podem possibilitar a efetividade das funções de memória e gerar ações específicas para apoiar as metas organizacionais. Consequentemente, espera-se que esta estrutura irá orientar pesquisas futuras sobre a importância do alinhamento estratégico sobre o uso das redes sociais digitais para a comunicação intraorganizacional, bem como, o desenvolvimento de políticas de implementação e uso. Uma visão mais ampla de como as práticas de comunicação interativas e virtuais podem possibilitar ações estratégicas nas organizações, bem como o *design* das RSOs que apoiam efetivamente as funções de memória. Desse modo, espera-se iniciar um processo de formalização de uso da RSO para a construção da Memória Organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABECKER, A.; BERNARDI, X. Toward a technology for organizational memories. *IEEE Intelligent Systems*, p. 40-48, may/jun. 1998.
- 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.
- ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional**. São Paulo: Aberje, 2020. Disponível em: https://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf. Acessado em: 3 jun. 2020.
- ABOELMAGED, M. G. Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: motivational drivers and their impact on employees' productivity. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n.2, p. 362-383, 2018.
- ACKERMAN, M.S.; HALVERSON, C. Re-Examining Organizational Memory. **Communications of the ACM**, v. 43, n. 1, p. 58–63, 2000.
- ACKERMAN, M.S., HALVERSON, C. Organizational Memory as Objects, Processes, and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use. **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, v.13, p. 155–189, 2004.
- ANDERSON, C.; ROBEY, D. Affordance potency: Explaining the actualization of technology affordances. **Information and Organization**, v. 27, n. 2, p. 100-115, 2017.
- ANTEBY, M, CHAN, CK, DIBENIGNO, J. Three lenses on occupations and professions in organizations: Becoming, Doing, and Relating. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 183–244, 2016.
- 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.; GELLATY, I.; BRAININ, E. Motivation to share knowledge using wiki technology and the moderating effect of role perceptions. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 67, n. 10, p. 2362- 2378, 2016.
- ARGYRIS; A. RANSBOTHAM, S. Knowledge entrepreneurship: institutionalising wiki-based knowledge-management processes in competitive and hierarchical organisations. **Journal of Information Technology**, v. 31, n. 2, p. 226- 239, 2016.
- ASSIS, M. C. Metodologia do trabalho científico. In: FARIA E.; ALDRIGUE, A. (Orgs.). **Linguagens: usos e reflexões**. João Pessoa: Ed. Universitária/ UFPB, 2009.

ASSMANN, A. Communicative and Cultural Memory. In: ERLI, A.; NÜNNING, A. (Ed.). **Cultural Memory Studies: An International and Interdisciplinary Handbook**. Berlin: Walter De Gruyter, p. 109-118, 2008.

ASSMANN, J. Collective Memory and Cultural Identity. In: **New German Critique, Cultural History/Cultural Studies**, Spring – Summer, n. 65, p. 125-133, 1995.

ATWOOD, M. Organizational memory systems: challenges for information technology. **Proceedings of the 30th Hawaii International Conference on System Sciences**. 2002.

BADDELEY, A. D.; EYSENCK, M.; ANDERSON, M. C. **Memory**. Hove: Psychology Press, 2009.

BAILEY, D.; FARAJ S.; HINDS P.; VON KROGH G., LEONARDI, P. Special Issue Editors: Issue of Organization Science: Emerging Technologies and Organizing. **Organization Science**, v. 30, n. 3, p. 642-646, 2019.

BARNIER, A. J.; SUTTON, J. From individual to collective memory: Theoretical and empirical perspectives. In: **Memory**, v. 16, n. 3, p. 177-182, 2008.

BARICHELLO, E. M. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M.M.K.(Org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, vol. 1, P. 336-353. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARROS V.; RAMOS I. Using Social Media as a Mechanism to Consolidate the Organizational Memory- Insights from the Attention Based View of the Firm Theory. In: LUGMAYR A., STOJMENOVA E., STANOEVSKA K., WELLINGTON R. (eds) **Information Systems and Management in Media and Entertainment Industries. International Series on Computer Entertainment and Media Technology**. Springer, 2016.

BARROS, V.; RAMOS, I. Using Social Media as organizational memory consolidation mechanism according to Attention Based View Theory. **Twenty-first Americas Conference on Information Systems**, Puerto Rico. Anais...2015.

BARROS, V.; RAMOS, I.; PEREZ, G. Information Systems and Organizational Memory: a literature review the last 20 years. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 12, n. 1, p. 45-64, 2015.

BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

BERNHARD, E.; RECKER, J.; BURTON-JONES, A. Understanding the actualization of affordances: a study in the process modeling context. In Chau, M & Baskerville, R (Eds.) **Proceedings of the 34th International Conference on Information Systems (ICIS 2013)**. Association for Information Systems (AIS), p. 1-11, 2013.

BERRAIES, S. The effect of enterprise social networks use on exploitative and exploratory innovations: Mediating effect of sub-dimensions of intellectual capital, **Journal of Intellectual Capital**, v. 20, n. 3, p. 426-452, 2019.

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.

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.

BRANDON, D.P.; HOLLINGSHEAD, A.B. Transactive Memory Systems in Organizations: Matching Tasks, Expertise, and People. **Organization Science**, v. 15, n. 6, p. 633–644, 2004.

BRASIL, Controladoria-Geral da União (CGU). Secretaria Federal de Controle Interno (SFC). **Relatório de Avaliação. Órgão: Polícia Rodoviária Federal – PRF Exercício 2020**. Brasília, 08 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/download/938368>. Acesso em: dezembro de 2021.

BRASIL, Ministério da Educação, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, Requisitos para apresentação de propostas de cursos novos (APCN), **Documento de Área - Área 31: Comunicação e Informação 2019**. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicacao-pdf>. Acesso em: 18 de setembro de 2020.

BREGMAN, A.; HAYTHORNTHWAITE, C. Radicals of presentation in persistent conversation. **Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, 2001.

