



ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICAS PÚBLICAS

Comunicação digital no trabalho:  
Média sociais empresariais e o uso do Slack

Pedro Henrique Migotto

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação,  
Cultura e Tecnologias da Informação, no ramo de Internet e Comunicação em Rede.

Orientador:

Professor Doutor Tiago José Ferreira Lapa da Silva  
Professor Auxiliar, ISCTE-IUL (Instituto Universitário de Lisboa)

**junho, 2018**

## **RESUMO**

Tendo em conta a crescente presença dos média sociais empresariais, com diversas ferramentas deste tipo prometendo deixar os fluxos de comunicação interna mais eficientes através do acesso mais rápido aos colegas de trabalho e discussões mais pragmáticas, esta investigação pretende analisar os impactos que o uso destas ferramentas pode ter na comunicação interna, algo que ainda não é claro. A partir do caso do Slack, que se tornou a principal ferramenta no mercado após um rápido crescimento nos últimos anos, pretende-se observar como os média sociais empresariais podem influenciar na partilha de conhecimento, na socialização, no capital social, nas relações de poder e na eficiência da comunicação interna. Após doze entrevistas qualitativas com funcionários de quatro empresas que utilizam o Slack nas suas rotinas em Portugal e no Brasil, os resultados mostram que há uma clara percepção de que a ferramenta torna a comunicação mais eficiente. Há um estímulo indireto no aumento da socialização entre os colegas de trabalho, além de uma maior partilha de conhecimento nas equipas. Não se observa mudanças visíveis nas relações de poder entre os funcionários e seus superiores, porém fica claro que o Slack torna os colegas muito mais acessíveis e as discussões mais pragmáticas. O estudo mostra também que, além de preencher uma lacuna na comunicação interna das empresas, há um grande potencial para o crescimento e aprimoramento dos média sociais empresariais.

**Palavras-chave:** média sociais, socialização, participação, poder, partilha de conhecimento

## **ABSTRACT**

Given the increasing presence of enterprise social media, with several tools of such promising to make internal communication flows more efficient through faster access to co-workers and more pragmatic discussions, this research aims to analyse the impacts that the use of these tools may have in the internal communication, something that is not yet clear. From the Slack case, which has become the main tool in the market after a rapid growth in recent years, it is intended to observe how enterprise social media may influence in the knowledge sharing, the socialization, the social capital, the relations of power and the efficiency of internal communication. After twelve qualitative interviews with employees of four companies that use Slack in their routines in Portugal and Brazil, the results show that there is a clear perception that the tool makes communication more efficient. There is an indirect stimulus in the increase of socialization among co-workers in addition to greater knowledge sharing within the teams. No visible changes are observed in the power relations between employees and their superiors, but it is clear that Slack does make colleagues much more accessible and the discussions more pragmatic. The study also shows that, besides filling a gap in the internal communication of the companies, there is great potential for the growth and improvement of enterprise social media.

**Keywords:** social media, socialization, participation, power, knowledge sharing

## ÍNDICE

RESUMO.....	I
ABSTRACT.....	II
ÍNDICE.....	III
INTRODUÇÃO.....	1
1. A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	3
2. REDES SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	5
3. TECNOLOGIAS DIGITAIS NO TRABALHO.....	9
4. O USO DOS MÉDIA SOCIAIS EMPRESARIAIS.....	12
5. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	15
5.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	15
5.2. COLETA DOS DADOS.....	17
5.3. MÉTODO DE ANÁLISE.....	18
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
6.1. SOCIALIZAÇÃO E CAPITAL SOCIAL.....	22
6.2. RELAÇÕES DE PODER.....	23
6.3. PARTILHA DE CONHECIMENTO.....	25
6.4. RELEVÂNCIA DOS MÉDIA SOCIAIS EMPRESARIAIS.....	26
6.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
BIBLIOGRAFIA.....	34
ANEXO A – ROTEIROS DE ENTREVISTA.....	37
ANEXO B – MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	39

## INTRODUÇÃO

A comunicação interna é um elemento essencial para o bom funcionamento das empresas, com os fluxos comunicacionais sendo parte da estrutura das organizações (Bahia, 1995). Se ela estiver mal estruturada, não haverá alinhamento entre os objetivos da empresa e seus colaboradores, freando o desempenho da organização (Corrado, 1994; Torquato, 1986). Sendo assim, faz sentido que as empresas estejam sempre buscando por formas de otimizar estes fluxos, e uma das opções para isto é buscar por ferramentas que auxiliem na comunicação interna. Com o passar do tempo e com o advento de novas tecnologias, as empresas passaram a contar com ramais de telefone, serviços de e-mail, chat e outras ferramentas na comunicação entre suas equipes.

Atualmente, vemos uma popularização dos média sociais empresariais, já que eles “permitem comportamentos que eram difíceis ou impossíveis de alcançar em conjunto antes destas novas tecnologias” (Treem e Leonardi, 2012: 143). Como pioneiro nesta tendência, o Slack conseguiu um rápido crescimento no mercado, com mais de nove milhões de contas ativas por semana em apenas quatro anos desde o seu lançamento – segundo dados da própria ferramenta<sup>1</sup>. A promessa é que uma ferramenta deste tipo proporciona maior eficiência na comunicação interna das empresas, tornando os colegas de trabalho mais acessíveis e as discussões mais pragmáticas. Como consequência, a ferramenta promoveria maior produtividade nas empresas.

É claro que este fenômeno não aconteceu repentinamente, mas a evolução e criação de todos os elementos que compõem os média sociais empresariais resultou em ferramentas novas que ainda foram pouco estudadas de forma acadêmica e que estão se popularizando rapidamente no mercado de trabalho. Por isso, pretende-se investigar – através de uma pesquisa qualitativa com doze trabalhadores em Portugal e no Brasil – como o uso destas ferramentas pode afetar os fluxos de comunicação interna e as relações entre colegas de trabalho. A partir do caso do Slack, pretende-se observar como os média sociais empresariais influenciam na partilha de conhecimento, na socialização, nas relações de poder e no capital social dos funcionários. O objetivo principal da investigação é analisar os impactos que o uso de uma ferramenta de média sociais pode ter na comunicação interna de uma empresa, algo que ainda não é claro mesmo diante do crescimento do Slack e que pode alterar expressivamente os modos de comunicação entre equipes caso esta tendência torne-se uma prática comum nos ambientes de trabalho.

Espera-se que esta investigação mostre, de forma empírica, os efeitos do Slack nas relações de trabalho, identificando e mapeando-os para trazer uma visão um pouco mais clara sobre o uso dos média sociais empresariais como ferramentas de comunicação no trabalho e perceber se esta tendência é passageira ou tem potencial para se tornar parte dos hábitos de trabalho, além de abrir caminhos para que pesquisas futuras possam se aprofundar em elementos mais específicos.

---

<sup>1</sup> Dados do site oficial do Slack: <https://slack.com/about>

Seguindo para a estrutura desta dissertação, o primeiro capítulo começa discutindo a relevância da comunicação interna nas empresas e a crescente presença de tecnologias digitais nos ambientes trabalho, que introduziu ferramentas cada vez mais centrais para as relações nas empresas. O segundo capítulo discute a presença de redes sociais e a importância da cultura organizacional nessas relações, discutindo a relevância de conceitos como o de capital social e de hierarquia, e suas influências nas dinâmicas entre os membros das empresas. O terceiro capítulo apresenta a relação entre estes conceitos com as novas tecnologias digitais que passaram a fazer parte das dinâmicas de comunicação interna, desde ferramentas mais simples como o e-mail até os média sociais empresariais, o que resultou na presença de *conductors* e estímulos à socialização e à partilha de conhecimento. Diante deste cenário, o quarto capítulo mostra como as necessidades de comunicação interna têm sido supridas pelos média sociais empresariais, discutindo as características destas ferramentas e os possíveis impactos causados por elas, além de descrever o caso do Slack, que é a principal ferramenta do tipo no mercado e ainda foi pouco estudada. O quinto capítulo discute a questão desta investigação e seus objetivos, que busca compreender os impactos do uso do Slack nas relações de trabalho, além de expor a metodologia da pesquisa, que se utiliza do método exploratório do tipo qualitativo no formato de estudo de caso com os dados sendo coletados a partir de entrevistas. Ao final, no sexto e sétimo capítulos, são analisados os dados recolhidos e são discutidos os resultados da investigação, que mostram como o Slack torna-se parte indispensável da comunicação interna das empresa que utilizam a ferramenta; como influencia na socialização dos colegas de trabalho; como afeta as relações de poder entre colegas de diferentes níveis hierárquicos; como estimula a partilha de conhecimento nas empresas; e como as características da ferramenta em si dão percepções de maior eficiência.

## 1. A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Há um reconhecimento por parte das empresas de que a comunicação é parte fundamental do trabalho, sendo “mais exigida à medida que cresce a responsabilidade social das empresas e dos empresários” (Bahia, 1995: 10). Ela pode ser definida como “o conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir” (Bahia, 1995: 9), sendo parte elementar na produção das empresas (sejam elas de qualquer natureza), afetando diretamente o desempenho das equipes e, conseqüentemente, os resultados de uma empresa. A comunicação “exerce um poder extraordinário para o equilíbrio, desenvolvimento e a expansão das empresas” (Torquato, 1986: 10). Pode-se afirmar que a comunicação é essencial para as dinâmicas internas e externas de uma empresa, sem a qual seria quase impossível a organização de planos estratégicos, atingir seus objetivos ou simplesmente interagir com seus clientes, já que a comunicação nas empresas “intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial” (Torquato, 1986: 17). Porém, da mesma forma que as novas tecnologias digitais têm mudado nos modos como nos comunicamos pessoalmente em um contexto de comunicação em rede (Cardoso, 2009), o formato da comunicação dentro dos ambientes de trabalho também tem evoluído, adotando ferramentas digitais e novas lógicas, como a cultura da participação (Shirky, 2011). Com isso, nos últimos anos, houve um crescente cruzamento entre os estudos de administração de empresas com as ciências da comunicação, especializando-se nos estudos da comunicação empresarial – cruzando, por exemplo, os estudos sobre os média sociais e marketing.

Junto com esta especialização na comunicação empresarial, convencionou-se dividir o campo em duas modalidades principais. Uma delas é a comunicação externa, que trata dos fluxos comunicacionais de uma empresa com atores externos, sejam eles seus consumidores finais ou seus fornecedores, passando por diferentes modalidades de acordo com seus objetivos, como pela captação de novos clientes (publicidade), manutenção de clientes (auscultação de satisfação) e identificação de tendências de mercado – inclui, de acordo com Juarez Bahia (1995), toda veiculação de informações emitidas pela empresa para um público fora dos limites internos. A segunda modalidade é a comunicação interna, que trata dos fluxos entre os atores que fazem parte da empresa, sendo “um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate de realidade social” (Bahia, 1995: 32).

Não por acaso, estes fluxos comunicacionais têm evoluído ao longo dos anos. Por um lado, as transformações empresariais e do trabalho num contexto pós-fordista exigem das empresas maior flexibilidade, adaptabilidade e eficiência nos seus processos (Silva, 1994). Por outro lado, com o advento de tecnologias digitais e o contexto da comunicação em rede, alteraram-se os modos de relação dos indivíduos dentro e fora das empresas. Além disto, o surgimento de inovações digitais e as diferentes velocidades de absorção e implementação por parte da organização (delimitada pela estrutura) e dos públicos (motivados pelo protagonismo) “exige das organizações e dos profissionais de comunicação

novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos comunicacionais” (Corrêa, 2009: 163). Estas mudanças são mais facilmente observadas quando tratamos de comunicação externa, já que frequentemente nos relacionamos com esta modalidade no nosso dia a dia enquanto consumidores, além de já ter sido muito explorada por estudos acadêmicos recentes. Isto não significa que a comunicação interna não tenha sofrido mudanças profundas nos seus fluxos, passando por e-mails e sites de redes sociais (SRSs). Por conta disto, este estudo pretende focar-se na comunicação empresarial interna, visto que o uso recente de ferramentas de mídia sociais pode constituir um bom meio para estudar a sua evolução.

