

As redes sociais e as mediações tecnológicas na comunicação interna das organizações – dificuldades e oportunidades¹

Mônica Aparecida de Castro
Clenio Araujo²

RESUMO

Dentro do universo da comunicação interna nas organizações, o objetivo deste artigo é discutir a relação entre as tecnologias de comunicação e informação e as mudanças das relações sociais nas organizações. O texto aborda questões que demonstram algumas dificuldades geradas por esse processo e alguns benefícios conquistados pelas organizações e pelo público interno. Como metodologia, foi feita revisão bibliográfica em estudos referentes à comunicação organizacional e às redes sociais.

PALAVRAS-CHAVE: redes sociais, comunicação interna, relações mediadas por computadores.

INTRODUÇÃO

Em ritmo bastante acelerado, a sociedade contemporânea torna-se cada vez mais tecnológica. Atualmente, é difícil não encontrar nas situações mais comuns e rotineiras a presença de alguma tecnologia. Elas estão presentes no trabalho, no lazer, no ambiente familiar, nas escolas e nas mais diversas instituições.

Nas empresas, a presença da tecnologia digital é crescente. Ela está ativa nos processos de informação e de comunicação, auxilia na construção e no compartilhamento do conhecimento e está cada vez mais presente na relação com os *stakeholders*³.

No relacionamento entre os empregados, as tecnologias de informação e comunicação têm transformado os modos de interação e o acesso a informações e a

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² **Mônica Aparecida de Castro** é relações públicas, formada pelo Centro Universitário Newton Paiva Ferreira, em Belo Horizonte, MG. É mestranda em Processos de Comunicação Institucional e Mercadológica pela UMESp, em São Bernardo do Campo, SP. Participa do grupo de pesquisa Criticom. **E-mail:** monicaapcastro@hotmail.com
Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4260916Y3>
Clenio Araujo é jornalista formado pela Universidade Federal de Minas Gerais e mestre pela Universidade Metodista de São Paulo – UMESp. Participa do grupo de pesquisa Criticom. **E-mail:** clenio.araujo@gmail.com
Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4162406T9>

³ Termo idiomático inglês que define todas as pessoas que possuem interesse em relação às empresas ou organizações. São os acionistas, o governo, os consumidores e os grupos ativistas de consumidores, os funcionários, as comunidades representativas e a mídia. (CARROLL, 1998, p.38, apud FRANÇA, 2008, p.59)

conhecimentos. Se, antes, as opções de interação entre empregados de uma mesma empresa se resumiam a conversas pessoais, nos corredores e em reuniões de trabalho, hoje há várias outras situações em que é possível verificar uma aproximação. As tecnologias de informação e comunicação entram nesse processo para potencializar as oportunidades de interação e de relacionamento.

Na gestão do relacionamento com os empregados, é importante considerar as transformações mercadológicas, que demandam das organizações uma gestão mais eficiente da comunicação interna. O engajamento dos empregados com o negócio e com a missão, além do aumento da informação sobre os diversos processos, produtos e serviços da empresa, são cada vez mais imprescindíveis para a sustentabilidade das organizações.

No entanto, o relacionamento entre seres humanos é naturalmente sujeito a tensões e conflitos, movidos muitas vezes por sentimentos de competição, vaidade e desmotivação. A complexidade, cada vez mais incorporada à percepção humana, deve ser considerada para que tais reflexões sejam capazes de gerar transformações.

A comunicação unidirecional, ou apenas descendente, pode ser perniciosa, perpetuar más condutas e comprometer negativamente o relacionamento nas organizações. Em função disso, a comunicação interna precisa ser planejada nos seus diversos fluxos. Precisa objetivar uma maior humanização das organizações e a promoção da integração entre os empregados e a organização, priorizando o diálogo e o incentivo à participação.

Atuando de forma integrada e estratégica, a comunicação interna poderá promover mais comprometimento dos empregados e melhorar o relacionamento interpessoal. Marchiori (2008) entende que “[...] é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações”. (MARCHIORI, 2008, p.6). A autora reforça ainda que

é preciso criar ambientes organizacionais onde as pessoas valorizem as relações trabalhando em equipe, compartilhando informações, abrindo caminhos, alargando fronteiras, pessoas então que gostem daquilo que fazem e que sejam comprometidas com o futuro e, portanto, construtores deste ideal (MARCHIORI, 2006, p.213).

