



## Rede social empresarial – uma proposta de abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa

Adriana Landim Quinaud<sup>1</sup>

<http://orcid.org/0000-0001-6986-6070>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil.  
Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3818>

Esta pesquisa mapeou como as teorias científicas discutem diferentes facetas da Rede Social Empresarial - RSE. O objetivo é fornecer um estudo que organize parte do conhecimento existente na interseção de estudos de mídia e ciência da rede. Como um mapa de campo, destina-se a pensar em diversos tipos de vínculos envolvidos em uma perspectiva relacional sobre a RSE. A revisão da literatura identificou 15 teorias, quatro foram selecionadas: a teoria do Capital Social analisa a capacidade da rede de ligar as pessoas entre si; a teoria da Affordance analisa os recursos que a ela oferece; a motivação para participar é analisada através da teoria da Troca Social; e um dos principais desafios das organizações em geral, a localização da expertise é analisada pela teoria da Memória Transativa. Essas teorias não esgotam as possíveis bases teóricas para a conceitualização da RSE, mas se mostraram de fato apropriadas para explicar importantes processos organizacionais na busca de uma visão mais integral. Por fim, é apresentado o Mapa Conceitual com os principais conceitos-chave relacionados às teorias e suas interconexões no intuito de ajudar a criar uma melhor

compreensão da integração existente entre elas e servir de instrumento para estatuir o conhecimento criado.

Palavras-chave: Rede social empresarial, Mídia social empresarial, Comunicação organizacional, Laço social, Affordances, Troca social, Memória coletiva.

## Enterprise social network - a proposal for an interdisciplinary, multi-theoretical and integrative approach

This research mapped how scientific theories discuss different facets of the Enterprise Social Network - ESN. The goal is to provide a study that organizes some of the existing knowledge at the intersection of media studies and network science. As a field map, it is intended to think of several types of links involved in a relational perspective on ESN. The literature review identified 15 theories, four were selected: the Social Capital theory analyzes the network's ability to link people to each other; the theory of Affordance analyzes the resources that it offers; the motivation to participate is analyzed through the theory of Social Change; and one of the main challenges of organizations in general, the location of expertise is analyzed by the theory of Transitive Memory. These theories do not exhaust the possible theoretical bases for the conceptualization of ESN, but they have proved in fact appropriate to explain important organizational processes in the search for a more integral vision. Finally, the Conceptual Map is presented with the main key concepts related to theories and their interconnections in order to help create a better understanding of the existing integration between them and serve as an instrument to establish the created knowledge.

Keywords: Enterprise social network, Enterprisesocialmedia, Organizational communication, Social tie, Affordances, Social exchange, Collectivememory.

Recebido em 19.11.2018 Aceito em 31.03.2020

## 1 Introdução

As mídias sociais depois de conquistarem seu espaço no lazer das pessoas, estão cada vez mais sendo adotadas no ambiente de trabalho. Existem diferentes tipos de mídias sociais, como por exemplo: blogs, wikis, fóruns, microblogging, feeds RSS, sistemas de marcação social e sites de redes sociais, entre outros (HAKAM, et. al., 2014). A diferença entre mídia social e rede social é que enquanto o termo mídia vem de meio, que permite a disponibilização de informações e conhecimento, o termo rede vem de ligação entre as pessoas. O que significa que a mídia social torna o conteúdo acessível para um número ilimitado de pessoas. Por outro lado, como o foco da rede social está na interconexão das pessoas, pode ocasionar a limitação do número de pessoas que tem acesso a esse conteúdo.

O surgimento da mídia social empresarial-MSE seguiu cinco abordagens de acordo com Turban, Bollou e Liang (2011): (1) usando redes sociais on-line disponíveis publicamente; (2) introduzindo redes sociais empresariais - RSEs internas; (3) criando redes sociais empresariais, de acesso público; (4) aprimorando as tecnologias de comunicação existentes, com funcionalidades sociais; ou (5) desenvolvendo ferramentas que incluam recursos para suportar aplicativos de redes sociais. A RSE tem sido usada para apoiar a comunicação, o compartilhamento, a colaboração e a cooperação em ambientes virtuais e distributivos, entre outros.

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

trabalho. Essas questões marcam o uso de mídias sociais nas organizações como uma das mudanças mais significativas atualmente (LEONARDI; VAAST, 2016).

Mesmo antes da web 2.0, o tema redes sociais nas organizações já era bastante pesquisado. O estudo de Kilduff e Tsai (2003) questionava se as pesquisas sobre análise das redes sociais eram um conjunto de métodos ou apresentavam uma perspectiva teórica única. Eles identificaram o papel da teoria na pesquisa sobre rede social e encontraram tres tipos gerais de estratégias: (1) a importação da teoria de outras disciplinas como a psicologia social; (2) o uso de conceitos teoricamente ressonantes dentro da tradição da rede social (como a força dos laços fracos); e (3) a exportação de conceitos de rede em teorias organizacionais existentes para criar abordagens híbridas. Os autores alegam que não há leis universais de comportamento organizacional no corpus da literatura. Nessa mesma perspectiva, Monge e Contractor (2003) desenvolveram o modelo de abordagem de rede multiteórico multinível para estudar a criação, a manutenção e as soluções de redes de comunicação. Nesse modelo defendem que as teorias devem oferecer prismas diferentes e se concentrar em diferentes facetas do processo em investigação. Eles argumentam que diferentes famílias de teorias abordam diferentes aspectos e, portanto, mais abrangentes as explicações podem ser desenvolvidas.

Dessas constatações, juntamente com a lacuna verificada por Stei, Sprenger e Rossmann (2016) que defendem a necessidade de mapear teorias na proposta de uma perspectiva multiteórica sobre as redes sociais empresariais no ambiente digital. Como uma forma de ajudar a comparar e integrar diversas teorias e a aumentar o poder explicativo. Esse ponto de vista é compartilhado por Leonardi e Vaast (2016) que argumentam que existem poucas estruturas e lentes teóricas para a conceitualização e compreensão da forma pela qual as redes sociais são incorporadas e afetam vários processos organizacionais.

## 2 Redes sociais empresariais – termos e definições

Devido ao aumento de sua adoção no ambiente de trabalho, não é surpresa que numerosos autores tenham criado definições do que seja a RSE. Como um conceito relativamente novo, não apresenta ainda uma definição clara e precisa. O que significa um campo de estudo recente e em desenvolvimento. Para Wehner, Ritter e Leist (2016) ainda não há uma conformidade sobre qual terminologia usar para esse fenomeno social. Em seu estudo, identificaram alguns termos utilizados na literatura, mas que não os limitam como: Enterprise Social Software, Corporate Social Software; Corporate Social Network; Enterprise Social Networking Sites; Enterprise Social Media, Enterprise 2.0, entre outros. Para eles

esses termos não são substitutos reais uns dos outros, mas se referem ao mesmo fenómeno e o diferem principalmente pelo tempo em que os termos foram introduzidos ou pelo seu escopo inicial. Este estudo constatou o termo Enterprise Social Network como sendo o mais usado. Assim, o termo foi traduzido para o português como rede social empresarial e adotado para apoiar o seu processo de consolidação e principalmente por enfatizar o aspecto relacional.