É importante conhecermos como funcionam os fluxos de comunicação interna dentro de uma organização já que é possível argumentar que, para ter uma boa comunicação com seus clientes, uma empresa precisa primeiro comunicar-se bem com seus funcionários. Da mesma forma, segundo Frank Corrado (1994), a imagem que uma marca passa para seu público é diretamente influenciada pela forma como seus funcionários a veem. Se os fluxos comunicacionais internos de uma equipe não forem eficientes, é muito provável que ela não atinja seus objetivos com os resultados globais da empresa. Para os empregados, é fundamental que a comunicação seja simples e acessível. “Desejam saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel como empregado” (Corrado, 1994: 49). Por outro lado, “na ausência de uma comunicação digna de crédito, os boatos preenchem o hiato” (Corrado, 1994: 49), ou seja, os funcionários buscarão realizar suas atividades com informações imprecisas, afetando a qualidade do trabalho na empresa. Uma comunicação interna mal estruturada “inibe e bloqueia os caudais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação” (Torquato, 1986: 33).

A comunicação interna não passa apenas pelo compartilhamento de informações, mas também pela transmissão da cultura organizacional e a criação de laços sociais. Segundo Maria Tereza Leme Fleury (1992: 24), “a comunicação se constitui em um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”. A comunicação é um elemento que afeta esferas sensíveis das relações de trabalho e, portanto, “o mapeamento do sistema de comunicação, sistema esse pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, quanto como a relação entre quem se comunica, é fundamental para a apreensão desse universo simbólico” (Fleury, 1992: 24). Diante das mudanças ocorridas nos ambientes de trabalho nos últimos anos, a forma como as tecnologias digitais estão sendo usadas pelas empresas nos seus fluxos de comunicação interna é um caminho para analisarmos os novos modos de relação no trabalho.

## 2. REDES SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Independentemente do seu ambiente, a comunicação e as conexões entre indivíduos em qualquer relação social podem ser entendidas como redes sociais. De forma mais ampla, as redes sociais podem ser vistas como “conjuntos de contatos que ligam vários atores” (Nichols *et al.*, 2006 *apud* Tomas *et al.*, 2012: 126). Estas redes estão presentes em qualquer relacionamento entre indivíduo e sociedade, inclusive nos ambientes de trabalho. Segundo Raquel Recuero (2009: 24), as redes sociais devem ser vistas como “um conjunto de dois elementos: atores (pessoas ou instituições; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)”. É a partir da relação dos atores com outros atores que são criadas as redes sociais. Das interações e relações é que são criados laços entre atores. Nas relações de trabalho, isso se dá através da colaboração dos funcionários com seus colegas, com outras equipes ou até com a própria empresa ou instituição.

De modo geral, segundo Fritjof Capra (2005: 94), “redes sociais são redes de comunicação que envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais e as relações de poder”. Sendo assim, para perceber as relações de qualquer rede social, é necessário observar também o capital social dos seus membros. O capital social é o principal elemento que influencia a interação entre toda a estrutura de uma rede social. É “um indicativo da conexão entre pares de indivíduos em uma rede social” (Recuero, 2009: 44). O capital social é o valor criado entre os atores e seus laços. Segundo Putnam (2000 *apud* Recuero, 2009: 45), ele “refere-se à conexão entre indivíduos – redes sociais e normas de reciprocidade e confiança que emergem dela”. Este conceito também inclui “a confiança, as normas e as redes que podem melhorar a eficiência da sociedade ao facilitar ações coordenadas” (Putnam, 2000 *apud* Botsman e Rogers, 2011: 37), tendo relação direta com os níveis de cooperação e participação dos atores dentro de um grupo. Ainda de acordo com Putnam (2000), é a partir das interações nas redes sociais que se criam os valores do capital social. Este valor está ligado com o relacionamento entre indivíduos e os conceitos de ética e moral que carregam, ou seja, o valor está intimamente ligado ao benefício visto pelo indivíduo ao participar de uma rede e os custos e benefícios do grupo em uma esfera coletiva. São três os elementos centrais para o capital social: “a obrigação moral e as normas, a confiança (valores sociais) e as redes sociais” (Recuero, 2009: 45). É importante destacar que este conceito amplo de redes sociais não trata apenas de sites de redes sociais (SRSs) como o Facebook e o Twitter, ou outras ferramentas de mídia social mediadas por computadores como o Skype e o Slack, mas de qualquer rede de relações entre diferentes atores, seja entre familiares, colegas de trabalho etc. Especificamente, SRSs e ferramentas de mídia social referem-se a “toda a ferramenta que for utilizada de modo a permitir que se expressem as redes sociais suportadas por ela” (Recuero, 2009: 102). Segundo Ellison e Boyd (2013), SRSs são plataformas de comunicação em rede onde atores (1) têm perfis identificáveis com conteúdos pessoais ou fornecido por outros, (2) podem articular conexões com outros atores publicamente, e (3) podem consumir, produzir e ver o conteúdo criado por outros atores no site.

Quando observamos um ambiente de trabalho, vemos claramente quem são os atores (os funcionários e membros de uma empresa), porém, para observar a esfera coletiva (seja uma equipe ou a empresa como um todo), é necessário compreender a cultura organizacional, que é quem orienta a presença da instituição na relação com os funcionários. Segundo Schein (1992), a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo de pessoas cria para atingir objetivos maiores. Em uma empresa, esse conjunto de pressupostos está presente em seus objetivos, no seu posicionamento enquanto marca e também nas relações entre os colaboradores, as equipes e suas atividades. Dessa forma, a cultura organizacional influencia diretamente o comportamento dos atores dentro da rede e, conseqüentemente, o capital social de cada um deles. Segundos estudos de Tsai e Ghoshal (1998), o capital social facilita a criação de valor nas empresas (inovação em produtos). As três dimensões do capital social analisadas pelos autores – os laços de interação social, confiança entre os atores e a visão partilhada sobre a empresa – mostraram-se, direta ou indiretamente, influentes na produção de novos recursos (partilha de conhecimento e combinação). Ou seja, “investir na criação de capital social dentro de uma empresa eventualmente cria valor” (Tsai e Ghoshal, 1998: 473)<sup>2</sup>, com as relações sociais informais e desenhos sociais estimulando trocas produtivas e promovendo inovação em produtos.

De acordo com Widén-Wulff e Ginman (2004) o investimento no capital social dentro da empresa pode trazer benefícios baseados na partilha de conhecimento, trocas simplificadas por conta de um espírito comunicativo e maior coerência de ação. Com o conhecimento sendo um recurso chave para atingir diversos objetivos, e com o capital social “promovendo melhor coordenação entre as pessoas e as unidades” (Widén-Wulff e Ginman, 2004: 449)<sup>3</sup>, é fácil observar esses benefícios. Porém, é importante que os líderes estimulem o dinamismo da criação de conhecimento dentro da empresa. Além disso, o conhecimento precisa ser constantemente nutrido e melhorado, enquanto “os membros de uma rede social podem ajudar a prover plataformas e culturas para a partilha do conhecimento” (Widén-Wulff e Ginman, 2004: 449) através do seu meio social e experiências. Sendo assim, para obter melhores desempenhos nas suas equipes, é bom que as empresas busquem influenciar positivamente o capital social dos funcionários, apoiando práticas que fortaleçam a comunicação e os laços na rede.

Junto com a aparição de novas tecnologias digitais de comunicação, e até certo ponto influenciada por elas, surge a chamada cultura da participação que, dentro da cultura organizacional, pode trazer benefícios. Nesta cultura o indivíduo busca priorizar a participação em um grupo antes dos resultados pessoais. Isso é estimulado pelas novas lógicas da comunicação, partindo da Internet, onde participar é a parte mais natural do processo. Estas lógicas “tornam a participação potencial quase universal” (Shirky, 2011: 102). Para Botsman e Rogers (2011) isso “nos leva a uma mentalidade de

---

<sup>2</sup> “(...) investing in the creation of social capital inside a firm eventually creates value” (Tsai e Ghoshal, 1998: 473)

<sup>3</sup> “Social capital affects firms internally, promoting greater coordination among people and between units” (Widén-Wulff e Ginman, 2004: 449)

nós”. Assim como na lógica da Internet, que é “inerentemente democrática e descentralizada” (Botsman e Rogers, 2011: 47), o trabalho, na cultura da participação, é “criado por pessoas que operam como iguais, sem uma hierarquia gerencial” (Shirky, 2011: 109). Por mais que haja uma distinção formal entre os cargos, todos passam a poder contribuir e discutir as atividades dentro da empresa. A partir daí, Botsman e Rogers (2011) definem três pontos centrais desta nova mentalidade: (1) a simplicidade, com vínculos e relacionamentos tradicionais; (2) a rastreabilidade e transparência, com acesso amplo a informações; e (3) a participação, com as pessoas querendo participar ativamente dos processos.

Henry Jenkins (2008) trata da cultura da participação no contexto da comunicação entre marcas e consumidores. Segundo o autor, os papéis de produtor e consumidor estão se tornando menos distintos, afirmando que “podemos agora considerá-los como participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras” (Jenkins, 2008: 30). Na cultura da participação todos os atores possuem papéis ativos em seus grupos e não se limitam a serem espectadores passivos. Apesar de Jenkins (2008) argumentar sobre o mercado de consumo, esta lógica pode ser transposta para outros contextos, já que o fenômeno da cultura da participação ocorre “dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros” (Jenkins, 2008: 30). Ou seja, é uma mudança cultural que afeta diversas esferas da sociedade e não apenas os atos de compra. Nesta cultura, os funcionários de uma empresa participam ativamente das discussões e decisões das suas equipes, contrastando com culturas onde a lógica é receber ou reproduzir passivamente o que é transmitido pelos superiores hierárquicos.

Os estímulos que a cultura organizacional dá podem influenciar na participação das pessoas na empresa, já que elas “são afetadas pelas estruturas sociais, seja positiva ou negativamente” (Shirky, 2011: 96). Ou seja, através da sua cultura a empresa pode incentivar ou não a participação dos seus colaboradores, reduzindo a formalidade ou burocracia das relações e dando maior liberdade para a troca de opiniões sobre qualquer assunto, sem considerar cargos ou nível hierárquico, por exemplo. Podemos afirmar que a cultura organizacional é um conceito essencial para compreender as estruturas organizativas, sendo expressa em um conjunto de hábitos e crenças comuns aos membros de uma empresa. Além disto, a cultura de uma organização pode ser um “fator de diferenciação das organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas, sendo a boa cultura de organização (no sentido de adequada) um fator explicativo do sucesso econômico” (Ferreira *et al.*, 1996: 315). Os estímulos de uma boa cultura podem estar presentes tanto nas práticas institucionais quanto nas ferramentas que permitem a comunicação entre os colegas de trabalho. Nós avaliamos e medimos “nossas ações tendo em mente a participação nessa sociedade” (Shirky, 2011: 99) e, portanto, os ambientes de trabalho (sejam eles físicos ou virtuais) têm um papel fundamental nos níveis de participação de um grupo.

É importante ressaltar, conforme Ferreira *et al.* (1996), que a cultura organizacional não é homogênea, podendo ser dividida em diversas partes, sendo a cultura participativa uma delas, por exemplo. Porém, “mais importante que o problema da homogeneidade cultural *versus* heterogeneidade, é a necessidade de avaliar a complexidade dos problemas e o grau de ajuste das soluções aos mesmos”

(Ferreira *et al.*, 1996: 318), ou seja, a forma como uma boa cultura organizacional se manifesta está diretamente ligada com a capacidade de adaptação e as necessidades da empresa.

