

As Redes Sociais Digitais na Comunicação Organizacional: Um Estudo de Caso na Cidade do Recife

The Digital Networks in Organizational Communication: A Case Study in Recife City

Maria Iraê de Souza Corrêa¹, Angela Cristina Rocha de Souza¹, Ionete Cavalcanti de Moraes¹, Camilla de Souza Padilha Feitosa¹, Vivian Oliveira Farias de Melo¹

¹Universidade Federal Rural de Pernambuco, UFRPE, Brasil

Correspondência: Maria Iraê de Souza Corrêa, Endereço: Rua Hipólito Braga, 181 – ap. 2301 Rosarinho CEP.: 52.041-310 Recife, Brasil. Tel.: 55 81 3049-2175 E-mail: mariairae@hotmail.com

Recebido: 14 de outubro de 2015 Aceito: 26 de março de 2016 Publicado: 09 de maio de 2016

Resumo

No contexto das transformações ocorridas nas últimas décadas, observamos a crescente tecnologização dos processos organizacionais, inclusive expandindo-os para o mundo virtual, nos mais diversos setores da atividade econômica. Nesse sentido, inúmeros questionamentos têm sido associados ao uso das redes sociais digitais no ambiente organizacional, sinalizando ser este um dos grandes desafios atuais. Com o objetivo de analisar o uso dessas redes, seus benefícios e desafios, utilizamos a teoria da construção social da tecnologia (SCOT). Para atingir os objetivos propostos realizamos um estudo de caso de caráter qualitativo em uma rede pernambucana de restaurantes. Como resultados, observamos que os usos profissional e pessoal das redes sociais na comunicação interna e externa, ao mesmo tempo em que se apresentam como oportunidade de inovação, trazem diversos desafios, dentre os quais aqueles relacionados aos problemas no atendimento causados pelo uso indevido das redes por funcionários e aos riscos na reputação diante da permanente exposição da empresa. No processo de apropriação social das redes pelos grupos relevantes estudados, funcionários e gestores, observamos a flexibilidade interpretativa desses atores, identificando os seguintes significados relacionados às redes sociais: inovação em termos da comunicação externa e interna, fonte de vantagem competitiva, vício tecnológico, novos rumos na comunicação, velocidade e vulnerabilidade. Os novos modos de apropriação levam a um estado de fechamento provisório, em que as redes sociais digitais se recompõem e são remodeladas constantemente a partir de seus novos usos.

Palavras-chave: Redes sociais digitais, construção social da tecnologia, comunicação organizacional.

Abstract

In the context of the transformations occurred in recent decades, we have observed the growing technologization of organizational processes, including expanding them to the virtual world, in various sectors of economic activity. In this sense, numerous questions have been associated the use of digital social networks in the organizations, signaling that this is one of the greatest current challenges. In order to analyze the use of these networks, its benefits and challenges, we used the theory of social construction of technology (SCOT). To achieve the proposed objectives, we conducted a qualitative case study in a chain restaurants located in Pernambuco. As a result, we found that professional and personal uses of social networks in the internal and external communication, while posing as innovation opportunity, bring several challenges, among them those related to problems in customer service caused by improper use of networks by employees and risks reputation on the permanent exhibition of the company. In the process of social appropriation of networks for relevant groups studied, employees and managers, we observed the interpretative flexibility of these actors, identifying the following meanings related to social networks: innovation in terms of external and internal communication, source of competitive advantage, technological addiction, new directions in communication, speed and vulnerability. New ways of appropriation lead to a state of temporary closure, in which the digital social networks recompose themselves and are constantly remodeled from their new uses.

Keywords: Digital social networks, social construction of technology, organizational communication.

1. Introdução

No contexto das transformações ocorridas nas últimas décadas observamos a crescente tecnologização dos processos organizacionais, inclusive expandindo-os para o mundo virtual, nos mais diversos setores da atividade econômica. Tal movimento tem trazido diversos desafios pelas mudanças que introduz na comunicação entre as empresas, seus funcionários e clientes. Garton et al. (1997, p. 1) afirmam que "quando uma rede de computadores conecta pessoas e organizações, torna-se uma rede social". De fato, com a mediação de dispositivos eletrônicos, tecnologias móveis e geolocalização, as redes sociais digitais estão tornando a comunicação cada vez mais instantânea, multidirecional e participativa.

Localizadas em ambientes virtuais, estas redes são capazes de disseminar conteúdos e promover compartilhamentos em formatos que englobam não apenas mensagens de textos, mas também imagens, áudios e vídeos. Além disso, permitem a construção de perfis ou páginas pessoais; a interação através dos comentários e a exposição pública da rede social de cada autor (RECUERO, 2009). Com elas, ao lado da comunicação do um para um, ou do um para muitos, temos a disseminação da comunicação de muitos para muitos (QUALMAN, 2011). Para Braga (2011), essa ampliação da participação do público nos trouxe uma nova concepção da realidade: mais tecnológica, em que os aparatos digitais se tornam cada vez mais presentes na vida das pessoas.

Embora com disparidades entre as regiões, o acesso à internet atinge aproximadamente metade da população brasileira, segundo a TIC Domicílios 2014, pesquisa realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (TIC..., 2014). Na edição anterior, realizada em 2013, a pesquisa já apontava que o número de usuários de celulares em território brasileiro havia dobrado, chegando a 31% em números absolutos, 52,5 milhões de pessoas. Desses, 30% usaram o telefone celular para acessar as redes sociais digitais, 26% com o compartilhamento de fotos, vídeos ou textos e 23% baixaram aplicativos. Em relação às redes mais utilizadas, estão *Twitter*, *microblog* cujas postagens de textos devem ter no máximo 140 caracteres; o *Facebook* que, desenvolvido em 2004 para ser uma rede de contatos universitários, tornou-se rapidamente um dos sites de relacionamento mais destacados e o *LinkedIn*, rede de contatos profissionais, cujos usuários buscam conexões com empresas e outros profissionais. Recentemente temos a emergência e a crescente popularização do WhatsApp. De acordo com estudo divulgado pela Ericsson/MobilityReport2014, atualmente o comunicador instantâneo é responsável por 13% do tráfego móvel de dados no Brasil (GOMES, 2015).