MacAfee (2009) foi um dos primeiros a definir a RSE quando cunhou o termo Enterprise 2.0 para descrever uma tecnologia social baseada em uma coleção de tecnologias da web 2.0 que facilita a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários dentro de uma organização. As RSEs podem ser usadas com dois propósitos: o público (acessíveis a qualquer usuário) e o privado (exclusivos para funcionários). O primeiro envolve a RSE sendo usada como ferramenta de comunicação com partes externas à organização, como relacionamento com clientes, fornecedores e o público em geral. O segundo é quando a RSE é usada para fins de comunicação interna e interação social. Há, portanto, diferenças entre uma mídia social para relacionamento (aberta) e outra organizacional principalmente quanto ao seu objetivo de uso. A mídia com objetivo social foca no relacionamento interpessoal, sendo que qualquer interessado pode participar bastando que crie uma conta. No meio organizacional há fatores que influenciam as interações, como normas coletivas e organizacionais, questões políticas e legais, dinâmicas de poder, motivações, usos, dentre outros fatores (ELLISON; GIBBS; WEBER, 2015).

Riemer e Scifleet (2012) postularam que a segunda onda de tecnologia social trouxe as RSEs que apresentam um espaço digital verdadeiramente interativo e colaborativo que coloca ênfase nos relacionamentos sociais, na comunicação, na conversação e no compartilhamento ad hoc. Sharma (2014) a define como redes sociais privadas que ajudam os funcionários a se comunicarem, a engajar e a inovar em departamentos, locais e processos de negócio. Podem ser vistas como intranets corporativas modificadas que permitem a colaboração ascendente, aumentando a conscientização e quebrando sigilos em grandes organizações. Mas a definição mais utilizada, constatada pela revisão é a de Leonardi, Huysman e Steinfield (2013), denominada Enterprise Social Media como plataformas que permitem aos funcionários se comunicarem com colegas específicos ou transmitir mensagens a todos na organização; indicar explicitamente ou implicitamente parceiros reais de comunicação; publicar, editar e enviar textos e arquivos ligados a eles mesmos ou a outros; ver mensagens, conexões, textos e arquivos, editados e classificados por qualquer pessoa na organização a qualquer momento.

Os autores justificam sua definição porque, ao contrário dos usos externos de redes sociais que utilizam plataformas públicas, a maioria das organizações implementam uma plataforma integrada de mídia social para comunicações internas com várias funções. Por exemplo, a maioria das plataformas internas imita em aparência, sensação e funcionalidade os sites de redes sociais públicos como o Facebook. Mas embutido na plataforma, muitas vezes encontra-se blogs e wikis, assim como, recursos através dos quais a marcação social e o compartilhamento de documentos podem ocorrer. Assim, quando se fala de tecnologias sociais utilizadas para a comunicação interna, faz menos sentido distinguir entre ferramentas como redes sociais, microblogging e rotulagem social, e mais sentido tratar essas ferramentas individuais como parte de uma plataforma integrada.

O aumento do uso das mídias sociais no local de trabalho coincide com o aumento da transparência social. Leonardi (2014) define a transparência social como a visibilidade da comunicação. E essa visibilidade é permitida por dois mecanismos: a transparência das mensagens e a translucidez da rede. A transparência da mensagem é definida como a capacidade de ver o conteúdo das mensagens que outra pessoa troca com um parceiro de comunicação e está ligada ao aumento da capacidade das pessoas de identificar com precisão "quem sabe o que" na organização. A translucidez da rede como a capacidade de ver laços de rede entre colegas de trabalho e está ligada a aumentos significativos na capacidade das pessoas de identificar com precisão "quem sabe quem". Por exemplo, um vidro obscurecido permite que alguém veja a forma de um objeto sem discernir o que é esse objeto, por analogia os usuários de redes sociais podem ver que uma pessoa tem uma ligação com outra pessoa, mas não podem conhecer a força ou a natureza desse laço. Através da precisão do metaconhecimento que engendraram a transparência da mensagem e a translucidez da rede mostraram aumentar a capacidade de inovação através da recombinação do conhecimento em diversos domínios de prática e reduzir a duplicação de trabalho, ajudando as pessoas a aprender o que os outros estavam fazendo e apropriando suas tarefas para reduzir a carga de trabalho (LEONARDI, 2014).

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

### 3 Procedimentos metodológicos

#### 3.1 Revisão bibliográfica sistemática integrativa

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

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

Assim, constatou-se que o conjunto adequado de descritores mais promissores (embora não se limitasse a esses) mantiveram o mesmo padrão entre as bases consultadas. Para o Portal da CAPES os melhores descritores foram "enterprise" AND "social" AND "network" AND "theory". Para a base de dados Scopus os melhores descritores foram "enterprise" AND "social" AND "networking" AND "theory". Portanto, apenas uma alteração do termo "network" para "networking" de uma base para outra fez uma significativa alteração dos resultados alcançados. Por outro lado, a base Web of Science não difere os resultados entre os termos "network" e "networking", ficando com os mesmos descritores das outras bases.

As buscas nas bases de dados retornaram com os seguintes resultados: Portal de Periódicos CAPES 625 resultados, Scopus (Elsevier) 139 resultados e Web of Science 351 resultados. Na sequência, foram realizadas às buscas por artigos científicos que atendessem aos seguintes critérios de seleção: a) o artigo devia abordar a temática, rede social empresarial e abordar alguma teoria relacionada a esse contexto específico; b) somente foram aceitos artigos publicados em periódicos científicos; e c) o texto completo deveria estar disponível para acesso.

Na etapa de seleção dos artigos foi realizada uma leitura criteriosa com base na estratégia de busca definida, verificando-se então a adequação dos trabalhos aos critérios de seleção. Constatou-se que a grande maioria das publicações, não focou ou nem sequer mencionou alguma teoria para relacionar ao contexto da RSE. O total de publicações seleccionadas foi de 34, que abordaram 15 correntes teóricas. A partir dessa etapa optou-se pelo uso do método de análise temática por ser uma

abordagem flexível e teoricamente acessível para a análise de dados qualitativos na busca de temas ou padrões.

### 3.2 Análise temática

A maioria das teorias identificadas (12) é da área das Ciências Humanas. O Quadro 1 representa o mapa temático das teorias, com seus respectivos temas, a área do conhecimento de origem do pensamento e os principais autores.

Quadro 1 – Mapa temático das correntes teóricas identificadas

<b>Teoria e Área de origem</b>	<b>Temas/lentes</b>	<b>Autores</b>
Teoria da Rede Social (Sociologia)	Interação Posição da rede Laços fracos	Centola e Macy, 2007;
Teoria da Troca Social (Sociologia)	Trocas sociais Reciprocidade Relações de interesse	Homan, 58; Thibaut e Kelley, 59; Blau, 64,86; Burns, 73.
Teoria da <i>Affordance</i> (Psicologia)	Utilidade Percepção	Gibson, 1986; Norman, 1988,1990.
Teoria do Capital Social (Sociologia)	Confiança Valor individual Valor coletivo	Coleman,88; Bourdieu, 86; Putmann, 96; Krackhardt, 92;
Teoria da Dependência do Sistema de Mídia (Comunicação)	Relações de Poder Sistemas Sociais	DeFleur e Ball-Rokeach, 76.
Teoria da Riqueza da Mídia (Administração e Gestão Org.)	Complexidade da mensagem Riqueza do meio	Daft e Lengel, 86.
Teoria da Memória Transativa (Psicologia)	Memória coletiva Repositórios	Wegner, 85;86;95; Hollingshead, 98, 2000, 2001.