Com o mundo digital em franca expansão, a comunicação interna nas organizações necessitou vencer paradigmas e se adequar a um novo cenário. Ela precisou ir além da transmissão de informações para desenvolver uma cultura corporativa que potencializasse a mudança organizacional (ARGENTI, 2006, p.169). O autor entende ainda

que “a comunicação interna eficaz deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa. Isso só pode acontecer se a gerência acreditar que é verdade e se os esforços de comunicação forem gerenciados por profissionais” (ARGENTI, 2006, p.173).

Com um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e com o avanço da internet, as organizações têm investido no desenvolvimento dos empregados para o trabalho em equipe e para o uso de tecnologias digitais.

Em grande parte das organizações, a comunicação interna tem se tornado cada vez mais informal, utilizando-se da internet que tem facilitado a comunicação. Por isso, os modernos recursos tecnológicos à disposição dos profissionais responsáveis pela Comunicação Interna estão migrando seus contatos interpessoais para a internet e os portais exclusivos como fonte de informações para os funcionários (FORT et al., 2009, p.94).

Segundo pesquisa realizada pelo Ibope (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), no primeiro trimestre de 2012 mais de 80 milhões de pessoas acessaram a internet em ambientes diversos, como residências, empresas e escolas.

Conforme gráfico a seguir, o crescimento no acesso, em um ano, foi em torno de 5%.

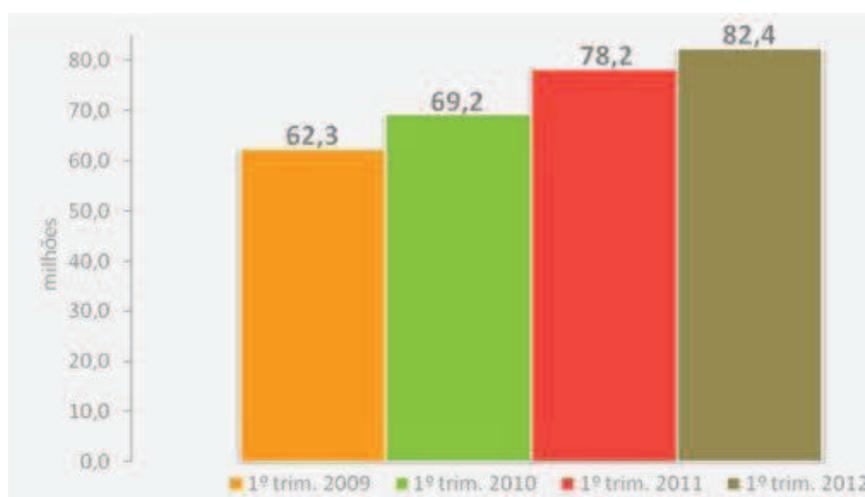


Figura 1. Evolução do número de pessoas com acesso em qualquer ambiente – primeiro trimestre de 2009 a primeiro trimestre de 2012 – Brasil. Fonte: Ibope Nielsen On-line, 2012.

A presença das tecnologias digitais e das redes sociais no ambiente corporativo tem promovido transformações na comunicação interna e nas relações entre os empregados nas organizações. Agora, são muito mais numerosos os momentos e as oportunidades que

os empregados podem usar para interagirem uns com os outros. O tempo em que era preciso estar fisicamente próximo para interagir, típico da comunicação organizacional tradicional, tem ficado para trás.

As organizações necessitaram enfrentar algumas dificuldades para se ajustar a essa nova realidade. No entanto, é insuficiente somente o domínio da tecnologia. Outras adequações são necessárias, como afirma Bueno (2003):

as organizações ainda encontram dificuldades para se adaptar às novas mídias, com formatos e linguagens ainda insuficientemente explorados, mas, paulatinamente, vão descobrindo formas de conviver com elas. As intranets ocupam espaço cada vez mais importante no processo de comunicação interna e o uso de newsletters eletrônicas, sobretudo para dar suporte à circulação de informações gerenciais, é uma realidade. Os gestores da comunicação empresarial, no entanto, devem estar atentos ao aumento da vulnerabilidade que a aceleração da informação imprime, planejando com cuidado a utilização dos meios eletrônicos (BUENO, 2003, p.61).