Quando tratamos de organizações, podemos dividir o conceito de capital social em duas dimensões, de acordo com a visão que damos a ele. Estas visões, segundo Adler e Kwon (2002), podem se dar (1) nas relações que com um ator tem ou outros atores, (2) na estrutura das relações entre atores dentro de um coletivo, ou (3) ambos. A primeira dimensão, conhecida como *bridging*, trata o capital social como um recurso inerente da rede social que cria laços entre um ator específico e outro. Esta dimensão pode ajudar a explicar o sucesso ou não de um indivíduo dentro da empresa, já que suas ações são afetadas pela relação com outros atores (*networking*). A segunda, conhecido como *bonding*, trata das características internas de uma esfera coletiva de atores. Esta dimensão foca nas relações entre indivíduos ou grupos dentro do coletivo e as características que dão coerência coletiva, como a cultura organizacional, facilitando a busca por objetivos em comum. Newell, Tansley e Huang (2004) argumentam que, no contexto empresarial, devemos tratar de ambas dimensões já que tanto *bridging* quanto *bonding* vão afetar o comportamento em todas situações.

Além disso, a hierarquia também é um elemento importante dentro da estrutura de uma empresa já que, segundo Adler e Kwon (2002), ela influencia indiretamente o capital social por moldar, através de uma organização formal, a estrutura das relações sociais, podendo ter efeitos permissivos ou coercitivos que afetam o comprometimento dos funcionários. Como a hierarquia é o fator que define os fluxos de trabalho e decisão, ela pode influenciar nas oportunidades e motivações, já que muitos laços são definidos pela estrutura formal e não voluntariamente. Ou seja, a importância de um indivíduo e suas tarefas em relação aos seus colegas muitas vezes é delimitada pela hierarquia formal da empresa – tendo efeito direto no capital social dos atores. Para Adler e Kwon (2002), dentro das organizações, o capital social pode ser também um elemento poderoso para explicar diversos fatores como o sucesso na carreira individual dos atores ou na partilha de conhecimento e inovação. Dentro das empresas os atores podem se utilizar do seu capital social para se tornarem mais próximos dos seus colegas, reduzindo as barreiras de contato entre os atores e abrindo espaço para, por exemplo, trocar contatos profissionais, dar ou receber conselhos profissionais, ou possibilitar discussões menos formais sobre assuntos de trabalho. Conseqüentemente, é possível também que alguns funcionários aumentem seu capital social e tornem-se influenciadores em suas equipes, estimulando ou não as relações entre os colegas.

### 3. TECNOLOGIAS DIGITAIS NO TRABALHO

A comunicação no trabalho, assim como na sociedade, segundo Kröhling Kunsch (2007), foi impactada pela revolução digital. Não só com as facilidades técnicas trazidas pelas novas tecnologias, mas também por prover um ambiente de comunicação que tem no centro da sua lógica a participação dos seus atores. “O ambiente organizacional vem sendo afetado por esta nova dinâmica de processamento imposta por essas novas tecnologias da informação e da comunicação” (Kröhling Kunsch, 2007: 44). No mercado de consumo, a Internet possibilita que as pessoas tenham um maior controle da produção de conteúdo, interagindo e colaborando socialmente, tornando-as o que Alvin Toffler (1980) chamou de *prosumers* (união das palavras produtor e consumidor, em inglês), indicando o novo papel do consumidor, que deixa de apenas receber informações passivamente e participa ativamente da produção daquilo que consome. Tapscott e Williams (2007) se utilizam dos termos *prosumers* e *prosumption* para falar de modelos onde clientes participam dos processos de criação dos produtos de forma ativa e contínua. São os chamados processos de cocriação, onde os consumidores participam desde a pesquisa e o desenvolvimento até a compra, ou seja, “os clientes fazem mais do que customizar os seus produtos; eles podem se auto-organizar para criá-los” (Tapscott e Williams, 2007: 159).

Trazendo este conceito para os ambientes de trabalho, precisamos inverter a sua lógica, já que, ao invés dos consumidores participando da produção, temos aqueles que produzem consumindo (participando) em todas as esferas da produção (o resultado do trabalho). Sendo assim, invertendo o termo *prosumers* na sua origem, temos *conducers*, unindo os termos consumo e produção. Não por coincidência, o termo é homônimo a palavra “condutores” em inglês, ou seja, se refere a algo que leva a um resultado, que lidera algo. Nessa nova lógica de trabalho, influenciada pela cultura da participação, os colaboradores das empresas passam a ser *conducers*, participando ativamente em discussões dentro das empresas – inclusive em tópicos que não fazem parte da sua função formal dentro da empresa. Além disso, por conta das tecnologias digitais, essa participação é onipresente, com os *conducers* participando virtualmente de qualquer local a partir da Internet, e transparente, com todas as discussões e informações acessíveis para os participantes a qualquer momento. Neste cenário, a participação dos colaboradores conduz as discussões aos resultados.

A Internet torna-se um ambiente em sintonia com esta lógica porque nela todos são o que Alex Primo (2003) chama de interagentes, termo que “emana a ideia de interação, ou seja, a ação (ou relação) que acontece entre os participantes. Interagente, pois, é aquele que age com outro” (Primo, 2003: 132). Para Manuel Castells (2003: 225), a Internet é a “infraestrutura tecnológica e o meio organizativo que permite o desenvolvimento de um conjunto de novas formas de relação social”, e junto com estas novas formas estão as novas lógicas de comunicação e cultura. Todo o ambiente da Internet, sendo sua essência democrática e descentralizada, estimula as pessoas a participarem, a produzirem e a partilharem seus conteúdos. Da mesma forma, as ferramentas digitais que têm a Internet como sua base carregam essa essência.

Nos ambientes de trabalho, algumas ferramentas digitais foram rapidamente popularizadas por facilitarem tecnicamente a comunicação entre colaboradores e entre empresas, como é o caso do e-mail. Porém, apesar de sua acessibilidade técnica, o e-mail é uma ferramenta muito limitada em termos de participação e interação entre as pessoas. Não supre as necessidades de colaboração em rede. De acordo com Bertolotti *et al.* (2015), o e-mail é visto como uma ferramenta sobrecarregada e intrusiva e isso fez com que ferramentas de chat se tornassem uma alternativa popular no trabalho. Porém, elas não estimulam discussões em rede, apenas conversas de um para um. Além disso, elas raramente possuem um histórico centralizado, o que pode tornar as informações inacessíveis e menos transparentes.

Para Bertolotti *et al.* (2015), em um novo cenário de trabalho, onde alguns profissionais precisam trabalhar com diversas equipes simultaneamente, são utilizados recursos sociais e tecnológicos para realizar as tarefas, criando assim interdependências entre novas formas de equipe, tecnologias colaborativas e interação entre os membros. É neste contexto que começam a ser criados sites de mídia sociais internas para as empresas. Erik Qualman (2011) se utiliza do conceito de *socialnomics* para explicar as potencialidades de mercado a partir da popularização de sites de mídia sociais, já que agora “consumidores podem ver o que seus amigos e colegas acham relevante, pesquisam, compram e comentam” (Qualman, 2011: 95). Dentro dos ambientes de trabalho, as potencialidades são similares, tendo em vista que “a habilidade dos média sociais de compartilhar informações ajuda a eliminar o retrabalho” (Qualman, 2011: 123). Os média sociais nas empresas podem estimular maiores níveis de interação entre colaboradores e torná-los *conducers*.

Para Leonardi *et al.* (2013: 2), diferente dos sites de redes sociais (SRSs) públicas onde, a presença das empresas é focada na divulgação e comunicação com potenciais clientes, muitas empresas se utilizam dos média sociais internamente para fortalecer e estimular a comunicação interna. Geralmente eles seguem o mesmo padrão visual de SRSs populares, como o Facebook, mas também agregam características próprias, como blogs pessoais, compartilhamento de arquivos e chats em grupo. Então, quando falamos de tecnologias sociais de comunicação dentro das empresas, faz pouco sentido pensarmos em diversas ferramentas separadas; faz mais sentido pensarmos nelas como partes de uma plataforma de média sociais empresariais (Leonardi *et al.*, 2013). Quando comparamos com as demais tecnologias digitais usadas nas empresas, como e-mail ou chat, o grande diferencial dos média sociais é que, além de agregarem todos seus funcionamentos, eles permitem uma integração e centralização dos dados, tornando-os acessíveis a todos os funcionários a qualquer momento. Isto é importante pois a visibilidade (os conteúdos que podem ser vistos) e persistência (o que e como estão arquivados os conteúdos) dos dados estão diretamente ligadas com a participação dos colaboradores, já que é muito difícil que um trabalhador saiba de todas as comunicações que estão acontecendo dentro da empresa, principalmente se as mensagens são trocadas através de canais privados, como o e-mail. Não é incomum que alguém não saiba com o que um colega que fica a poucos metros dele está trabalhando. Por isso, “o trabalho dos indivíduos e as comunicações sobre esse trabalho são amplamente invisíveis aos outros

dentro da empresa” (Leonardi *et al.*, 2013: 3)<sup>4</sup>. Dar maior visibilidade permite que os colaboradores aprendam com as comunicações dos outros. Existem pelo menos dois tipos de aprendizagem que podem acontecer pela participação nos média sociais empresariais (Leonardi *et al.*, 2013): (1) o conhecimento instrumental, que se refere ao conhecimento direto de como algo é feito, e (2) o metaconhecimento, que é o conhecimento de o quê e quais outras pessoas sabem fazer. A partilha do conhecimento, porém, não é uma atividade meramente mecânica. É necessário considerar dinâmicas sociais, como o capital social, e processos interpessoais, como a interpretação. Para Ellison *et al.* (2015), a partilha do conhecimento pode se dar desde a troca mútua de informação entre indivíduos, a solução de problemas ou coordenação em equipes, até discussões em larga escala na empresa para a solução de desafios.

Segundo Ellison *et al.* (2015), por possuírem as características necessárias para estimular os *conductors*, a implementação dos média sociais empresariais tem sido liderada por grandes empresas por elas serem cada vez mais dependentes de uma partilha de conhecimento eficiente entre os indivíduos. Porém, por serem baseadas em sites de redes sociais pessoais (SRSs) populares, como o Facebook, essas plataformas tendem a não apresentar uma interface que estimule as conversas, já que em redes pessoais o foco está no compartilhamento de fotos e momentos pessoais, diferente de uma rede empresarial onde o foco está nas discussões internas. Com isso, há espaço para que outras tecnologias colaborativas ganhem espaço nos ambientes de trabalho, como é o caso do Slack, que funciona como uma ferramenta de média sociais empresariais, mas tem como o foco da sua interface as discussões entre os funcionários, além de apresentar características de visibilidade e persistência bastante acessíveis.

Os desejos de comunicação e partilha são, segundo Ellison e Boyd (2013), o principal motivador para o uso de qualquer SRSs ou ferramenta de média sociais. Nos ambientes de trabalho sempre foi de interesse das empresas aprimorar os fluxos de comunicação interna e reforçar os laços sociais entre os colegas de trabalho, a fim de melhorar o seu desempenho. Para Ellison e Boyd (2013), quase todos aspectos das atividades dos atores em SRSs são melhorados pela habilidade das ferramentas de média sociais em reduzir as barreiras para a comunicação e partilha. Com os novos paradigmas culturais e o desenvolvimento de tecnologias digitais foi possível tornar as discussões no trabalho mais constantes e atemporais, aumentando os níveis de participação nas equipes e tornando possível o surgimento de *conductors* nas empresas. Porém, não é garantido que tecnologias colaborativas desenvolvidas com estes princípios supram parcial ou totalmente as necessidades de participação que são buscadas pelas empresas e seus colaboradores.