Esses dados mostram o alcance das redes sociais e sua presença cada dia mais significativa no cotidiano das pessoas, acompanhando-as, inclusive, no expediente de trabalho. Sobre esse tema, a *Page Talent*- empresa especializada em recrutamento, seleção e processos de suporte a gestão – realizou uma pesquisa, em 2012, com 200 estagiários e trainees, aponta que 46% dos entrevistados admitem utilizar redes sociais no horário do expediente, dentre estes, 42% por mais de uma hora (REDES..., 2014). Como afirmam diversos autores, de modo geral, o uso das redes tem sido um desafio para as organizações por estimular novos comportamentos relacionados aos processos comunicativos, com inúmeras implicações técnicas, éticas e até mesmo morais (KUNSCH, 2007). Nesse sentido, Mangold e Faulds (2009) apontam as mídias sociais – vídeos, áudios, mensagens de texto – utilizadas em redes sociais digitais como elementos fundamentais na mudança da natureza das comunicações dentro e fora das organizações.

Em virtude desse novo cenário, nos últimos anos têm sido noticiados diversos casos de demissão de funcionários motivada pela repercussão de publicações indevidas em redes sociais. Para Rosseti et al. (2008), a partir do momento em que a comunicação por redes sociais digitais é aberta, os gestores devem ter a consciência da liberdade de expressão que isso oferece para os funcionários. Nesse sentido, pesquisa realizada no Rio Grande do Sul, por Cembranel et al. (2013), com empresas públicas e privadas, identificou a liberdade de expressão como um tema de relevância a ser estudado quando se fala em redes sociais digitais. Os resultados obtidos mostram a necessidade de criar meios de controle e limitação, uma vez que —assuntos pessoais— foi a resposta mais citada pelos funcionários como motivo de utilização das redes no ambiente de trabalho. A pesquisa mostrou ainda que, quando perguntados a respeito da invasão de privacidade, os gestores admitiram analisar a rede social dos funcionários, e colocaram como critério definidor dessa questão o bom senso na exposição individual. Além das questões relativas à privacidade e liberdade de expressão, surgem outros desafios como problemas de produtividade, em virtude do tempo gasto nas redes em horário de trabalho; até riscos de segurança da informação, impactos na reputação e implicações legais. Olhar para estes desafios, de forma a analisar os impactos que a tecnologia digital ocasiona na comunicação organizacional, é importante para compreender questões referentes ao uso das redes sociais. A partir disso, os benefícios das mídias digitais no contexto empresarial podem ser melhor identificados, se tornando um fator de vantagem competitiva para as empresas.

Para Pagliarini e Muller (2012), as organizações estão aos poucos se adequando às novas tendências e possibilidades de exploração acerca das novas dinâmicas que os relacionamentos em redes sociais digitais oferecem. Em relação a isso, Cembranel et al. (2013, p.40) destacam, como benefícios advindos das redes sociais,— a promoção do compartilhamento de informações e o uso das redes de relacionamentos no desenvolvimento de fornecedores, na busca por inovações.

Ao abranger questões comportamentais e comunicacionais, as transformações ocasionadas pela influência das redes sociais nas organizações deixam de ser apenas tecnológicas e envolvem aspectos sociais; em que novos parâmetros de comunicação são construídos em uma plataforma de relacionamentos multidirecional e instantânea. Em decorrência disso, utilizamos como base a teoria da construção social da tecnologia (SCOT, em inglês), que segundo Serafim e Dias (2010) analisa os processos de desenvolvimento de artefatos tecnológicos de forma que as perspectivas técnica e social se relacionem e se complementem, sem priorizar uma em detrimento da outra, fugindo dos determinismos e —levando em conta o complexo e múltiplo jogo de fatores sociais que está em jogol (RECUERO, 2009, p. 13). Segundo Benakouche (1999), no processo de construção social da tecnologia, os atores envolvidos interagem e modificam artefatos; isso, observadas a estrutura tecnológica e as relações estabelecidas entre si. Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar o uso das redes sociais digitais na comunicação organizacional, com base na teoria da construção social da tecnologia, a partir de um estudo de caso na cidade do Recife em um grupo empresarial do setor alimentício. Quanto aos objetivos específicos, este trabalho busca: 1) Investigar a utilização das redes sociais nas práticas de comunicação; 2) Levantar os benefícios e os desafios percebidos no uso das redes sociais na comunicação organizacional.

2. Referencial Teórico

2.1. Teoria da construção social da tecnologia

Os estudos sociológicos dedicados especificamente à tecnologia têm raiz na Sociologia do Conhecimento e possui como marco um workshop internacional realizado em 1984 na Universidade da Irlanda que gerou a publicação do livro *The Social Construction of Technological Systems* por Bijker, Hughes e Pinch (PRIMO, 2012). Para Pinche Bijker (2012), autores da SCOT, a intenção era contrapor-se a perspectiva teleológica, linear e apolítica, que interpretava a tecnologia como algo externo à sociedade, sem que essa última nela interfira e a modifique. Segundo Rauen e Velho (2010), a SCOT foge das concepções tipicamente tradicionais acerca das relações tecnologia/sociedade, e define os processos tecnológicos como sociotécnicos; pois tanto os aspectos sociais como os tecnológicos são importantes na construção da tecnologia. Dessa união do técnico e do social, as diferenças entre os aspectos técnicos, sociais e econômicos no desenvolvimento tecnológico são afastadas.