BRIGHENTI, A. Visibility: A category for the social sciences. **Current Sociology**, v. 55, p. 323–342, 2007.

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.

BUENO, W. Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. **Revista Organicom**, v. 10, n. 19, p. 60-71, 2013.

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

CARON, A. H.; CARONIA, L. **Moving Cultures: Mobile Communication in Everyday Life**. Londres: McGill-Queen's University Press, 2007.

CASALEGNO, F. Uma abordagem ecológica da memória em rede. In: CASALEGNO, F. **Memória cotidiana: comunidades e comunicação da era das redes**. Porto Alegre: Sulina, p. 19-33, 2006.

- CASALI, A. M. Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006.
- CASALI, A. M. Análise dos objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. **Revista Organicom**. Ano 6. Edição Especial, n. 10, v. 11, p. 64-69, 2009.
- CASTELLACCI, F.; C VIÑAS-BARDOLET, C. Internet use and job satisfaction. **Computers in Human Behavior**, v. 90, p. 141-152, 2019.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. In: A Sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 2000.
- CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Trad. Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- CASTELLS, M. **O poder da comunicação**. São Paulo: Paz e Terra, 2015.
- CEMIN, X. **Sistemas de Memória Organizacional: 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, 2018.
- CLEMENTI, J A. **Comunicação científica bidirecional nas mídias sociais: um framework à luz das Relações Públicas**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- COGO, R.; NASSAR, P. A história e a memória na comunicação organizacional: um estudo da narrativa da experiência para atratividade dos públicos, **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, Santa Maria, v. 10, n. 19, 2011.
- COLBERT, A., YEE, N.; GEORGE, G. From the editors—The digital workforce and the workplace of the future [Editorial]. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 3, p. 731-739, 2016.
- CONKLIN, J. **Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy**. [S.I.]: CogNexus Institute, 2001.
- CORBETT, J. M. M. On being an elephant in the age of oblivion: computer-based information systems and organizational memory. In: **Information, Technology and People**, v. 13, n. 4, p. 282-297, 2000.
- CORRÊA, E. S. A comunicação digital nas organizações: tendências e Transformações. **Revista Organicom: Revista brasileira da comunicação organizacional e relações públicas**, v. 6, p. 161-167, 2009.

CORRÊA, E. S. Mídia digital. In: **Estrato de verbetes**: dicionário de comunicação organizacional [S.l: s.n.], 2018. Disponível em: <http://rpalavreando.com.br/wp-content/uploads/2018/12/Estrato-de-verbetes.png>

COSTA, H. **A estrutura da memória organizacional**: uma nova proposta. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação) - Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Portugal, 2011.

COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B. **Projeto de pesquisa**: entenda e faça. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto; Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, L. S. Experiência de pertencer: o resgate da memória como construção de identidade corporativa. In: **Congresso Internacional em Comunicação e Consumo – COMUNICON**, 2º, São Paulo, 15-16 de outubro de 2012. Anais... São Paulo: ESPM, 2012.

CRUZ, L. S. Estado da arte da pesquisa brasileira em comunicação sobre memória organizacional. **Comunicologia**: Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília, Brasília, v. 6, n. 2, p. 113-144, jul./dez., 2013.

CRUZ, L. S. **Relatório final de pesquisa estado da arte dos estudos de memória organizacional e comunicação organizacional**. 127 f. Rio de Janeiro: ESPM, 2013.

CRUZ, L. S. **Memória e Comunicação Organizacional no Brasil**: interfaces, Revista Organicom, Ano 11, n. 20, p. 177-188, 2014.

CUFFA, D.; KRAEMER, R. STEIL, A. Use of Organizational Memory Systems in a Police Organization, **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, IGI Global, v. 14, n.3, p. 37-47, 2018.

CUNHA, M. R. A memória na era da reconexão e do esquecimento. **Em Questão**, v. 17, n. 2, p. 101-115, 2011.

CUNHA, M. R. Cidade e memória nas redes sociais na internet. **ECO-Pós**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 113-128, set./dez. 2013.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. **Organizações como sistemas interpretativos**: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. A. **Corporação virtual**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DELEUZE, G. **Conversações**. Rio de Janeiro: Editora 34, 3ª edição, 1992.

DIMICCO, J. M.; MILLEN, D.; GEYER, W.; DUGAN, C.; BROWNHOLTZ, B.; MULLER, M. Motivations for Social Networking at Work, **Proceedings of the ACM CSCW 2008**, San Diego: ACM Press, 2008.

DINI, A.A., WAHID, F., SÆBO, Ø.: Affordances and constraints of social media use in eParticipation: perspectives from Indonesian politicians. In: **Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)**, Chiayi, Taiwan, 2016.

DODEBEI, V. Cultura digital: novo sentido e significado de documento para a memória social? **DataGramZero**: revista de ciência da informação, v. 12, n. 2, p. 1- 12, abr. 2011.

DOMINGUES, I. **Epistemologia das ciências humanas**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

ECO Umberto, Umberto Eco: "O excesso de informação provoca amnésia" entrevista concedida a Luís Antônio Giron. Editora Globo: **Revista Época**, 2011.

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.

EVANS, S. PEARCE, K.; VITAK, J.; TREEM, J. Explicating Affordances: A Conceptual Framework for Understanding Affordances in Communication Research. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 22, n. 1, p. 35-52, 2016.

FALCI, C. H. Rezende. Memórias culturais em construção: novas formas de memória em ambientes online. **Revista Extraprensa**. São Paulo: USP/Centro de Estudos Latino-Americanos sobre cultura e Comunicação. v. 1, n. 1E (4), 2010.

FARAJ, S.; AZAD, B. The Materiality of Technology: An Affordance Perspective, In: LEONARDI, P.; NARDI, B.; KALLINIKOS, J. **Materiality and Organizing**: Social Interaction in a Technological World, p. 237-258, 2012.

FLORCZAK, R. Comunicação estratégica no contexto das organizações: (re) leituras possíveis a partir do paradigma dialógico-relacional In: **Anais Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**. 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo/SP, 2017.

