BBR
BRAZILIAN BUSINESS REVIEW
v.11, n.2
Vitória-ES, Mar.-Abr. 2014
p. 91 - 121 ISSN 1807-734X DOI: http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.2.4

A Utilização de *Sites* de Rede Social no Trabalho: um Estudo de Caso em Empresas Brasileiras

Marcos Hideyuki Yokoyama[†]
Universidade de Osaka

Tomoki Sekiguchi[Ω]
Universidade de Osaka

RESUMO

As pessoas estão cada vez mais utilizando *sites* de rede social (SRS) por meio de plataformas corporativas ou *websites* abertos tais como Twitter, LinkedIn e Facebook. Como um fenômeno recente, os benefícios e riscos potenciais de tais ferramentas ainda não foram devidamente discutidos nas organizações. O objetivo deste artigo é analisar como as empresas brasileiras estão utilizando essa ferramenta para alcançar seus objetivos estratégicos. Nós realizamos um estudo de caso qualitativo e propusemos um modelo que classificou as empresas em três grupos de acordo com seus posicionamentos em relação ao uso de SRS no trabalho. O grupo de criação de conhecimento privilegia o capital social e intelectual gerado por discussão *on-line*, enquanto o grupo de marca corporativa procura fortalecer a imagem da empresa perante os consumidores. O grupo de controle administrativo está mais preocupado com a produtividade, procrastinação e confidencialidade dos dados. Nós também destacamos as razões pelas quais os funcionários usam SRS durante o horário de trabalho, os benefícios e os riscos causados pela formação do capital social e preocupações relativas à privacidade.

Palavras-chave: Site de rede social. Local de trabalho. Capital social. Privacidade.

Recebido em 13/06/2012; revisado em 05/09/2012; aceito em 10/05/2013; publicado em 07/05/2014.

Autor para correspondência:

[†]. Doutor da Escola de Pós- Graduação em Economia da Universidade de Osaka
Endereço: 1-7 Machikaneyama, Toyonaka, Osaka - Japão
E-mail: ngm807yh@student.econ.osa ka-u.ac.jp

[Ω] Doutor da Escola de Negócios Michael G. Foster da Universidade de Washington
Instituição: Professor da Universidade de Osaka
Endereço: 1-7 Machikaneyama, Toyonaka, Osaka - Japão
E-mail: tomoki@econ.osaka-u.ac.jp
Telefone: +81-6-6850-5229

Nota do Editor: *Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes.*

Este trabalho foi licenciado com uma Licença CreativeCommons - Atribuição 3.0 Não Adaptada.

1 INTRODUÇÃO

Os sites de rede social (SRS) são serviços baseados na web (*web-based*) que permitem aos usuários construir um perfil individual com contatos e também possibilitam a visualização da rede de amigos no sistema. Esses sites permitem que os usuários aprendam informações detalhadas sobre seus contatos, compartilhem-nas com pessoas específicas ou não específicas e construam relações humanas on-line (BOYD; ELLISON, 2008; KWON; WEN, 2010; VALENZUELA et al., 2009).

Os SRS têm sido amplamente estudadosentre os universitários, especialmente porque o Facebook foi primeiramente desenvolvido para servir essa comunidade. Contudo, o seu uso está aumentando entre pessoas comuns através de*websites* abertos, tais como Twitter, LinkedIn, MySpace e Facebook. No que se refere ao uso de SRS, a população brasileira é reconhecida por sua participação ativa. O orkut foi o líder de mercado no Brasil por sete anos, alcançando 29 milhões de usuários exclusivos, ou 64% dos usuários brasileiros de internet. Em setembro de 2011, o Facebook ultrapassou o orkut e tornou-se o SRS mais utilizado, com 30.9 milhões de usuários exclusivos, ou 68,2% dos usuários de internet (GEROMEL, 2011). Adicionalmente, os usuários brasileiros apresentam as mais altas taxas de sociabilidade nos SRS, uma vez que eles alcançam em média 360 amigos, enquanto os usuários ao redor do mundo têm em média 195 amigos (ALE, 2010).

Boa parte da pesquisa acadêmica existente em SRS tem focado na razão pela qual utilizá-los, na criação de capital social, na privacidade e conteúdo publicado e em fatores pessoais que afetam seu uso. Há uma carência de estudos no contexto organizacional. Dimicco et al. (2008) e Steinfield et al. (2009) apresentam os benefícios gerados pelo SRS desenvolvido exclusivamente para os funcionários da IBM, sem a possibilidade de interagir com consumidores, clientes, fornecedores ou amigos pessoais, por exemplo. Da mesma forma, Costa et al. (2008) e Costa et al. (2009) apresentam resultados do desenvolvimento de um SRS interno para dar apoio à gestão do conhecimento em uma empresa brasileira. Skeels e Grudin (2009) discutem o uso de SRS pelos funcionários da Microsoft, examinando a influência na produtividade, suas utilidades e questões. Nós também encontramos estudos no Brasil sobre o uso de SRS para comunicação de negócios e campanhas de marketing (SOUSA; AZEVEDO, 2010; BARCELOS, 2011).

No Brasil, 98% das empresas com mais de 10 empregados tem acesso à internet. Entre essas empresas, 36% tem uma política de restrição para e-mails pessoais, 39% não permitem

o acesso a websites de notícias, esportes ou entretenimento e 56% restringem o acesso a SRS (CETIC, 2012). De acordo com Li (2010), é crucial que as empresas decidam se querem utilizar SRS levando em consideração seus objetivos estratégicos corporativos. Mais que isso, as empresas devem utilizar um processo comum sob o qual decisões claras sobre o uso de SRS podem ser efetuadas. Com esse arcabouço, lançamos a seguinte questão de pesquisa: "Como as empresas brasileiras utilizam os SRS para alcançar seus objetivos estratégicos?" O objetivo mais amplo deste estudo é classificar as empresas brasileiras de acordo com suas posiçõessobre o uso de SRS no trabalho, visando o atingimentode seus objetivos estratégicos. Além disso, pretendemos analisar como os usuários brasileiros que possuem contas de SRS estão utilizando essa ferramenta dentro do local de trabalho e quais são os benefícios e os riscos dessa utilização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A maioria dos sites de rede social (SRS) está estruturada em torno de um perfil e uma disposição de conexões, mas estes podem variar na medida em que incorporam serviços adicionais, tais como blog (LiveJournal), conteúdos de compartilhamento audiovisual (Flicker, Last.FM, YouTube) ou atualizações de *status* e conectividade móvel (Twitter).Além disso, os SRS podem ser direcionados para uma audiência específica, tais como as conexões relacionadas ao trabalho (LinkedIn), associação exclusiva (ASmallWorld), iniciação de relacionamento romântico (objetivo original do Friendster.com) ou grupos étnicos, religiosos ede orientação sexual (ELLISON et al., 2007; PAPACHARISSI; MENDELSON, 2011).

A recente popularidade do Facebook pode ser percebida pelos constantes anúncios sobre o aumento do número de usuários e tempo gasto no *website*. O Facebook foi criado em 2004 originalmente como um site para estudantes universitários e um endereço de e-mail da faculdade era necessário para atestar que os usuários eram membros de tal comunidade. Em 2006 ele foi aberto para qualquer um que possuía um endereço de e-mail válido (MAYER; PULLER, 2008, TONG et al., 2008).

O Facebook proporciona a infraestrutura técnica e social necessária para a interação entre pessoas. Por exemplo, a ferramenta oferece suporte técnico para comunicação por meio de aplicativos (postagens no mural, mensagens, comentários) e informação sobre as conexões dos usuários. A informação sobre a identidade funciona como um lubrificante social, proporcionando dicas sobre o*status* social do dono do perfil, atratividade física, credibilidade, gostos culturais e afiliação política, além de outros aspectos pessoais (STEINFIELD et al., 2008; TONG et al., 2008; ELLISON et al., 2011). O tamanho aparente da rede de

amizadesem um SRS pode facilmente se tornar maior que as redes tradicionais *off-line* porque,em alguns casos, a amizade é mais superficial, a tecnologia facilita maior conexão, e normas sociais inibem recusar solicitações de amizade (TONG et al., 2008).

Os SRS complementam a rede de relacionamentos presente no mundo off-line, disponibilizando uma plataforma que permite comunicação ativa entre amigos, além de possibilitar a observação passiva de notícias. Essa observação permite que os usuários sigam as atividades de uma possibilidade de conexões mais abrangente e diminua as barreiras contidas no início de uma comunicação, tanto porque notícias corriqueiras em potencial são reveladas e também porque informações cruciais sobre outros é disponibilizada (STEINFIELD et al., 2008, BURKE et al., 2010, VITAK et al., 2011).

A literatura sobre SRS apresenta diferentes perspectivas teóricas. Com o intuito de estruturar a descrição dos estudos de caso, introduzimos as principais pesquisasdivididas em quatro tópicos: contexto organizacional, razões para utilizá-lo, aumento do capital social e privacidade e divulgação.

2.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Os estudos existentes sobre SRS apresentam vantagens adquiridas pela sua utilização, mas algumas empresas ainda proíbem seu uso durante o período de trabalho, bloqueando o acesso dos funcionários aos *websites* (BOYD; ELLISON, 2008). Diante disso, Garrett e Danzinger (2008) concluíram que os funcionários estão navegando na rede ou enviando e-mails pessoais durante o horário de trabalho porque essas atividades são consideradas similares a outras atividades diárias, tais como telefonar para casa ou conversar com um colega de trabalho sobre qualquer assunto.

Skeels e Grudin (2009) mostraram que o uso do LinkedIn e do Facebook é amplamente aceito pela Microsoft e tido como algo que gera benefícios, tais como criação e fortalecimento de laços. Ao mesmo tempo, isso tem causado algumas tensões, pois mistura conexões pessoais e profissionais, ultrapassa níveis organizacionais e também envolve a publicação de informações confidenciais. Além disso, alguns funcionários reportaram que é um desperdício de tempo produtivo.