Segundo Rodrigues Filho e Silva (2001), a tecnologia possui uma face objetiva, em que atores trabalham num contexto particular, social e histórico; e outra subjetiva, em que é socialmente construída através dos significados atribuídos a ela. O rompimento da dualidade tecnologia/sociedade - agora vistos de forma mutuamente constitutiva - é importante por considerar questões relacionadas ao uso de tecnologias na contemporaneidade, seja no seu processo de construção ou análise (SERAFIM; DIAS, 2010). Para Recuero (2009), ao lidar com o quadro de mudanças ocasionadas pelas tecnologias, em nosso cotidiano, há uma dificuldade em se desprender do determinismo tecnológico. Isto porque, desconsidera-se, de modo geral, os inúmeros fatores vinculados à realidade social a qual os processos tecnológicos estão inseridos. De acordo com Bijker (2010, p. 72), a —tecnologia é socialmente (e politicamente) construída; sociedade (incluindo política) é tecnologicamente construída; cultura tecnológica consiste de conjuntos sociotécnicos. Dessa forma, a tecnologia não é algo exterior à sociedade, mas sim intrínseca a ela, assumindo efeitos sociais complexos e contingentes (PRIMO, 2012).

Para investigar o desenvolvimento de artefatos tecnológicos, os autores da SCOT propuseram cinco conceitos-chave: a flexibilidade interpretativa, os grupos sociais relevantes, a estrutura tecnológica, a estabilização e o fechamento. Os grupos sociais relevantes como instituições, organizações, produtores, consumidores, influenciam e são influenciados pelos demais grupos sociais durante a construção dos artefatos. Ou seja, são aqueles diretamente relacionados ao planejamento, desenvolvimento e difusão de um artefato. Nesse processo, os atores não agem de forma aleatória, mas através de padrões: estruturas tecnológicas. Na medida em que são atribuídos diferentes significados a um mesmo artefato, a retórica se torna um recurso importante, objeto de flexibilidade interpretativa, pois é um exercício de negociação entre os grupos. Com a estabilização desta atividade de ajustes, diz-se que o artefato atingiu o estado de fechamento, no qual os problemas são solucionados e a aceitação é completa (BENAKOUCHE, 1999). No caso das redes sociais digitais, entender melhor a sua utilização requer a compreensão desses princípios, relacionados entre si.

Ao focar o uso de redes sociais digitais no trabalho, sob a ótica de gestores e funcionários, é importante salientar o quanto a realidade social influi nos processos organizacionais. Assim, a análise deve ser feita de forma que o enfoque social e técnico sejam observados, considerando seus critérios e definições a fim de que o resultado final seja abordado de forma sociotécnica, em que o artefato é visto como o fruto de interações completas entre as diversas etapas homem/tecnologia (PINCH; BIJKER, 2012), pois são frutos de nossas práticas e vinculados à realidade social.

2.2 Redes sociais e comunicação

Para Costa (2011), as redes sociais são modos de comunicação multidimensionais, em que os indivíduos estão situados como nós na rede, estabelecendo ligações entre si e com diferentes formas de se relacionar; e isso possui impacto na vida social e no comportamento daqueles que delas participam. Nessas redes, a comunicação, a interação e as relações são intermediadas por computador, e seu alcance é intensificado por ser multidirecional.

Para Brittos e Reckziegel (2011), a crescente explosão das redes sociais digitais, bem como a mudança de comportamento tanto dos indivíduos como das organizações para com as redes sociais digitais, eram uma mudança esperada. Com o surgimento de novas formas de comunicação digital, as empresas fazem deste fato um aliado de seu crescimento tecnológico, em que o maior desafio seria transformar essas novidades em benefícios.

Como uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para o compartilhamento da informação e do

conhecimento, as redes sociais digitais e o seu dinamismo – dentro do ambiente organizacional - desencadeiam uma série de mudanças na rotina dos indivíduos e são vistas como pontos de convergência, nas quais conexões e interseções tomam o lugar do que seria anteriormente linear. Assim, o desenvolvimento dos meios de comunicação digitais fez com que as relações sociais adquirissem novos contornos. Anteriormente prescindidas do espaço físico e geográfico, agora elas ocorrem independente do tempo e/ou espaço (TOMAÉL et al., 2005). Para Kunsch (2007), a sociedade da informação nos proporciona novas configurações em nosso ambiente social, exigindo novas posturas e um planejamento mais apurado da comunicação em nosso dia a dia, uma vez que as interações digitais fazem com que tenhamos uma sociedade ao mesmo tempo mais transparente e mais complexa. Gerenciar essa nova realidade é difícil, e para isso a comunicação organizacional precisa rever suas práticas e criar novos diálogos.

Cada dia mais disponíveis, as redes sociais estão sendo incorporadas ao cotidiano das pessoas, já apontadas como uma extensão da necessidade humana de comunicação. Além disso, a utilização das redes sociais não se restringe à vida pessoal, as tecnologias móveis contribuem para que cada vez mais as relações vividas nas redes acompanhem os usuários em seu ambiente de trabalho. A possibilidade de se comunicar de forma rápida e eficaz, com inúmeras pessoas ao mesmo tempo dá ao usuário interconectado o poder de partilhar suas informações e exercer sua influência. Tal fato vem causando impactos nas organizações. Segundo Nanni e Cañete (2009, p. 6), —através da internet, o consumidor tem mais acesso à informação e por isso consegue conhecer, questionar, comparar e divulgar sua opinião sobre produtos, serviços, marcas e empresas. O reflexo dessa nova postura faz da internet uma ferramenta de uso quase que indispensável no ambiente corporativo.