FORMANSKI, J. G. **A Estrutura da rede social organizacional e sua influência no fluxo de conhecimento inovador**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

FORSGREN, E.; BYSTRÖM, K. Multiple social media in the workplace: Contradictions and congruencies. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 3, p. 442-464, 2017.

FOX, J.; POTOCKI, B. Technology and culture: Sociocultural explanations for sexting In book: **Sexting and youth**: A multidisciplinary examination of research, theory, and law Publisher: Carolina Academic PressEditors: T. C. Heistand & W. J. Weins, p. 95-122, 2014.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: **Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo. Ed.Paz e Terra (coleção leitura), p. 25, 1996.

FRITZ, C.; VAN KNIPPENBERG, D. Gender and leadership aspiration: The impact of work–life initiatives. **Human Resource Management**, v. 57, n. 4, p. 855–868, 2018.

FULK, J.; DESANCTIS, G. Eletronic Communication and Changing Organizational Forms. **Organization Science**, v. 6, n. 4, p. 337-349, 1995.

GALVÃO, T.; PEREIRA, M. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração / Systematic reviews of the literature: steps for preparation. **Epidemiol. serv. Saúde**, v. 23, n. 1, p. 183-184, 2014.

GANDON, F. **Distributed artificial intelligence and knowledge management; anthologies and multi-agent systems for a corporate semantic web**. Scientific Philosopher Doctorate Thesis in Informatics. Doctoral School of Sciences and Technologies of Information and Communication, INRIA and University of Nice, 2002.

GARTNER, I. **Home office**, maio de 2020.

GAVER, W. Technology Affordances. In: **Proceedings of CHI** p. 79-84, 1991.

GIBBS, J.; ROZAIDI, N.; EISENBERG, J. Overcoming the “Ideology of Openness”: Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n. 1, p. 102-120, 2013.

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

GIERMINDL, L.; STRICH, F.; FIEDLER, M. Why Do You Not Use the Enterprise Social Network? Analyzing Non-Users’ Reasons through the Lens of Affordances, in: **International Conference on Information Systems (ICIS)**, Seoul, Korea, 2017.

GL'99 Conference Program. Fourth International Conference on Grey Literature: New Frontiers in Grey Literature. **GreyNet, Grey Literature Network Service**. Washington D.C. USA, 4-5 October 1999.

GOOGLE, **Coronavírus**: o mundo nunca mais será o mesmo, 2020.

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.

HALBWACHS, M. **On collective memory**. (L. A. Coser, Ed.). Chicago: University of Chicago Press, 1992.

- HALLERBACH, I. P.; BARRETT, M.; FARAJ, S. Emergence in Nascent Online Communities: An Affordance Perspective, in **Thirty Fourth International Conference on Information Systems**, p. 1-12, 2013.
- HANSEN, H.K.; FLYVERBOM, M. The Politics of Transparency and the Calibration of Knowledge in the Digital Age. **Organization**, v. 22, n. 6, p. 872-889, 2015.
- HARDING, S.; LONG T. **Proven management tools Great Britain**: Gower, 1998.
- HARTSON, R. Cognitive, physical, sensory, and functional “affordances” in interaction design. **Behavior & Information Technology**, v. 22, n. 5, p. 315-338, 2003.
- HATUKA, T.; TOCH, E. Being visible in public space: The normalisation of asymmetrical visibility. **Urban Studies**, v. 54, n. 4, p. 984–998, 2017.
- HEDBERG, B. **How organizations learn and unlearn**. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), 1981.
- HIRST, W.; MANIER, D. Towards a psychology of collective memory. In: **Memory**, v. 16, n. 3, p. 183-200, 2008.
- HOPKINS, J. Assembling blog affordances: Theorising affordances and agency in new media. **Working Paper for the EASA Media Anthropology Network's 51st e-Seminar**, 2015.
- HOSKINS, A. 7/7 and Connective Memory: Interactional trajectories of remembering in post-scarcity culture, **Memory Studies**, v. 4, n. 3, p. 269-280, 2011.
- HUTCHBY, I. Technologies, texts and affordances. *Sociology*, v. 35, n. 2, p. 441-456, 2001.
- HUYSMAN, M.; WULF, V. **Social capital & information technology**. MIT Press, 2004.
- HUYSSSEN, A. **Seduzidos pela memória**. Rio de janeiro: Aeroplano editora, 2000.
- JARRAHI, M. H.; SAWYER, S. Social Technologies, Informal Knowledge Practices, and the Enterprise, **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 23, n. 1, 2013.
- JEDLOWSKI, P. La Sociología y la memoria colectiva. IN PÁEZ, J.F.; VALENCIA, J. W.; PENNEBAKER, B. R.; JODELET D. (Eds.), **Memorias colectivas de procesos culturales y políticos**. Bilbao: Universidad del País Vasco, p. 123-134, 2000.
- KALRA, A.; BARAL, R. Enterprise social network (ESN) systems and knowledge sharing: what makes it work for users?“, **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 50, n. 2, p. 305-327, 2019.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

LANGENMAYR, F. **Organizational Memory as a Function**: the construction of past, present and future in Organizations. Berlin: Springer, 2016.

KUHN, T. Negotiating the micro-macro divide: thought leadership from organizational communication for theorizing organization. **Management Communication Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 543-584, 2012.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: MARQUES, A. C.; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. (org). **Comunicação organizacional**: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, v. 2, p. 41-54, 2017.

LANDIS, J.R.; KOCH, G.G. **The measurement of observer agreement for categorical data**. *Biometrics*, v.33, n.1, p. 159-174, 1977.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LE GOFF, J. **História e memória**. 5.ed. Campinas: Editora Unicamp, 2003.

LEHNER, F.; MAIER, R.K. How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? **Information Systems Frontiers**. v. 2, n. 3/4, p. 277- 298, 2000.

LEIDNER, D.; GONZALEZ, E.; KOCH, H. An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 27, n. 2). p. 117-138, 2018.

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.