	Localização	
Teoria da Aceitação da Tecnologia (Psicologia)	Local de trabalho Facilidade de uso Utilidade percebida	Davis, 89; Adams, Nelson e Todd, 92.
Teoria do Design (Sistemas da Informação)	Uso e apropriação da RSE Experiências práticas	Gregor e Jones, 2007.
Teoria Cognitiva Social (Psicologia)	Motivação Comportamento Interações Influências	Bandura, 86; Kollock, 99.
Teoria da Virtualidade (Comunicação)	Relação social Ambiente virtual Mídia mediada pelo computador	Walther e Burgoon, 92; DeSanctis e Monge, 98.
Teoria <i>Gatekeeping</i> da Rede (Comunicação e Ciência da Informação)	Identificação Poder político Produção de informações	Barzilai-Nahon, 2008.
Teoria do Controle Social (Sociologia)	Motivações Controladores Controlados	Kirsch, 96; 2002; Soh et al., 2011.
Teoria da Visibilidade da Comunicação (Comunicação e Gestão da Tecnologia)	Transparência da mensagem Translucidez da rede Quem sabe o que	Leonardi, 2014.
Teoria dos Bens Públicos (Economia)	Recursos coletivos Uso do bem Dilema social	Samuelson, 54; Hardin, 68.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Assim, a revisão demonstrou que uma grande variedade de teorias pode ser usada para desenvolver formulações a respeito da RSE. Em alguns casos, diferentes teorias, algumas usando mecanismos teóricos

similares, oferecem explicações semelhantes, mas em diferentes níveis de análise. Vale ressaltar, a considerável variação na profundidade do desenvolvimento conceitual e da pesquisa nas diferentes teorias.

As 15 teorias identificadas têm como origem seis campos de pesquisa: (1) duas teorias são exclusivas da área da comunicação, Virtualidade e Dependência do Sistema de Mídia, a teoria da Visibilidade tem origem na comunicação e na gestão da tecnologia e a teoria do Gatekeeping de Rede na comunicação e na ciência da informação; (2) da sociologia quatro teorias, Capital Social, Rede Social, Troca Social e Controle Social; (3) da área da psicologia quatro teorias, Cognitiva Social, Memória Transativa, Aceitação da Tecnologia e Affordance (essa última teve sua origem na psicologia, mas atualmente é bastante abordada pela área de arquitetura, design e no estudo das mídias sociais empresariais); (4) da área dos sistemas da informação a teoria do Design; (5) da área da administração e gestão organizacional a teoria da Riqueza da Mídia, e por fim, (6) a teoria dos Bens Públicos da economia.

### 3.3 A escolha das teorias selecionadas

Monge e Contractor (2003) recomendam que em uma abordagem de rede várias teorias sejam combinadas ao conceituar e examinar empiricamente os fenômenos das redes sociais. Fulk e Yuan (2013) com base nesses autores realizaram um estudo multiteórico no contexto específico da RSE que analisou três teorias, Capital Social, Memória Transativa e Bens Públicos com foco no compartilhamento do conhecimento. Com base nessas ideias e nas 15 teorias identificadas foram selecionadas quatro para compor a abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa. A teoria do Capital Social e a teoria da Affordance foram as mais pesquisadas. Apesar da teoria do Capital Social ter sido analisada ou apenas mencionada mais vezes, a teoria da Affordance foi estudada com mais detalhes devido aos trabalhos do pesquisador Paul Leonardi.

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

A teoria da Affordance vem sendo utilizada por pesquisadores e se mostrado útil para estudar a relação entre as novas tecnologias e práticas sociais para explicar por que as pessoas que usam a mesma tecnologia podem desenvolver práticas de comunicação e de trabalho semelhantes e

diferentes. Ao tratar dos recursos que a RSE oferece, essa teoria concentra seu olhar na interseção entre os objetivos das pessoas e as características materiais dessa tecnologia, sendo uma perspectiva útil para entender o papel das RSEs nas organizações. Assim, foi escolhida principalmente por oferecer uma perspectiva relacional e contribuir para a compreensão sobre o uso da RSE e a explicar as mudanças nas práticas de comunicação e de trabalho que resultam (TREEM; LEONARDI, 2013).

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

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

## 4 Análise e discussão das teorias selecionadas

### 4.1 A lente Affordance: os recursos da RSE

Os pesquisadores que estudam a relação entre as novas tecnologias e as práticas sociais encontram grande utilidade no conceito de affordance porque ajuda a explicar por que as pessoas que usam a mesma tecnologia podem se envolver em práticas de comunicação e de trabalho semelhantes ou diferentes. Atualmente os estudos sobre a relação entre a tecnologia e a mudança organizacional enfatizam o caráter relacional das affordances. Nessa visão, as affordances podem mudar em diferentes contextos, mesmo que sua materialidade não. Da mesma forma, as

As pessoas podem perceber que um artefato não oferece possibilidades de ação, percebendo, em vez disso, que restringe sua capacidade de realizar seus objetivos. Com base nessa abordagem relacional, Leonardi e Barley (2008) e Leonardi (2011) argumentaram que as affordances de uma tecnologia frequentemente são as mesmas ou similares em diversas configurações organizacionais porque as características materiais da tecnologia limitam os tipos de interpretações que as pessoas podem formar e os usos para os quais ela pode ser colocada (TREEM; LEONARDI, 2013).

Ao definir as mídias sociais descrevendo quais os tipos de comportamentos elas normalmente oferecem, é que os pesquisadores podem ultrapassar as particularidades de qualquer tecnologia e se concentrar nos resultados comunicativos. Além disso, ao enumerar suas affordances pode permitir uma compreensão de quando, por que e como as mídias sociais mudam a prática organizacional. Assim, Treem e Leonardi (2013) categorizaram quatro affordances: (1) visibilidade, (2) persistência, (3) editabilidade e (4) associação, encontradas em diferentes mídias sociais empresariais, inclusive nas RSEs.

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

A affordance de persistência também foi mencionada como "reviewability" (CLARK; BRENNAN, 1991), "recordability" (HANCOCK; TOMA; ELLISON, 2007), ou "permanence" (WHITTAKER, 2003). Quando uma pessoa faz login (ter acesso a uma conta) em uma rede social, essa informação permanece disponível para os usuários. Em tecnologias como mensagens instantâneas ou videoconferências, a conversa normalmente está vinculada ao tempo, e uma gravação da interação não existe além do que os participantes se lembram. Como as mídias sociais permitem que conversas persistam após o tempo de suas postagens iniciais, os atos comunicativos podem ter consequências muito além do seu ponto inicial. Para Erickson e Kellogg (2000), a persistência abre uma variedade de

novos usos, pois as conversas podem ser pesquisadas, navegadas, reproduzidas, anotadas, visualizadas, reestruturadas e recontextualizadas, com os prováveis impactos em questões pessoais, sociais e práticas institucionais. Assim como, a persistência pode auxiliar no desenvolvimento de um terreno comum em ambientes comunicativos, o que demonstrou ajudar a transmissão de ideias complexas (CLARK; BRENNAN, 1991). Ter o registro de uma comunicação anterior pode permitir que as apresentações de informações sejam adequadamente contextualizadas e proporcionem às pessoas tempo para entender melhor as conversas (GERGLE; MILLEN; KRAUT; FUSSELL, 2004). Isso porque a informação permanece ao longo do tempo, ou outro usuário pode ver a comunicação original e contribuir com outras informações úteis.