De certo modo, essa nova forma de comunicação, surgida a partir das redes sociais digitais, possibilita que o relacionamento entre as partes de criação e consumidor final de um produto se torne mais aberta, com a opinião ativa do público (BRITTOS; RECKZIEGEL, 2011). A participação do público nos processos relacionados à produção, lançamento, popularidade de um produto, faz com que o mesmo seja recebido mais amistosamente, por interligar o usuário com a criação do artefato em questão. Além disso, a utilização das redes sociais digitais pode ter uma ligação com a divulgação do produto - estratégia de marketing -, por conta da popularidade e gratuidade da rede (KOTLER et al., 2010).

Não é apenas no que se refere ao consumo que as redes sociais digitais têm sido relacionadas à importantes transformações. Quando se fala em comunicação empresarial, as redes e seu uso mostram a necessidade da mudança e atualização dos modelos de comunicação em funcionamento. Muitas das questões enfrentadas relacionam-se com a flexibilização das fronteiras entre o público e privado, como abordam Lemos e Palácios (2001). Faz parte das atribuições dos gestores das organizações proteger seus ativos, tangíveis e intangíveis, o que inclui sua reputação e conhecimento e, para isso, necessitam gerenciar as informações que são publicadas a seu respeito nas redes sociais, por seus funcionários e clientes. Contudo, certas práticas de monitoramento, exercidas por meio de dispositivos tecnológicos, podem ser consideradas vigilância digital, um dos pilares do controle social na sociedade contemporânea, já que participam da produção do conhecimento utilizados para previsão e influência das condutas (BRUNO, 2008). Sobre esse tema, Migliora (2012) defende que as empresas devem ter códigos de conduta formalizados a respeito do que é ou não aceitável no uso de redes sociais pelos funcionários da empresa, contudo, é desejável que haja coerência entre a conduta exigida dos empregados e o desempenho de suas funções. Além disso, a empresa deve deixar claro quais as punições cabíveis quando do descumprimento do código. Estas formalizações visam evitar a ocorrência de alguns dos problemas acima citados, porém ainda restam inúmeras questões relacionadas às mudanças no planejamento do trabalho e a motivação dos funcionários, ao relacionamento com clientes e outros públicos, entre outras.

3. Metodologia

A fim de atingir os objetivos propostos utilizamos a pesquisa qualitativa que, segundo Merriam (1998), apresenta-se coerente com diversas linhas de pensamento, o que permite a sua utilização por diferentes abordagens teóricas. Também é um estudo exploratório, haja vista que, os estudos que abordam as redes sociais e a sua utilização no âmbito empresarial, seja pela perspectiva do gestor ou do funcionário; ainda são poucos, se observada a quantidade de desafios técnicos, éticos, morais e legais que envolvem a questão. Nosso método de investigação foi o estudo de caso único, a fim de elevar a compreensão sobre o problema investigado. De acordo com Stake (1995, p. 236), —o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado, assim, este deve fornecer uma oportunidade para que, através de seu estudo, seja possível aprender algo de interesse para o pesquisador e para os outros.

A empresa escolhida para o estudo de caso foi uma rede de restaurantes situada na Região Metropolitana do Recife, que iniciou suas atividades em 1994 e atualmente conta com três estabelecimentos gastronômicos. Na escolha do caso foram observados os seguintes critérios: trata-se de uma empresa consolidada, atuando há vinte anos no ramo alimentício; a empresa foi acessível à realização da pesquisa; e a identificação, durante a construção da problemática, de uma grande variedade de situações - problema envolvendo o uso de redes sociais digitais em empresas desse ramo. A partir de um roteiro com questões abertas, foram realizadas 12 entrevistas

em restaurantes do referido grupo, sendo 5 gestores (gerentes, *maître* e *subchef*) e 7 funcionários da área operacional (garçom, atendente de recepção e auxiliar de limpeza), entre os meses de abril e maio de 2015. Após a transcrição das entrevistas, os dados foram analisados com base no referencial teórico, e o conteúdo foi organizado em categorias. Na análise, os entrevistados estão codificados com base nas letras F, para os funcionários, e G, para os gestores, seguido da numeração referente à pessoa entrevistada. Na discussão dos resultados, suas falas serão sinalizadas com o código do entrevistado seguido do intervalo de linhas, em que Fx corresponde ao código do entrevistado e 00 – 00 o intervalo de linhas na transcrição.

4. Análise dos resultados

O estudo realizado nos trouxe uma série de respostas, pela ótica dos funcionários e gestores da empresa investigada, acerca do uso das redes sociais digitais na prática de comunicação. Duas categorias emergiram trazendo evidências de como as redes sociais são utilizadas pelas pessoas que trabalham na empresa - para uso profissional e para uso pessoal - e dentro dessas categorias foram identificados os benefícios e desafios encontrados na utilização das redes.

4.1. Para uso profissional

Por meio das respostas dos entrevistados, identificamos que as redes sociais têm sido um meio para veicular promoções, lançamentos e informações, tais como a publicação dos horários de jogos transmitidos pela empresa e na página do *Facebook*, por exemplo. No que se refere à comunicação empresa-clientes, o G1 atestou sua efetividade com o seguinte exemplo:

"Nas sextas-feiras santas, a casa fecha e antes a gente colocava o cartaz aqui, anunciava em rádios, e o cliente sempre chegava comentando que tinha sido fechado no feriado. Uns quatro anos pra cá, colocamos na homepage e no site. É um negócio incrível, parece que todo mundo vê" [G1: 155-158].

Essa percepção dos gestores é corroborada pelos demais funcionários da empresa. Na visão deles, o *Facebook* foi comumente relacionado à comunicação externa e ao marketing, no que se refere à divulgação de produtos e serviços, conforme observado na citação do F2: —A empresa agora está mais ligada nas redes tanto pra gente como pro cliente. Propaganda, essas coisas! (F2: 8-9). Esta utilização, além de aproximar os clientes e a empresa (NANNI; CAÑETE, 2010), mostra que a rede social digital é vista como uma fonte capaz de trazer vantagens competitivas por ser popular e gratuita, atingindo o público alvo com campanhas publicitárias, deste modo fazendo parte de estratégias de marketing (KOTLER et al., 2010).