LEMPKE, T. **A participação de redes sociais corporativas na comunicação interna organizacional**: um estudo sobre o uso do workplace em dois hospitais. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Porto Alegre, 2020.

LEONARDI, P. M. COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work, **Journal of Management Studies**, v.58, n.1, p.149-153, 2021.

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

LEONARDI, P. M.; BARLEY, S. What's Under Construction Here? Social Action, Materiality, and Power in Constructivist Studies of Technology and Organizing. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 1-51, 2010.

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

LEWIS, K.; HERNDON, B. Transactive memory systems: Current issues and future research directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1254–1265, 2011.

MAJCHRZAK, A.; FARAJ, S.; KANE, G. C.; AZAD, B. The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing, **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n. 1, p. 38-55, 2013.

MAJCHRZAK, A.; MARKUS, M. Technology Affordances and Constraints in Management Information Systems (MIS). **Encyclopedia of Management Theory**, (Ed: E. Kessler), Sage Publications, Forthcoming, 2012.

MAJCHRZAK, A.; WAGNER, C.; YATES, D. The Impact of Shaping On Knowledge Reuse For Organizational Improvement With Wikis. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 455-469, 2013.

MANGAN, P. K. V. Construção de memórias digitais virtuais no ciberespaço. In: FRANÇA, M. C. C. C.; LOPES, C. G.; BERND, Z. (Org.). **Patrimônios memoriais: identidades, práticas sociais e cibercultura**. Porto Alegre: Movimento, p. 170-184, 2010.

MÄNTYMÄKI, M.; RIEMER, K. Enterprise social networking: A knowledge management perspective International. **Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 1042-1052, 2016.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MARKUS, ML; SILVER, MS. 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, n.10/11, p. 609-632, 2008.

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.

MEYER, M. H.; MARION, T. J. Preserving the integrity of knowledge and information in R&D. **Business Horizons**, Bloomington, v. 56, n. 1, p. 51-61, 2013.

MILANI, L. **Memória e Virtualização: um estudo sobre os conceitos de memória em ambientes virtuais na Ciência da Informação brasileira**. TCC (Graduação no Curso de Biblioteconomia) Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **Califórnia Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, Spring, 1986.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29ª ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2007.

MOLINA, L. G. **Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento**. Tese (Doutorado na Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2013.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: discussões conceituais e Terminológicas. **Revista EDICI**, v. 1, n. 1, p. 262-276, mar. 2011.

NASSAR, P. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

NEVO, D.; WAND, Y. Organizational memory information systems: A transactive memory approach. **Decision Support Systems**, v. 39, n. 4, p. 549-562, 2005.

NISSLEY, N.; CASEY, A. The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory. **British Journal of Management**, v. 13, p. 35-45, 2002.

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

NORMAN, D. **Emotion and design: Attractive things work better**. Interactions Magazine, ix v. 4, p. 36-42, 2002.

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.

NORMAN, D. **The design of everyday things**: Revised and expanded edition. Basic books, 2013.

O'REILLY, T., **What is Web 2.0?** Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, 2005. Disponível em: <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>. Acessado em: 6 maio de 2020.

OLIVEIRA, E. B.; RODRIGUES, G. M. O conceito de memória na Ciência da Informação: análise das teses e dissertações dos programas de pós-graduação no Brasil. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 311-328, 2011.

OLIVERA, F. Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 811-832, 2000.

OLIVEIRA, R. F. Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e produção de sentido. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 15, n. 29, p. 55-66, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/150585>. Acesso em: 8 mai. 2021.

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, WJ; SCOTT, S. Sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 433-474, 2008.

PACHECO, R. C. D. S. **Dados e governo abertos na sociedade do conhecimento**. Florianópolis (SC): Linked Open Data-Brasil, 2014.

PACHECO, R.; FREIRE, P. S.; TOSTA, K. B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. In: PHILIPPI JR., A.; SILVA NETO, A. J. (org.). **Interdisciplinaridade para o Desenvolvimento da Ciência, Inovação e Tecnologia**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2010.

PATRONI, J.; VON BRIEL, F.; RECKER, J. How Enterprise Social Media Can Facilitate Innovation. **IT Professional**, v.18, p. 34-41, 2016.

PEREIRA, J.R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: EdUSP, 1999.

PEREIRA, C. S. Memória organizacional: conceito e práticas em construção. In: **XXXVII ENCONTRO DA ANPAD**. 2013. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI471.pdf Acesso em: 12 mar. 2020.

PEREZ, G *et al.* A contribuição dos sistemas e tecnologias de informação para a saúde da memória organizacional: estudo com empresas do Brasil e Portugal. **Mackpesquisa**:

Relatório final de projeto de pesquisa, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2017.
Disponível em: <http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/18734>. Acesso em: 3 fev. 2019.

PEREZ, G.; RAMOS, I. Compreendendo a memória organizacional a partir dos Sistemas Integrados de Gestão (ERP). **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 3, p. 541-560, 2013.

PEREZ, G.; RAMOS, I.; JÚNIOR.; CESAR, A. O Uso dos Sistemas de Informação e Suas Implicações nos Componentes da Memória Organizacional: um Estudo com Empresas Brasileiras. **EnANPAD 2016**, Costa do Sauípe - BA, 2016.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL (Brasil). **Revista Estratégia PRF 2020-2028**. Edição revisada. Brasília, DF: PRF, 2020.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL (Brasil). **Indicadores** (Edição revisada - Portaria DG nº 87, de 09 de fevereiro de 2021). Brasília, DF:PRF, 2021.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL (Brasil). **Balanco PRF 2020** (Edição revisada - Portaria DG nº 87, de 09 de fevereiro de 2021). Brasília, DF:PRF, 2021.

POUPINHA, L. M. Comunicação estratégica: Aplicação das ideias de dramaturgia, tempo e narrativas. In: FIDALGO, A.; SERRA, P. (Orgs.). **Actas volume IV** - Campos da Comunicação. p. 699-703, 2007.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PUTNAM, L.; NICOTERA, A. Communicative constitution of organization is a question: critical issues for addressing it. **Management Communication Quarterly**, v. 24, n.1, p. 158-165, 2010.