DiMicco et al. (2008) desenvolveu um estudo envolvendo um SRS especialmente criado para os funcionários da IBM e concluiu que estes estavam utilizando o site para ultrapassar as fronteiras divisionais e se conectar com pessoas que possuem interesses semelhantes. Do mesmo modo, Steinfield et al. (2009) mostrou que quando os funcionários

utilizam SRS para se manterem conectados com colegas, eles apresentam laços mais próximos com sua rede imediata.

No Brasil, Costa et al. (2008) e Costa et al. (2009) mencionaram a implementação de um SRS interno em um instituto privado de inovação, com o objetivo de dar apoio aos funcionários no que se refere à criação, gestão e compartilhamento de conhecimento. A implementação de tal ferramenta resultou em um melhor relacionamento entre os colegas de trabalho por meio da cooperação mútua, de uma melhor comunicação e troca de conhecimento entre pessoas de diferentes localizações.

Os SRS internos também podem proporcionar uma boa fonte de informação para os departamentos de recursos humanos por meio de perfis com dados atualizados, dinâmicos e relevantes. A informação associada às conexões, interesses e atividades dos funcionários ficadisponívelinstantaneamente para a empresa, criando uma nova fonte de informação e novas possibilidades para compreender a força de trabalho (DIMICCO et al., 2008).

Barcellos (2010) e Souza e Azevedo (2010) apresentam os desafios que as empresas brasileiras encontram para se comunicar com os consumidores por meio de SRS. Elas discutem os novos métodos para medir a eficiência da comunicação e como estruturar ações para gerenciar a imagem de marca, a reputação e a credibilidade nesses ambientes dinâmicos.

Ainda sobre o contexto organizacional, Li (2010) afirma que as empresas podem utilizar SRS para alcançar os quatro seguintes objetivos: aprender, dialogar, apoiar e inovar. O primeiro objetivo é sobre utilizar SRS para conhecer os funcionários, clientes e parceiros. O segundo objetivo consiste em dialogar e transformar as relações por meio de uma comunicação mais igualitária. O apoio é sobre ajudar pessoas de dentro e de fora da organização em diferentes momentos; enquanto inovar relaciona-se com o fomentoda criatividade. As empresas devem definir suas metasconforme seus objetivos estratégicos e, então, decidir sobre a implementação de um SRS interno, sobre o acesso a SRS externos e sobre o desenvolvimento de uma política específica para seu uso.

2.2 RAZÕES PARA UTILIZAR SRS

Sobre as razões para utilizar SRS, Subrahmanyam et al. (2008) desenvolveram uma *survey* com alunos universitários e concluíram que eles estes utilizam SRS principalmente por motivos sociais que envolvem pessoas de suas vidas *off-line*, em vez de procurar por novos amigos, novas músicas, ou encontrar grupos para falar sobre questões específicas. Portanto, os

estudantes não utilizam SRS para encontrar ou formar conexões com estranhos, preferindo fortalecer as conexões *off-line* já existentes.

As razões para utilizar SRS variam de acordo com as características demográficas. Sheldon (2009) utilizou diferenças de gênero e concluiu que as mulheresutilizam SRS para manter relacionamentos existentes, enquanto os homens tendem a utilizá-lo como uma ferramenta de encontro e para estabelecer relacionamentos em geral. Pfeil et al. (2009) exploraram diferenças entre pessoas mais velhas (acima de 60 anos de idade) e jovens. Eles concluíram que os jovens têm redes de amigos mais amplas, tendem a usardiferentes mídias e utilizam mais autorreferência e emoções negativas ao se descreverem, quando comparados às pessoas mais velhas.

Lin e Lu (2011) utilizaram estudos prévios que relacionam teoria da Motivação e aceitação da tecnologia da informação para propor dois fatores que afetam na motivação do indivíduo para utilizar SRS: benefícios extrínsecos (utilidade) e benefícios intrínsecos (diversão). No contexto organizacional, as pessoas se beneficiam do uso de SRS por meio da criação e fortalecimento de laços (SKEELS; GRUDIN, 2009). Os funcionários utilizam SRS para se conectar com os parceiros de trabalho em um nível pessoal, além deaprimorar suas carreiras por meio de autopromoção e conexões estratégicas. Eles também mencionam o uso de SRS como um meio para obter apoio às suas ideias, ou seja, para obter suporte em seus planos e direcionar pessoas para suas páginas de projeto na*web* (DIMICCOet al., 2008).

Lin e Lu (2011) encontraram em seu estudo em Taiwan que a diversão era o fator que mais afetava o comportamento dos usuários do Facebook. Portanto, as atividades do Facebook, tais como postagem de fotos e filmes, compartilhamento de *links* e aplicativos, além dos jogos, parecem ser uma fonte de experiência prazerosa. Além disso, o número de conexões e complementaridade percebida reforçam a utilidade e a diversão do SRS, sugerindo que a interação se torna mais interessante conforme se aumenta o número de conexões e o número de ferramentas complementares.

2.3 CAPITAL SOCIAL

O termo capital social tem sido adotado por sociólogos e economistas para designar os benefícios criados pelo relacionamento entre indivíduos. Coleman (1988) afirma que o capital social consiste em uma variedade de entidades que formam uma estrutura social e facilita as ações dos atores dentro dessa estrutura. Como outras formas de capital, é produtivo e torna possível o alcance de determinados fins que, na sua ausência, seriam impossíveis de serem alcançados. Partindo de uma perspectiva de estratégia de negócio, Burt (2005) atesta que o

capital social refere-se à vantagem criada pela localização de uma pessoa na estrutura de relacionamentos. Portanto, as conexões, confiança, apoio e dependência resultantes das diversas trocas entre as pessoas podem gerar um ativo para a organização.

Putnam (2000) delineou duas formas básicas de capital social: *bonding* e *bridging*. O capital social do tipo *bonding* descreve benefícios de relacionamentos densos, que podem compreender reciprocidade, solidariedade, apoio social e psicológico, trabalho confiável para os empreendedores locais ou outros benefícios. O capital social do tipo *bridging*consiste em relacionamentos mais esparsos, com benefícios provenientes de conexões mais distantes, envolvendo a ligação com ativos externos e difusão de informação. O capital social do tipo *bridging*está ligado ao que os pesquisadores chamam de "laços fracos", ao referirem-se aos indivíduos que estão mais dispostos a se movimentar em diferentes círculos de conexões e, assim, ter acesso a informações úteis. O acesso a indivíduos que estão fora dos círculos mais próximos possibilita acesso a informação não redundante, resultando em benefícios tais como conexões de emprego, novas oportunidades e perspectivas (GRANOVETTER, 1973; 1982).

Williams (2006) desenvolveu e validou a Escala de Capital Social da Internet– uma série de escala para medir o capital social dos tipos *bonding* e *bridging* nos contextos de internet. Utilizando essa escala, uma relação positiva entre o uso do Facebook com a manutenção e criação do capital social do tipo *bridging*foi encontrada entre estudantes universitários nos Estados Unidos. As ferramentas sociais e técnicas disponibilizadas pelo Facebook podem encorajar a conversão de laços latentes em laços fracos, mas não necessariamente criar os tipos de relacionamentos mais próximos que são associados ao capital social do tipo *bonding*. Além disso, as pessoas que mencionaram utilizar o Facebook para conectar-se com 'pessoas totalmente estranhas' não teve impacto no capital social, provavelmente porque conectar-se com estranhos não é uma norma do site e os usuários podem ser menos receptivos a tais atividades (ELLISONet al., 2007; 2011).

De forma complementar a esses estudos, existem outras pesquisas que incluem variáveis psicológicas para melhor compreender as consequências da utilização de SRS. Steinfield et al. (2008) demonstrou que estudantes universitários com baixa autoestima ganharam mais com o uso do Facebook, uma vez que eles podem ter mais dificuldades para se aproximar de pessoas de suas salas de aula ou dos dormitórios. Portanto, o Facebook pode contribuir para a formação do capital social do tipo *bridging*ao mitigar receios de rejeição e facilitar a comunicação nas interações sociais iniciais. Valenzuela et al. (2009) encontrou uma relação positiva entre a intensidade do uso do Facebook e satisfação pessoal, confiança e

participação em atividades cíveis e políticas. Burke et al. (2010) também encontraram que a maior intensidade de uso do SRS (troca de mensagens, utilização do botão "curtir" e a marcação em foto) pode estar associado com o aumento do capital social e a diminuição da solidão.

Os construtos de capital social do tipo *bonding*e do tipo *bridging* são igualmente relevantes dentro do ambiente organizacional. O capital social do tipo *bonding*em uma organização significa que existe confiança e um senso de obrigação que encoraja a reciprocidade e a vontade de contribuir com a empresa. O capital social do tipo *bridging*está associado com os tipos de laços fracos que facilitam o acesso à informação não redundante, um maior interesse em conectar-se globalmente, e uma habilidade maior em acessar *expertise* dentro da empresa (STEINFIELD et al., 2009).

2.4 PRIVACIDADE E DIVULGAÇÃO

Outro tópico que é comumente discutido na literatura de SRS é a privacidade e a divulgação. O SRS remove as barreiras de privacidade que as pessoas mantêm entre diferentes aspectos de suas vidas, visto que o SRS torna as conexões de uma pessoa visíveis a todos os outros. A informação divulgada pode estar disponível a toda a rede de amigos e pode trazer preocupações relativas à privacidade, porque a forma como um usuário interage com um futuro parceiroé diferente da forma como interage com a sobrinha, com a nora ou com o chefe, por exemplo (DONATH; BOYD, 2004; MCCLARD; ANDERSON, 2008).