---

<sup>4</sup> “For these reasons, the work of individuals and their communications about that work are largely invisible to others within the enterprise” (Leonardi *et al.*, 2013: 3)

#### 4. O USO DOS MÉDIA SOCIAIS EMPRESARIAIS

Diante de um cenário em que as empresas buscam estimular a participação e o capital social dos seus colaboradores, junto com a proliferação acelerada de tecnologias de mídia sociais, segundo Treem e Leonardi (2013), abriu-se espaço para a crescente adoção de ferramentas digitais no trabalho para suprir estas necessidades. Pode-se afirmar que elas são importantes nos novos fluxos de comunicação interna, pois “permitem comportamentos que eram difíceis ou impossíveis de alcançar em conjunto antes destas novas tecnologias” (Treem e Leonardi, 2013: 143)<sup>5</sup>. Segundo Annalee Newitz (2016), a primeira foi o site de rede social Beehive, implementado na IBM em 2007, que permitia aos funcionários criar perfis, organizar eventos e descobrir colegas com perfis similares, fazendo assim com que encontrassem colaboradores que não encontrariam de outra forma. Recentemente, entre as mais principais estão Yammer, Asana, HipChat e Socialcast. Porém o Slack foi a ferramenta de mídia sociais que obteve a adoção mais rápida entre as empresas, sendo hoje a mais utilizada. Lançado em agosto de 2013 pela TinySpeck, o Slack conta hoje com mais de nove milhões de contas ativas semanalmente, além de ter mais de 50 mil empresas que assinam seu serviço pago, segundo informações do seu site oficial<sup>6</sup>. Esse rápido crescimento despertou o interesse de concorrentes como Google, Microsoft e Facebook, fazendo com que anunciassem o desenvolvimento de ferramentas similares para competir no mercado<sup>7</sup>.

Sendo uma ferramenta que funciona como um canal de comunicação interna, o Slack tem como objetivo, segundo seu site, “simplificar a comunicação” das empresas, centralizando todas as equipes em um único ambiente virtual onde as conversas estão organizadas e acessíveis. Como consequência, isto traria ganhos de produtividade às empresas, afinando os seus fluxos comunicação interna. A ferramenta oferece diferentes planos de assinatura para seus clientes, podendo ser pago ou gratuito. As principais diferenças entre os planos pagos e gratuito são o espaço para o armazenamento de arquivos (maior nos planos pagos), vídeo conferências em grupo (apenas nos planos pagos) e a quantidade de mensagens salvas no histórico de conversas da ferramenta (10 mil para o grátis e ilimitado nos pagos).

Apesar de não se posicionar explicitamente como, o Slack pode ser classificado como uma ferramenta de mídia sociais. Porém, ela não segue os padrões visuais de um site de rede social pessoal como o Facebook ou o Twitter, e tem como centro da sua interface os canais de conversas da empresa, que podem ser divididas entre membros de uma equipe (*Marketing* ou *Estoque*, por exemplo), baseadas em eventos (como *Confraternização*) ou qualquer tópico desejado, até mesmo tópicos não relacionados com a empresa. É dentro dos canais que os membros conversam, trocam arquivos, realizam enquetes etc. O histórico das conversas fica disponível dentro do próprio canal ou através de uma função de busca.

---

<sup>5</sup> “(...) they afford behaviors that were difficult or impossible to achieve in combination before these new technologies entered the workplace” (Treem e Leonardi, 2013: 143)

<sup>6</sup> Dados do site oficial do Slack: <https://slack.com/about>

<sup>7</sup> Matéria no Silicon Republic: <https://www.siliconrepublic.com/enterprise/enterprise-grid-slack>

Diferente de outras ferramentas, o Slack, que se propõe a ser a “fundação do trabalho em equipe”, parece utilizar-se dos princípios da cultura participativa para oferecer uma ferramenta que aparenta estar de acordo com necessidades do mercado de trabalho atual, visto que em apenas quatro anos já tem alcançado um número expressivo de clientes em mais de 100 países.

Em uma matéria publicada na *Ars Technica* em Setembro de 2016<sup>8</sup>, Annalee Newitz relata como foi a implementação da ferramenta e o seu uso nos escritórios da revista online. Anteriormente a empresa utilizava uma ferramenta de *IRC* (ou *Internet Relay Chat*), um sistema simples de chat, o que facilitou a adoção do Slack entre os funcionários. Apesar de já conversarem através de chat antes do Slack, perceberam um aumento nas conversas entre os colegas, com a quantidade de mensagens por semana dobrando. De modo geral, a percepção foi positiva, com melhoras na produtividade, maior proximidade entre os colegas e conversas mais acessíveis.

Para Shami *et al.* (2014), produtividade é um ponto que deve ser discutido quando se fala em ferramentas de mídia sociais no trabalho. Em um estudo realizado com funcionários da IBM, Shami *et al.* (2014) concluíram que o uso moderado dos mídia sociais no trabalho está associado a mudanças positivas de produtividade. O conceito de produtividade pode ser visto de várias formas, porém, quando tratamos dos mídia sociais empresariais, o termo está diretamente associado à partilha de conhecimento. Ou seja, é visto como mais produtivo quando os funcionários partilham mais informações. Porém, se por um lado estas ferramentas permitem mais trocas mais rapidamente, reduzindo a necessidade de reuniões e e-mails, por outro elas podem levar a mais discussões individuais e conversas mais longas. Além disso, o excesso de notificações da ferramenta pode distrair o trabalhador em vez de lhe dar espaço para se concentrar em suas tarefas.

Outro ponto levantado por estas ferramentas é que elas tornam o ambiente de trabalho mais social, permitindo conversas mais informais e a socialização entre os colegas. Koch *et al.* (2012) afirmam que o uso dos mídia sociais no trabalho borra os limites entre a vida pessoal e profissional, e que isto cria emoções positivas para os funcionários que usam a ferramenta. No caso do Slack, esta aproximação também se dá através do uso de *emojis* (imagens icônicas que aparecem entre as mensagens de texto). Stark e Crawford (2015) argumentam que o uso de *emojis* humaniza as conversas em ambientes digitais. Os *emojis* “incorporam e representam a tensão entre o afeto enquanto potencial humano e enquanto uma força produtiva” (Stark e Crawford, 2015: 1). Apesar disso, pode tornar-se mais difícil para os funcionários perceberem o limite para conteúdos aceitáveis dentro de um contexto que estimula a informalidade e requer profissionalismo.

Um terceiro ponto levantado por ferramentas como o Slack está relacionado a facilidade de acesso às informações. No Slack o histórico de todas as conversas fica registrado no sistema e acessível a qualquer um dos funcionários, permitindo o rápido resgate de informações para tomada de decisões,

---

<sup>8</sup> Matéria publicada na revista online *Ars Technica* “What Slack is doing to our offices — and our minds”:  
<https://arstechnica.com/information-technology/2016/03/what-slack-is-doing-to-our-offices-and-our-minds/>

organização e resolução de discussões. Treem e Leonardi (2013) argumentam que esta visibilidade pode democratizar as contribuições de conhecimento além de tornar alguns indivíduos mais influentes no grupo – como pode ser o caso para os *conductors*. Por outro lado, a transparência pode ser entendida como uma invasão de privacidade. Nos média sociais empresariais, todas as mensagens ficam salvas indefinidamente, o que pode criar um ambiente de vigilância dentro da empresa. Esta relação entre o acesso e a privacidade, de acordo com Treem e Leonardi (2013), está diretamente ligado aos processos de poder nas empresas.

Dessa forma, podemos definir que os três pontos centrais para discussões sobre a presença dos média sociais empresariais, como já definidos por Treem e Leonardi (2013), são: a socialização (formação de relacionamentos, procura de informações e forma de apresentação pessoal), a partilha de conhecimento (criação e transferência do conhecimento dentro dos limites da organização) e o poder (atuação do discurso organizacional, hierarquizando interesses e vozes). De qualquer maneira, o que é idealizado para os média sociais empresariais é estimular mais comunicação, com um aumento das conversas entre colegas de trabalho. Porém, não fica claro se a sua utilização fortalece os laços sociais na empresa nem como a presença destas ferramentas é vista pelos colaboradores.

Diante do contexto apresentado neste e nos capítulos anteriores, as ferramentas de média sociais empresariais parecem oferecer uma solução para os desejos de maior participação, socialização e partilha de conhecimento, criando um ambiente que facilita e estimula a comunicação e a relação entre colegas de trabalho (Ellison e Boyd, 2013; Treem e Leonardi, 2013). Neste sentido, o Slack tem atraído o interesse de milhares de empresas e tornando-se pioneiro entre as ferramentas deste tipo. Porém, mesmo com o que foi apontado pelos diversos autores referenciados, não fica claro quais são os impactos do uso destas ferramentas e se elas de fato solucionam necessidades de comunicação interna que antes não eram supridas ou se são apenas uma tendência passageira. Portanto, é do interesse desta investigação aprofundar-se nesta questão para que se possa, a partir do Slack, perceber se o uso destas ferramentas influencia ou não na comunicação interna e nas relações entre colegas de trabalho.

## **5. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A questão que se pretende investigar é como o uso dos média sociais empresariais pode afetar os fluxos de comunicação interna nas empresas e as relações entre os colegas de trabalho de diferentes níveis hierárquicos. Pretende-se observar, através do Slack, se o uso destas tecnologias potencializa a partilha de conhecimento dentro da empresa, se estimula a socialização entre os colegas de trabalho, se altera a relação entre colegas de equipe e superiores hierárquicos, se torna a comunicação interna mais eficiente, e se reforça o capital social dos membros da empresa.

O objetivo geral da investigação é analisar os impactos que o uso de uma ferramenta de média sociais pode ter na comunicação interna de uma empresa. Os objetivos específicos da investigação passam por: mapear de que formas o uso da ferramenta impacta no trabalho; compilar as percepções dos trabalhadores sobre o uso da ferramenta; identificar se diferentes níveis hierárquicos veem diferentes impactos; investigar as vantagens e desvantagens do uso da ferramenta; relacionar os impactos observados com o uso de tecnologias anteriores (como e-mail e chat); categorizar os impactos e percepções nos três pontos centrais (socialização, partilha de conhecimento e poder); comparar os resultados com o referencial teórico e pesquisas anteriores relacionadas à tais tecnologias; sugerir aplicações futuras para os resultados.

A partir do referencial teórico e do contexto apresentado, para o avanço desta investigação, foi realizada uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa, no formato de estudo de caso. Desta forma, foram entrevistados doze utilizadores do Slack de diferentes empresas em Portugal e no Brasil que possuem diferentes cargos e níveis hierárquicos dentro de suas equipes a fim de coletar suas percepções sobre o uso da ferramenta nas suas relações de trabalho. Além dos subcapítulos a seguir, uma versão resumida da metodologia de pesquisa aplicada pode ser vista através do modelo disponível ao final deste capítulo (figura 1).

Espera-se que seja possível observar de forma empírica os principais efeitos do uso do Slack em ambientes de trabalho, mapeando e identificando-os entre vantagens e desvantagens – conforme os objetivos desta investigação. A partir da análise dos resultados, pretende-se trazer uma visão mais clara dos impactos e as potencialidades do uso dos média sociais empresariais e, com isso, espera-se que esta investigação seja o ponto de partida para que no futuro possam ser desenvolvidas novas investigações sobre estas tecnologias que hoje são tendência nos ambientes de trabalho, possibilitando pesquisas que aprofundem as análises no caso do Slack; comparativos com pesquisas sobre tecnologias semelhantes; análises mais amplas, sem o foco em um caso específico; entre outras possibilidades.

### **5.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Com a presença de tecnologias digitais de média sociais sendo um fenômeno relativamente novo nas relações de trabalho, e sendo o Slack uma ferramenta que existe há apenas cerca de quatro anos, poucos artigos ou estudos foram apresentados a respeito do caso investigado. Por isso, optou-se por realizar

uma pesquisa qualitativa, visto que é “uma pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto” (Malhotra, 2001: 155), possibilitando uma compreensão de forma mais ampla de quais são os possíveis efeitos de uma ferramenta deste tipo.