A COMUNICAÇÃO INTERNA MEDIADA POR COMPUTADORES

O uso das redes sociais no relacionamento das organizações com os seus diferentes públicos é uma realidade que traz para os atores envolvidos alguns benefícios, mas também algumas dificuldades. Para as organizações, o uso dessas redes permite maior interação em menor tempo com os públicos de interesse.

Informações sobre novos serviços e produtos e a realização de operações comerciais mais rápidas e diretas têm colaborado para o incremento dos negócios. Mas pode-se considerar também o aumento de certa vulnerabilidade das organizações, já que elas precisam responder a questionamentos, pedidos e reclamações com maior agilidade.

A transparência é algo que não se pode mais ignorar e a adoção de uma política para enfrentamento de crises é fundamental para evitar surpresas desagradáveis. O uso das redes sociais também possibilitou uma nova forma de relacionamento interpessoal, despertando novos valores e novas condutas e promovendo certo empoderamento dos empregados dentro da organização.

A mídia social tem como características o formato de conversação e não de monólogo; procura facilitar a discussão bidirecional e evitar a moderação e a censura; tem como protagonistas as pessoas e não as empresas ou marcas, isto é, quem controla sua interação com as corporações são os próprios usuários; tem como principais valores a honestidade e a transparência (TERRA, 2012, p.203).

O receptor já não é mais o mesmo de antes. Ele tem mais consciência de seus direitos e conseguiu, com as redes sociais, ser mais participativo em diferentes situações, inclusive no ambiente organizacional: “[...] clientes conectados ganharam mais poder de barganha e agora tomam decisões que incidem na reputação dos fornecedores, influenciando e sendo influenciados por outras pessoas que trafegam no meio on-line” (PESSONI e PORTUGAL, 2011, p.245).

Na comunicação interna, as redes sociais também representam desafios e oportunidades. Os estudos sobre elas possibilitam reflexões a respeito das relações entre as pessoas. As redes existem desde os primórdios e, até hoje, se manifestam na família, no trabalho, na comunidade local e no país. Segundo Bueno (2012),

rede social é, simplificada, uma estrutura constituída por pessoas que mantêm entre si contato direto ou mediado por máquinas (virtual), em virtude de interesses (comerciais, profissionais, políticos), crenças (religiosas) ou afinidades comuns (hobbies, por exemplo) (BUENO, 2012, pág.75).

Para Olivieri (2012),

redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social. (OLIVIERI, 2012, p.1).

São utilizados os termos redes sociais e mídias sociais. As redes sociais envolvem o relacionamento entre pessoas e grupos. Já as mídias sociais envolvem uma produção comunicacional.

Se, por um lado, redes sociais relacionam-se a pessoas conectadas em função de um interesse em comum, mídias sociais associam-se a conteúdos (texto, imagem, vídeo etc.) gerados e compartilhados pelas pessoas nas redes sociais (BUENO, 2012, apud Martha Gabriel, 2010, p.202).

Araujo (2012) traz exemplos de redes e de mídias sociais.

São exemplos de redes sociais, onde ocorrem conexões entre pessoas, o Orkut, o Facebook e o MySpace; e são exemplos de mídias sociais, em que conteúdos são gerados e socializados pelos usuários, o Twitter, o SlideShare e o Youtube (ARAÚJO, 2012, p.35).

Utilizar a filosofia das redes sociais para compreender o universo das relações dentro de uma organização pode trazer elementos importantes para evitar conflitos e para criar uma cultura de diálogo, participação e colaboração.

Através do uso das redes sociais na comunicação interna, o empregado poderá também ser um criador de informação. Além de participar do processo de leitura, interpretação e análise de conteúdo, ele poderá também criar e tecer comentários sobre o que foi veiculado e ser também um formador de opinião. “Esses atores passam a ocupar o lugar de produtores das emissões, o que lhes confere novos valores em contextos mercadológicos, políticos e sociais” (BRETAS, 2012, p.50).