Por outro lado, a exposição da empresa nas redes é um ponto que pode vir a afetar a reputação da organização, e esta rede de relacionamento foi citada como exemplo numa situação que evidenciou dificuldades com as redes sociais: —Foi logo quando teve o Face, as redes sociais. Teve um [cliente] que quase manchava aqui, mas graças a Deus o pessoal da gerência, diretoria correu e não teve nada que prejudicasse demais! (F4: 74-78). Assim, uma das preocupações da empresa em relação a redes sociais digitais corresponde a como utilizá-las na divulgação de seus produtos e serviços; e como evitar situações em que a empresa tenha sua reputação prejudicada por postagens nas redes sociais. Como informou o F2:

O cliente aqui, ele gosta de postar coisas sobre aqui. Aí já rolou até discussões entre a gente nas reuniões. Se você botar na internet agora, daqui a cinco minutos, todo mundo já tá vendo. Aí ele [o gestor] se preocupa também com isso, tem um site, tem tudinho, e ficam de olho nessas reclamações de clientes (F2: 69-72).

As postagens feitas pelos clientes e funcionários, e a rápida disseminação promovida pelas redes foi um dos desafios apresentados pelos funcionários, e um dos temas abordados nas reuniões que são feitas pelos gestores com os funcionários semanalmente. Os gestores consideram que a imagem do empreendimento é algo a ser zelado e por isso todos os comentários publicados nas redes são analisados, para que ações cabíveis sejam tomadas.

Apesar disso, o G1[135-136] pondera que a imagem do restaurante seria danificada somente se o que foi comentado for verdade, caso contrário, inúmeras empresas já estariam fechadas devido a boatos. Diante disto, a empresa utiliza como estratégia o monitoramento de sua página e postagens que envolvem o nome do empreendimento. Tal monitoramento é feito por uma equipe especializada, uma vez que a gestão do restaurante não dispunha de tempo suficiente para alimentar a página e seguir a velocidade dos comentários. Isso só confirma a relevância e cuidado com a vinculação de notícias, fotos, publicações associadas ao restaurante.

Além disso, este acompanhamento torna-se um canal de diálogo com os clientes. Assim como aborda os estudos de Nanni e Cañete (2010) e Brittos e Reckziegel (2011), os restaurantes da rede buscam adequar o atendimento, a qualidade dos serviços e produtos oferecidos à satisfação do cliente. Para isso, analisam a repercussão positiva ou negativa de suas práticas, mostrando que o cliente não é apenas um espectador. Nas palavras do G1, "ele [Facebook] é muito explorado com ofertas, promoções, mas nós ficamos sempre muito atentos, levamos muito a sério mesmo as postagens, sendo elas positivas ou negativas" [G1: 3-5] e justifica esta atenção pelo fato da

¹Neste trabalho, identificamos como gestores os funcionários que atuam em cargos de chefia.

página do restaurante no *Facebook* ser difundida tanto para o público quanto para os funcionários.

Ainda sobre a utilização profissional das redes sociais digitais, identificamos seu uso como meio para potencializar e dar velocidade também à comunicação interna. Institucionalmente, a empresa cria grupos no WhatsApp para acelerar a comunicação de algumas equipes, transformando-o em uma ferramenta de gestão de tal modo incorporada que aqueles que não a utilizam acabam por sofrer pressão do grupo, como informou o F1: —Eu sou julgado por não ter

WhatsApp, *Facebook*, por não se [sic] comunicar com a equipe dessa formal (F1: 101-102). Deste modo, fica clara a importância deste mecanismo para a comunicação entre gestores e funcionários, por se mostrar um método mais dinâmico e de maior alcance na propagação de informações, como se observa na citação a seguir:

Formaram um grupo da empresa. Por exemplo, aconteceu alguma coisa comigo, eu "tô doente". A maitria passa a mensagem pra todos da empresa que está atualizado naquele grupo. Fulano amanhã não vai vir por esse motivo. Isso é uma boa, pra quem tá atualizado, se comunica nesse tipo de redes sociais, é bem mais comunicativo que uma ligação, né? (...) é um meio bem mais rápido de comunicar a todos, rapidamentel (F1, 78-88).

Isto se alinha com Recuero (2009) atribui a aceitação das redes à dinamicidade de sua plataforma, sendo, justamente estes aspectos evidenciados pelos gestores. O uso das redes de certa forma —desburocratiza o modo como as informações circulam entre os gestores, evitando o gasto de tempo com o envio de e-mail para trocar mensagens rápidas. Como afirmam, respectivamente, G1 [17-19] e G3 [11-13], "o e-mail, mesmo sendo o meio oficial, está perdendo espaço para o WhatsApp" e "o WhatsApp foi a melhor coisa pra resolver, porque é uma forma rápida de chegar a todo mundo e tem um retorno mais rápido". O tempo ganho com a troca de informações pelas redes sociais digitais, principalmente WhatsApp, instalado em um meio de comunicação extremamente popular e portátil, o smartphone, permite soluções mais rápidas de problemas diários relacionados à escala de funcionário, baixa no estoque, por exemplo. O fato dos gestores estarem constantemente com seus celulares faz deste veículo de informação ainda mais efetivo no ambiente organizacional. Entretanto, os dados revelaram que as redes sociais também foram utilizadas, dentro da empresa, para uso pessoal. Desse modo, o tópico seguinte irá discorrer sobre o uso pessoal dessas redes.