QUAN-HAASE, A.; COTHREL, J.; WELLMAN, B. Instant messaging for collaboration: A case study of a high-tech firm. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 10, p. 00–00, 2005.

QUINAUD, A. L. **Rede social empresarial** – uma proposta de abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

RAMESH, B. Towards a meta-model for representing organizational memory. System Sciences, **Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on**, v. 2, p. 20-329, 1997.

RAMOS, I. Organizational memory: a neuroscience-based comprehensive model. In **7th Organization Science Winter Conference (OSWC-XVII) on Organizational Memory**, Sheraton Steamboat Hotel and Conference Center, Steamboat Springs, Colorado, USA, p.10-13, February 2011.

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, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RICE, R.; EVANS, S.; PEARCE, K.; SIVUNEN, A.; VITAK, J.; TREEM, J. Organizational Media Affordances: Operationalization and Associations with Media Use. **Journal of Communication**, v. 67, n. 1, p. 106-130, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, D.; 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.

RIEMER, K.; LEE, L. L.; KJAER, C.; HAEFFNER, A. Identification of Enterprise Social Network (ESN) Group Archetypes in ESN Analytics: Metrics Selection and Case Application. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 24, 11 May 2020.

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.

ROJAS, R. M. **Análise da Efetividade dos Sistemas de Memória Organizacional de Uma Instituição de Ensino Superior**. 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.

ROTTER, A. Comunicação Interna do 1.0 a 4.0, ABERJE, 06/03/2018. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/?coluna=comunicacao-interna-do-1-0-4-0>. Acesso em 04 de set. 202, às 15h30.

ROXO, L. C. Memória e imaginação: o passado e o futuro convergindo em imagem. In: BERND, Z.; SANTOS, N. M. W. (Org.). **Bens culturais: temas contemporâneos**. Porto Alegre: Movimento, p. 34-56, 2011.

RUÃO, T.; LOPES, A. O papel das redes sociais na relação com os públicos internos das organizações. **Obra digital: Revista de Comunicação, Relações Públicas e Comunicação: Explorando oportunidades em um mundo interconectado**, n. 15, p. 51-66, 2017. Disponível em: <http://revistesdigitals.uvic.cat/index.php/obradigital/article/view/136> Acesso em:

RUÃO, T.; NEVES, R.; ZILMAR, J. A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), **A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações**, p. 5-12, Braga: CECS, 2017.

SÁ, C. P. Sobre o campo de estudo da memória social: uma perspectiva psicossocial. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 20, n. 2, p. 290-295, Porto Alegre, 2007.

SACRAMENTO, J.G. **FAI: Uma experiência de inovação para o aprimoramento do Curso de Formação Policial da Polícia Rodoviária Federal – CFP/ PRF nos anos de 2019 e 2020**. Monografia/TCC Especialização em Inovação em Educação e Tecnologias. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2020.

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. D. **Metodologia de Pesquisa** (5 ed.). Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. Á.; TRESPALACIOS, J. A. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1079-1089, 2012.

SANTOS, J. L. S. **Relações entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SANTOS, J. L. S.; URIONA-MALDONADO, M.; SANTOS, R. N. M.; STEIL, A. V. Perfil das pesquisas acadêmico-científicas sobre memória organizacional. **Revista Espacios**, v. 33, n. 12, p. 12-40, 2012.

SHEHABUDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R.; PLATTS, K. **Representing and approaching complex management issues: Part 1 – Role and definition**. Cambridge: Centre for Technology Management, 1999.

SCHTTINE, D. V. Memória virtual: construção de arquivos e instrumentação de leitores na internet. **Artefactum: Revista de Estudos em Linguagem e Tecnologia**, v. 2, n. 3, p. 152-171, jul. 2009.

SCHWEITZER, F. **Proposta de Modelo de Representação da Memória Organizacional Baseada em Fluxos de Informação**. Tese (Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Federal de Santa Catarina, 2020.

SILVA, D.; BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. **Organicom**. v. 16, n. 13, p.16-26, 2019.

SOLTERO, P. A. **Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de internet** 1997. 78 p. Tese (Maestría em Ciencias con Especialidad en Tecnología Informática) – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, 1997.

SOTO-ACOSTA, P.; CEGARRA-NAVARRO, J.G. New ICTs for Knowledge Management in Organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 3, p. 417-422, 2016.

SOUZA, I. L. **Redes Sociais Corporativas como Ferramenta de Comunicação Interna – estudo de caso da rede social corporativa Workplace by Facebook**. Dissertação (Mestrado

em Economia e Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2018.

SOUZA, J.; PEREIRA, L.; ALCOFORADO, G. **A Gestão do Conhecimento na PRF**. X Edição do Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública – CONGEP, Gestão do Conhecimento - Eficiência e Inovação. Brasília, 2017. Disponível em: http://congep.weebly.com/uploads/6/5/7/6/65766379/congep2017-casos1-prf-projetogc_1.pdf
Acesso em: 18 dezembro 2021.

SPILLER; A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **RBGN**, São Paulo, v.9, n.25, p. 96-108, set. /dez. 2007.

STEI, 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.

STEIN, E. W.; SWASS, V. Actualizing organizational memory with information systems. **Information Systems Research**, v. 6, n. 2, p. 85-117, 1995.

STEIN, E.W. Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. **International journal of information management**, v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995.

STEINFIELD, 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.

STOHL, C.; STOHL, M.; LEONARDI, P. Managing Opacity: Information Visibility and the Paradox of Transparency in the Digital Age. **International Journal of Communication**, v. 10, p. 123–137, 2016.

STRONG, D.; VOLKOFF, O.; JOHNSON, S.; PELLETIER, L.; TULU, B.; BAR-ON, I.; TRUDEL, J.; GARBER, L. A Theory of Organization-EHR Affordance Actualization. **Journal of the Association of Information Systems**, v. 15, n 2, p. 53-85, 2014.