Apesar de inúmeras possibilidades de benefícios para os empregados, as redes sociais também podem indicar ameaças. Alguns empregados foram demitidos por mau uso delas no ambiente de trabalho. “Funcionários de empresas como Delta, Microsoft, Wells Fargo e Starbucks também foram demitidos supostamente por manterem blogues pessoais que espalhavam detalhes profissionais (ou não profissionais, dependendo da perspectiva)” (ARGENTI e BARNES, 2011, p.169).

Os autores complementam que,

isso posto, muitas das demissões mais ruidosas relacionadas a blogue ocorreram entre 2003 e 2006, quando a grande maioria das empresas ainda estava se aproximando do conceito de blogues utilizados como meio legítimo de atingir os acionistas. A perda de controle percebida – que até hoje é um ponto de paralisação para muitos líderes empresariais – era vista com um risco que ultrapassava qualquer possível benefício, e assim os gerentes diminuía o prejuízo demitindo o empregado “malandro” (ARGENTI e BARNES, 2011, p.169).

No Brasil, um caso de demissão por mau uso das redes sociais no ambiente de trabalho foi divulgado recentemente. Uma enfermeira de plantão em um hospital de Pernambuco postou fotos do ambiente de trabalho e foi demitida por justa causa. A enfermeira recorreu, mas o Tribunal Superior do Trabalho deu ganho de causa à empresa, mantendo a demissão.

Dessa forma, algumas empresas estão se organizando para elaborar normas internas de uso das redes sociais. “Sempre inovadora, a IBM esteve entre as primeiras organizações a introduzir normas para blogues” (ARGENTI e BARNES, 2011, p.170). Os autores complementam como a IBM criou as normas de forma participativa:

Na primavera de 2005, a companhia criou uma Wiki e implorou que os funcionários contribuíssem com o que considerassem conselhos práticos e restrições justas em termos de redação de blogues. Essa Wiki se tornou a primeira versão do programa de ação da empresa quanto a blogues e seus

benefícios foram múltiplos: ela definiu normas para proteger a IBM e seu quadro funcional e, como foi criada pelos próprios funcionários, estes a consideravam justa e a viam como algo que lhes pertencia. Além disso, a decisão da IBM de utilizar uma plataforma social para estimular a colaboração afirmava o compromisso da companhia com a inovação, o diálogo e a troca de ideias. Hoje, essas diretrizes não são limitadas somente a blogues; elas foram revisadas e receberam o novo nome de “Normas IBM para a Computação Social” (ARGENTI e BARNES, 2011, p.170).

A TECNOLOGIA E AS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS

O aumento no uso da internet traz consigo uma cultura da urgência. “A utilização da instantaneidade induzida pelas novas tecnologias, a lógica do mercado com suas exigências e a imposição da temporalidade conduzem ao advento de uma urgência generalizada” (BAPTISTA, 2007, p. 21).

Dentro desta nova cultura que valoriza a velocidade, as relações entre as pessoas se pautam também nesta característica. Cada vez mais, fazem-se mais coisas em menos tempo. Para que isso seja possível, utilizam-se mais os computadores e, principalmente, a internet. As pessoas andam, comem, trabalham, se relacionam e se divertem de forma mais rápida. Isso traz algumas consequências, conforme Wolton (2004):

Quanto mais se aperfeiçoa a comunicação mediatizada, rompendo escalas de tempo e espaço, mais a comunicação direta, física, com o outro parece difícil. É tão fácil dialogar de um lado ao outro do mundo que esquecemos das dificuldades indispensáveis do “cara a cara”. As técnicas não resolveram os problemas da comunicação humana (WOLTON, 2004, p.83).

Nas relações mediadas por computadores, não se utilizam todos os sentidos. Mesmo vendo e ouvindo o outro pelo computador, a privação da presença não permite uma interação mais completa. Como nos ensina ainda Wolton (2004),

(...) não posso, à distância, sentir o clima, o cheiro, conhecer os costumes e os modos de vida. Isto requer deslocamento e tempo a cada vez. O que se conquistou, de um lado, se perde outra vez de outro. Embora as técnicas de comunicação permitam “ver”, elas não permitem sentir. Existe simplesmente um limite, a “experiência cognitiva”. Velho debate filosófico e teológico... (WOLTON, 2004, p.75).

Outra questão que precisa ser observada no resultado das relações pessoais mediadas por computadores é a não superação do espaço. A tecnologia permite ao internauta saber os fatos ocorridos em lugares opostos ao dele, mas não permite que ele ocupe dois lugares distintos ao mesmo tempo.