4.2 Para uso pessoal

Observamos, nas práticas comunicacionais da empresa em estudo, que a criação de grupos no WhatsApp é vista como uma ferramenta de gestão de cunho estratégico, o qual favorece a criação de um ambiente mais participativo: —A empresa agora fica de olho no celular, nessas redes aí. Muita coisa mudou, eles agora usam pra falar com a gentel (F3: 9-10). Porém, esta rede social digital também foi identificada como uma das causas de possíveis ineficiências durante o horário do trabalho, visto que, quando utilizada para uso pessoal, pode levar à desatenção. Nesse sentido, a perda de foco em relação à produtividade foi um dos pontos mencionado pelos funcionários entrevistados F4:

Atrapalha [o desempenho do funcionário] (...). O cliente tá no salão, e a pessoa tá no celular. O cliente levanta a mão e ele tá desatento e não vê de primeira. Já atrapalhou um pouco o atendimento ali. E o cliente não quer isso. Porque quando você chega num estabelecimento você quer ser bem atendido. (F4: 51-56).

O comportamento viciante em manter o perfil pessoal atualizado nas redes sociais foi caracterizado até mesmo como uma necessidade, como podemos observar nas palavras de um funcionário:

Você está lá parado, chega uma mensagenzinha com o número daquela pessoa. Você fica curioso o tempo todinho, até ver. Isso é o principal. Você fica curioso, e tem que pegar o celular. Aí você vai prum [sic] canto, pro banheiro, pra qualquer lugar (F2: 37-40). [...] Tem gente que fica passando meia hora falando direto no celular, fica sem [o celular] durante dez minutos e já está agoniado (F2: 77-79).

Brittos e Reckziegel (2011) salientaram a mudança de comportamento dos indivíduos – e neste ponto, inserem o comportamento viciante em torno do uso da tecnologia – e das organizações como algo esperado, em virtude do surgimento de novas formas de comunicação digital. A mudança na rotina dos indivíduos advém do dinamismo proveniente das redes sociais digitais, principalmente no que tange o compartilhamento da informação e do conhecimento, em que as relações sociais adquirem novos contornos (TOMAÉL et al., 2005). No ambiente organizacional, há a busca por transformar este fato num aliado de crescimento tecnológico, em que o maior desafio seria transformar essas novidades em benefícios.

Para os gestores, a utilização do celular não era para as atividades da empresa e servia como desculpa para o uso indevido, conforme opinião expressa pelo G1[106-108]: "O que a gente lamenta é que ele [não] utilizasse essa ferramenta poderosa para adquirir conhecimento, mas é mais pra um entretenimento mesmo". Como forma de lidar com esses problemas a empresa tomou algumas decisões. Ela disponibiliza os meios necessários para a atividade ser realizada da melhor maneira, sendo dispensada a utilização de instrumentos pessoais.

Além disso, a proibição do uso dos telefones celulares entrou em vigor no início de 2015, embora a preocupação em relação ao uso das redes sociais no horário do expediente existisse há mais tempo. Os gestores indicam a colocação dos celulares no caixa ou nos armários, para, basicamente, extinguir a possibilidade de uso. A exceção

são os funcionários de alguns postos, como os da recepção, pelo fato de integrarem equipes menores e isto facilitar o monitoramento. Caso haja alguma ligação, o funcionário que está no caixa fica com a responsabilidade de avisar, como afirmou o F1: “A gente já implantou um sistema aqui, que o funcionário ao chegar à empresa deixa o celular no caixa, pra evitar essas coisas. Se o celular tocou, seria função do caixa avisar: ó, o celular de Fábio tá tocando, chama ele aí” (F1: 25-28). Esta regra é aplicada para alguns setores como o salão, bar, caixas, recepção, cozinha e outros não, pois ela foi criada com a ênfase de diminuir as dificuldades encontradas no atendimento ao cliente, principalmente decorrente da falta de atenção e dispersão do funcionário. Como expõe o G5 [34-36], “a partir do momento que você não tem uma pessoa focada na operação, você acaba perdendo qualidade de mão-de-obra”. É importante destacar que nos setores administrativo e gerencial, não há um controle direto, uma vez que o smartphone é uma ferramenta de trabalho, como explica G5 [1012]: “os funcionários que trabalham nas áreas administrativa e gerencial têm uso permitido em todo o expediente, desde que o objetivo seja uma troca de informações relacionadas à empresa”.

Vale salientar que apesar das regras serem conhecidas por todos, não existe uma política de uso documentada. Os problemas relacionados ao uso pessoal das redes sociais são tratados verbalmente, tanto com conversas particulares entre o gestor e o funcionário como em reuniões semanais que ocorrem nos setores. Durante a análise dos dados, constatamos que embora os funcionários confirmem a participação nessas reuniões, eles não salientaram que nelas sejam comunicadas as regras sobre o uso de redes. As regras, muitas vezes, são transmitidas pelos próprios funcionários, uns para os outros, como afirmou F2: “É mais pela gente mesmo, que vai avisando, ‘cuidado, que não pode, que é o sistema da casa’, e vão se cuidando mais” (70-71).

De acordo com Migliora (2012), a não documentação das regras, tais como: um manual de conduta contendo modo e horário de utilização, punições, entre outras informações, pode abrir espaço para demandas judiciais, pois não há como comprovar que foram dadas orientações para o uso correto. O F5 definiu o monitoramento como —pegar no pé!—: —Mas, hoje, só de falar já dá conta. As vezes eles passam e um de nós tá olhando, aí eles ficam de olho e dizem “olha o celular”(…). Eles pegam no pé! (41-46). Essa expressão mostra uma resistência ao controle e também de que a comunicação unicamente verbal não oficializa a obrigatoriedade do cumprimento das regras. No caso da empresa pesquisada, além de comunicação oral, são utilizados cartazes espalhados em lugares estratégicos e em quadros de aviso com intuito de informar a regra para os funcionários, conforme relataram os gestores entrevistados.