Preocupações relativas à privacidade já eram tratadas quando o Facebook ainda era restrito às comunidades universitárias. Gross e Acquisti (2005) mostraram que dados pessoais eram generosamente disponibilizados pelos estudantes e estes raramente utilizavam controles de privacidade. Naquela época, os autores estavam preocupados com a exposição dos usuários, riscos físicos e cibernéticos, e com a possibilidade de outros criarem um dossiê digital de seus comportamentos. Ainda sobre a comunidade universitária, Stutzman et al. (2011) explorou as atitudes e os comportamentos de alunos e encontrou que quanto mais um indivíduo preocupa-se com privacidade, menos estará disposto a divulgarnovos conteúdos.

Sobre os usuários comuns do Facebook, Nosko et al. (2010) coletou informações de usuários do Canadá e concluiu que a idade é um fator importante para determinar os comportamentos de divulgação, o que significa que, com o aumento da idade, a quantidade de informação pessoal nos perfis diminui. A preocupação com a privacidade pode chegar num estágio em que os usuários excluem ou bloqueiam um amigo do seu perfil. Os usuários de SRS têm indicado razões pelas quais excluem um amigo, dentre elas estão a falta de contato, a

necessidade de privacidade, e proteger sua segurança de algum "perseguidor louco" ou uma "ex-namorada louca" (SUBRAHMANYAM et al., 2008).

Dessa forma, faz-se necessário desenvolver programas e intervenções para prevenir os usuários de SRS sobre o risco de divulgação de informações pessoais. Os desenvolvedores de SRS deveriam simplificar as políticas de privacidade para ajudar os usuários a compreender as implicações de suas publicações e, além disso, criar controles de privacidade mais fáceis para permitir que os usuários produzam suas próprias regras dentro do sistema (NOSKO et al., 2010; STUTZMAN et al., 2011).

No contexto organizacional, no qual os funcionários mesclam conexões dos círculos profissionais com as dos círculos pessoais, há uma preocupação relativa às pessoas publicando conteúdo que é ofensivo, alienante, provocativo, irrelevante, ou, de alguma forma, desconectados dos objetivos da organização (MCAFEE, 2009). Sobre esse assunto, Li (2010) elucida que toda empresa precisa desenvolver e colocar em vigor uma políticade SRS para criar estrutura, processo e disciplina em torno do que pode ser publicado. As organizações tipicamente têm dois tipos de políticas: diretrizes de mídia social para os funcionários e diretrizes de interação com o cliente, envolvendo participação da comunidade e orientação dos comentários. O benefício de se ter um código de conduta e uma política de divulgação é a clareza de como a empresa espera que seus funcionários se comportem nesses ambientes, levando em consideração os aspectos de transparência de identidade, responsabilidade, confidencialidade e senso comum.

3 MÉTODO

O presente artigo adota uma abordagem qualitativa, pois estuda um fenômeno que envolve seres humanos e suas relações sociais, e não há o interesse em enumerar e medir os eventos analisados e nem adotar análise estatística (GODOY, 1995). Devido à falta de estudos prévios sobre o uso de SRS no local de trabalho, desenvolvemos um estudo de caso exploratório. O método de estudo de caso é considerado apropriado no estudo de práticas, fatores e situações emergentes (MEREDITH, 1998) e é considerado exploratório porque as investigações preliminares devem gerar ideias e hipóteses para seres testadas empiricamenteem estágios mais avançados (SCAPENS, 1990).

Na primeira rodada de entrevistas, coletamos dados de seis entrevistas com gerentes de diferentes empresas. Nós escolhemos entrevistar pessoas envolvidas com o departamento de Recursos Humanos na tentativa de extrair a posição da empresa sobre o uso de SRS pelos funcionários. Foi pedido aos participantes para descreverem suas experiências e a política da

empresa em relação ao uso de SRS no local de trabalho. Essas entrevistas em profundidade foram conduzidas pessoalmente e duraram em torno de 40-60 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Nós elaboramos um questionário semiestruturado baseado na revisão de literatura e as entrevistas foram conduzidas em Português em dezembro de 2011. Essas questões abertas foram desenvolvidas para permitir que os participantes discutissem quaisquer aspectos relacionados as suas experiências pessoais, atitudes profissionais ou explicações sobre os comportamentos dos funcionários.

Para aumentar a confiabilidade desses dados, conduzimos uma segunda rodada de entrevistas com diferentes pessoas dessas empresas. Lewis e Ritchie (2003) mencionam que a confiabilidade em estudos qualitativos pode ser alcançada por meio de conferências internas da qualidade dos dados e das interpretações e também por meio de informações precisas sobre o processo de pesquisa. Assim, em agosto de 2012, entrevistamos funcionários de diferentes postos de trabalho para confirmar a primeira análise e incorporar novos achados. Esse método de triangulação é utilizado para testar os argumentos de diferentes ângulos. Ao estarem abertos a diferentes formas de olhar, construir significados e reconhecer divergências, os pesquisadores tornam-se aptos a desenvolver melhores interpretações e aprofundar a compreensão para retratar um cenário válido (SIMONS, 2009).

A segunda rodada de entrevistas foi conduzida por telefone ou por meio de ligações via internet, em Português, e tiveram uma duração de 20-40 minutos, também foram gravadas e transcritas. Essas entrevistas duraram menos tempo porque as questões foram mais específicas, baseadas em achados prévios. De acordo com Simons (2009), conforme o pesquisador transita de entrevista para entrevista e observa mais situações do campo, ele ou ela pode modificar as questões, decidir se há outras questões a serem investigadas ou redefinir as interpretações. Ao final da entrevista, perguntamos aos respondentes se eles concordavam com o modelo proposto neste trabalho.

A análise dos dados foi empreendida de forma qualitativa, em que os procedimentos adotados pelas empresas foram comparados com a literatura existente sobre o tema. Yin (2005) menciona que a construção de uma explicação deveria ser o resultado de um processo iterativo no qual o resultado final pode não ter sido definido desde o começo. Consequentemente, a interpretação da teoria prévia pode ser revisada para alcançar a explicação apropriada. Conforme foi solicitado pelos entrevistados, os nomes das empresas foram mantidos no anonimato. As empresas A, B, C, D, E e F representam a população deste estudo. Para complementar os resultados, utilizamos dados secundários de jornais, revistas e

websites corporativos. Essa informação é utilizada para melhorar o modelo proposto, mas as referências não são descritas para manter o sigilo em relação aos nomes das empresas.

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Conforme foi previamente mencionado, efetuamos doze entrevistas em seis empresas de diferentes indústrias. Nós conduzimos estudos de caso em duas empresas de consultoria e uma em cada indústria, conforme descrito a seguir: prestador de serviço de recursos humanos, varejo, empresa de *trading*[1]e TV por assinatura. As empresas variam em porte de 80 a 8.000 funcionários no Brasil e a empresa F conta com 10.000 funcionários terceirizados, incluindo atendentes de *call center*, vendedores e técnicos. A empresa D é a única empresa doméstica, enquanto as outras são empresas multinacionais de origem estrangeira. Na primeira rodada de entrevistas, conversamos com pessoas que tinham experiência com SRS e que conseguiam definir a posição da empresa em relação ao seu uso no local de trabalho. Na segunda rodada de entrevistas, conversamos com funcionários que trabalhavam na empresa há mais de um ano, para que eles pudessem confirmar a política de uso de SRS adotada pela empresa. A tabela 1 apresenta algumas características gerais.

Tabela 1 - Apresentação das Empresas

Empresa	Indústria	Número de Funcionários	1ª rodada de entrevistas	2ª rodada de entrevistas
A	Prestador de serviço de RH	Mundo: 8.000 Brasil: 240	Diretor Administrativo	Consultor (desde 2006)
B	Consultoria	Mundo: 23.600 Brasil: 8.000	Gerente de Talento e Organização	Gerente Sênior (desde 2000)
C	Consultoria	Mundo: 430.000 Brasil:17.400	Consultor de Mudança e Gestão	Consultor (desde 2008)
D	Varejo	Brasil: 15.000	Especialista em RH	Prestador de Serviço de Consultoria (desde 2011)
E	*Trading*	Mundo: 5.000 Brasil: 80	Especialista em RH	Analista de Negócios (desde 2007)
F	TV paga via satélite	Mundo: 23.000 Brasil: 2.000	Supervisor de SRS	Estagiário (desde 2011)

A primeira rodada de entrevistas na empresa A foi conduzida com o diretor administrativo – maior posição administrativa no Brasil. A empresa B foi representada por um gerente de projeto experiente que já tinha trabalhado para o departamento de RH da empresa. O consultor da empresa C trabalhou nesta organização por cinco anos e foi recentemente contratado pela empresa D como um especialista em RH – a mesma posição do respondente

[1] Empresa de *trading* (*sogo shosha* em Japonês) é um termo que se refere a um modelo de negócio exclusivo do Japão que negocia uma ampla gama de produtos. Além da negociação, essas empresas têm historicamente atuado como bancos de investimento e participações privadas. *Sogo shosha* pode ser descrito como uma filosofia empresarial baseada em três dimensões: grande número de mercadorias, distribuição geográfica e poder econômico (Kunio, 1982).

da empresa E. A empresa F é a única que tem um departamento específico para SRS e entrevistamossua supervisora.

Na segunda rodada de entrevistas, as empresas A e C foram representadas por consultores funcionais, que demonstraram como eles utilizam SRS nos seus trabalhos diários. Como gerente sênior, a funcionária da empresa B conseguiu mostrar como o SRS interno pode colaborar no processo de tomada de decisão. Por ter prestado serviços de consultoria para a empresa D por mais de 15 meses, pedimos para que ela também falasse sobre as práticas adotadas pelo seu cliente. Entrevistamos um analista de negócios na empresa E, e um estagiário da empresa F, que estava trabalhando na empresa por exatamente um ano.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para facilitar a compreensão dos resultados, apresentamos os resultados em tópicos, reproduzimos excertos das entrevistas, estabelecemos uma relação apropriada com a literatura e discutimos as consequências de cada decisão.