O uso de pesquisas exploratórias serve para “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (Gil, 2008: 43), sendo útil principalmente para produzir investigações em temas novos, que são pouco compreendidos no meio acadêmico ou pelo público em geral, e busca “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (Gil, 2008: 43). A pesquisa exploratória costuma trabalhar com “levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso” (Gil, 2008: 43).

A pesquisa qualitativa é ideal para temas pouco estudados como os média sociais empresariais, pois ela procura “alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes” (Malhotra, 2001: 155), além de “alcançar a compreensão de determinadas razões, determinar o grau de preferência dos consumidores em relação a marcas concorrentes” (Vieira e Tibola, 2005: 12), buscando compreender de forma mais subjetiva os objetos da investigação – diferente da quantitativa que, de acordo com Malhotra (2001), busca quantificar os dados e generalizar os resultados a partir de uma amostragem da população analisada. É importante pontuar que pesquisas qualitativas não podem ser generalizadas ou vistas como conclusivas. Os métodos se complementam. De acordo com Vieira e Tibola, 2005 *apud* Freitas e Janissek, 2000, a análise qualitativa foca-se em uma dada característica, enquanto a quantitativa busca identificar a frequência dos símbolos considerados. A pesquisa qualitativa serve para os entendimentos iniciais sobre o Slack e seu uso, que no futuro podem ser comprovados ou refutados por levantamentos quantitativos.

Esta investigação se utiliza do método de estudo de caso, já que ele “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 1994: 32). Este método permite observar e analisar os efeitos de um fenômeno novo, pouco observados em investigações anteriores. “A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos” (Yin, 1994: 21), possibilitando análises mais subjetivas e uma interpretação mais livre dos dados. Sendo o Slack a ferramenta mais popular de média sociais empresariais, que teve uma rápida popularização nos últimos anos, o caso do Slack se destaca diante dos concorrentes e, portanto, é o foco desta pesquisa.

Porém, este formato de investigação empírica pode resultar em análises de má qualidade, principalmente se “o pesquisador de estudo de caso foi negligente e permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e das conclusões” (Yin, 1994: 28). Por conta disso, é essencial que se tomem alguns cuidados na preparação e desenvolvimento da investigação, como a realização de um referencial teórico sólido e entrevistar pessoas relevantes ao caso estudado. Desta forma pode-se garantir uma maior assertividade na análise dos dados. Assim, além do referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores, foram entrevistados

funcionários de quatro empresas diferentes que se utilizam do Slack nas suas rotinas de trabalho e que possuem diferentes cargos e níveis hierárquicos. Para reforçar a qualidade e fornecer mais possibilidades de comparação dos resultados, foram entrevistadas empresas portuguesas e brasileiras – tendo em vista as possíveis diferenças socioculturais entre os dois países. Além disso, buscou-se manter um equilíbrio de 58% homens e 42% mulheres entre os entrevistados.

## **5.2. COLETA DOS DADOS**

A coleta dos dados aconteceu a partir de entrevistas de profundidade, seguindo o formato um a um, sendo “uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador” (Malhotra, 2001: 163). Este formato funciona principalmente “para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico” (Malhotra, 2001: 163), sendo um método adequado para observar as percepções das equipes sobre o uso do Slack.

Na realização das entrevistas, o pesquisador segue um roteiro pré-estabelecido, porém “o fraseamento específico das perguntas e a ordem de sua formulação são influenciados pelas respostas do entrevistado” (Malhotra, 2001: 164). Ou seja, apesar de seguir algumas regras gerais, o foco do pesquisador deve ser em instigar os entrevistados a relatar o máximo possível dentro do que está sendo investigado. É importante ressaltar que a formulação deste roteiro tem como base os objetivos da investigação e a referencial teórico previamente construído.

Nesta pesquisa foram escolhidas empresas de dois países diferentes, o que possibilita comparar diferenças nos usos e necessidades de cada nacionalidade, já que diferentes características e hábitos de trabalho podem influenciar na forma como a ferramenta é utilizada. Foram entrevistadas empresas de Portugal e do Brasil, o que permite fazer estas comparações sem que haja grandes interferências por diferenças linguísticas ou adaptações nos roteiros de entrevistas. As quatro empresas entrevistadas já utilizam o Slack nas suas rotinas de trabalho frequentemente há mais de um ano, o que evita percepções muito iniciais ou pouca experiência dos colaboradores com a ferramenta. Todas as equipes têm, de modo geral, envolvimento com tecnologias digitais, seja pelo ramo da empresa ou área de atuação, porém, não desempenham as mesmas atividades. Isso permite coletar uma variedade de percepções (diferentes atividades) sem que haja uma grande dispersão em suas visões (todos envolvidos com tecnologia). Além disso, foram escolhidas empresas de médio e grande porte, com relevância nos seus mercados de atuação, o que oferece maior credibilidade às respostas (apesar das entrevistas serem anônimas), já que a implementação de uma nova ferramenta de comunicação interna tem um impacto expressivo na rotina destas empresas e por serem cada vez mais dependentes de uma partilha de conhecimento eficiente (Ellison *et al.*, 2015).

A comunicação digital não tem alterado apenas as ferramentas utilizadas no trabalho ou pessoalmente, mas também as que podem ser utilizadas em pesquisas. Como os entrevistados desta pesquisa estão dispersos geograficamente em dois países e com a rotina de trabalho das empresas reduzindo as possibilidades realizar as entrevistas presencialmente, foi o utilizado o Skype como suporte

para que as entrevistas fossem realizadas. O uso de uma ferramenta online de vídeo-chat (*VoIP*), de acordo com Janghorban, Roudsari e Taghipour (2014), permite que o pesquisador faça entrevistas de profundidade evitando restrições de tempo, financiamento e dispersão geográfica, com as interações sendo similares às entrevistas presenciais pela presença de elementos não verbais. Para Deakin e Wakefield (2013) o uso do Skype oferece uma nova forma de coleta de dados que deve ser considerada uma opção igual as entrevistas face a face. Porém, assim como qualquer método, além dos benefícios, existem malefícios. Por exemplo, os elementos não verbais são limitados pela tela do computador, e o ambiente escolhido pelos entrevistados pode ser uma distração (Janghorban, Roudsari e Taghipour, 2014). Além disso, é preciso que tanto o pesquisador quanto os participantes tenham acesso a uma conexão com a Internet de alta velocidade e domínio da ferramenta (Deakin e Wakefield, 2013) – o que, felizmente, não foi um fator que afetou estas entrevistas.

Para esta pesquisa foram entrevistados doze funcionários das quatro empresas participantes. Para cada uma foram entrevistados três de seus colaboradores, sendo um deles aquele que é identificado como o superior hierárquico. Assim, foram elaborados dois roteiros, sendo um para os funcionários e outro para os superiores. Ambos os roteiros de entrevista estão anexados à esta pesquisa. A elaboração dos roteiros também seguiu um modelo de análise (figura 2), que reúne os conceitos do referencial teórico e suas dimensões a fim de chegar em indicadores relevantes para a coleta dos dados.

### **5.3. MÉTODO DE ANÁLISE**

A análise dos dados foi realizada a partir do método de análise de conteúdo, sendo este um método que busca identificar em mensagens (neste caso, as respostas das entrevistas) “indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 1994: 42). Apesar de ser uma técnica já antiga, o desenvolvimento de tecnologias da informação tem afetado suas práticas. Bardin, 2009 *apud* Farago e Fofonca, 2012 apresenta três principais mudanças, sendo elas o uso do computador, o interesse pelos estudos relacionados à comunicação visual e a inviabilidade de precisão dos trabalhos linguísticos.

Na análise de conteúdo se identificam e interpretam determinados padrões nas mensagens, visto que “a análise de resultados é resultante de testes de associação de palavras” (Farago e Fofonca, 2012: 3). Comparando as respostas dos entrevistados e cruzando com o referencial teórico, podemos observar os padrões que aparecem espontaneamente a partir do envolvimento deles com o caso estudado. Assim, este método pode ser visto como uma “análise dos significados, embora possa ser também uma análise dos significantes” (Bardin, 1994: 34).

Para Bardin, 2009 *apud* Farago e Fofonca, 2012, o uso da análise de conteúdo pode ser dividido em três pontos: a pré-análise (o referencial teórico), a exploração do material (as entrevistas de profundidade) e o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação dos dados). Vale ressaltar que para “um trabalho mais profícuo de análise de conteúdo é necessário restringir as amostragens” (Farago e Fofonca, 2012: 4). Ou seja, para que os conteúdos analisados sejam de qualidade, é essencial

que os entrevistados sejam relevantes à investigação e ao caso estudado. Por isso, foram entrevistados trabalhadores que utilizam ativamente o Slack em diferentes empresas, cargos e países, sendo possível obter diferentes percepções sobre os efeitos da ferramenta.

A análise dos resultados se dá através do conteúdo das entrevistas, destacando elementos chave nas respostas e mapeando as percepções dos entrevistados – o que pode ser feito na forma de uma matriz de análise, por exemplo. Na análise, pretende-se responder as questões de pesquisa: como a ferramenta influencia no capital social dos utilizadores; se estimula a socialização e fortalece os laços sociais; se impacta na presença de *conductors*; se altera os níveis de formalidade na empresa; que tipos de impactos causa nas relações de poder; se potencializa a partilha de conhecimento; se afeta a forma de organização das equipas ou as atitudes dos colaboradores; que funcionalidades se sobressaem e como se comparam com tecnologias anteriores; e se é percebida uma melhora na eficiência da comunicação interna. Com isso, é feito o cruzamento dos dados com o referencial teórico recolhido e apresentado nos capítulos anteriores, além de realizar inferências e a interpretação dos dados.