Assim, um relacionamento somente virtual (ou mediado por computadores) não proporciona que a experiência ocorra em sua totalidade. Essa é uma realidade também presente nas organizações modernas. Ou seja, a comunicação tradicional, baseada num relacionamento pessoal e face a face, continua sendo uma característica marcante nesses ambientes.

É possível mobilizar um grande número de pessoas para uma causa específica, por exemplo, impedir o loteamento de uma Área de Proteção Ambiental (APA) em um determinado município. Algumas métricas poderão ser utilizadas para verificar o nível de mobilização. Por exemplo, se a rede utilizada for o Facebook⁴, o número de pessoas que curtiram ou compartilharam um convite para uma audiência pública sobre a APA pode demonstrar a quantidade de pessoas envolvidas com o movimento. No entanto, a experiência através da vivência real, ou melhor, a presença dos internautas na praça pública, junto com todos os outros envolvidos que estejam mobilizados pela causa, é infinitamente mais rica do que uma participação somente na rede social.

De qualquer forma, não se pode desconsiderar que a mobilização de pessoas via rede social para conservação de uma APA é uma oportunidade de praticar a participação, a mobilização e a cidadania.

TRANSFORMAÇÕES DOS RELACIONAMENTOS E DA CONVIVÊNCIA

É preciso considerar que a comunicação entre as pessoas mediada por computadores está modificando a sociedade contemporânea. Essas transformações trazem benefícios, mas também alguns prejuízos. “A tecnologia tende a esfriar a relação entre colaboradores, uma vez que o contato pessoal não é realizado” (FORT et al., 2009, p.91).

Atualmente, as relações entre as pessoas estão cada vez mais mediadas por computadores. Seja pelo celular, pelo tablet, na videoconferência ou por e-mail. “A comunicação on-line, por meio das redes de computadores e de satélites, passa a fazer parte do cotidiano das pessoas e da vida das organizações” (KUNSCH, 2007, p.42).

Os empregados de uma organização, muitas vezes, podem se relacionar mais no mundo virtual do que no real. Um simples convite para o almoço (que felizmente ainda

⁴ O Facebook foi fundado em 2004 pelos ex-estudantes da Universidade de Harvard [Mark Zuckerberg](#), [Dustin Moskovitz](#), [Eduardo Saverin](#) e [Cris Hughes](#). No seu início, funcionaria de forma restrita somente aos estudantes de Harvard. Com o passar do tempo, foi expandindo para outros campos estudantis e, somente em 2006, qualquer usuário com mais de 13 anos poderia criar o seu perfil. Fonte: <http://www.natanaeloliveira.com.br/a-historia-das-redes-sociais>, acesso em 16 de junho de 2012.

acontece somente no mundo real) é, muitas vezes, feito mais através do e-mail do que por meio de uma visita à sala do colega. Isso seria culpa da internet? Muito provavelmente, não.

O grande desafio para as organizações, ou melhor, para as sociedades, é conquistar um equilíbrio nesse processo. Equilíbrio pelo qual tanto a comunicação mais tradicional e baseada na proximidade física, como a comunicação que tem no centro a tecnologia, possam coexistir e, mais, se complementar.

Apesar de proporcionar benefícios, a tecnologia, sozinha, não tem conseguido resolver dificuldades de relacionamento entre as pessoas. No entanto, há autores que consideram que o uso de redes sociais dentro das organizações pode representar para os empregados uma oportunidade a mais de diálogo e de participação.

Percebemos que a comunicação estava quase que inteiramente massificada quando as pesquisas de clima organizacional apontaram que as pessoas preferiam receber as principais mensagens diretamente do gestor imediato, para poder questionar e entender as mensagens com mais profundidade (SANCHEZ, apud FORT et al., 2009, p.91).

A presença diária da tecnologia na vida das pessoas criou novo comportamento e modo de convivência. “Para aqueles que navegam na internet, existe um novo ambiente, um novo domínio no qual estão envolvidos. As generalizações que vimos criando para o mundo físico podem não se aplicar a este ambiente virtual” (RIVLIN, 2003, online).