4.1 O USO DOS SRS DENTRO DO LOCAL DE TRABALHO

Uma vez que o objetivo deste artigo é classificar as empresas de acordo com o uso de SRS, apresentamos citações de ambas as rodadas de entrevistas para aumentar o poder explicativo de nossos resultados (PRATT, 2009). Ao final de cada citação, indicamos se o respondente é da primeira ou da segunda rodada de entrevistas. Além dos excertos das entrevistas, a tabela 2 também representa simbolicamente como as empresas estudadas utilizam os SRS dentro do local de trabalho. Nós decidimos desenvolver esse modelo classificatório para melhor visualizar a situação de cada empresa sobre o acesso aos SRS externos, ao desenvolvimento de SRS internos e à existência de uma política específica de uso de SRS. Os símbolos “O” e “X” indicam os casos extremos em que as empresas permitem ou não permitem o livre acesso a SRS externo, possuem ou não possuem SRS interno e possuem ou não possuem política específica para SRS. O símbolo “Δ” representa os casos intermediários.

Tabela 2 - O Uso De SRS Dentro das Empresas

	SRS externo	SRS interno	Políticas Específicas para SRS
A	*No Brasil, nós bloqueamos o acesso dos funcionários ao Facebook. Nossos consultores são pagos por hora, então eles devem estar cientes que nossos clientes podem perceber peloFacebook que não estão trabalhando ao postar conteúdos (Entrevistado A1).* X	*Nós criamos ferramentas internas, mas esses projetos falharam porque os funcionários continuavam utilizando o Facebook e o Orkut. Eventualmente, uma corporação grande com 50 ou 60 mil empregados poderia obter sucesso (Entrevistado A1).* X	*Logo que somos contratados, recebemos uma lista com as políticas internas sobre o uso correto da internet. Essa lista contém restrições sobre SRS tais como Orkut e Facebook (Entrevistado A2).* Δ
B	*Bloquear o acesso nos tornaria incapaz de responder algumas solicitações dos clientes. A empresa também usa SRS para ficar em evidência (Entrevistado B2).* O	*Nossa empresa encoraja o uso de ferramentas internas. A empresa pediu para que não utilizássemos ferramentas externas quando se tratar de questões relativas ao trabalho (Entrevistado B1).* O	*Existem políticas globais e locais sobre ética e segurança de informação. O treinamento é parte da avaliação do empregado (Entrevistado B2).* Δ
C	*Nós temos livre acesso. Eu geralmente consulto fóruns onde encontro tópicos sobre problemas relacionados ao trabalho e checo o que tem sido discutido sobre o assunto (Entrevistado C2).* O	*SRS internos são utilizados para troca de conhecimento. Existem comunidades divididas em tópicos: profissional, técnico, gestão de projetos, certificações, etc. Eles consistem em espaços on-line para fóruns, blogs e arquivamento de documentos (Entrevistado C2).* O	*Cada empregado deve anualmente se certificar sobre a política interna geral. Nós recebemos um endereço eletrônico para acessar e responder um questionário nos comprometendo em seguir as regras (Entrevistado C1).* Δ
D	*Se você visita um website pela primeira vez, o endereço e o nome do empregado ficam gravados (Entrevistado D2).* X	*Nós temos portais de informação sem interação entre os usuários, apenas uma leitura passiva das informações (Entrevistado D2).* X	*Existe uma política interna disponível na intranet banindo o uso da internet durante as horas de trabalho (Entrevistado D1).* Δ
E	*O uso de internet deveria ser estritamente profissional. Contudo, nós sabemos que os empregados estão acessando SRS durante as horas de trabalho. A empresa sabe dessa situação, mas até agora não tomou nenhuma ação mais incisiva (Entrevistado E1).* O	*O SRS interno já está funcionando. No sistema, você pode preencher um perfil, inserir fotos, participar de fóruns de discussão, baixar livros e fazer cursos on-line (Entrevistado E2).* O	*No dia em que fui contratado, eu assinei um termo dizendo que o uso da internet é apenas para propósitos de trabalho, excluindo o uso pessoal (Entrevistado E2).* Δ
F	*O departamento financeiro, por exemplo, não precisa acessar SRS. Alguém que checa seu Facebook muitas vezes ao longo do dia está perdendo um tempo produtivo (Entrevistado F1).* Δ	*Eu geralmente recebo informações enviadas por e-mail (Entrevistado F2).* X	*Eu recebi treinamento interno sobre o uso de SRS, o qual mencionava o Facebook, o Twitter e o YouTube. Eu tenho acesso a muita informação confidencial, então tenho que ter noção dos riscos de se utilizar SRS (Entrevistado F2).* O

Com relação ao SRS externo, a empresa A restringe o acesso dentro da empresa, mas afirma que não podem controlar o acesso enquanto os consultores estiverem alocados nas instalações dos clientes. Essa situação está de acordo com a posição da empresa que o uso de SRS não é proibido, mas não é estimulado. As empresas B e C permitem o livre acesso ao SRS, sem restrições a nenhum *website*. Na verdade, as pessoas da segunda rodada de entrevistas frisaram a importância de se ter acesso ao SRS para acessar informações e

alcançar melhores resultados em seu trabalho. A empresa D restringe completamente o acesso à internet e até mesmo faz uma varredura nos e-mails profissionais, como pode ser visto na primeira rodada de entrevistas:

> De acordo com a política da empresa, a internet deve ser utilizada apenas em atividades relacionadas ao trabalho, o que significa que nenhum*blog*, e-mail pessoal ou site de rede social pode ser acessado por meio da rede de internet da empresa.

Embora a política de tecnologia da informação da empresa E ateste que os funcionários não podem acessar e-mails privados ou SRS durante o período de trabalho, não há controle na rede e todos que estão trabalhando na empresa possuem acesso livre aos *websites*. A empresa F permite acesso dependendo da função do funcionário e do departamento. Portanto, os departamentos de marketing e comunicação têm livre acesso enquanto os departamentos de TI e Finanças têm restrições, por exemplo. De acordo com seu supervisor, os departamentos que demandam concentração para realizar seus trabalhos não podem ser distraídos durante o horário de trabalho (veja Tabela 2).

Essa situação foi previamente mencionada por Boyd e Ellison (2008) e Skeels e Grudin (2009), que afirmaram que algumas empresas consideram o uso de SRS como um desperdício de tempo produtivo e bloqueiam o acesso a tais *websites*. Na primeira rodada de entrevistas, o diretor da empresa A mencionou que as postagens em SRS podem ser consideradas como evidências de desperdício de tempo, causa de mau desempenho ou justificativa para não aprovar horas extras. As pessoas das empresas A e D, na segunda rodada de entrevistas, mencionaram outra razão para restringir o acesso ao SRS. De acordo com elas, tais websites geralmente contêm arquivos de imagens, áudio e vídeo – o que traz a necessidade de investimentos em infraestrutura tecnológica, pois consomem rede de internet.

Na revisão de literatura, demonstramos como SRS internos podem trazer vantagens para as organizações, mas as empresas A, D e F não pretendem implementar um SRS interno no momento. De acordo com o diretor da empresa A, essas ferramentas internas são mais eficientes em empresas maiores, onde o número de funcionários iriam atrair o interesse da força de trabalho (veja Tabela 2). Isso está de acordo com Lin e Lu (2011), que afirmaram que o número de conexões e complementaridade percebida reforçam a utilidade do SRS. Na segunda rodada de entrevistas, o respondente da empresa D citou a existência de portais internos para a publicação de informação oficial, o que não é considerado um SRS (veja Tabela 2). A empresa F também não tem planos de criar um SRS interno, embora tenha um projeto a ser implementado pela empresa terceirizada relacionada ao serviço ao cliente.

As empresas B e C já estão utilizando diversas ferramentas internas no que se refere à interação com os empregados. A troca de conhecimento dentro de um ambiente seguro é uma fonte de vantagem competitiva para essas empresas, conforme foi explicado pelo consultor da empresa C:

> Nós temos diversas ferramentas internas com características de SRS. Nós temos ferramentas para troca de mensagens instantânea, gestão do conhecimento, fórum de discussão e sites de rede social para interagir com os parceiros de trabalho em todo o mundo.

Na segunda rodada de entrevistas, o gerente sênior da empresa B confirmou a importância de tais ferramentas para trocar conhecimento, aumentar a visibilidade e compor equipes de trabalho. O consultor da empresa C divulgou sua importância em projetos globais, uma vez que envolvem pessoas de diferentes países e fusos horários. De acordo com ela, é importante manter toda a informação atualizada dentro do sistema para que novos membros de qualquer parte do mundo possam se tornar parte da equipe e ter acesso ao conteúdo que foi gerado até então, e poder contribuir rapidamente com o projeto.

De acordo com as respostas na primeira rodada de entrevistas, a empresa E estava começando a implementar uma ferramenta de gestão do conhecimento com características de SRS. Oito meses depois, durante a segunda rodada de entrevistas, a analista de negócios confirmou que essa ferramenta já tinha sido implementada. Ela explicou que além dos fóruns de discussão, era possível baixar livros e fazer cursos on-line (veja Tabela 2). Sherif et al. (2006) mostrou como esses sistemas internos podem desempenhar um papel importante no acúmulo de capital social ao criar redes densas e altamente conectadas, cujos membros acreditam uns nos outros e sentem-se obrigados a assumir as responsabilidades conferidas a eles por meio da rede que estão associados.

Quando questionados sobre uma política específica para SRS, os respondentes das empresas A, B, C, D e E afirmaram que o uso do SRS está embutido em suas políticas internas de TI, ética e de confidencialidade. Na segunda rodada de entrevistas, os entrevistados das empresas A e E explicaram que no ato de contratação, os funcionários recebem uma lista de políticas internas sobre o correto uso da internet, o que inclui restrições sobre o uso de SRS. Em contrapartida, as empresas B e C fazem treinamentos periódicos sobre a política interna como parte da avaliação individual do funcionário. Além das questões sobre o uso de SRS, essas políticas envolvem tópicos sobre o compartilhamento de dados confidenciais, uso do nome da empresa ou do cliente, bem como o *download* de programas e arquivos digitais (vídeos, música). A empresa F é a única a ter uma política específica deSRS,

que envolve preservação da imagem da empresa, sigilo de informações, segurança do prédio e riscos pessoais, como pode ser visto nas palavras da supervisora de SRS:

> Nós acabamos de implementar uma política de SRS com o objetivo de educar os funcionários a utilizá-los de forma apropriada. Isso envolve a preservação da imagem da empresa e dos acionistas, riscos pessoais, fofoca e sigilo de informação. O desenvolvimento dessa política envolveu questões de Recursos Humanos, Direito, Ética, segurança de informação, acesso ao prédio, etc.