Figura 1: Modelo da metodologia de pesquisa descrita ao longo deste capítulo

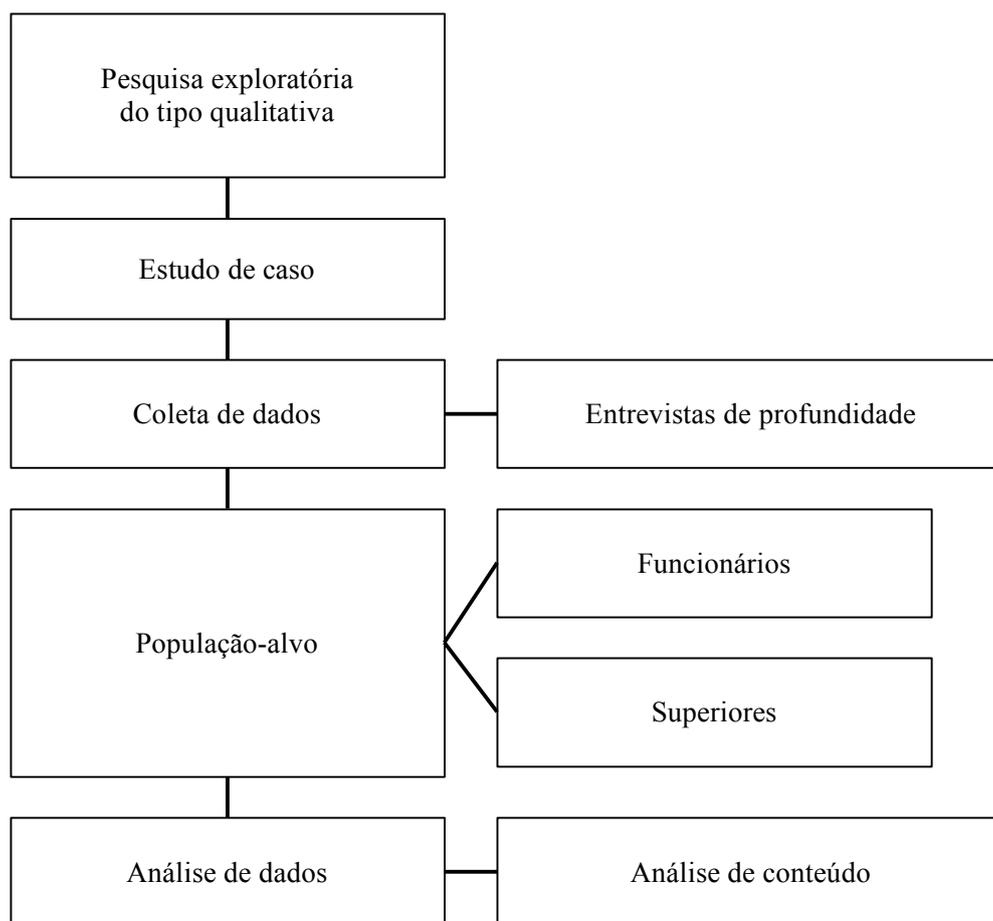


Figura 2: Modelo de análise utilizado para atingir os objetivos da pesquisa

Conceitos	Dimensões	Componentes	Indicadores
Capital social	Socialização	Influência da cultura organizacional	- Como vê a cultura da empresa? - Em que nível a empresa estimula a participação das pessoas?
		Proximidade com colegas/subordinados	- Relaciona-se mais com colegas ( <i>bond</i> )? - Sente-se mais presente na equipe? - Criou laços com outras equipes ( <i>bridge</i> )? - Tem laços de amizade com colegas?
		(In)formalidade nas relações	- Restringem a assuntos de trabalho ou falam de outros tópicos? - Têm conversas descontraídas com humor, <i>GIFs</i> ou <i>emojis</i> ? São úteis?
	Relações de poder	Hierarquia formal da empresa	- Quão formal é a hierarquia na equipe? - Mudaram as relações com os superiores ou subordinados depois do Slack?
		Privacidade e controle	- Sente-se vigiado no Slack? - Tem maior controle da equipe? - Altera o que vai partilhar por saber que todos veem?
		Presença de <i>conductors</i>	- Alguém que se destaque na equipe em participação (dentro e fora do Slack)? - Ficou mais ativo nas discussões?
Média sociais empresariais	Partilha de conhecimento	Valor das interações	- Têm mais discussões de trabalho? - Partilha mais conteúdos relevantes? E outros membros da equipe?
		Transparência e acesso aos dados	- Já precisou de informações de conversas antigas? - A ferramenta mudou a forma de acessar dados passados?
		Resolução de problemas	- Discutem os problemas em equipe? - As discussões ajudam a encontrar soluções para os problemas?
	Relevância da ferramenta	Percepção de eficiência	- Como o Slack afetou seu trabalho? - Se deixassem de usar o Slack, faria falta?
		Vantagens e desvantagens	- O que te atraiu no Slack? - Quais são as vantagens? - O que falta na ferramenta?
		Tecnologias anteriores	- Como faziam antes de usar o Slack? - Como compara com e-mail, chat etc?

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No total foram realizadas doze entrevistas, divididas igualmente entre quatro diferentes empresas. Para cada uma das empresas foram entrevistados três colaboradores, sendo um deles o superior hierárquico. Todas as entrevistas foram realizadas ao longo do mês de abril de 2018, gravadas e posteriormente transcritas para análise. Além deste capítulo, alguns dos resultados podem também ser vistos na matriz de análise de conteúdo, que registra e dimensiona os pontos principais de cada entrevista, e que é parte dos anexos deste trabalho.

As empresas que compõem esta pesquisa são: (1) uma varejista de moda do Brasil com mais de 500 lojas em operação da qual, para esta pesquisa, foram entrevistados membros de uma equipe de Tecnologia da Informação; (2) uma empresa brasileira de desenvolvimento e fabricação de produtos para outras marcas, em que foram entrevistados membros de diversas áreas da empresa; (3) uma empresa portuguesa que oferece uma plataforma para vagas de emprego na área de tecnologia, sendo os entrevistados membros da equipe *Talent Development*; (4) uma empresa portuguesa que auxilia no alojamento de estudantes estrangeiros em capitais europeias da qual foram entrevistados membros da equipe de *Customer Experience*.

A nível pessoal, as entrevistas foram realizadas anonimamente e, portanto, os nomes dos entrevistados não serão expostos neste trabalho. Por conta disto, são utilizados códigos para se referir a cada entrevista. Para cada empresa foi atribuída uma letra, sendo A e B para as empresas brasileiras e C e D para as empresas portuguesas. Já para os entrevistados foi atribuído um número, resultando códigos como A1, C2 e B3 – como pode ser visto no quadro de entrevistados (figura 3).

Figura 3: Quadro de entrevistados desta pesquisa

Código	Ramo da empresa	Entrevistados	Sexo	País	Nível
A1	Varejista de moda	Equipe de Tecnologia da Informação	Masc.	Brasil	Superior
A2			Masc.		Funcionário
A3			Masc.		Funcionário
B1	Desenvolvimento e fabricação de produtos	Membros de diversas áreas da empresa	Masc.	Brasil	Superior
B2			Masc.		Funcionário
B3			Masc.		Funcionário
C1	Plataforma para vagas na área de tecnologia	Equipe de <i>Talent Development</i>	Fem.	Portugal	Superior
C2			Fem.		Funcionário
C3			Fem.		Funcionário
D1	Alojamento de estudantes estrangeiros	Equipe de <i>Customer Experience</i>	Masc.	Portugal	Superior
D2			Fem.		Funcionário
D3			Fem.		Funcionário

## 6.1. SOCIALIZAÇÃO E CAPITAL SOCIAL

Todas as empresas que fazem parte desta pesquisa, na visão dos entrevistados, estimulam a participação dos seus funcionários através das suas culturas organizacionais. Talvez por tratarem-se de empresas relativamente novas e voltadas para setores de tecnologia, onde há uma necessidade de constante inovação, a tendência de uma cultura participativa no trabalho seja mais influente. “Vemos [a cultura da empresa] como bastante jovem. Não só pela idade média dos funcionários ser relativamente baixa, mas isso implica que as pessoas são, em regra geral, muito adaptáveis, flexíveis a mudanças” (Entrevistado D1). A exceção seria justamente uma das empresas que é vista como tradicional pelos seus funcionários, porém, eles destacam que a cultura da equipe é diferente da empresa como um todo. “[A cultura da empresa] é totalmente diferente do que a gente tem no time. No time a gente procura pensar o ágil [método ágil de desenvolvimento] e agir como ágil (...), mas a cultura da empresa é completamente contra o ágil ainda” (Entrevistado A1). Neste caso nota-se que há uma espécie de subcultura organizacional mais adaptada à necessidade de participação da equipe. Isto relaciona-se diretamente com o que foi discutido por Ferreira *et al.* (1996) quando afirma que a cultura organizacional não é homogênea e pode ter variações dentro da empresa.

Independentemente disto, os entrevistados afirmam que não se aproximaram mais socialmente dos seus colegas por causa do Slack (salvo uma exceção), mas dizem que tornou as conversas mais frequentes e as pessoas mais acessíveis. “Não dessa maneira, mas ele talvez facilite a comunicação, aproxima mais talvez quem tu não tens um acesso diário, porque o acesso que eu tenho às pessoas no dia a dia em si é tranquilo e mais complementar com o Slack” (Entrevistado A3). Ou seja, os laços sociais entre os colegas de trabalho aparentemente não se fortaleceram, porém, a intensidade das interações que já aconteciam aumentou. Isto se deve não somente a questões de usabilidade da ferramenta, mas possivelmente também por ela ser vista como algo menos formal do que o e-mail, por exemplo, o que reduz a barreira de comunicação entre os atores.

Já a presença de conversas descontraídas está presente em todas as empresas. “Há uma decompressão feita através do mesmo. Usamos equilibradamente para assuntos de lazer e para fins de trabalho. (...) Isso reforça o tal sentido de grupo” (Entrevistado D1). Das quatro empresas, apenas uma não possuía canais ou conversas não relacionadas à trabalho no Slack. Neste caso, a empresa utiliza outra ferramenta para este tipo de interações – um grupo no WhatsApp – e reserva o Slack apenas para conteúdos de trabalho. “[Conversamos] só sobre trabalho, porque a gente usa bastante o WhatsApp, então a parte informal acaba sendo por lá” (Entrevistado B2). Ainda assim, este tipo de conversa é visto como algo positivo por todos os entrevistados, funcionários ou superiores, por ser uma forma de descontração, descanso e aproximação entre os colegas. “É uma forma também de fazer certas brincadeiras sobre o nosso trabalho diário e várias coisas de uma forma descontraída” (Entrevistada C2). Há um receio que esta liberdade para conversas descontraídas possa ser abusada por alguns e se tornar uma distração, porém, nas empresas entrevistadas, parece ser reforçada a ideia de moderação. “Se fosse

o dia inteiro fazendo piada eu acho que iria influenciar [negativamente], mas não é isso que acontece. Se todo mundo usa com bom senso, funciona. Acho importante” (Entrevistado A2).

O uso de *emojis* nas conversas através do Slack parece ser visto de forma positiva por todos os entrevistados, inclusive aqueles que dizem não gostar muito da ferramenta. “O que nós mais usamos no Slack são os *emojis*” (Entrevistada C3). Os *emojis*, como já dito por Stark e Crawford (2015), parecem ser uma forma de tornar as conversas mediadas por computador mais pessoais, transmitindo sentimentos que não ficariam claros apenas no texto e, assim, tornam os atores mais próximos. Da mesma forma, o uso de *emojis* também torna as conversas menos formais, o que, na visão dos entrevistados, torna as discussões mais diretas e eficientes. “[Essa informalidade] facilita a comunicação. É muito mais rápido” (Entrevistada C1).

Apesar dos entrevistados afirmarem que o Slack não faça com que os colegas se tornem mais próximos, há claramente uma influência indireta na aproximação deles. Se por um lado o Slack não estimula diretamente que os colegas fortaleçam os seus laços sociais, por outro diversas das suas funcionalidades como a acessibilidade das conversas, os canais para assuntos diversos e o uso de *emojis* criam um ambiente que estimula no sentido da aproximação social entre os colegas. “É uma maneira de criar uma conexão um pouco mais além do que no trabalho mesmo. De coleguismo, digamos assim. Talvez torne a relação mais amistosa com as pessoas” (Entrevistado A3). Não fica explícito, através das entrevistas, se o capital social das pessoas é influenciado, porém é possível afirmar que a ferramenta proporciona um acesso mais fácil aos colegas, o que poderia ser utilizado pelos atores para aumentarem seus capitais sociais. Quanto aos tipos de capital social, pode-se reafirmar o que foi dito por Newell, Tansley e Huang (2004) que, em contextos empresariais, tanto *bonding* quando *bridging* estão presentes nas discussões no Slack, principalmente por ele ser visto pelos funcionários como uma ferramenta de trabalho e, portanto, o contexto empresarial é transposto para o ambiente virtual.

## **6.2. RELAÇÕES DE PODER**

Os entrevistados, tanto superiores quanto funcionários, afirmam não notar grandes diferenças no seu relacionamento com colegas de outras hierarquias, sejam eles superiores ou não, desde que começaram a utilizar o Slack dentro da empresa. O principal motivo para isto talvez seja porque, nas empresas entrevistadas, a hierarquia não é tão formalizada quanto em empresas mais tradicionais. “Nós temos a hierarquia bastante definida e a empresa está em constante mudança, mas não é tão rígida assim. Rapidamente consigo falar com alguém superior sem qualquer tipo de problema” (Entrevistada D3). Há, porém, uma mudança na facilidade de contato com os colegas de outras hierarquias, sendo supostamente mais fácil para um funcionário, por exemplo, enviar uma mensagem para o seu chefe. “Utilizo o Slack como uma forma de falar com eles da mesma forma que falo com outros colegas. Portanto, logo aí estabeleço uma relação mais próxima” (Entrevistada C2). Ou seja, a estrutura formal da hierarquia não se altera, mas a comunicação com os superiores torna-se muito mais acessível para os funcionários.