A editabilidade refere-se ao fato de que os indivíduos podem gastar muito tempo e esforço criando e reescrevendo um comunicado antes de serem vistos por outros. A edição também se refere à capacidade de um indivíduo modificar ou revisar o conteúdo já comunicado, incluindo atos diretos, como editar um erro ortográfico ou excluir conteúdo. Os usuários de uma RSE podem corrigir os erros que identificam e o seu público nem ficou sabendo. Assim, o comunicador conserva algum grau de controle sobre o conteúdo após a exibição comunicativa original (TREEM; LEONARDI, 2013).

Ao oferecer aos indivíduos o tempo para elaborar e compor mensagens, a editabilidade permite uma comunicação mais proposital que pode auxiliar na fidelidade e na compreensão de mensagens. Dennis, Fuller e Valacich (2008) argumentam que a baixa sincronidade em um meio de comunicação é particularmente útil quando o objetivo da organização é transmitir informações ou compartilhar conhecimentos anteriormente desconhecidos. Além disso, a editabilidade permite levar em consideração o contexto em que a mensagem provavelmente será visualizada e adaptá-la de acordo.

As associações existem de duas formas: de uma pessoa a outra pessoa e de uma pessoa a um conteúdo. O primeiro tipo, de uma pessoa a outra, mais comumente chamada de "laco social" indica uma relação explícita, embora sem força discernível, entre duas pessoas. Por e-mail, a menos que alguém seja incluído em uma troca de comunicação, há poucas informações sobre os indivíduos que se comunicam e a natureza do relacionamento. A outra forma de associação é de um indivíduo a uma informação que ele criou ou reconheceu. Um sistema de banco de dados que abriga documentos pode não mostrar quem contribuiu com informações específicas, e mesmo que isso seja mostrado, será apenas para aqueles que interagem com esse material. Embora as associações sejam mais frequentemente conceitualizadas quando iniciadas por atores, as mídias sociais diferem de outras formas de comunicação mediada pelo

computador, pois as recomendações são fornecidas pela própria tecnologia. A marcação social, por exemplo, usa algoritmos para recomendar conteúdo e associações aos usuários com base em padrões de uso ou contribuições em formação (TREEM; LEONARDI, 2013).

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

## 4.2 A lente do Capital Social: duas perspectivas

O conceito do capital social implica que redes de relacionamento podem ser úteis para prover acesso a recursos, incluindo informações e conhecimento. De acordo com essa ênfase, as relações podem ser analisadas através de uma perspectiva interna ou externa. Adler e Kwon (2002) se referem a estas duas visões através dos conceitos de bridging e de bonding. A perspectiva de pontefoca no papel dos indivíduos em promover a ligação entre diferentes comunidades, de forma a criar uma maior coletividade e garantir que a informação e o conhecimento possam ser compartilhados. Nessa perspectiva, laços fracos e redes esparsas são uma fonte de capital social para os atores individuais, que enfatiza os aspectos competitivos na obtenção de acesso à informação. A teoria de ponte é uma teoria de vantagem relativa, na medida em que o capital social não está disponível para todos os atores de uma rede social, mas concentra-se naqueles com números superiores de relações fracas ou que ocupam posições de corretores chave na rede (RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015).

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

Com base na noção de laços fortes, Coleman (1988) enfatiza o papel das estruturas de rede coesivas na consecução de um grupo fechado. Ele

argumenta que um grupo fechado ajuda os atores a limitar os efeitos negativos do comportamento indesejado dos outros e que os grupos que apresentam redes altamente conectadas e coesivas são mais eficazes no estabelecimento e observação de normas sociais que facilitam ações coletivas e comportamentos colaborativos, enquanto as redes esparsas tendem a falhar observando normas de solidariedade. De acordo com a perspectiva de ligação, os laços fortes e as redes coesas são uma fonte de capital social para os atores individuais, na medida em que asseguram a solidariedade, a colaboração e os comportamentos mutuamente benéficos. Ao contrário do capital social de ponte, o capital social de ligação pode ser mais compartilhado pelos atores que habitam as mesmas estruturas de rede coesivas (RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015). Durante muito tempo essas teorias foram discutidas de modo competitivo, mas estudos mais recentes demonstraram que ambos, o capital social de ponte e o de ligação, podem ser interpretados como formas complementares, cada um com seu lugar em momentos e contextos diferentes (RIEMER; FINKE; HOVORKA, 2015).

Algezauí e Filieri (2010) classificam os benefícios e riscos das duas perspectivas. Na perspectiva de ligação, os benefícios são a solução conjunta de problemas, o compartilhamento efetivo de informações e conhecimento, a confiança, o estabelecimento de normas tácitas de comportamento, a redução dos riscos associados a comportamentos oportunistas e dos custos de transação, além do entendimento compartilhado de problemas e soluções. Os riscos associados a esta visão compreendem os custos para a manutenção de relacionamentos, fluxos de conhecimento redundantes e a restrição da capacidade da empresa de explorar novos conhecimentos, através da aversão a conhecimentos provenientes de fora da comunidade. A perspectiva de ponte promove benefícios como o acesso a conhecimentos únicos, o controle do fluxo de informações, a busca efetiva de conhecimento e a recombinação de conhecimento entre setores. Os riscos apontados são problemas na ação dos agentes envolvidos, o impedimento a relações mais frequentes e o baixo entendimento do conhecimento disponível.

A RSE está associada à criação de novas relações e redes sociais entre funcionários, que são consideradas as principais características dessa tecnologia. Uma série de teorias sob o guarda-chuva do termo capital social estipulou que as relações sociais e as redes são valiosas para os indivíduos alcançarem seus objetivos. Estudos iniciais teorizam que a RSE cria capital social através da melhoria da conectividade e de um terreno comum entre as pessoas (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013). Alguns autores argumentam que os indivíduos obtêm benefícios da RSE através do acesso a informações, encontrando a expertise,

crowdsourcing de ideias ou recebendo ajuda para resolver problemas (ZHANG ET AL., 2010; RICHTER; RIEMER, 2013).

O estudo de Riemer, Finke e Horvoka (2015) focou na análise da comunicação da RSE da Deloitte Austrália e através dos dados disponíveis foi possível incorporar tanto os chamados “relacionamentos de interação” que emergem das trocas de mensagens dos usuários e as “relações de proximidade” que emergem da associação de grupos na rede. O estudo estabeleceu como ponto de partida investigar o capital social de ponte e o capital social de ligação como formas complementares de capital social na RSE. Nesse estudo os autores utilizaram classificações de desempenho do trabalho de final de ano o que permitiu relacionar as estruturas da RSE com o desempenho do trabalho individual. O objetivo foi investigar se os usuários individuais adquirem capital social de sua participação na RSE, e se sim, que tipos de capital social, isto é, quais relações e estruturas de rede constituem o capital social. O estudo mostrou que há evidências para diferentes tipos de capital social de ligação, mas não para o capital social de ponte. Embora os indivíduos se beneficiem de interações repetidas com outros usuários e da participação em grupos de trabalho coesos, eles não conseguem obter vantagens da informação competitiva de redes fracas de ego ou em posições de corretor. Essas descobertas contribuem de forma importante para entender a natureza e os potenciais da RSE para permitir ações coletivas e trabalho colaborativo. Ao mesmo tempo, que confirma os pressupostos que a RSE limita a influencia de indivíduos a favor de maior transparência das informações com benefícios para processos de trabalho coletivo de conhecimento. Além da abordagem inovadora, esse estudo tem implicações para pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento por demonstrar como o capital social pode ser estudado empregando dados de comunicação da RSE.