O estagiário da empresa F não tem acesso a SRS externos, mas confirmou que recebeu treinamento. De acordo com ele, é importante que os funcionários saibam como se comportar em tais ambientes, pois qualquer pessoa pode ter acesso a SRS por meio de *smartphones* ou até mesmo depois do trabalho quando retorna para casa.

Sobre o uso de SRS no futuro, os respondentes acreditam que o acesso será permitido gradualmente, à medida que as pessoas aprendam a se comportar nos SRS. A empresa D, que não tem acesso a *websites*, também acredita que essa situação irá mudar gradualmente, porque os gerentes ou departamentos irão precisar, cada vez mais, acessar tais informações para realizarem seus trabalhos. DiMicco et al. (2008) previu que a próxima geração de empregados irá utilizar SRS como seu meio de comunicação dominante e as empresas precisam ultrapassar lacunas e fronteirasde geraçõespara apoiar este método de comunicação entre os funcionários. Além disso, os funcionários estão cada vez mais adquirindo *smartphones* com acesso à internet, o que permite que eles utilizem SRS sem o controle da empresa.

4.2 RAZÕES PARA USAR SRS

Com o intuito de desenvolver um modelo classificatório, o presente artigo procura explicar como as empresas utilizam SRS para alcançar seus objetivos estratégicos. Desta forma, a tabela 3 apresenta excertos da primeira e da segunda rodada de entrevistas para explicar a posição das empresas sobre as razões pelas quais elas utilizam SRS, o aumento do capital social e preocupações sobre privacidade e divulgação.

Tabela 3 - Considerações Sobre o Uso de SRS Dentro das Empresas

	Razões para usar SRS	Capital Social	Privacidade e Divulgação
A	*Eu descobri através das fotos postadas no Facebook que uma das minhas funcionárias tinha viajado para Nova York para estudar inglês. Essa pessoa estava prestes a ser demitida, mas por conta da foto eu decidi transferi-la para outro departamento (Entrevistado A1).*	*Eu adicionei um colega de trabalho de Manila no Facebook e eu consegui ver suas fotos, postagens e amigos (Entrevistado A2).*	*Embora não tenhamos uma política sobre o uso correto de SRS, o senso comum acaba moldando o uso de tais websites (Entrevistado A2).*
B	*Fazer networking é extremamente importante em uma empresa de consultoria. Quando você começa um novo projeto, você acessa o SRS para conhecer o cliente, o segmento; as pessoas que você irá contatar (Entrevistado B2).*	*Algumas pessoas adicionam contatos no Facebook logo que eles descobrem o nome de um colega (Entrevistado B1).*	*SRS também pode causar problemas, porque as pessoas podem divulgar informações confidenciais ou ter atitudes atípicas que acabam desabonando-as (Entrevistado B2).*
C	*Curtir a página da empresa no Facebook permite que tenhamos acesso à novas informações. Os funcionários podem comentar e discutir sobre a empresa por meio do SRS (Entrevistado C2).*	*Eu tive uma experiência com um parceiro de trabalho que trabalha no Rio de Janeiro. Eu costumava fazer comentários nas suas postagens porque éramos da mesma área. Quando fui ao Rio de Janeiro para um projeto, a garota me convidou para almoçar (Entrevistado C1).*	*Eu me importo com as fotos e postagens no Facebook. Você acaba misturando as pessoas com quem você é próximo com aqueles que você se relaciona profissionalmente (Entrevistado C2).*
D	*Os SRS são bloqueados por duas razões: preocupação com o tempo gasto nesses websites; e investimentos em equipamentos para gerar acesso à internet (Entrevistado D2).*	*Apesar de não permitir acesso a SRS durante o horário de trabalho, as empresas gostam que seus funcionários façam parte de uma rede. Hoje em dia, todos têm acesso a SRS a partir de casa ou por meio de smartphones (Entrevistado D2).*	*Hoje em dia, eu leio mais do que escrevo e eu penso duas vezes antes de publicar alguma coisa (Entrevistado D1).*
E	*O SRS permite que tenhamos rápido acesso à informação e que nós ultrapassemos fronteiras geográficas (Entrevistado E1).*	*Meus colegas de trabalho estão no meu Facebook. É uma oportunidade de conhecer melhor a pessoa e descobrir interesses em comum (Entrevistado E2).*	*Por questões de privacidade, eu prefiro não me conectar com pessoas que eu não tenha conhecido pessoalmente (Entrevistado E2).*
F	*Alguns departamentos precisam ter acesso a SRS para desempenhar seus trabalhos, por exemplo, para acompanhar o que os consumidores estão dizendo sobre a empresa (Entrevistado F2).*	*SRS são ótimos para aprender mais sobre as pessoas, suas vidas, interesses (Entrevistado F2).*	*Nós não queremos que as pessoas parem de escrever: nós apenas queremos que elas sejam cuidadosas com o que escrevem (Entrevistado F1).*

Os gerentes acreditam que os funcionários estão utilizando SRS externosdurante o horário de trabalho por razões pessoais, especialmente para entretenimento e para complementar relacionamentos*off-line*. Essa é uma das razões pela qual a empresa D restringe completamente o acesso a SRS durante o horário de trabalho. Nesse sentido, Subrahmanyam et al. (2008) e Lin e Lu (2011) também mostraram que o uso de SRS estava relacionado às pessoas *off-line*, além de divertimento. Nessa situação, percebemos que as empresas B, C e F estimulam o uso pessoal de SRS externo pelos funcionários, provavelmente para encorajá-los

a promover a marca da empresa ou para divulgar produtos, serviços e notícias. O supervisor da empresa F mostrou como o uso pessoal de SRS é estimulado dentro da empresa:

> O uso de SRS é estimulado e mesmo o vice-presidente tem contas em muitos *websites*. Ele é um entusiasta de SRS, se considera um 'twitteiro', e tem um blog sobre futebol. Ele usa o Twitter e o Facebook ativamente e descobriu alguns SRS que ainda nem chegaram ao Brasil.

Os respondentes de algumas empresas mencionaram a oportunidade de carreira como uma das razões para utilizar SRS, incluindo a administração estratégica de conexões e autopromoção no LinkedIn, o que está de acordo com o estudo de DiMicco et al. (2008). O consultor da empresa C utiliza fóruns abertos de discussão para encontrar o que tem sido discutido por pessoas de outras empresas a respeito de problemas no sistema. Além disso, as empresas estudadas estão utilizando SRS externos para recrutamento, seleção e divulgação de informação oficial. A empresa B desenvolveu uma ferramenta on-line automática que analisa a rede de contatos de seus consultores no LinkedIn e indica quais conexõespossuem habilidades para fazer parte da força de trabalho. Embora a procura por recursos humanos utilizando SRS não seja um procedimento oficial, as empresas mencionaram que é comum checar o perfil do candidato para procurar informações profissionais e pessoais. A empresa E reportou um caso em que um candidato foi desqualificado por conta do conteúdo de suas postagens, como podemos ver abaixo, de acordo com a especialista de RH:

> Nós não utilizamos SRS como um fator decisivo para a contratação, mas nós olhamos o perfil do candidato para conhecer um pouco mais sobre a sua pessoa. Houve um caso recente em que um gerente de um departamento percebeu, no perfil do candidato, que ele estava reclamando sobre o trabalho e isso foi um dos fatores para não contratá-lo.

O uso de SRS para campanhas de marketing ou para recrutamento e seleção tem sido tratado em estudos recentes. Como um fenômeno recente, os gerentes brasileiros consideram o marketing *on-line* como uma atividade de baixo investimento que gera benefícios significativos (BARCELLOS, 2011). Já os gerentes de Recursos Humanos consideram os SRS como um complemento de outros métodos de recrutamento, o que facilita e acelera o processo (GOMES, 2011). A empresa A parece utilizar informações de SRS externos para conhecer mais sobre sua força de trabalho, prevendopossíveis insatisfações de seus funcionários, reclamações e necessidades. Seu diretor utiliza informações publicadas em SRS para ajudá-lo em decisões gerenciais, como pode ser visto abaixo:

> A atualização constante do curriculum vitae no LinkedIn pode ser um sinal de que o funcionário está descontente com a empresa e está buscando um novo emprego. Contudo, se um funcionário está melhorando suas qualificações e atualizando seu perfil de LinkedIn, isso pode ajudá-lo a receber uma promoção.

Embora essa iniciativa possa envolver questões de privacidade, a utilização de informação publicada em SRS está de acordo com os achados de DiMicco et al. (2008), os quais mostraram que os SRS podem oferecer uma boa fonte atualizada, relevante e dinâmica deinformação para ser utilizada para compreender a força de trabalho.

4.3 SRS E CAPITAL SOCIAL

Como foi mostrado na tabela 3, as empresas confirmam que alguns funcionários se conectam a SRS devido a sua funcionalidade, o qual geral capital social do tipo *bridging*. Essas funcionalidades incluem fóruns para discussão e comunidades *on-line*, em que os funcionários podem discutir a resolução de um problema relacionado ao trabalho ou reconhecer pessoas com interesses comuns como videogames, esportes ou artesanato, por exemplo. Além disso, os colegas de trabalho localizados em escritórios diferentes podem superar fronteiras geográficas e tornarem-se amigos devido ao primeiro contato promovido pelo SRS (ELLISONet al., 2007; STEINFIELD et al., 2008; ELLISON et al., 2011).