SUH, A.; WAGNER, C. How gamification of an enterprise collaboration system increases knowledge contribution: an affordance approach. **Journal of Knowledge Management**, v. 21 n. 2, p. 416-431, 2017.

TAYLOR, J. R.; EVERY, E. J. V. **The Emergent Organization**: Communication as its site and surface. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

TERRA, C. F. Mídias sociais e público interno: o uso das redes sociais online de maneira informal. In: **Anais Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro (RJ), 2015.

- THIESEN, I. **Memória Institucional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.
- THOMPSON, J. B. A interação mediada na era digital. **MATRIZES**, v. 12, n 3, p. 17-44, 2018.
- TORRACO, R. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005.
- 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.
- 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, 2012.
- TREEM, J.W.; LEONARDI, P.M.; HOOFF, B.V. Computer-Mediated Communication in the Age of Communication Visibility. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 25, n. 1, p. 44-59, 2020.
- VAAST, E.; KAGANER, E. Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v.19, p. 78–101, 2013.
- VEERAVALLI, S.; VIJAYALAKSHMI V. A morphological review of enterprise social media literature. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 29, n. 2, p.139-162, 2019.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. **Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990**. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- VIDOTTO, J. D. **Influências do Capital Humano na Memória Organizacional**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- VIRILIO, P. Diálogo com Paul Virilio: o paradoxo da memória do presente na era cibernética. In: CASALEGNO, Federico. **Memória cotidiana: comunidades e comunicação na era das redes**. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- VOLKOFF, O.; STRONG, D. Critical Realism and Affordances: Theorizing IT-Associated Organizational Change Processes. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 819-834, 2013.
- 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.
- WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 1, p. 57-91,1991.

- WATSON, R.T. **Data management. An organizational perspective.** New York: Willey, p. 592, 1996.
- 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.
- WEHNER, B.; RITTER, C.; LEIST, S. Enterprise social networks: A literature review and research agenda. **Computer Networks**, v. 114, p. 1-18, 2016.
- WEICK, K; BERLINGER, L. R. Career improvisation in self-designing organizations: In: ARTHUR, M. B; HALL, D. T; LAWRENCE, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory.** Cambridge: Cambridge University Press, p. 313-328, 1989.
- WEILL, P.; WOERNER, S. Optimizing Your Digital Business Model. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 3, p. 71-78, 2013.
- WHITEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, Blackwell Publishing Ltd, 2005.
- WHITTINGTON R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.
- WILGES, B. **Um modelo para organização de documentos no contexto da memória organizacional.** 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.
- WORCMAN, K. Memória do futuro: um desafio. In NASSAR, P. **Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações.** São Paulo: Ed. Aberje, 2004.
- YOO, Y.; BOLAND, R.; LYYTINEN, K.; MAJCHRZAK, A. Organizing for Innovation in the Digitized World. **Organization Science**. v. 23, n. 5, p. 1398-1408, 2012.
- 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.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DO QUESTIONÁRIO ON-LINE

Convite para participar de pesquisa acadêmica sobre o uso da PRF Online

*Obrigatório

1. E-mail *

2. Olá! Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa acadêmica * sobre o uso da PRF Online durante o CFP 2021. A pesquisa é breve, gostaria de participar?

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 3*

Não
Pular para a seção 2 (Ok, sem problemas! Agradecemos a sua atenção ;))

Ok, sem problemas! Agradecemos a sua atenção ;)

Pesquisa
sobre o
uso da
PRF
Online

Agradecemos desde já a sua contribuição!

Esta pesquisa tem como objetivo identificar como os usos de uma rede social interna podem potencializar a construção da memória organizacional. Os dados obtidos subsidiarão a pesquisa de doutorado *Uso da Rede Social Organizacional e suas affordances como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da Memória Organizacional*, a qual está sendo desenvolvida junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação da Dra. Luciane Fadel.

As perguntas devem ser respondidas em relação ao uso do ambiente virtual PRF Online, levando em conta suas experiências e percepções.

Certas de seu apoio e compreensão, agradecemos a atenção!
Luciane Fadel, PHD – Orientadora
Adriana Landim Quinaud, Doutoranda - EGC-UFSC

No link abaixo você pode acessar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
https://drive.google.com/file/d/1gnTAaMbhtu_t9eMxERSK4T7cLUI9JGsd/view?usp=sharing

3. Ciente do TCLE *

Marcar apenas uma oval.

Li e concordo em participar voluntariamente desta pesquisa

Caracterização do respondente

4. Idade *

5. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

6. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

Ensino superior

Pós-graduação

Especialização

Outra opção

Por favor, classifique as seguintes afirmações relativas ao uso da PRF Online de acordo com o seu grau de concordância ou discordância. Não existem respostas certas, nem erradas. O importante é a sua opinião.

Memória Comunicativa

7. A PRF Online possibilita rapidez na disseminação e facilidade na localização de informações. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8. A PRF Online possibilita a todos poderem ver/acompanhar a comunicação trocada. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9. A PRF Online não me permite acompanhar o fluxo das atividades em andamento. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Encontro com facilidade a informação/conhecimento que necessito para tomar uma decisão, consultando o ambiente da PRF Online. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. Percebo que por meio da PRF Online as pessoas se comunicam melhor, interagindo, diminuindo mal-entendidos e perda de informações. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Memória Cultural

12. A PRF Online possibilita o desenvolvimento do senso de reciprocidade e confiança entre seus usuários. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Por meio da PRF Online compartilho experiências com alunos, instrutores e coordenadores. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14. A PRF Online possibilita que seus usuários descubram os valores da UniPRF, criem laços entre si e empatia pela organização. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15. O ambiente da PRF Online não possibilita uma maior integração entre seus usuários. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16. Por meio da PRF Online percebo a identidade organizacional da UniPRF, ou seja, atributos ligados, sobretudo, ao ambiente interno da organização. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Memória Política