Em outro estudo, Steinfield, DiMicco, Ellison e Lampe (2009) analisaram a relação entre o uso de RSE e o nível percebido de capital social dos funcionários e descobriram que a visibilidade e a traficabilidade das interações de redes sociais no trabalho tiveram um efeito positivo na densidade e nos indicadores de laço-reciprocidade do capital social. Os autores focaram no capital social individual em que as pessoas podem ter quantidades variáveis em virtude de atuarem em diversas estruturas sociais. Em sua abordagem usaram a definição de capital social de Lin (1999) que o considera como investimentos em relações sociais por indivíduos através dos quais eles obtêm acesso a recursos que aumentam os retornos esperados de ações instrumentais ou expressivas. Nesta definição, a reciprocidade é um mecanismo fundamental para explicar como o capital social funciona entre os indivíduos. Quando aplicado ao contexto organizacional, esse conceito permite examinar a maneira pela qual as relações sociais podem facilitar a troca de conhecimento, pois



permite que os indivíduos localizem informações úteis e também aproveitem recursos e façam contribuições para a rede. Neste estudo as RSEs podem ajudar os indivíduos a criar e manter o capital social porque suas affordances técnicas e sociais permitem a interação e, portanto, a reciprocidade, com uma rede maior de conexões. Essas grandes redes tendem a incluir "lacos fracos", como conhecidos e amigos de amigos, que são mais propensos a fornecer novas informações. Esses benefícios estão associados ao capital social de ponte (STEINFIELD; DIMICCO; ELLISON; LAMPE, 2009). Para esses autores, as construções do capital social de ligação e do capital social de ponte são igualmente relevantes dentro de uma configuração organizacional. O de ligação implica confiança e um sentimento de obrigação que incentiva a reciprocidade, enquanto o de ponte está associado aos tipos de lacos fracos que facilitam o acesso a informações não redundantes. Portanto, pode-se perceber que existem tanto evidências de benefícios obtidos do capital social de ponte quanto o de ligação, daí a importância de ambos no ambiente da RSE.

#### 4.3 A lente da Memória Transativa: a localização da expertise

O conceito de Memória Transativa - MT foi originalmente usado para descrever conjuntos de diretórios que são usados para localizar, alocar e recuperar conhecimento em pares e pequenos grupos e posteriormente expandido para o ambiente organizacional. Nesse contexto, ajuda a entender como os funcionários localizam e utilizam a informação com base em sua consciência de "quem sabe o que" e "quem sabe quem". Vários estudos ampliaram a teoria da MT para configurações complexas e ad hoc, como organizações (NEVO; BENSANT; WAND, 2012) e equipes dispersas ou virtuais que incluem membros de várias organizações (JARVENPAA; MAJCHRZAK, 2008). Estendendo a noção de MT além de grupos e pares, autores especularam sobre como as organizações podem funcionar como um sistema de memória transativa - SMT. Anand, Manz e Glick (1998) formularam um modelo que mostra como as organizações podem ser percebidas como coleções de MTs. Eles propuseram que certas formas de sistemas de informação, como intranets, motores de busca, conceitos padronizados e vocabulários, podem ser usados para melhorar o funcionamento do SMT.

O estudo de Nevo, Bensant e Wand (2012) teve como objetivo integrar o conhecimento sobre o uso da metamemória no desenvolvimento da MT para entender como a tecnologia pode apoiar melhor o sistema de memória transativa nas organizações através dos fatores que afetam o seu desenvolvimento, a expertise, a credibilidade e a coordenação. A mídia social empresarial pode ser amplamente caracterizada pelo apoio à ação coletiva e à interação social, pela natureza

de base e pela governança descentralizada, e pela flexibilidade e portabilidade de sua plataforma. Os recursos da MSE podem suportar a MT através do seu conteúdo e do controle gerado pelo usuário. Por exemplo, ao considerar wikis corporativos e blogs, os dois podem ser uma fonte de informação para avaliar a experiência e os conhecimentos dos usuários no domínio publicado, seja através de autoria colaborativa, como é o caso de wikis, ou através de publicação de conteúdo em blogs. Ambos também estão disponíveis para a criação automatizada de um diretório de expertise e podem fornecer uma forte indicação das habilidades de comunicação de seus autores, além de servir como excelentes fontes de identificação e construção de reputação. Wikis e blogs podem contribuir para percepções sobre a confiabilidade de uma pessoa. Em particular, essas percepções podem ser afetadas pelos atributos das comunicações entre o expert e os candidatos a expert. Esses atributos incluem, especificamente, a frequência da comunicação, a adequação das explicações fornecidas e a abertura da comunicação. Assim, ferramentas que fornecem comunicação aberta e frequente do expert em relação à sua experiência podem levar a percepções de confiabilidade se são criados através de um processo colaborativo. Tanto os wikis quanto os blogs podem transmitir, até certo ponto, a disposição de seus usuários em ajudar. Já que a natureza inerente de todos os aplicativos de MSE é propícia para uma cultura e práticas de ajuda. Além disso, as respostas e mecanismos de comentários embutidos nos blogs podem transmitir informações sobre a disposição de seu autor de se envolver em uma troca de conhecimento ativa e conversacional. A avaliação da confiabilidade também pode ser suportada por informações sobre as redes sociais dos membros da organização. Por exemplo, informações sobre os laços de rede que se situam entre um expert e um buscador de experts podem ajudar o investigador a desenvolver a confiança devido ao reconhecimento de laços comuns. Esses vínculos podem ser construídos com base em funções organizacionais, relações interpessoais, interesses compartilhados ou outros fatores. Fornecer informações sobre a rede social de seus membros também oferece uma boa representação da capacidade de indivíduos específicos para apontar para outras fontes (ou seja, a consciência de outros recursos). Além disso, o equilíbrio entre vínculos de rede fracos e fortes e seus diferentes papéis no suporte de acesso ao conhecimento podem ajudar na escolha da experiência. Em particular, os laços fortes são vistos frequentemente como mais adequados para apoiar a transferência de conhecimento tácito, enquanto os laços fracos são vistos como permitindo o acesso a conhecimentos novos e diversos. Na verdade, as ideias de uma adoção de ferramentas de computação social dentro de uma organização indicaram que o acesso a laços fracos foi uma motivação chave para que usassem a ferramenta. Outras aplicações

oferecem maneiras de avaliar os atributos que podem ajudar a suportar o SMT (NEVO; BENSANT; WAND, 2012).