Dentro dos limites da empresa, Skeels e Grudin (2009) reportaram as tensões geradas por ultrapassar barreiras hierárquicas, mas a empresa F acredita que os SRS podem promover aproximação entre funcionários de diferentes posições. A gerente frisou que no passado, apenas poucas pessoas podiam interagir com o vice-presidente, enquanto hoje em dia qualquer pessoa que possui uma conta de SRS pode discutir qualquer assunto de interesse comum, até mesmo futebol. Portanto, os SRS podem reduzir a distância entre chefes e subordinados e facilitar o fluxo de informação:

> O Facebook realmente ajudou a encurtar distâncias. Toda a base de analistas e *trainees* que não podia encontrar nosso vice-presidente pode agora discutir sobre futebol ou um filme, por exemplo. Agora os funcionários podem falar livremente com aquela pessoa que, em outro momento, estaria em um pedestal, em uma torre de marfim.

Embora algumas empresas reportaram não usar SRS para geral capital social do tipo *bonding*, os SRS parecem ser uma ferramenta importante para complementar o elo formado entre os colegas de trabalho. Os gerentes afirmaram que os colegas de trabalho geralmente tornam-se amigos próximos devido ao convívio diário e costumam usar SRS para complementar seus relacionamentos, compartilhando fotos, comentários e opiniões – independentemente do acesso durante o horário de trabalho. Os gerentes citaram os benefícios inerentes aos relacionamentos mais próximos, tais como proximidade, integração e sentimento de pertencimento (STEINFIELD et al., 2009). A empresa A acredita que os SRS são importantes para a formação do capital social do tipo *bonding*e apresenta suas vantagens:

> A empresa se beneficia do uso de SRS porque os funcionários criam uma elo que ultrapassa o ambiente de trabalho. É comum ver funcionários viajando juntos aos finais de semana e publicando fotos ou atualizando *status* no SRS. Há uma sinergia entre os colegas de trabalho que estimula um sentimento de pertencimento ao grupo.

Na segunda rodada de entrevistas, os funcionários das empresas A, D e E confirmaram que utilizam SRS externos para conhecer melhor seus amigos (tabela 3). De acordo com eles, é uma oportunidade para descobrir informações pessoais e interesses comuns que podem trazer maior proximidade. Por outro lado, o aumento do capital social também pode trazer desvantagens, tais como exposição exagerada, questões de privacidade, possibilidade de saber coisas ruins sobre os amigos e riscos de selecionar uma informação incorreta. Conforme foi previsto por Coleman (1988), a formação de capital social é pautada em facilitar certas ações, mas pode em alguns casos ser inútil ou até mesmo prejudicial aos outros.

4.4 PRIVACIDADE E DIVULGAÇÃO

Preocupações a respeito de privacidade e divulgação puderam ser observadas muitas vezes durante as entrevistas com os gerentes, que alertavam sobre o desafio de gerenciar a vida profissional e pessoal em um SRS. Esse problema foi apresentado por Gross e Acquisti (2005) e McClard e Anderson (2008), que afirmam que as pessoas geralmente compartilham e interagem de forma diferente conforme os círculos de conexões. A analista de negócios da empresa E recusou um pedido de amizade no Facebook porque ela queria manter uma barreira entre as informações divulgadas entre amigos pessoais e profissionais.

No contexto organizacional, a situação torna-se mais complicada uma vez que a amizade no SRS envolve clientes, fornecedores ou até mesmo concorrentes. Os gerentes querem que seus funcionários avaliem as consequências de postagens com conteúdo inapropriado, especialmente aqueles que envolvem o nome da empresa. A consultora da empresa D se viu numa situação em que já tinha trabalhado para duas empresas concorrentes e tinha se tornado amiga de pessoas de ambas as empresas. Ela explicou que nessa situação, é preciso ter cuidado com o que irá publicar, porque pode acidentalmente divulgar alguma informação confidencial. Além disso, ela evita publicações (fotos, comentários e reclamações) envolvendo os nomes das empresas para evitar uma discussão on-line entre as conexões.

A empresa A passou por uma experiência constrangedora na qual o diretor recebeu uma ligação de um cliente reportando um comportamento inapropriado de um consultor no SRS:

> Eu tive que pedir para o meu consultor retirar o conteúdo do seu Facebook porque todos estavam zombando dele. Infelizmente, nós ainda vivemos num mundo em que o respeito não é adquirido apenas por meio do conhecimento, mas pela forma como você vive. Não há como dissociar essas duas coisas. Todos têm o direito de levar suas vidas conforme querem, mas a partir do momento em que você utiliza uma

> ferramenta social envolvendo pessoas do trabalho, você precisa se submeter a certas condições.

Na segunda rodada de entrevistas, a consultora confirmou que os funcionários estão gradualmente moldando seus comportamentos no SRS à medida que as pessoas passam por esse tipo de situação. Como uma alternativa para controlar as informações que são compartilhadas, algumas empresas têm sugerido que os funcionários gerenciem suas listas de contato e controlem quem pode ter acesso a determinadas informações ou até mesmo ter dois perfis diferentes. Contudo, ao mesmo tempo, eles não querem censurar seus funcionários, como podemos ver a posição do supervisor da empresa F na tabela 3.

A especialista da empresa D reportou sua experiência pessoal sobre como se comportar em um SRS. Nosko et al. (2010) concluiu que a idade era um fator importante para determinar o comportamento de divulgação e percebemos que a especialista diminuiu a quantidade de informação conforme cresceu hierarquicamente, como se percebesse os riscos e consequências que cada postagem poderia lhe trazer. Além disso, ela mostrou algumas preocupações sobre o que as pessoas escrevem sobre ela, exatamente o que Tong et al. (2008) chama de inovação no SRS, que esses sites contêm informação disponibilizada não apenas pelo criador, mas também pelos amigos do criador:

> Eu costumava ser mais ativa no SRS, mas conforme eu comecei a crescer hierarquicamente, eu parei de usar SRS porque eu estou misturando a minha família, amigos e pessoas com quem trabalhei ou ainda trabalho. Eu também me preocupo com o que as pessoas postam sobre mim, pois é minha imagem que está ali.

A empresa F criou uma política para evitar situações tais como colocar o parceiro de trabalho em uma situação constrangedora ao postar conteúdo inapropriado ou fotos do escritório que podem acidentalmente mostrar documentos confidenciais ou o posicionamento de câmeras de segurança. A criação de uma política específica para o SRS está de acordo com Li (2010), que constata que cada empresa precisa desenvolver e colocar em vigor uma política de SRS para criar estrutura, processo e disciplina em torno do que pode ser publicado.

5 MODELO CLASSIFICATÓRIO E IMPLICAÇÕES

Nosso objetivo é classificar as empresas brasileiras relatando o uso de SRS no local de trabalho de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. Para cumprir tal objetivo, nós analisamos seis empresas de diferentes indústrias de acordo com as principais abordagens teóricas. Em seguida, nós apresentamos alguns aspectos que podem ser destacados como conclusões.

Levando em consideração como cada empresa utiliza SRS externos, desenvolve SRS internos e adota políticas específicas para seu uso, propomos um modelo que classifica as

empresas estudadas em três grupos, de acordo com seu objetivo gerencial. A figura 1 mostra onde as empresas foram classificadas e, posteriormente, discutimos como as variáveis podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos.

	SRS Externo	**SRS Interno**	**Política Específica de SRS**	
B	O	O	Δ	
C	O	O	Δ	Criação de Conhecimento
E	O	O	Δ	
F	Δ	X	O	Marca Corporativa
A	X	X	Δ	Controle Administrativo
D	X	X	Δ	

Figura 1 - Classificação das empresas de acordo com os objetivos estratégicos

As empresas B, C e E foram classificadas no primeiro grupo, onde a criação de conhecimento é considerada como uma competência essencial. Nessas empresas, os SRS internos e externos são importantes para a criação e compartilhamento de capital intelectual, pois podem se beneficiar do conhecimento e do capital social que são formados por meio dessas ferramentas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; SHERIF et al., 2006). As empresas B e C permitem livreacesso a qualquer website e têm desenvolvido muitas ferramentas internas para melhorar a interação entre os funcionários. A empresa E também permite acesso livre a qualquer website – embora o uso da internet para assuntos pessoais seja oficialmente proibido. Essa empresa estava desenvolvendo uma ferramenta interna para a gestão do conhecimento durante a primeira rodada de entrevistas e já tinha a implementado em agosto de 2012.

As empresas desse grupo estão utilizando SRS devido às vantagens funcionais, como a facilidade de comunicação, facilidade para encontrar contatos e acesso a informações gerada por discussão. Portanto, os funcionários podem ter acesso a *experts*, discutir a resolução de um problema, ou até mesmo encontrar pessoas com o mesmo interesse independentemente do local de trabalho, do departamento, da posição ou da organização. O uso de SRS internos e externos permite a criação, manutenção e fortalecimento de laços entre colegas (SKEELS; GRUDIN, 2009) e pudemos observar a formação de capital social do tipo *bridging*pela transposição de fronteiras geográficas e hierárquicas. Os SRS também podem complementar a formação de capital social *off-line*do tipo *bonding*quando utilizados como uma ferramenta para interagir com os amigos próximos da mesma empresa. Apesar dos benefícios do uso

deSRS, pudemos observar alguns funcionários preocupados com a de privacidade e tentando manter uma barreira entre contatos pessoais e profissionais. Uma política específica poderia ajudá-los a proteger a integridade pessoal, preservar informações confidenciais e manter a reputação da empresa (MCAFEE, 2009).