17. A PRF Online ao possibilitar que o conteúdo publicado seja revisto e editado, permite a coordenação de atividades em andamento e futuras. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18. O ambiente da PRF Online impossibilita o reconhecimento de minhas habilidades e conhecimentos de forma institucionalizada pelos gestores. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19. A PRF Online possibilita aos gestores uma maior capacidade de vigilância e controle, por poderem acompanhar as informações/mensagens trocadas por todos. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

20. A PRF Online possibilita a elaboração de uma mensagem mais direcionada, podendo formar grupos para assuntos de interesse comum. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

21. A PRF Online pode ser vista como uma forma de institucionalizar experiências e práticas por meio da socialização de informações, comunicações e conhecimentos que circulam por ela. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Memória Sensorial

22. A PRF Online não me proporciona as informações que necessito para o desempenho das minhas atividades diárias. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

23. O ambiente da PRF Online estimula o compartilhamento de informações/conhecimentos relevantes. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

24. A PRF Online me possibilita aprender mais sobre os interesses e as atividades das outras pessoas, bem como, os problemas e soluções encontradas. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

25. O ambiente da PRF Online por possibilitar o arquivamento de documentos e trocas de informação exerce a função de reservatório do conhecimento. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

26. A PRF Online ao possibilitar que o conteúdo fique disponível para ser consultado ao longo do tempo, promove maior conhecimento do ambiente interno. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

APÊNDICE B – CÁLCULO DOS PERCENTUAIS DAS AFIRMAÇÕES COM ATRIBUIÇÃO DE PESOS

AF.	CONCORDANTES	PESO	%	DISCORDANTES	PESO	%
1	Concordo totalmente	36%.1 = 36%	97%	Discordo totalmente	0%	3%
	Concordo	55%.0,5 = 27,5%		Discordo	4%.0,5 = 2%	
2	Concordo totalmente	26%.1 = 26%	96%	Discordo totalmente	1%.1 = 1%	4%
	Concordo	57%.0,5 = 28,5%		Discordo	4%.0,5 = 2%	
3 neg	Concordo totalmente = DT	1%.1 = 1%	12%	Discordo totalmente = CT	15%.1 = 15%	88%
	Concordo = D	9%.0,5 = 4,5%		Discordo = C	56%.0,5 = 28%	
4	Concordo totalmente	14%.1 = 14%	86%	Discordo totalmente	1%.1 = 1%	14%
	Concordo	55%.0,5 = 27,5%		Discordo	12%.0,5 = 6%	
5	Concordo totalmente	12%.1 = 12%	75%	Discordo totalmente	2%.1 = 2%	25%
	Concordo	35%.0,5 = 17,5%		Discordo	16%.0,5 = 8%	
6	Concordo totalmente	10%.1 = 10%	85%	Discordo totalmente	1%.1 = 1%	15%
	Concordo	49%.0,5 = 24,5		Discordo	10%.0,5 = 5%	
7	Concordo totalmente	15%.1 = 15%	90%	Discordo totalmente	1%.1 = 1%	10%
	Concordo	58%.0,5 = 29%		Discordo	8%.0,5 = 4%	
8	Concordo totalmente	19%.1 = 19%	84%	Discordo totalmente	1%.1 = 1%	16%
	Concordo	46%.0,5 = 23%		Discordo	14%.0,5 = 7%	
9 neg	Concordo totalmente = DT	3%.1 = 3%	21%	Discordo totalmente = CT	14%.1 = 14%	79%
	Concordo = D	15%.0,5 = 7,5%		Discordo = C	50%.0,5 = 25%	
10	Concordo totalmente	23%.1 = 23%	93%	Discordo totalmente	0,4%.1 = 0,4%	7%
	Concordo	54%.0,5 = 27%		Discordo	7%.0,5 = 3,5%	
11	Concordo totalmente	20%.1 = 20%	97%	Discordo totalmente	0%	3%
	Concordo	59%.0,5 = 29,5%		Discordo	3%.0,5 = 1,5%	
12 neg	Concordo totalmente = DT	3%.1 = 3%	24%	Discordo totalmente = CT	13%.1 = 13%	76%
	Concordo = D	16%.0,5 = 8%		Discordo = C	42%.0,5 = 21%	
13	Concordo totalmente	15%.1 = 15%	89%	Discordo totalmente	1%.1 = 1%	11%
	Concordo	48%.0,5 = 24%		Discordo	8%.0,5 = 4%	
14	Concordo totalmente	18%.1 = 18%	96%	Discordo totalmente	0,4%.1 = 0,4%	4%
	Concordo	61%.0,5 = 30,5%		Discordo	3%.0,5 = 1,5%	
15	Concordo totalmente	21%.1 = 21%	96%	Discordo totalmente	0,4%.1 = 0,4%	4%
	Concordo	67%.0,5 = 33,5%		Discordo	4%.0,5 = 2%	
16 neg	Concordo totalmente = DT	1%.1 = 1%	10%	Discordo totalmente = CT	22%.1 = 22%	90%
	Concordo = D	9%.0,5 = 4,5%		Discordo = C	52%.0,5 = 26%	
17	Concordo totalmente	19%.1 = 19%	92%	Discordo totalmente	1%.1 = 1%	8%
	Concordo	60%.0,5 = 30%		Discordo	6%.0,5 = 3%	
18	Concordo totalmente	11%.1 = 11%	92%	Discordo totalmente	0%	8%
	Concordo	60%.0,5 = 30%		Discordo	7%.0,5 = 3,5%	
19	Concordo totalmente	19%.1 = 19%	95%	Discordo totalmente	1%.1 = 1%	5%
	Concordo	61%.0,5 = 30,5%		Discordo	3%.0,5 = 1,5%	
20	Concordo totalmente	30%.1 = 30%	92%	Discordo totalmente	0,4%.1 = 0,4%	8%
	Concordo	59%.0,5 = 29,5%		Discordo	9%.0,5 = 4,5%	