Do ponto de vista dos funcionários, o problema em relação à regra estabelecida pela empresa parece estar na dificuldade em identificar e monitorar o uso indevido do celular no horário do expediente devido à grande quantidade de funcionários, como aponta o F1: —Não tem como você dizer assim - ah, é aquele funcionário. Quando a equipe é menor, tem como você visualizar isso aí! (F1: 64-65). Outra dificuldade é sua não aceitação por parte de alguns, que a burlam: —Aí logo no começo ficaram tudo reclamando, porque celular é pessoal. Mas no trabalho, tem nada do celular ser pessoal (F7:28-29).. A linha cada vez mais tênue entre o profissional e o pessoal é um desafio que requer uma readequação da comunicação organizacional.

Casos de demissão devido ao uso inapropriado das redes sociais não ocorreram até o momento. O diálogo, seguido de advertências, foram as formas de punição para funcionários pegos infringindo as regras. Mas, mesmo existindo situações em que a regra é burlada, de modo geral, os funcionários apontaram que com a regra, mesmo informal, várias mudanças puderam ser observadas, dentre elas, a melhoria no atendimento ao cliente e a produtividade do funcionário, conforme as falas a seguir: —Você está focado no que está fazendo. Não há celular para tirar sua atenção no que está fazendo! (F6: 27-28). Segundo F5, —só a regra já está sendo suficiente, porque cada um sabe, né? Que nesse ramo de restaurante, cliente, o seu foco ali - principalmente a gente do salão - é o atendimento ao cliente! (52-54). De modo geral, os funcionários reconheceram que a regra evita a dispersão no horário do expediente.

5. Considerações finais

De acordo com a Teoria da Construção Social da Tecnologia (SCOT), o desenvolvimento de artefatos tecnológicos pode ser investigado a partir de cinco conceitos-chave: os grupos sociais relevantes, a estrutura tecnológica, flexibilidade interpretativa, a estabilização e o fechamento. Partindo da SCOT, as redes sociais digitais, como um artefato tecnológico, são socialmente construídas, fazendo parte dessa construção diversos grupos sociais relevantes, dentre os quais aqueles que foram objeto deste trabalho: os funcionários e seus gestores, que atribuem significados às redes do ponto de vista do seu uso nas organizações.

Observamos no estudo alguns elementos da estrutura tecnológica que envolvem o uso das redes sociais. Temos as representações sociais relacionadas à inovação e modernidade que impulsionam a empresa a estar presente nas redes sociais e utilizá-las como ferramenta de comunicação com clientes e funcionários; ao mesmo tempo, a disseminação do uso de smartphones e tecnologias móveis viabilizam as mudanças no processo de comunicação. Outro elemento da estrutura tecnológica são as regras formais e informais da organização que orientam comportamentos, tais como a responsabilização por postagens. Em termos de desenvolvimento técnico, podemos considerar que as redes sociais se encontram em fase de estabilização, uma vez que seus padrões, protocolos e

códigos utilizados, já se encontram consensuados.

No processo de apropriação social das redes pelos grupos relevantes, ocorre a flexibilidade interpretativa em relação aos significados desta no contexto de seu uso nas organizações. Nesse estudo, foi observada a flexibilidade interpretativa nas avaliações em relação ao uso pessoal e ao uso profissional destas redes no ambiente de trabalho. Nelas as fronteiras entre os usos têm sido problematizadas, trazendo novos desafios de gestão. Identificamos os seguintes significados relacionados às redes sociais: inovação em termos da comunicação externa e interna, fonte de vantagem competitiva, vício tecnológico, novos rumos na comunicação, velocidade e vulnerabilidade. Desta forma, as redes sociais podem ser entendidas simultaneamente como oportunidade, quando associada à inovação, velocidade, vantagem competitiva; e desafio, por apresentar novas questões com as quais as empresas devem lidar relacionadas a vulnerabilidades e queda na produtividade decorrente do uso indevido das redes, entre outros.

Há uma relação recíproca entre as redes sociais digitais e a organização, à medida que estas se constituem mutuamente. As tecnologias trazem novos parâmetros, relacionados às mudanças nas políticas, práticas e processos organizacionais, bem como em novidades na perspectiva da legislação trabalhista. Enquanto isso, a gestão está mudando as redes, introduzindo formalidades em seu uso, tornando-a não apenas um ambiente de lazer; isto principalmente em decorrência do monitoramento e regulamentações aplicadas no ambiente organizacional. Os novos modos de apropriação levam a um estado de fechamento provisório, em que as redes sociais digitais se recompõem e são remodeladas constantemente a partir de seus novos usos.

Referências

BENAKOUCHE, T. Tecnologia é sociedade: contra a noção de impacto tecnológico. *Cadernos de Pesquisa*, Santa Catarina, n. 17, p. 1-28, 1999. Disponível em: http://files.dirppg.ct.utfpr.edu.br/ppgte/divulgacao/seminarios/seminario_01_2012_resumo.pdf. Acesso em: 10 de fevereiro de 2014.

BIJKER, W. E. How is technology made? That is the question!. *Journal of Economics*, Cambridge, v. 34, n. 1, p. 63-76, 2010. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/46513419_How_Is_Technology_Made_That_Is_the_Question%21. Acesso em: 21 nov. 2014.

BRAGA, A. Sociabilidades digitais e a reconfiguração das relações sociais: **Desigualdade & Diversidade: Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio**, Rio de Janeiro, n. 9, p. 95-104, 2011. Disponível em: http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/09%20DeD%20_%20n.%209%20-%20artigo%204%20%20ADRIANA.pdf. Acesso em: 21 nov. 2014.

BRITTOS, V. C., RECKZIEGEL, M. O poder de comunicação das redes sociais. **Observatório da Imprensa**. Ano 15, n. 672, dez. 2011. Disponível em: <http://observatoriodaimprensa.com.br/e-noticias/ed672o-poder-de-comunicacao-das-redes-sociais/>. Acesso em 06 de mar. 2015.