Segundo Moran (1995),

há um novo reencantamento pelas tecnologias porque participamos de uma interação muito mais intensa entre o real e o virtual. Me comunico realmente – estou conectado efetivamente com milhares de computadores – e, ao mesmo tempo, minha comunicação é virtual: eu permaneço aqui, na minha casa ou escritório, navego sem mover-me, trago dados que já estão prontos, converso com pessoas que não conheço e que talvez nunca verei ou encontrarei de novo (MORAN, J. M, 1995, p.2).

O autor reforça que a miniaturização das tecnologias de comunicação possibilita também uma maior individualização no ato de comunicar. É possível estar sempre disponível e alcançável, porém longe da outra pessoa com quem se está comunicando. Esta condição gera possibilidades diversas no processo de relacionamento e convivência.

Com o aperfeiçoamento da realidade virtual, simularemos todas as situações possíveis, exacerbaremos a nossa relação com os sentidos, com a intuição. Vamos ter motivos de fascinação e de alienação. Podemos comunicar-nos mais ou alienar-nos muito mais facilmente que antes. Se queremos fugir, encontraremos muitas realidades virtuais para fugir, para viver sozinhos (MORAN, J. M, 1995, p.5).

Assim, é possível imaginar que as relações no ambiente de trabalho estão cada vez mais mediadas por computadores. Mas, como ficam os relacionamentos? Raquel Recuero afirma que se relacionar à distância altera a forma das relações. “Esse distanciamento proporciona, por exemplo, anonimato sob muitas formas, já que a relação entre o corpo físico e a personalidade do ator já não é imediatamente dada a conhecer” (RECUERO, 2009, p.35). Ela entende ainda que

Logo, é mais fácil iniciar e terminar relações, pois muitas vezes elas não envolvem o “eu” físico do ator. Além do mais, barreiras como sexualidade, cor, limitações físicas e outras não são imediatamente dadas a conhecer, proporcionando uma maior liberdade aos atores envolvidos na relação, que podem reconstruir-se no ciberespaço. A falta de pistas tradicionais nas interações, como a linguagem não verbal, por exemplo, também pode influenciar nessas relações (RECUERO, 2009, p.36).

É possível compreender, assim, que as relações presenciais são mais arriscadas ou difíceis. Uma conversa à distância não contempla algumas questões naturais, como o humor e outras condições emocionais, podendo evitar conflitos muito mais susceptíveis no contato face a face.

Ações permanentes de comunicação face a face e de aumento da convivência entre os empregados permitirão equilíbrio e maior humanização nas organizações. Para conquistar um equilíbrio entre o real e o virtual na convivência dos empregados, algumas organizações adotam medidas para estimular a comunicação face a face. É o caso de uma empresa multinacional que instituiu um dia sem e-mails internos. A reportagem on-line do jornal O Globo publicou que “O Dia sem e-mail” acontece uma vez por mês. Os empregados podem enviar mensagens para o público externo, mas, para outro empregado, é necessário o telefone ou uma reunião presencial.

AS REDES SOCIAIS NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

Apesar de algumas dificuldades, as redes sociais têm trazido benefícios para as organizações e para os *stakeholders*. O empregado assume uma posição mais ativa na produção da comunicação. “A convergência digital produz renovações no modelo de comunicabilidade e abre possibilidade para a gestão da comunicação por novos atores” (Martín-Barbero, 2009, apud BRETAS, 2012, p.53). [...] “na medida em que o público

interno se comunica mais, certamente pode contribuir com sugestões e críticas”. (FORT et al., 2009, p.92 e 93).

Para Kunsch (2007), a interatividade abre um novo cenário.

A comunicação nas organizações opera sob novos paradigmas e a comunicação digital ocupa um espaço de destaque na convergência midiática pelo poder da interatividade que possui nos relacionamentos institucionais e mercadológicos com os públicos e a opinião pública (KUNSCH, 2007, p.44).

Muitas organizações já utilizam as redes sociais e a comunicação mediada por computadores para ações de planejamento, treinamento, vendas e gestão de recursos humanos.

Os canais digitais de comunicação podem facilitar o alinhamento cultural entre funcionários, seja por meio de anúncios na intranet, de conexões em redes sociais internas ou de declarações da gerência apresentadas virtualmente por meio de transmissões via Web (ARGENTI e BARNES, 2011, p.145).