MEMÓRIA COMUNICATIVA

MEMÓRIA CULTURAL

MEMÓRIA POLÍTICA

MEMÓRIA SENSORIAL

APÊNDICE C – CÁLCULO DO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

PARTICIPANTES	MEMÓRIA COMUNICATIVA					MEMÓRIA CULTURAL					MEMÓRIA POLÍTICA					MEMÓRIA SENSORIAL					Vt	CÁLCULO	RESULTADO
	Af. 1	Af. 2	Af. 3	Af. 4	Af. 5	Af. 6	Af. 7	Af. 8	Af. 9	Af. 10	Af. 11	Af. 12	Af. 13	Af. 14	Af. 15	Af. 16	Af. 17	Af. 18	Af. 19	Af. 20			
Participante 1	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	74	
Participante 2	4	2	4	2	1	1	4	2	1	4	3	2	2	3	2	4	1	2	2	3	4	54	
Participante 3	2	2	4	2	2	2	2	1	4	2	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4	56	
Participante 4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	4	4	4	62	
Participante 5	4	4	3	4	2	2	4	4	3	3	4	4	4	5	2	3	2	4	4	3	4	68	
Participante 6	4	5	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	73	
Participante 7	3	4	4	2	3	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	65	
Participante 8	2	4	1	2	3	3	1	3	5	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	53	
Participante 9	5	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	2	3	4	2	5	4	4	4	4	4	79	
Participante 10	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	70	
Participante 11	4	3	3	4	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	66	
Participante 12	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	68	
Participante 13	2	4	4	2	2	2	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	65	
Participante 14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	77	
Participante 15	3	4	4	2	2	3	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	59	
Participante 16	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	70	
Participante 17	4	4	2	4	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	
Participante 18	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	67	
Participante 19	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	79	
Participante 180	4	3	2	2	3	4	4	5	2	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	59	
Participante 181	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	64	
Participante 182	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	70	
Participante 183	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	4	4	4	4	4	51	
Participante 184	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	70	
Participante 185	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	86	
Participante 186	5	5	3	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5	86	
Participante 187	5	3	2	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	
Participante 188	4	4	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4	71	
Participante 189	4	4	2	3	3	3	4	4	2	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	66	
Participante 190	5	4	2	5	3	3	4	4	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	81	
Participante 191	4	5	2	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	68	
Participante 192	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	72	
Participante 193	5	3	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	73	
Participante 194	4	5	2	5	4	4	4	4	2	4	5	3	4	5	4	2	5	4	4	4	4	79	
Participante 195	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	3	3	4	4	2	4	2	5	4	4	4	61	
Participante 196	4	3	2	3	3	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	67	
Participante 197	5	5	1	4	3	3	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	
Participante 198	4	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5	5	81	
Participante 199	5	4	2	4	3	4	4	3	2	4	5	1	4	4	1	4	4	5	5	4	5	72	
Participante 200	3	4	4	2	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	66	
Participante 201	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	67	
Participante 202	4	3	2	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	
Participante 203	4	4	2	2	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	69	
Participante 204	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	4	4	3	3	2	4	64	
Participante 205	4	4	2	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	72	
Participante 206	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	71	
Participante 207	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	71	
Participante 208	4	3	2	4	2	3	3	2	4	3	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	66	
Participante 209	4	4	2	2	2	2	4	2	4	2	4	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	65	
Participante 210	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	73	
Participante 211	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97	
Participante 212	4	3	2	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	68	
Participante 213	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	
Participante 214	4	5	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5	3	5	3	73	
Participante 215	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	3	5	73	
Participante 216	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	5	4	5	4	73	
Participante 217	5	1	5	5	4	4	4	4	5	4	1	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	61	
Participante 218	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	66	
Participante 219	4	4	2	5	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	69	
Participante 220	4	4	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	79	
Participante 221	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	88	
Participante 222	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89	
Participante 223	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	
Participante 224	5	3	4	3	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	1	4	3	4	4	4	4	68	
Participante 225	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	
Participante 226	5	5	3	4	2	4	4	5	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	73	

APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO DO ESTUDO



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA RODoviÁRIA FEDERAL
DIRETORIA-EXECUTIVA

DECLARAÇÃO Nº 19 / 2021 - UNIPRF

Declaramos para os devidos fins e efeitos legais que tomamos conhecimento da pesquisa “*Uso da Rede Social Organizacional e suas affordances como estratégia de comunicação interna para potencializar a construção da Memória Organizacional*”, sob responsabilidade da doutoranda Adriana Landim Quinaud, CPF 021.144.919-94, e, na condição de Coordenador-Geral da Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal (UniPRF) substituto, autorizamos a sua execução e declaramos que acompanharemos, através do Serviço de Gestão do Conhecimento e da Divisão de Pesquisa Desenvolvimento e Inovação, o seu desenvolvimento para garantir que será realizada dentro do que preconiza a Resolução CNS 466/12, de 12/12/2012 e complementares.

LEANDRO WACHHOLZ
Coordenador-Geral substituto

PRF

Δοχμ εντο σπνοδο ελεπνονημ εντε πορ **LEANDRO WACHHOLZ, Coordenador(a)-Geral da Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal substituto(a)**, εμ 19/10/2021, όσ 19:36, ηορ μο οφχιόλδε Βρασília, χομ φονδομ εντο νο αρ 10, ♣2≡ δα Μεδιδα Γροπσ (μα ν≡2.200-2, δε 24 δε αγοσω δε 2001, νο αρ 4≡ ♣3≡ δο Δεχρετο ν≡10.543, δε 13 δε νοπεμ βρο δε 2020, ε νο αρ 42 δα Ινσπλ @ Νομ σππ ν≡116/ΔΓ/ΓΡ Φ δε 16 δε φεπεριω δε 2018.



Α ωπενπχιδοδε δεσε δοχμ εντο ποδε σερχονφεριδα νο ατε <https://se1.prf.gov.br/perfil/χρ> ινφορμ ανδο ο χ (διγ)ο περιφχοδορ **36089495** ε ο χ (διγ)ο ΧΡ Χ **47951CAF**.