Uma contribuição deste estudo é que ele examina mais detalhadamente um conjunto de atributos específicos e identifica seu impacto em termos de desenvolvimento do SMT. Os atributos de "quem sabe o que" comumente identificados como a única metamemória mantida no SMT só afetam a medida de especialização da MT. Foram os atributos que transmitiram percepções além do assunto e localização do conhecimento que produziram o impacto positivo nas medidas de credibilidade e coordenação. Assim, o estudo oferece uma contribuição prática importante, identificando atributos relevantes que não só demonstraram afetar a memória transacional dos entrevistados, mas também são bastante operacionais e, em variação, usados nas aplicações atuais. Uma variável final examinada foi o contexto da tarefa em termos do processo de MT envolvido. As descobertas mostram que os atributos podem ser percebidos de forma diferente em termos de sua importância dependendo do processo de memória transacional envolvido (alocação ou recuperação) e do usuário individual do sistema (NEVO; BENSANT; WAND, 2012).

Para Fulk e Yuan (2013) a combinação da teoria da Memória Transativa e suas aplicações no contexto dos sistemas convencionais de gestão do conhecimento - GC sugerem que a localização do conhecimento em nível da organização pode ser aprimorada por tecnologias que oferecem pelo menos quatro funcionalidades. Primeiro, os sistemas podem fornecer informações explícitas sobre conhecimentos, como credenciais ou referências. Em segundo lugar, os sistemas podem fornecer mecanismos que substituam as pistas informais que são perdidas quando se deslocam de um grupo cujos membros tem contato direto entre si para uma organização em que as pessoas podem não se conhecer e não ter a oportunidade de interagir diretamente ou observar processos de interação. Terceiro, uma vez que a expertise pode estar localizada fora do grupo de trabalho, o sistema pode fornecer informações sobre os caminhos para esse conhecimento através de outras pessoas ou bancos de dados. Em quarto, os sistemas poderiam oferecer atualizações contínuas de indícios de localização de experts. A primeira funcionalidade para melhorar essa localização é oferecida por sistemas GC convencionais, mas os três restantes são difíceis de realizar através desses sistemas. A RSE pode ser utilizada para essas outras funcionalidades contribuindo para a compreensão atualizada da distribuição da expertise relevante. Por oferecer mais componentes informais e sociais em tempo real do que os sistemas de gestão do conhecimento convencionais. Os comentários feitos na RSE, por exemplo, podem transmitir mais opiniões pessoais e/ou usarem uma linguagem

informal, servindo como fontes indiretas de inferência da expertise. Os experts identificados através do conteúdo que é compartilhado em tempo real podem ser mais rapidamente atualizados que um diretório de especialistas convencional, que pode ser atualizado apenas periodicamente, como em conjunto com avaliações de desempenho anual (FULK, YUAN, 2013). Essa affordance de meta conhecimento pode ser usada para tornar a distribuição do conhecimento mais visível ainda. ARSE combina o uso de dados de conexão social e dados de expertise armazenados para ajudar não só a localizar as pessoas certas, mas também a visualizar um ou mais caminhos para essas pessoas.

#### 4.4 A lente da Troca Social: motivação para participar

A teoria da Troca Social - TTS é um dos quadros conceituais mais duradouros e amplamente utilizados. Muitos dos tópicos importantes do comportamento organizacional foram analisados através da sua lente. Foi originalmente desenvolvida por Homans (1950) e Blau (1964), e procura explicar a ação humana por meio de um cálculo de troca de recursos materiais ou de informação.

Para relacionar a TTS ao contexto da RSE, o trabalho de Alarifi (2016) é de grande relevância, pois foca na troca de informações e conhecimento que a visibilidade possibilita para a ação, isto é, contribuir com a publicação de conteúdos desenvolvendo um comportamento poster (ativo), ou apenas ficar acompanhando as publicações dos demais em um comportamento lurker. Um problema recorrente da RSE é manter um nível sustentável de participação ativa de seus membros, ela muitas vezes falha se houver pouco ou nenhum contribuinte de conteúdo. Uma das vantagens de classificar os comportamentos de participação ativa e à espreita é facilitar a compreensão dos problemas associados a cada comportamento, pois reflete a realidade da participação on-line nas RSEs.

O incentivo a contribuição é uma área de pesquisa atraente tanto para os acadêmicos quanto para os profissionais. No entanto, poucos estudos foram conduzidos sobre o fenômeno da espreita, particularmente em um ambiente de trabalho. Identificar o comportamento espreitador, entendendo os "membros" que se escondem depois que já foram introduzidos na plataforma e examinando "como" incentivar os membros mais ativos a serem mais ativos, são os desafios mais significativos dessas comunidades. No entanto, pesquisadores concentraram-se em grande parte no comportamento do ativo, no "como" ou "por que" eles usam ou compartilham seus conhecimentos nas RSEs, sem considerar os motivos e comportamentos de uso do grupo de usuários maior, os lurkers (ALARIFI, 2016).

Compreender o comportamento desses grupos, bem como os principais benefícios percebidos que encorajam a publicação e as possíveis

barreiras que fazem com que os membros apenas leiam são cruciais para abordar o problema da participação. Na área dos Sistemas da Informação, muitos estudos foram realizados para determinar por que, como e em que condições os funcionários aceitam, usam ou resistem a uma tecnologia. Da mesma forma, uma melhor compreensão do uso (ou não uso) da RSE contribui para que a sua adoção seja bem-sucedida. A participação de lurkers e posters na RSE é moldada não apenas por fatores individuais, mas por estímulos organizacionais também (ALARAFI, 2016).

A teoria da Troca Social levou à identificação de quatro fatores-chave na motivação para a postagem e os comportamentos espreitadores: o benefício extrínseco operacionalizado usando a "imagem"; o custo extrínseco operacionalizado usando a "perda de poder de conhecimento"; o benefício intrínseco operacionalizado usando o "interesse intrínseco" e o custo intrínseco operacionalizado usando um novo conceito denominado "cumprimento percebido". A participação on-line é operacionalizada em termos de medidas de quantidade como o tempo gasto, número de visitas, número de postagens e comentários ou conteúdos compartilhados. A variável dependente (participação) é uma variável binária de postagem/espreita para identificar quais variáveis independentes (motivações da participação) conduz a qual comportamento. A principal hipótese da TTS é que os indivíduos interagem com os outros com base em sua análise auto interessada dos benefícios e custos esperados dessa troca. Para explicar os fatores relevantes para o benefício e o custo durante a troca social, o estudo de Alarifi (2016) aborda as motivações extrínsecas e intrínsecas. Dos muitos modelos que explicam essas motivações que estimulam e prejudicam as contribuições em um ambiente corporativo, o modelo de contribuição do conhecimento de Kankanhalli, Tam e Wei (2005) é o mais usado. Portanto, com base na teoria da Troca Social e no modelo de contribuição do conhecimento foram elaboradas quatro categorias de variáveis independentes.

Alarifi (2016) adotou a conceitualização de "imagem" como o benefício extrínseco da publicação e a "perda do poder do conhecimento" como o custo extrínseco da espreita. Embora o benefício intrínseco do "gozo em ajudar os outros" seja um fator importante na previsão do compartilhamento de conhecimento no modelo de motivação dos autores, Alarifi (2016) estendeu esse conceito para capturar aspectos mais amplos do próprio prazer dos usuários. Os indivíduos se envolvem na interação social porque eles esperam obter recompensas sociais, como respeito ou status. Como um benefício extrínseco, o aprimoramento da imagem tem uma influência importante nos comportamentos dos indivíduos.