Argenti & Barnes (2011) trazem muitos exemplos de uso de redes sociais na comunicação interna, como uma ação da empresa IBM nos Estados Unidos.

O *BlueShirt Nation* (www.blueshirtnation.com) é um exemplo excelente de rede social interna que funciona bem em muitos níveis. (p.155) Ele foi também a força motriz por trás do “401(k) Challenge”⁵, um concurso de vídeos hospedado na rede interna para estimular os empregados a se inscreverem no programa de plano de aposentadoria (ARGENTI e BARNES, 2011, p.157).

Nos dias atuais, nem as organizações, nem os gestores da comunicação empresarial poderão desconsiderar o avanço e o fortalecimento das redes sociais na sociedade. Uma maior preparação dos empregados será necessária. Programas de capacitação e de inclusão digital deverão ser adotados. Será necessária a criação de uma nova cultura organizacional onde a inovação seja valorizada, juntamente com o diálogo e a liberdade de expressão.

Nas grandes organizações, as mídias sociais podem auxiliar nos processos de colaboração com parceiros, clientes e empregados. Programas que tornem a corporação conversacional podem ser usados para compartilhamento de conhecimento, treinamento e de diálogos existentes. [...] A chave para usar as mídias sociais está em ter o que dizer e planejar como fazê-lo. A ferramenta em si é secundária, pois o contexto muda o tempo todo (TERRA, 2012, p.206).

⁵ [...] nos EUA, há um tipo de plano de aposentadoria denominado 401(k). O nome vem do número da seção do Código Fiscal que o prevê. (N.T) (ARGENTI & BARNES, 2011, p.157).

O estudo das redes sociais intensifica pesquisas e investimentos nas relações interpessoais dentro das organizações. A eficiência das redes está na descentralização e na ausência de hierarquias. Quanto mais distribuída, mais democrática e participativa será a rede. Recuero (2009) afirma que

A abordagem da rede social permite que compreendamos, por exemplo, a difusão de informações de forma mais clara nesses grupos, os valores que são construídos e os tipos de grupos que podem surgir. A metáfora da rede, assim, oferece um modo interessante de compreender fenômenos contemporâneos da comunicação mediada pelo computador, que, sem dúvidas, complexificou em larga escala os fluxos comunicativos de nossa sociedade contemporânea (RECUERO, 2009 p.164).

Dessa forma, é possível compreender que o sucesso das redes sociais na comunicação interna está diretamente ligado ao estilo de gestão praticado nas organizações. Muitas organizações

Adotam políticas proibitivas e/ou de controle para o uso das mídias sociais, estabelecendo códigos de conduta (na tentativa de controlar, ao menos, o que o público interno diz nas redes sociais sobre a organização) (PESSONI e PORTUGAL, 2011, p.248).

Uma gestão autoritária, que não permita o diálogo, a participação e a livre expressão de ideias não é compatível com a filosofia das redes sociais. Como defende Araujo (2011),

Uma empresa que não incentiva a livre expressão das ideias de seus funcionários (desde, é claro, que isso seja feito de maneira responsável e consequente) provavelmente não conseguirá sobreviver por muito tempo no universo das mídias sociais (ARAUJO, 2011, p.45).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além da construção de uma cultura de participação e de diálogo, as organizações que desejarem humanizar as relações e conquistar melhores ambientes de trabalho precisam investir na comunicação face a face e nas oportunidades de convivência. É necessário que o uso da tecnologia seja equilibrado e que o contato pessoal seja cada vez mais valorizado e respeitado.

Há muitas perspectivas de que as redes sociais mediadas por computadores se fortaleçam ainda mais. Isso se justifica pelo aumento da pesquisa sobre o tema nas Universidades, principalmente nos estudos da comunicação. Investimentos em pesquisas sobre o processo de normatização do uso das redes sociais nas organizações deverão ser

feitos, para que haja mais eficiência nas orientações aos empregados e se possa, com isso, evitar maiores problemas tanto para os empregados quanto para as organizações.

Em algumas empresas, ainda há empregados que não têm acesso a computadores no local de trabalho, mas que têm contato direto ou indireto com a tecnologia em casa e poderão também, nesse ambiente, interagir com os processos relacionados ao negócio da organização.