Na segunda rodada de entrevistas, os respondentes das empresas B, C e E concordaram com a classificação proposta. A consultora da empresa C observou que eles também utilizam SRS externos para promover a marca com os consumidores. De acordo com ela, a empresa C dissemina seu trabalho com consumidores, com a sociedade, com agências de pesquisa e com instituições públicas por meio de SRS. Embora a empresa E tenha tentado gerir o conhecimento interno, a analista afirmou que poucos funcionários estavam utilizando o SRS no Brasil. De acordo com ela, a pequena quantidade de funcionários pode explicar a falta de interesse entre os colegas de trabalho no país (LIN; LU, 2011), mas ela acredita que o sistema é mais bem usado na matriz da empresa.

Relatórios on-line e artigos de revistas demonstram outros benefícios que as empresas desse grupo alcançam ao utilizar SRS. Para as empresas B e C, a integração entre os desenvolvedores ao redor do mundo estimula a inovação e reduz os custos de suporte técnico. A velocidade do compartilhamento e o volume de colaboração também são tratados como diferenciais.

A empresa F foi classificada no grupo de Marca Corporativa por ter um departamento específico de SRS para melhorar a relação com o cliente e otimizar as campanhas de marketing. Esse departamento tem oito funcionários e conta com firmas de consultoria que procuram por comentários relevantes e tendências na internet. Essa iniciativa foi mostrada por Barcellos (2011), onde as empresas estavam gradativamente interagindo mais com seus clientes por meio de monitoramento regular nos SRS. A empresa F está mais interessada em fortalecer a imagem da empresa perante os clientes do que desenvolver uma ferramenta interna para melhorar a criação de conhecimento. Nesse sentido, o acesso a SRS externos é permitido apenas nos departamentos diretamente ligados com o relacionamento com o cliente. Além disso, a criação de uma política específica para o SRS está alinhada com o objetivo da empresa, uma vez que eles primeiro educam seus funcionários a se comportarem nos SRS e então começam a interagir com os clientes. Tal política instrui os funcionários sobre os benefícios corporativos e pessoais provenientes do uso de SNS e também os riscosassociados, tais como conteúdo inadequado, segurança pessoal, segurança do prédio, sigilo dos dados e penalidades legais (LI, 2010).

A empresa F estimula o uso de SRS para causar impacto nas campanhas de marketing. A presença do vice-presidente nos SRS funciona com um incentivo para todos os funcionários seguirem o exemplo e tornarem-se ativos na divulgação do nome da empresa. A interação entre a força de trabalho e suas conexões podem promover discussões sobre produtos, serviços e notícias e colocar a marca da empresa em evidência. Essa interação *on-line* aumenta o capital social do tipo *bridging*dentro da empresa, uma vez que ela gera proximidade entre os executivos e funcionários comuns. A empresa F também cria perfis corporativos em SRS para atingir os consumidores, responder suas reclamações e ouvir suas opiniões para desenvolver novos serviços. Preocupações sobre privacidade e divulgação são consideradas na política específica de SRS.

Os artigos publicados em revistas e jornais demonstram os benefícios alcançados pela empresa F depois de começar a interagir com os consumidores através de SRS. A velocidade da comunicação e a habilidade de promover informação precisa e confiável possibilita que a empresa estabeleça um relacionamento contínuo e constante e, consequentemente, gere aproximação com os clientes.

As empresas A e D foram classificadas no grupo de Controle Administrativo, no qual controlar o comportamento dos funcionários parece ser mais importante do que os benefícios gerados pelo uso de SRS. A empresa D apresenta o caso extremo, com restrição completa à internet. Todavia, esse controle acirrado tem trazido problemas. A especialista de RH reportou dificuldades para acessar materiais*on-line* para montar treinamentos, ou pesquisar por recursos humanos. Apesar da restrição a SRS durante o horário de trabalho, o diretor administrativo da empresa A utiliza SRS externos para conectar-se com funcionários e utiliza informações postadas para ajudá-lo em decisões administrativas, o que demonstra a natureza controladora da empresa.

Durante a pesquisa de campo, notamos que as informações postadasem SRS podem influenciar as decisões administrativas. A empresa A utiliza SRS para seguir o comportamento dos funcionários, uma vez que suas postagens podem ser vistas como evidência de desperdício de tempo ou a causa para um desempenho fraco. Ao mesmo tempo, as empresas podem se beneficiar quando os funcionários utilizam SRS para construir novas conexões ou complementar os relacionamentos *off-line*. Os SRS podem ajudar os colegas de trabalho a encontrar informações pessoais por meio de perfis, comentários e opiniões, aumentando a oportunidade de uni-los e reforçar seu capital social. Preocupações a respeito de privacidade também foram encontradas nessas empresas e uma política para o uso de SRS

seria útil para educar os funcionários a se comportar com as conexões relacionadas ao trabalho, pois estes podem interagir depois do horário de trabalho ou usando *smartphones*.

Essa classificação também foi confirmada durante a segunda rodada de entrevistas. A empresa A é mais reativa e tenta controlar o comportamento dos funcionários, em vez de educá-los de forma proativa. A empresa D justificou sua natureza controladora devido ao sigilo de informação, no qual é importante proteger os dados dos concorrentes e fornecedores. Nós não encontramos dados secundários reportando o uso de SRS pelas empresas A e D. Por ser do setor de varejo, esperávamos que a empresa D tivesse maior proximidade com os consumidores por meio de SRS, mas o website oficial não menciona nenhum e todos os contatos são feitos apenas por telefone ou e-mail. Essa falta de interação e ausência nas notícias pode ser uma evidência de baixa utilização do SRS em ambas as empresas, o que corrobora sua natureza controladora.

A tabela 4 apresenta as categorias propostas, suas características principais e algumas citações para ilustrar nossos pontos (PRATT, 2009). Freitas e Bandeira-de-Mello (2012) mencionam que a variação de caso é importante para analisar o fenômeno estudado, uma vez que aumenta o poder explicativo dos resultados. Portanto, incluímos excertos das entrevistas para justificar a classificação proposta por nossa pesquisa.

Tabela 4 - Classificação Proposta e Citações Comprobatórias

Classificação	Características Principais	Citações
Criação de Conhecimento	Valoriza o capital social e intelectual gerado por meio de discussão *on-line*.	*Essas ferramentas permitem acesso a informações de pessoas de todo o mundo, o que facilita a troca de conhecimento com qualquer um. Você pode falar facilmente com um parceiro ou com um cliente de outras cidades e países (Entrevistado B1).* *Os SRS podem ser utilizados para a gestão do conhecimento. Em nossa empresa, temos fóruns de discussão em que podemos anexar documentos, fazer perguntas sobre determinados assuntos, encontrar pessoas com expertise, trocar documentos (Entrevistado C1).* *Em projetos globais, toda a documentação é postada em comunidades on-line. Existe estímulo para novas descobertas serem postadas lá. Se alguém tem que deixar o projeto, ou novos membros são incluídos, estes conseguem acessar e seguir todo o conteúdo que foi gerado até então (Entrevistado C2).*
Marca Corporativa	Fortalece a imagem da empresa com os clientes	*Eu trabalho com uma empresa de consultoria que nos mostra tendências de redes – o que as pessoas estão falando, comentando, reclamando (Entrevistado F1).* *Alguns departamentos precisam de acesso a SRS para monitorar o que os clientes estão dizendo sobre a empresa. Eu fiquei mais atento com o conteúdo das minhas postagens depois que eu comecei a trabalhar nessa empresa (Entrevistado F2).*
Controle Administrativo	Preocupações sobre o sigilo de informação, produtividade e procrastinação.	*A atualização constante do curriculum vitae no LinkedIn pode ser um sinal de que o funcionário está descontente com a empresa e está buscando um novo emprego. Contudo, se um funcionário está melhorando suas qualificações e atualizando seu perfil de LinkedIn, isso pode ajudá-lo a receber uma promoção(Entrevistado A1).*

		Esse controle acirrado está relacionado à competição, informação de produtos, fornecedores, preços – esse tipo de negócio requer confidencialidade da informação (Entrevistado D2).

Além dessa classificação, destacamos outras conclusões gerais. Primeiro, os entrevistados mencionaram que seus funcionários também estão utilizando SRS externos por motivos de diversão, mas é importante destacar que essas atividades podem ser consideradas como uma pausa do trabalho ou uma hora de relaxamento. Os SRS internos são utilizados principalmente para trocar conhecimento e aumentar a visibilidade através de conexões com pessoas estratégicas e divulgação de notícias, questões e experiências relacionadas ao trabalho. Os SRS externossão importantes para acessar*expertise* de pessoas de fora da empresa. A maioria das empresas mencionou o uso de SRS interno e externo para processos de recrutamento e seleção por meio da consulta a perfis de candidatos ou para buscar um novo talento.

Como foi discutido acima, a formação do capital social dos tipos *bonding*e *bridging* pode ser um ativo organizacional, provenientes de interações entre colegas de trabalho e pessoas de fora da organização. Portanto, alguns respondentes reportaram como a criação de redes conectadas podem ajudar os funcionários a buscar *experts* e solucionar problemas e também aumentar a confiança e a responsabilidade. Ao mesmo tempo, o aumento do capital social pode possibilitar que os funcionários selecionem informações incorretas ou aprendam coisas ruins sobre seus colegas.

Preocupações sobre privacidade e exposição exacerbada foram reportadas inúmeras vezes durante as entrevistas, o que pode ser um reflexo da sociabilidade e da participação ativa dos usuários brasileiros de SRS. No contexto organizacional, a rede de conexões se estende além das pessoas da família e de amigos pessoais, envolvendocolegas de trabalho, chefes, clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes. Portanto, pudemos observar alguns funcionários se comportando de forma inadequada e correndo riscos associados à má utilização da ferramenta. O uso apropriado de SRS pode incluir o gerenciamento de contatos em grupos e controlar quem tem acesso a determinados conteúdos; a criação de diferentes perfis para cada círculo de contato; ou simplesmente discrição no que se refere ao conteúdo das publicações. Baseado nas entrevistas, nós percebemos que os funcionários brasileiros ainda não estão cientes dos riscos e das potencialidades dos SRS. Embora o uso de SRS seja proibido em algumas organizações, ter uma política sobre seu uso seria útil para toda empresa, uma vez que é um instrumento que educa os funcionários a se comportar de forma apropriada em tais ambientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas dificuldades resultaram em limitações que devem ser mencionadas. Primeiramente, o método de estudo de caso tem algumas limitações inerentes à sua natureza. O uso de entrevistas pessoais como uma fonte de informação tem o viés do entrevistado e do entrevistador. Esse viés inclui que os gerentes podem não divulgar algumas informações para não comprometer o interesse da empresa ou o investigador pode não entender bem as repostas, o que pode gerar distorção na análise. Para contrabalançar essa limitação, nós desenvolvemos uma segunda rodada de entrevistas para confirmar a classificação e adicionar novos achados. O uso de diferentes fontes de informação pode ajudar a melhorar a clareza e a precisão de um achado de pesquisa (LEWIS; RITCHIE, 2003).