Também não há nenhuma aparente influência do Slack na presença de *conducers* dentro das equipes. Segundo a visão da maioria dos entrevistados, as pessoas que já eram mais ativas antes do Slack costumam ser as mais ativas na ferramenta, e ser um *conducer* ou não é apontado como um traço de perfil da pessoa que não é visivelmente estimulado pela ferramenta. “É a mesma que se destaca no Slack. Ou seja, destaca-se noutras coisas e também no Slack por ser mais comunicativa e mais expressiva” (Entrevistada C2). Uma das entrevistadas, porém, afirma que alguns dos funcionários que são mais tímidos e pouco participativos pessoalmente passam a ser mais ativos nos canais no Slack. “[Pessoas tímidas são mais ativas no Slack]. Exatamente. Não é uma regra, mas o comportamento online não tem nada ver com o comportamento fora do online” (Entrevistada C1).

Quanto a privacidade, de modo geral, nenhum entrevistado se mostrou preocupado com sua privacidade pessoal no Slack. Há uma aparente compreensão de que, por se tratar de uma ferramenta de trabalho é compreensível – e por alguns até esperado – que as conversas sejam monitoradas pelos superiores e até por outros funcionários. Um dos entrevistados até deixa claro que “Se eu utilizasse ela como um meio social, eu ia me sentir mega violado, mas como a proposta é usar como ferramenta de trabalho mesmo, eu até acho estranho que não tinha isso antes” (Entrevistado B2).

Por outro lado, alguns entrevistados, principalmente os superiores, demonstraram preocupações com a privacidade e segurança de dados da empresa. “Tem decisões que são unilaterais nossas, e tem decisões que são da parte do cliente. Certas coisas a gente têm que tratar de formas separadas, então se todo mundo tem acesso a isso, seria um pouco desleal” (Entrevistado A3). Não só há uma preocupação que os dados possam ser expostos para terceiros, mas também que as conversas de ex-funcionários possam se tornar inacessíveis. Um dos superiores entrevistados expressou preocupações pelo fato de os dados partilhados na ferramenta ficarem guardados em servidores do Slack e não na empresa, diferente de serviços como o e-mail, que podem ser gerenciados e guardados por servidores da própria empresa. “O e-mail de um profissional é sempre acessível à empresa. Isto é importante. As pessoas podem se ir embora e trocaram informações com clientes importantes, e acho que tem que ter registro. (...) No Slack eu não me sinto confortável com utilizar neste propósito” (Entrevistado D1). Neste caso, há uma sensação de insegurança quanto ao acesso dos dados, que poderiam ser tornados inacessíveis ou apagados por terceiros. Observa-se aqui que há uma possibilidade de popularização de um sistema mais aberto e descentralizado para atuar no lugar do Slack, como o *IRC* que, assim como o e-mail, pode ser controlado internamente e de forma independente por uma empresa.

Três dos quatro superiores entrevistados afirmam que o Slack lhes dá maior controle sobre suas equipes, porém os motivos exatos para esta percepção são diferentes de um para outro. Um deles diz que a ferramenta lhe dá mais controle porque proporciona uma visibilidade sobre toda a equipe, as discussões e o andamento das tarefas. “Ele te dá mais visibilidade do trabalho. Até pelo *workflow* que a gente criou. Ele agiliza” (Entrevistado A1). Outro superior afirma que o maior controle vem da possibilidade de contatar toda a equipe rapidamente, alinhando-a com mais facilidade. “Quando tem uma notificação, acontece ao mesmo tempo para todos. Depois ninguém pode ter a desculpa de não ter

visto. Uma série de coisas dessas facilita na organização do dia a dia” (Entrevistado D1). Isto facilita, segundo o entrevistado, pois os membros da equipe podem estar ocupados com outras tarefas. “É muito difícil de garantir, a qualquer momento do dia, que sequer metade deles vai estar disponível para ouvir” (Entrevistado D1). O terceiro dos superiores diz que o controle que o Slack oferece está ligado às funcionalidades de histórico de conversa e arquivos, que registra o trabalho e o conhecimento compartilhado pela equipe. “Mais controle e mais histórico, porque por mais que a gente tenha um servidor, a galera não bota tudo em rede, então a gente consegue acessar o Slack para tudo” (Entrevistado B1).

### 6.3. PARTILHA DE CONHECIMENTO

Conforme exposto no subcapítulo anterior, há um aumento na frequência de mensagens enviadas e, para os entrevistados, com o aumento do número de interações há um aumento no conhecimento compartilhado entre os colegas de trabalho. A percepção geral é de que mais “conteúdo relevante” é compartilhado e que, portanto, esse aumento de interações é, no fim das contas, positivo para a empresa. “Como nem sempre é possível estar fisicamente todos juntos a discutir um assunto, no Slack conseguimos estar todos juntos a discutir um mesmo assunto” (Entrevistada C3).

O histórico de conversas e arquivos é visto como o elemento principal do Slack para as empresas brasileiras. Com a ferramenta se tornando um centralizador de todas as discussões e decisões nas equipes, esta função serve como um arquivo do conhecimento compartilhado entre os colegas. “[O histórico] é muito útil. Talvez a melhor parte do Slack. E a única coisa que realmente justifica pagar ele” (Entrevistado B1). Porém, as empresas portuguesas entrevistadas não veem grande relevância na funcionalidade afirmando que, pelo Slack ser uma ferramenta informal de comunicação, há outros meios em que as informações mais importantes são documentadas e oficializadas, como em e-mails. “Eu acho que não há necessidade para a empresa. Nós tentamos assegurar que toda a comunicação com os clientes, por exemplo, é feita através de canais que podem ser verificados por qualquer membro da equipe” (Entrevistado D1).

A relação entre a quantidade e a qualidade das discussões parece ter sido afetada de formas diferentes nas equipes entrevistadas. Para um dos superiores essa relação melhorou porque a centralização da comunicação interna no Slack tornou as discussões mais práticas. “Em quantidade acabou facilitando porque a gente não discute a mesma coisa em vários canais, e em qualidade porque acabou tendo os *feedbacks* mais próximos” (Entrevistado B1). De forma similar, outro superior afirma que, mesmo com uma frequência mais alta de mensagens, elas são mais práticas. “Não precisa esperar retorno. É na hora. É uma ferramenta que está entranhada no time. Faz parte do método de trabalho” (Entrevistado A1). Para outro dos superiores essa relação nem sempre positiva. Se por um lado a informalidade da ferramenta permite ser mais direto, por outro ela pode desviar a atenção dos funcionários de uma formalidade que às vezes é necessária no trabalho. “[Em quantidade,] permite ter comunicações mais transacionais. Já em qualidade, acho que não. Um *messenger* isenta a pessoa do seu dever de estruturar as coisas demasiado” (Entrevistado D1). Já uma superiora afirma que esta relação

não se altera porque o Slack não é utilizado para discussões, apenas trocas rápidas de informação. “É uma coisa mais prática. Uns votos, uma opinião, uma informação. Não é um espaço para discussão” (Entrevistada C1).

Todos os entrevistados afirmam que as discussões que acontecem dentro do Slack ajudam a encontrar soluções para os problemas do dia a dia. Os motivos mais frequentes são dois. Um é que os problemas que são vistos como mais simples podem ser discutidos sem urgência e por todos, sem precisar de etapas mais complexas, como uma reunião. “Todo nosso trabalho, tirando as cerimônias normais, é remoto. As decisões que a gente toma no dia a dia, decisões de funcionamento e todas essas coisas são feitas via Slack” (Entrevistado A3). Outro motivo é que, pelo Slack facilitar a comunicação com colegas que estão em outro local, é possível discutir os problemas sem que toda a equipe esteja reunida em um mesmo ambiente. “O Slack ajuda pois dá tempo para nós chegarmos a determinadas soluções, a discutirmos com nossos diferentes colegas” (Entrevistada C3). Porém, a qualidade das soluções nem sempre é vista como igual para os superiores. Enquanto um dos superiores afirma que a qualidade é a mesma – “Em qualidade técnica, da solução de entrega, é a mesma qualidade, só mais rápido” (Entrevistado A1) – outros dizem que não – “Nunca. Comparado com uma reunião, por exemplo, não” (Entrevistada C1). De qualquer forma, a percepção parece estar relacionada com a gravidade dos problemas. Enquanto problemas simples são solucionáveis via Slack, os mais graves ainda necessitam de discussões mais aprofundadas, com reuniões etc. “Em casos mais graves [precisa de interferência externa], mas aí a gente já faz reunião física mesmo. A maioria das coisas dá para resolver dentro do Slack mesmo” (Entrevistado B1).

#### **6.4. RELEVÂNCIA DOS MÉDIA SOCIAIS EMPRESARIAIS**

Independentemente dos prós e contras da ferramenta, um ponto que parece transparecer em todas as entrevistas é que o Slack exerce uma função de centralizar a comunicação interna, integrando diversos elementos que antes estavam separados. “A gente tem integração com os outros serviços que a gente tem. Ele dá visibilidade principalmente” (Entrevistado A1). Com isso, cria-se uma sensação de que a comunicação interna se torna mais eficiente, facilitando o acesso aos colegas e dando maiores garantias de que o conteúdo compartilhado na ferramenta é visível para os outros. “Acabou facilitando porque a gente não discute a mesma coisa em vários canais, sabe? Se fala ali e está tudo certo” (Entrevistado B1).

A principal vantagem da ferramenta, na visão dos entrevistados brasileiros, principalmente pelos superiores hierárquicos, é o acesso ao histórico de conversas e arquivos – conforme já mencionado no subcapítulo anterior sobre Partilha de Conhecimento. Esta é apontada por alguns dos entrevistados como a principal justificativa para adquirir a versão paga da ferramenta. “A versão *free* dele te libera, do resto, quase tudo, então acho que a única coisa que justifica o *premium* é essa questão dos [históricos] mesmo” (Entrevistado B1). Já entre os portugueses a principal vantagem parece ser praticidade que a ferramenta proporciona, fazendo com que as mensagens possam ser enviadas de forma rápida e direta. “A forma como está concebida neste momento, facilita muito a comunicação. (...) É muito mais

pragmático e fácil de utilizar” (Entrevistada C1). Quando perguntados sobre o que não gostam na ferramenta, de modo geral, os entrevistados têm dificuldade de apontar o que exatamente desgostam. As respostas ficam sempre relacionadas às funcionalidades de organização de lembretes e arquivos, que gostariam que tivessem mais opções. Seguem a linha de “a organização dos arquivos podia ser melhor” (Entrevistado A2) e “falta é poder botar uma tarefa com uma data” (Entrevistado B1).

Apesar de não terem apontado diretamente como uma desvantagem, quase todos os entrevistados aparentam perceber a ferramenta como algo incômodo, com constantes notificações ao longo da jornada de trabalho. Um dos entrevistados diz que “[tem] que ficar toda hora olhando. Toda hora recebendo notificação e tal, mas isso também, depois tu acabas ajustando as notificações que tu queres receber ou não” (Entrevistado A2). Neste mesmo sentido, aparentemente cria-se um sentimento de *FOMO* (*Fear of Missing Out*). Este conceito, segundo Przybylski *et al.* (2013), que poderia ser traduzido para o português como "Medo de Ficar de Fora", refere-se a uma apreensão perversa que uma pessoa tem de que os outros possam estar tendo experiências importantes que ela está perdendo, e caracteriza-se pelo desejo de estar sempre atualizado – principalmente através dos média sociais – do que os outros estão fazendo. Ou seja, cria-se uma espécie de medo que é necessário sempre estar atento às mensagens do Slack para não perder nenhuma informação, independentemente de ela ser realmente importante ou não. “Tem que estar sempre com o Slack aberto. Acaba tendo aquele lance de ter que ficar toda hora olhando. Toda hora recebendo notificação e tal” (Entrevistado A2).