Pensando na metáfora das redes, é possível que ocorra um crescimento na capacidade de mobilização e participação das pessoas em ambientes diversos. Nas organizações, os empregados poderão envolver-se mais no propósito de praticar o diálogo e a cooperação, o que mudará positivamente a cultura organizacional e refletirá no crescimento democrático da sociedade.

É preciso que as organizações permitam o uso, por parte de seus funcionários, das redes sociais no ambiente e no horário de trabalho. A prática da liberdade com responsabilidade é bastante sadia e permite muitos ganhos, como pessoas desempenhando suas funções de maneira mais eficiente e empresas melhorando seus processos, incluindo o de gestão de pessoas.

Entende-se como legítimo que as organizações se preocupem com o uso que seus funcionários fazem das redes sociais enquanto estão trabalhando. Nesse sentido, é perfeitamente compreensível que ocorra um monitoramento desse uso, desde, é claro, que isso seja feito de maneira clara, transparente e que os funcionários saibam como estão sendo monitorados. Se realizado de maneira obscura ou que levante dúvidas sobre sua real intenção, o monitoramento pode ser confundido com censura, o que é uma das piores percepções que pode existir num ambiente empresarial.

Ao incentivarem a circulação interna de informações, as organizações mostram-se preocupadas com o desenvolvimento de seus funcionários e com a criação e a manutenção de um bom ambiente de trabalho. Um dos principais instrumentos que podem colaborar para a efetivação desse ambiente são as redes sociais, hoje tão frequentes como mal aproveitadas dentro das empresas.

Tudo isso precisa ser feito juntamente com o incentivo à comunicação tradicional face a face dentro das organizações. Não existe um determinado tipo de comunicação mais eficiente ou que traga mais ganhos às empresas e a seus empregados. Valorizar ambas (comunicação digital e comunicação face a face) é uma estratégia inteligente e necessária na gestão interna das organizações.

INTERNET. **História das redes sociais.** <http://www.natanaeloliveira.com.br/a-historia-das-redes-sociais/> acesso em 16 de junho de 2012.

INTERNET. OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das redes.** Segunda versão do texto escrito para a publicação impressa Manual de Redes Sociais e Internet do Centro de Direitos Humanos (www.cdh.org.br) <http://www.docstoc.com.lax.llnw-trials.com/docs/103244167/A-import%EF%BF%BDncia-hist%EF%BF%BDrico-social-das-Redes>. Acesso em 17 de junho de 2012.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades.** Signo y Pensamiento 51 · volumen XXVI · julio - diciembre 2007. número 51. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. PP 38-51

MARCHIORI, Marlene. Comunicação Interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** In: MARCHIORI, Marlene (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

_____. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações.** Disponível em:

http://www.uel.br/grupoestudo/gecorp/publicacoes/Marchiori,_M._Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizac_es_2008_Trabalho_apresentado_no_X_Congreso_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf, 2008, p.5). Acesso em 14 de junho de 2012.

MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e o re-encantamento do mundo.** Revista Tecnologia Educacional. Rio de Janeiro, vol. 23, n.126, setembro-outubro 1995, p. 24-26.

PESSONI, Arquimedes & PORTUGAL Kallyny Melina Thomé. **A comunicação participativa nas mídias organizacionais.** Comunicação & Sociedade, ISSN Impresso: 0101-2657. ISSN Eletrônico: ISSN 2175-7755. Ano 32,n. 55, p. 231-255, jan/jun.2011.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina 2009.

RIVLIN, Leanne G.. Olhando o passado e o futuro: revendo pressupostos sobre as inter-relações pessoa-ambiente. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 8, n. 2, Aug. 2003 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2003000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 05 de julho de 2012.

TERRA, Carolina Frazon. A atuação das organizações nas mídias sociais e sua relação com a comunicação organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e MARCHIORI, Marlene (org.) **Redes sociais, comunicação, organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

UM dia sem e-mails internos. **O Globo.** Economia. 06 jul.2012. Disponível em <http://oglobo.globo.com/emprego/um-dia-sem-mails-internos-5167207>. Acesso em 05 de julho de 2012.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação;** tradução de Zélia Leal Adghirni. – Brasília Editora Universidade de Brasília, 2004.