O estudo exploratório desenvolveu um modelo para classificar as empresas de acordo com o uso de SRS no local de trabalho. De acordo com Donmoyer (1990), a pesquisa de estudo de caso pode ser utilizada para expandir e enriquecer o repertório de construções disponíveis. Portanto, os resultados apresentados neste estudo podem ser usados como hipóteses a serem testadas em estudos futuros (SCAPENS, 1990; LEWIS; RITCHIE, 2003). A condução de um estudo quantitativo com uma amostra representativa poderia alcançar o grau correto de generalização.

Finalmente, este estudo traz uma contribuição empírica para a literatura devido a falta de pesquisas prévias sobre a utilização de SRS no contexto organizacional, especialmente aqueles que envolvem empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALE, J. **Redes sociais**. 29 nov.2010. Disponível em:<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=IBOPE+Inteligência&docid=591A344F785CBD9B832577EA004B7709>. Acessoem: 15 mar. 2012.

BARCELOS, M. A. R. **Avaliação da eficiência de comunicação em redes sociais digitais**: uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2011.

BOYD, D. M., ELLISON, N. B. Social network sites: definition, history, and scholarship. **Journalof Computer-Mediated Communication**, v. 13, p. 210-230, 2008.

BURKE, M.; MARLOW, C.; LENTO, T. Social network activity and social well-being. In: ACM CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS, 28., 2010, Atlanta (EUA).**Anais…** Atlanta: ACM, 2010.

BURT, R. S. **Brokerage &closure**: an introduction to social capital. Oxford University Press: New York, 2005.

CETIC. Centro de Estudos sobre as Tecnologias de Informação e da Comunicação. **Indicadores TIC empresas 2011**. Jan.2012. Disponível em: <http://www.cetic.br/empresas/2011/>. Acessoem: 1 jun. 2012.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital.**American Journal of Sociology**, 94, p. S95-S120, 1988.

COSTA, R. A. et al. A.M.I.G.O.S: uma plataforma para gestão de conhecimento através de redes sociais. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS, 5., 2008, Vila Velha (ES).**Anais...**Vila Velha: SBC, 2008.

COSTA, R. A. et al. A process to manage corporate knowledge using social networks: a case study. In: IADIS INTERNATIONAL CONFERENCE ON WEB BASED COMMUNITIES,2009, Algarve (PT).**Anais…** Algarve: IADIS, 2009.

DIMICCO, J. et al. Motivations for social networking at work. In: COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK, 2008, Washington (D.C.).**Anais…** Washington: CSCW, 2008.

DONATH, J., BOYD, D. Public displays of connection. **BT Technology Journal**, v. 22, n. 4, p. 71-82, 2004.

DONMOYER, R. Generalizability and the single-case study. In: EISNER, E. W., PESHKIN, A. **Qualitative inquiry in education**: the continuing debate. New York: Teachers College Press, 1990.

ELLISON, N. B.; STEINFIELD, C.; LAMPE, C. The benefits of Facebook "friends": social capital and college students' use of online social network sites. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 12, p. 1143-1168, 2007.

_____.;_.;_____. Connection strategies: social capital implications of Facebook- enabled communications practices. **New Media & Society**, v. 13, p. 873-892, 2011.

FREITAS, A. S.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Managerial action and sensemaking in e-learning implementation in Brazilian business schools.**Computer &Education**, v. 59, p. 1286-1299, 2012.

GARRETT, R. K., DANZIGER, J. N. Disaffection or expected outcomes: understanding personal internet use during work. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, p. 937-958, 2008.

GEROMEL, R. Facebook surpasses Orkut, owned by Google, in number of users in Brazil. **Forbes Magazine**, 14 set.2011. Disponível em:<http://www.forbes.com/sites/ricardogeromel/2011/09/14/facebook-surpasses-orkut-owned-by-google-in-numbers-of-users-in-brazil/>. Acessoem: 15 mar. 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, A. F. P. **Recrutamento nas redes sociais on-line**. 2011. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties.**American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

_____. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233, 198.

GROSS, R.; ACQUISTI, A. Information revelation and privacy in online social networks (the Facebook case).**ACMWorkshop**onPrivacy in theElectronicSociety (WPES), 2005.

KWON, O.; WEN, Y.An empirical study of the factors affecting social network service use.**Computers in Human Behavior**, v. 26, p. 254-263, 2010.

KUNIO, Y. **Sogo Shosha**: The Vanguard of the Japanese Economy. Oxford University Press: Tokyo, 1982.

LEWIS, J.; RITCHIE J. Generalizing from qualitative research. In: RITCHIE, J., LEWIS, J. **Qualitative research practice**: a guide for social science students and researchers. New York: Sage Publications, 2003.

LI, C. **Open leadership**: how social technology can transform the way you lead. San Francisco: Jossey-BassWiley, 2010.

LIN, K. Y.; LU, H. P. Why people use social networking sites: an empirical study integrating network externalities and motivation theory. **Computers in Human Behavior**, 27, p. 1152-1161, 2011.

MAYER, A.; PULLER, S. L. The old boy (and girl) network: social network formation on university campuses. **Journal of Public Economics**, 92, p. 329-347, 2008.

McAFEE, A. **Enterprise 2.0**: new collaborative tools for your organization's toughest challenges. Chicago: Harvard Business Press, 2009.

McCLARD, A.; ANDERSON, K. Focus on Facebook: who are we anyway? **Anthropology News**, p. 10-12, 2008.

MEREDITH, J. Building operations management theory through case and field research.**JournalofOperations Management**, v. 16, n. 4, p. 441-454, 1998.

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

NOSKO, A.; WOOD, E.; MOLEMA, S. All about me: disclosure in online social networking profiles: the case of Facebook.**Computer in HumanBehavior**, 26, p. 406-418, 2010.

PAPACHARISSI, Z.; MENDELSON, A. **Toward a new(er) sociability**: uses, gratifications and social capital on Facebook. Media Perspectives for the 21st Century, SteliosPapathanassopoulos (Ed.), Routledge, 2011.

PFEIL, U.; ARJAN, R.; ZAPHIRIS, P. Age differences in online social networking: astudy of user profiles and the social capital divide among teenagers and older users in MySpace. **Computers in Human Behavior**, 25, p. 643-654, 2009.

PRATT, M. G. For the lack of a boiler-late: tips on writing up (and reviewing) qualitative research. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 856-862, 2009.

PUTNAM, R. D. **Bowling alone**: the collapse and revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000.

SCAPENS, R. W. Researching management accounting practice: the role of case study methods. **British Accounting Review**, v. 22, n. 2, p. 259-281, 1990.

SHELDON, P. Maintain or develop new relationships? Gender differences in Facebook use.**Rocky Mountain Communication Review**, v. 6, n. 1, p. 51-56, 2009.

SHERIF, K.; HOFFMAN, J.; THOMAS, B. Can technology build organizational social capital? The case of a global IT consulting firm.**Information & Management**, 43, p. 795-804, 2006.

SIMONS, H. **Case study research in practice**. New York: Sage, 2009.

SKEELS, M. M.; GRUDIN, J. When social networks cross boundaries: acase study of workplace use of Facebook and LinkedIn. **Group**, v. 10, n. 3, p. 95-103, 2009.

SOUSA, L. M. M.; AZEVEDO, L. E. O uso de mídias sociais nas empresas: adequação para cultura, identidade e públicos. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE, 9., 2010, João Pessoa (PB).**Anais...** João Pessoa: Intercom, 2010.

STEINFIELD, D, C. et al. Bowling online: social networking and social capital within the organization.In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMMUNITIES AND TECHNOLOGIES, 4.,2009, Pennsylvania (PA).**Anais…** Pennsylvania: CCT, 2009.

STEINFIELD, D. C.; ELLISON, N. B.; LAMPE, C. Social capital, self-esteem, and use of online social network sites: a longitudinal analysis. **Journal of Applied Developmental Psychology**, 29, p. 434-445, 2008.

STUTZMAN, F.; CAPRA, R.; THOMPSON, J. Factors mediating disclosure in social network sites.**Computer in Human Behavior**, 27, p. 590-598, 2011.

SUBRAHMANYAM, K. et al. Online and offline social networks: use of social networking sites by emerging adults. **JournalofAppliedDevelopmentalPsychology**, 29, p. 420-433, 2008.

TONG, S. T. et al. Too much of a good thing?The relationship between number of friends and interpersonal impressions on Facebook.**Journalof Computer-Mediated Communication**, 13, p. 531-549, 2008.

VALENZUELA, S.; PARK, N.; KEE, K. F. Is there social capital in a social network site?: Facebook use and college students' life satisfaction, trust, and participation. **Journalof Computer-Mediated Communication**, 14, p. 875-901, 2009.

VITAK, J.; ELLISON, N. B.; STEINFIELD, C. The ties that bond: re-examining the relationship between Facebook use and bonding social capital. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 44.,2011, Manoa (HA).**Anais…**Manoa: HICSS, 2011.

WILLIAMS, D. On and off the net: scales for social capital in an online era. **Journalof Computer-Mediated Communication**, 11, p. 593-628, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.