Em uma pesquisa sobre os motivos de não publicar, Preece, Nonnecke e Andrews (2004) identificaram cinco razões principais: (1) pensam que apenas a leitura/navegação é suficiente, (2) ainda estão

aprendendo sobre o grupo, (3) acham que eles são úteis sendo observadores altruístas, (4) não há necessidade de publicar e (5) simplesmente não conseguem usar as funcionalidades do software. A "apenas leitura/navegação é suficiente", foi o motivo principal para apenas espreitar nas comunidades de discussão on-line. Alarifi (2016) conceituou uma nova construção para explicar o motivo "apenas a leitura/navegação é suficiente". O autor o conceituou como "perceived fulfilment", em português "cumprimento esperado" como fator de custo que poderia dificultar a participação do usuário. O "cumprimento percebido" é definido como, na medida em que os membros sentem que suas necessidades de uso da RSE são cumpridas somente pela leitura. Segundo o autor, embora sua construção possa não se assemelhar a fatores inerentemente intrínsecos (por exemplo, o interesse intrínseco), representa o aspecto intrínseco da percepção de lurkers de que a atividade de leitura em si é suficiente e significativa e que atende suas necessidades de uso. Portanto, argumenta que o cumprimento percebido é um importante motor de comportamento espreitador nas RSEs. E assim, com base nos argumentos anteriores que ligam os quatro fatores à participação dos usuários, a seguinte proposição foi formulada: Os benefícios e custos extrínsecos e intrínsecos percebidos afetarão o comportamento de participação na RSE, de modo que o custo extrínseco percebido da "perda de poder de conhecimento" e a percepção do custo intrínseco de "cumprimento percebido" incentivarão o comportamento lurker, e o benefício extrínseco percebido da "imagem" e o benefício intrínseco percebido de "interesse intrínseco" incentivarão o comportamento poster.

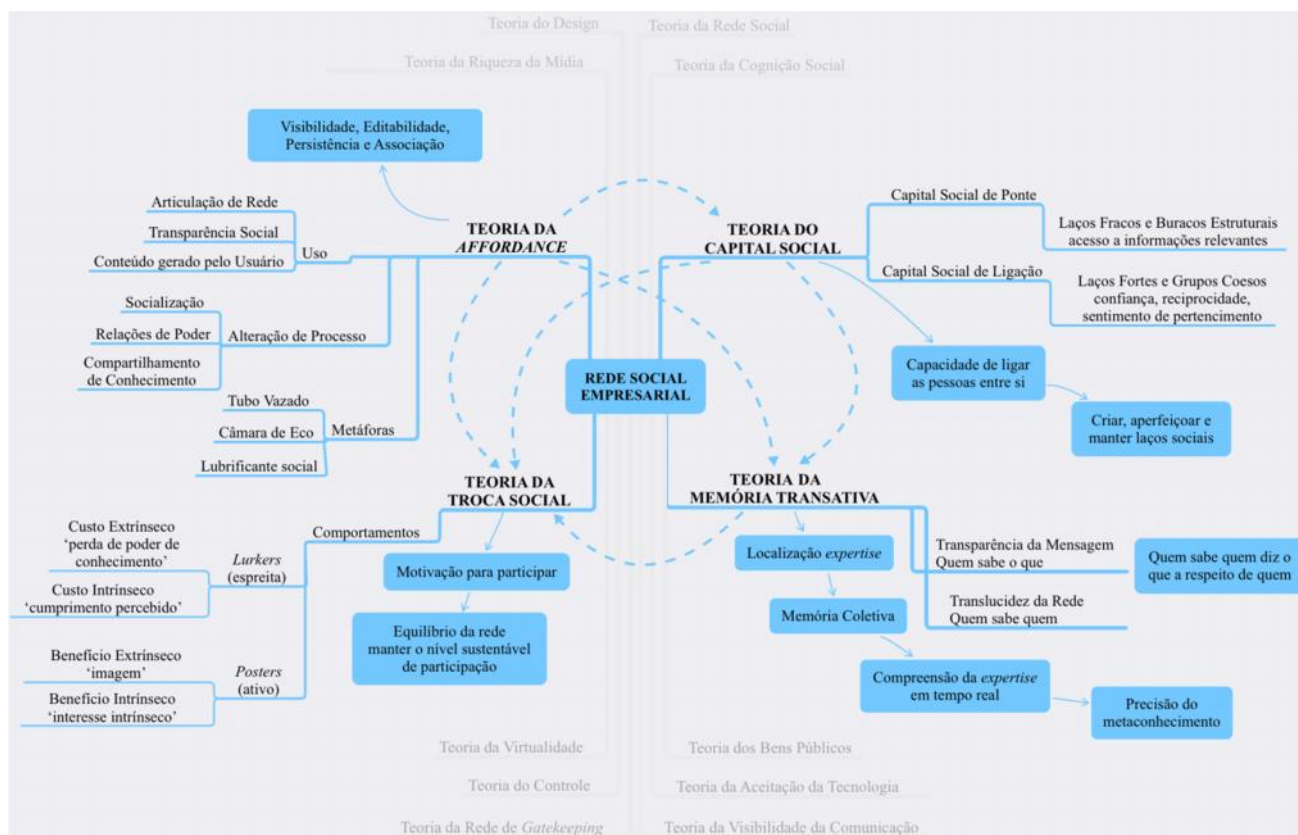
Desse modo, os resultados sugerem que: (1) as motivações dos usuários para publicar são diferentes das suas motivações para espreitar; (2) as RSEs geralmente são percebidas como sistemas para atividades relacionadas ao trabalho, no entanto, a participação foi provocada por uma combinação de fatores extrínsecos e intrínsecos. Isso sugere que as motivações dos usuários não são mutuamente exclusivas porque eles também percebem a RSE como um ator de entretenimento social; (3) a investigação de fatores benéficos e de custos fornece uma compreensão mais completa de por que os usuários espreitam ou postam nas RSEs; (4) a influência dos fatores benéficos da imagem e do interesse intrínseco na criação de conteúdo foram preditores significativos de participação; (5) a literatura sugere que o fator de custo do interesse próprio que dificulta a participação é de fato uma barreira significativa. No entanto, a participação e os comentários dos representantes da administração, dos membros da equipe de experts e os gerentes da RSE podem criar um ambiente cooperativo que facilite as preocupações dos usuários sobre a perda de seus conhecimentos; (6) os resultados do fator de custo

“cumprimento percebido” sugerem que a construção referente não é apenas conceitualmente relevante, mas também é empiricamente para o problema da participação. Os usuários são menos propensos a contribuir quando acreditam que a própria atividade de leitura é suficiente e significativa por si só. Uma possível estratégia para mudar essa percepção seria a adoção de campanhas para mostrar que suas vozes são importantes e necessárias para que as RSEs sobrevivam e conscientizar sobre o valor da norma de reciprocidade no coletivo. Portanto, é possível concluir que a lente da teoria da Troca Social é apropriada para explicar os fatores benéficos e de custo que motivam os comportamentos lurkers e posters nas RSEs. Particularmente, os resultados ampliam a visão da importância dos fatores de custo na explicação do comportamento de espreita nessas plataformas (ALARIFI, 2016).