BRUNO, F. Monitoramento, classificação e controle nos dispositivos de vigilância digital. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 1, n. 36, p. 10-16, 2008. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/4410/3309>. Acesso em: 25 nov. 2014.

CEMBRANEL, P.; SMANEOTO, C.; LOPES, F. D. A inovação das redes sociais virtuais na administração: usos e práticas para a gestão de pessoas. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-50, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9727/a-inovacao-das-redessociaisvirtuais-na-admini--->. Acesso em: 12 set. 2014.

COSTA, R. Os afetos de rede: individualismo conectado ou interconexão do coletivo? **Iara – Revista de Moda, Cultura e Arte**, São Paulo, v.4, n. 1, p. 5-19, 2011. Disponível em: http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistaiara/wpcontent/uploads/2015/01/02_IARA_vol4_n1_Dossie.pdf. Acesso em: 10 set. 2014.

GARTON, L.; HAYTHORNTHWAITE, C.; WELLMAN, B. Studying online social networks. **Journal of Computer Mediated Communication**, v. 3, n.1,1997. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1997.tb00062.x/full>. Acesso em: 8 nov. 2014.

GOMES, H. S. WhatsApp é o 4º maior aplicativo da internet móvel do Brasil. **G1**, fev. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/02/whatsapp-e-o-4-maior-aplicativo-da-internet-movel-dobrasil.html>. Acesso em: 5 ago. 2015.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, v. XXVI, n. 51, p. 38-51, 2007. Disponível em:

<http://www.scielo.org.co/pdf/signo/n51/n51a05.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2015.

LEMOS, A.; PALÁCIOS, M. **As janelas do ciberespaço**. Porto Alegre: Sulina, 2001.

MANGOLD, W. G.; FAULDS, D. J. Social media: the new hybrid element of the promotion mix. **Business Horizons**, Indiana, v. 52, n. 4, p. 357-365, 2009. Disponível em: http://www.researchgate.net/profile/David_Faulds/publication/222415599_Social_media_The_new_hybrid_element_of_the_promotion_mix/links/00463532845a0100af000000.pdf. Acesso em: 10 mar. 2015.

MERRIAM, S. B. **The design of qualitative research**. In: _____. Qualitative research and case study applications in education. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998. p. 1-68.

MIGLIORA, L. G. Justiça pune por ofensas a padrão em redes sociais. [Dez. 2012]. **Consultor Jurídico**. Entrevista concedida a Débora Pinho. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2012-dez-25/ofensas-patreao-clientes-redes-sociais-sao-punidas-justica>. Acesso em: 12 nov. 2013.

NANNI, H.; CAÑETE, K. A importância das redes sociais como vantagem competitiva nos negócios Corporativos. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO - CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, VII. Anais. 2010. Disponível em:

<http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_982.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2015.

PAGLIARINI, C. R.; MULLER, F. O. Estratégias de comunicação e mídias sociais digitais: estudo de caso de uma empresa do varejo de médio porte. **Cadernos de Comunicação**, Santa Maria, v. 16, n. 2, p. 141-159, 2012. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/ccomunicacao/article/view/8223/4948>. Acesso em: 18 nov. 2014.

PINCH, T. F.; BIJKER, W. E. **The social construction of facts and artifacts**: or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. In: BIJKER, W. E.; HUGHES, T. P.; PINCH, T. F. (Eds.). *The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology*. Cambridge, MA: The MIT Press, 2012.

PRIMO, A. O que há de social nas mídias sociais? Reflexões a partir da teoria ator-rede. **Contemporânea – Comunicação e Cultura**, Salvador, v. 10, n. 3, p. 618-641, 2012. Disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/viewFile/6800/4681>. Acesso em: 21 nov. 2014.

QUALMAN, E. **Socialnomics**: como as mídias sociais estão transformando a forma como vivemos e fazemos negócios. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

RAUEN, C. V., VELHO, L. Integrando abordagens da economia e da sociologia em análises de produção tecnológica. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 25, n. 1, p. 71-92, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922010000100005&script=sci_arttext. Acesso em: 21 nov. 2014.

RECUERO, R. C. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Editora Salina, 2009.

REDES sociais atrapalham ou melhoram a produtividade? **UNIVEM - Centro Universitário Eurípides de Marília**. Disponível em: <http://www.univem.edu.br/noticias/?id=2418>. Acesso em: 21 nov. 2014.

RODRIGUES FILHO, J.; SILVA, K. O. A teoria da estruturação na construção social da tecnologia: um estudo de implementação de intranet. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 3, p. 7-20, 2001. Disponível em: file:///C:/Users/Acsouza/Downloads/Rodrigues_Silva_2001_A-teoria-daestruturacao-na-co_12468.pdf. Acesso em: 8 nov. 2014.

ROSSETI, A.; PACHECO, A. P. R.; SALLES, B.; GARCIA, M.; SANTOS, N. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ci. Inf. [online]**, v. 37, n. 1, p. 6172, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n1/06.pdf>. Acesso em: 8 out. 2014.

SERAFIM, M.; DIAS, R. Construção Social da Tecnologia e análise de política: estabelecendo um diálogo entre as duas abordagens. **Redes**, Buenos Aires, v. 16, n. 31, p. 61-73, 2010. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90721346003>. Acesso em: 8 out. 2014.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TIC Domicílios indica que 31% da população brasileira usa Internet pelo telefone celular. **CGL.br – Comitê Gestor da Internet no Brasil**, jun. 2014. Disponível em: <http://www.cgi.br/noticia/tic-domicilios-indica-que31-da-populacao-brasileira-usa-internet-pelo-telefone-celular/10044>. Acesso em: 10 nov. 2014.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>. Acesso em: 9 out. 2014.

Agradecimento

Os autores agradecem o apoio do CNPq para a elaboração dessa pesquisa.