#### 4.5 Mapa conceitual

A Figura 1 apresenta o Mapa Conceitual do estudo com o objetivo de criar uma melhor compreensão da integração entre as quatro teorias e servir como instrumento para estatuir o conhecimento criado.

Figura 1 – Mapa Conceitual



Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

A principal diferença entre a interdisciplinaridade e a multidisciplinaridade é que a primeira se caracteriza pela intensidade das

trocas e pelo grau de integração real das disciplinas no interior de um projeto específico de pesquisa. Para a segunda basta que se justaponham os resultados de trabalhos de mais de um especialista, não havendo integração conceitual, teórica e metodológica (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2011).

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

A RSE ao permitir que conversas persistam ao longo do tempo, incentiva o aumento da participação. O que gera a possibilidade de rastreamento dos traços digitais das comunicações que permite a localização de especialistas para colaborações. A reutilização de conteúdos também apoia a formação de relacionamentos mais estreitos e de comunidades de prática o que representa ganho de capital social. A persistência do conteúdo pode ser atraente para os recém-chegados na esperança de aprender sobre a organização e acessar informações que precederam a sua chegada. Como muitos funcionários provavelmente nunca contribuem ativamente, a visibilidade e a persistência permitem que mais pessoas acessem a informação fornecida por usuários frequentes.

A editabilidade permite ao comunicador maior flexibilidade o que gera um certo grau de controle editorial sobre o conteúdo. A capacidade de rever e editar são fundamentais para o valor percebido dessa tecnologia, resultando em maior colaboração (participação) e um produto



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

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

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

## 5 Considerações finais

Os desafios dos processos da comunicação intraorganizacional via RSE são importantes porque, mais do que em qualquer outro momento da história, os avanços no século XXI são baseados nas atualizações constantes das tecnologias e em redes de conhecimento humano.

Ao tratar dos recursos que a RSE oferece, a teoria da Affordance concentra seu olhar na interseção entre os objetivos das pessoas e as

características materiais dessa tecnologia, sendo uma perspectiva útil para entender o papel das RSEs usadas nas organizações. Desse ponto de vista, as RSEs são características constitutivas de todas as ações e processos organizacionais. Isso porque permitem a possibilidade de certos tipos de ação que seriam difíceis ou impossíveis de alcançar sem elas e às vezes restringem outros tipos de ação que seriam desejáveis. Embora essa abordagem ajude a ver que as tecnologias desempenham um papel central, não as coloca em primeiro plano. Em vez disso, a ação organizacional é primária, e as tecnologias que oferecem e restringem as atividades que constituem essa ação são vistas como condições facilitadoras. Esta revisão apontou que as quatro affordances são relativamente consistentes e podem trazer mudanças substanciais na forma como muitos dos processos de comunicação são realizados.

Através da teoria do Capital Social-CS foi visto que a RSE cria capital social através da melhoria da conectividade e da criação de um terreno comum entre as pessoas. Estudos apontam evidências de benefícios obtidos tanto do capital social de ponte quanto o de ligação, daí a importância de ambos. Um estudo não encontrou evidências do CS de ponte, nem na forma de laços fracos nem na forma de buracos estruturais, ou seja, os autores concluíram que os usuários não conseguem obter vantagens da informação competitiva de redes fracas de ego ou em posição de corretor. Mas dá suporte o CS de ligação em termos de laços fortes, emergentes de interações repetidas e da participação em grupos de trabalho coesos. Portanto, confirma pressupostos que a RSE limita a influência de indivíduos a favor de maior transparência das informações com benefícios para processos de trabalho coletivo. Por outro lado, outro estudo analisado encontrou mais evidências do CS de ponte do que o de ligação, mas os considera igualmente relevantes. O CS de ligação implica confiança e um sentimento de obrigação que incentiva a reciprocidade, enquanto o CS de ponte está associado a laços fracos que facilitam o acesso a informações não redundantes.

A lente da teoria da Memória Transativa constatou que a teoria e a prática sugerem que a RSE pode contribuir para a compreensão atualizada da distribuição da expertise relevante. Isso porque oferece mais componentes informais e sociais em tempo real, do que os sistemas de gestão do conhecimento tradicionais. Além do fato de combinar o uso de dados de conexão social e dados da expertise armazenados para ajudar não só a localizar as pessoas certas, mas também a visualizar um ou mais caminhos para acessar essas pessoas (através dos mapas visuais de caminho de rede). A RSE pode oferecer informações sobre “conversas de conhecimento”. A capacidade dessas conversas visíveis para a comunidade poderia substituir até certo ponto a observação informal subjacente a inferências de conhecimento em pequenos grupos, ainda

mais, o usuário não precisa estar presente nos horários da conversa, pois os tracos digitais fazem parte do sistema e podem ser acessados a qualquer momento por pessoas que não participaram, assim como as que fizeram parte.

Por fim, através da lente da teoria da Troca Social foi visto que as motivações para participar da RSE são diferentes das motivações da espreita. As motivações não são mutuamente exclusivas porque os usuários percebem a RSE como sistemas relacionados ao trabalho e ao entretenimento social, assim a natureza dupla pode melhorar a produtividade e proporcionar lazer. A influência dos fatores benéficos da imagem e do interesse intrínseco na criação de conteúdo foram preditores significativos de participação. Enquanto os usuários são menos propensos a contribuir quando acreditam que a própria atividade de leitura é suficiente e significativa por si só. Assim, foi formulada a seguinte proposição: Os benefícios e custos extrínsecos e intrínsecos percebidos afetarão o comportamento de participação, de modo que o custo extrínseco percebido da "perda de poder de conhecimento" e a percepção do custo intrínseco de "cumprimento percebido" incentivarão o comportamento lurker (espreita) e o benefício extrínseco percebido da "imagem" e o benefício intrínseco percebido de "interesse intrínseco" incentivarão o comportamento poster (ativo).

As perspectivas apresentadas oferecem uma base conceitual que permite que pesquisadores continuem investigando o uso da RSE e questionem esse fenômeno e as mudanças associadas a ele. Este estudo pode inspirar mais pesquisas e expandir o conhecimento coletivo em questões sobre a RSE. Em termos mais gerais, dada à taxa de inovação e mudança rápida entre os aplicativos de mídia social e tecnologias digitais, espera-se que esta revisão possa ser útil para pesquisadores continuem teorizando e examinando as novas tecnologias no local de trabalho.

É importante notar que as quatro teorias discutidas não esgotam as possíveis bases teóricas para a conceitualização de diferentes facetas da RSE e suas implicações em importantes processos organizacionais. Existe terreno fértil para a pesquisa que examina a RSE em uma perspectiva multiteórica.

## Referências

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

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

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

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

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

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

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

BURNS T. A Structural Theory of Value, Decision-making, and Social Interaction. Paper read at the Symposium on "New Directions in Theoretical Anthropology," Oswego: New York, 1972.

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

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

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

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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

KILDUFF, M.; TSAI, W. Social networks and organizations. New York: Sage, 2003.

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

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

LEONARDI, P. M. 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.; 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.

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

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

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

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

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

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

RICHTER, A.; RIEMER, K. The Contextual Nature of Enterprise Social Networking: A Multi Case Study Comparison. 21st European Conference on Information Systems ECIS2013, Utrecht, Netherlands, 8th June 2013.

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

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

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.

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, 2009.

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

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

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

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