Quando comparam com outras ferramentas, como e-mail ou chats, as opiniões voltam-se para a praticidade da ferramenta. De forma geral, afirmam que o Slack é mais rápido e organizado, facilitando a comunicação. “É uma via mais rápida de comunicação do que qualquer outra” (Entrevistada C3). Alguns dos entrevistados veem a ferramenta como uma união do e-mail com o chat, o que segue a lógica da centralização. “É a junção dos dois. O melhor dos dois mundos” (Entrevistado B2). Ao comparar diretamente com o e-mail, há um consenso de que e-mails são mais formais e estruturados do que as conversas no Slack. “Se for num contexto mais formal, num assunto mais formal, não irei usar o Slack, iria usar o e-mail” (Entrevistada D3). Esta formalidade às vezes é vista como desnecessária. “Estar a receber e-mails de colegas de trabalho para coisas tão curtas e tão informais não faz sentido” (Entrevistada C2). Além disso, alguns preferem o e-mail por ser mais seguro e servir como um registro mais formalizado para as informações. “Acho que o e-mail é mais seguro. É um registro, digamos assim” (Entrevistado A2).

Para alguns dos entrevistados, há uma certa dificuldade em ver diferenças entre o Slack e ferramentas mais simples de chat como o Skype. “Comparo com chat da mesma forma. Para mim é pura e simplesmente um chat” (Entrevistado D1). Porém, todos apontam a facilidade de criação de canais (ou conversas em grupo) como a principal diferenciação com outras ferramentas. “Em geral preferiria o Slack porque assim estaríamos todos no mesmo canal e também tem mais funcionalidades” (Entrevistada C3). Também há uma compreensão geral de funcionalidades mais avançadas da ferramenta como realizar enquetes ou configurar lembretes. “O que mais me atrai são os comandos. A

questão de podermos pôr um alarme, um *reminder*. Acho que é uma ferramenta bastante completa” (Entrevistada D3). Além disso, as possibilidades de integração são apontadas por alguns como uma vantagem importante do Slack. “No geral ele é como outras ferramentas, só que ele permite uma integração entre os serviços. Acho que esse é o principal ganho dele” (Entrevistado A1).

Quando questionados se confiam na ferramenta, as opiniões dos superiores ficam divididas. Dois deles afirmam não ter problemas de confiança com a ferramenta. “É muito bom. Quanto a isso é bem bom mesmo” (Entrevistado A1). Por outro lado, os demais têm certas preocupações com a segurança dos dados que são compartilhados através do Slack. “Confio, mas até certo ponto. É limitado porque nós sabemos que as coisas funcionam hoje em dia, e dar informação estritamente confidencial não é pelo Slack” (Entrevistada C1).

De qualquer forma, o uso que cada empresa individualmente faz do Slack varia de acordo com a organização das equipes e suas necessidades. “No início a gente teve um problema, que a gente discutia muitas coisas no Slack, mas aí era relacionado ao nosso método de trabalho que estava um pouco distorcido” (Entrevistado A1). É apenas após a ferramenta ser integrada na estrutura de trabalho das equipes que ela passa a ser vista como algo útil e, assim, é incorporada à comunicação interna diária dos colegas de trabalho. Assim que é integrado a rotina de trabalho, o Slack parece passar a ser essencial para os entrevistados, com todos afirmando que, caso deixassem de usá-lo, teriam que encontrar uma solução semelhante. “A comunicação [sem o Slack] iria se tornar muito mais arcaica. Iria ser muito mais difícil, mais confuso” (Entrevistada D3). “A gente teria que achar uma ferramenta que funcionasse da mesma maneira ou a gente não ia conseguir ter comunicação dos dois lados” (Entrevistado A3).

Independentemente dos prós e contras que uma ferramenta como o Slack traz, é possível afirmar, a partir dos resultados das entrevistas, que os média sociais empresariais são bastante relevantes para as empresas, não só por elas resolverem necessidades que não eram facilmente solucionadas antes destas tecnologias, mas por também centralizar e reorganizar diversos pontos da comunicação interna das equipes que antes estavam dispersos em diversas outras ferramentas. Isto segue a lógica de Bertolotti *et al.* (2015), com recursos sociais e tecnológicos sendo utilizados ao mesmo tempo e criando assim interdependências entre as ferramentas e a interação entre os membros.

## **6.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Através das percepções dos entrevistados foi possível observar que o Slack altera a rotina de trabalho, pois passar a ser mais uma ferramenta que precisa da constante atenção das pessoas ao passo que ela ainda não substitui inteiramente as tecnologias anteriores. Mais do que tentar substituir, o Slack parece preencher uma lacuna na comunicação interna das empresas, permitindo trocas rápidas de mensagens e arquivos entre os membros das equipes, o que parece também auxiliar na solução de problemas e estimular a partilha de conhecimento nas equipes. De forma bastante similar, a ferramenta estimula indiretamente a socialização entre os colegas, fortalecendo os laços sociais entre eles e unindo, até certo ponto, as equipes. De modo geral, estas visões positivas parecem atravessar os níveis hierárquicos, com

tanto os superiores quando os demais funcionários concordando com as vantagens do Slack. Porém, nota-se uma preocupação em questões de segurança e privacidade dos dados, tanto por ser uma ferramenta relativamente nova, que ainda precisaria ser mais testada no mercado, quanto por se tratar do produto de uma empresa privada, que hospeda em seus servidores os conteúdos da empresa contratante. Além disso, há uma preocupação de que o abuso da ferramenta pelos funcionários pode acabar por criar distrações no trabalho. Ainda assim, isto não se mostra como um grande problema, com a agilidade da comunicação e o maior controle sobre as equipes sendo vantagens que se sobressaem entre as características da ferramenta. Do lado dos funcionários, há uma clara percepção de que o Slack se trata de uma ferramenta de trabalho e que deve ser utilizada principalmente para auxiliar no desempenho das suas funções – incluindo aí os momentos de descontração entre os colegas.

Os resultados encontrados neste trabalho, conforme agrupados nos subcapítulos anteriores, mostram-se em harmonia com os três pontos centrais conforme descritos por Treem e Leonardi (2013) – socialização, poder e partilha de conhecimento. Sendo assim, esta pesquisa reafirma o que foi conceituado pelos autores além de reforçar que este talvez seja um caminho adequado para observarmos ferramentas de mídia sociais no trabalho. Entre os resultados também se sobressai a relação com a nova mentalidade que a cultura participativa trás, segundo de Botsman e Rogers (2011). Os autores definem esta mentalidade em três pontos que se relacionam diretamente com os resultados observados: (1) a simplicidade, com o fácil acesso e a informalidade das relações; (2) a rastreabilidade e transparência, com as funções de histórico; e (3) a participação, com a constante discussão e presença nos canais da empresa. Elementos do que Jenkins (2008) e Shirky (2011) afirmam também estão presentes na cultura das empresas entrevistadas, com a participação entre os colegas sendo estimulada sem levar em conta os seus cargos e níveis hierárquicos.

Este trabalho partiu da ideia de perceber se o uso de uma tecnologia digital de mídia sociais pode afetar os fluxos de comunicação interna de uma empresa e, a partir dos resultados analisados, pode-se afirmar que há sim uma mudança nos fluxos de comunicação interna com o uso do Slack, já que uma ferramenta deste tipo requer que a equipe inclua o seu uso na sua rotina. Já a questão de como o fluxo é afetado depende dos diferentes pontos analisados nos subcapítulos anteriores.

O uso do Slack pode sim potencializar a partilha de conhecimento dentro da empresa através das funcionalidades que oferece como com o histórico de conversas e arquivos, que serve como uma espécie de memória coletiva para as equipes, ou a com rápida criação de canais (ou grupos) para discutir assuntos importantes naquele momento. A força desta potencialização parece depender principalmente das necessidades da empresa e do seu interesse em utilizar a ferramenta com este objetivo. Para Ellison *et al.* (2005), a partilha de conhecimento pode se dar tanto na troca de informações quando em questões organizacionais ou solução de problemas, passando por dinâmicas sociais e processos interpessoais. Sendo assim, o Slack parece ser flexível o suficiente para suprir as necessidades das equipes, com diversos elogios neste sentido.

Similarmente, o uso do Slack também pode sim estimular, mesmo que indiretamente e não perceptível para os entrevistados, a socialização nas equipes e ajudar a fortalecer os laços sociais, com o acesso aos colegas de trabalho sendo facilitado e com maior informalidade nas relações, de forma a dar mais proximidade nas conversas. Da mesma forma, torna-se muito mais fácil entrar em contato com os superiores das equipes através do Slack, porém não há grandes mudanças da relação hierárquica, apenas maior acessibilidade. Se considerarmos que são as interações entre os atores que criam os valores de capital social (Putnam, 2000; Recuero, 2009), é possível que afirmar que estas características de socialização podem levar ao aumento do capital social dos trabalhadores, dependendo apenas do interesse deles neste sentido.

Quanto a questão se uso da ferramenta impacta na presença de *conductors*, não é possível afirmar que sim, já que os entrevistados veem esta questão como um traço de perfil dos trabalhadores e não uma atitude que possa ser influenciada pelo Slack. Isto vai contra o que foi dito por Treem e Leonardi (2013) quando afirmam que a maior visibilidade de informações que os média sociais empresariais oferecem poderia democratizar as contribuições e tornar alguns indivíduos mais influentes no grupo. Ou seja, se uma pessoa é identificada como *conductor*, ela tende a expor estas características em diversos momentos da sua rotina de trabalho e não apenas em ambientes virtuais. Ferramentas de média sociais empresariais não parecem influenciar neste sentido.

Sobre se altera os níveis de formalidade na empresa, é possível afirmar que sim, mas com certos limites. Este parece ser um elemento que é influenciado principalmente pela cultura organizacional e as empresas entrevistadas demonstraram que já possuíam relações menos formais do que o tradicional. Porém, os entrevistados afirmaram diversas vezes que o Slack é uma ferramenta menos formal e sobrecarregada que o e-mail (Bertolotti *et al.*, 2015), o que é visto como algo positivo para troca de mensagens mais rápidas e pragmáticas. Assim, pode-se dizer que o Slack reduz a formalidade apenas em um nível técnico, e não afeta nas relações de trabalho como um todo. Da mesma forma, pode-se afirmar que não causa grandes impactos nas relações de poder, já que esta é também uma característica da cultura da empresa. O Slack ajuda no sentido de facilitar o contato entre colegas e superiores, tornando-os mais visíveis e acessíveis para a troca de mensagens (Qualman, 2011), porém não causa impactos na hierarquia das empresas.

Quando observamos se o Slack afeta a forma como as equipes se organizam, vemos que a ferramenta é utilizada de acordo com as necessidades de organização de cada equipe, com alguns entrevistados afirmando que a ferramenta passa por um período de adaptação até ser configurada para a equipe. Além disso, algumas funcionalidades do Slack auxiliam no controle das equipes e na partilha de conhecimento, o que pode ajudar a eliminar o retrabalho (Qualman, 2011). Similarmente, as atitudes dos colaboradores não são afetadas já que a ferramenta é utilizada de acordo com as suas necessidades – apenas permitem comportamentos que não conseguiam alcançar sem a ferramenta (Treem e Leonardi, 2013). Por outro lado, também foi possível observar que o Slack pode causar sensações de *FOMO* por conta da quantidade de mensagens e notificações.

A partir da perspectiva dos entrevistados, fica claro que o uso de uma ferramenta deste tipo torna a comunicação interna mais eficiente, como já havia sido afirmado por Shami *et al.* (2014). Por mais que esta maior eficiência possa ser apenas uma percepção que não se verifica na prática, há um visível otimismo com relação a ferramenta, mesmo diante dos problemas apontados pelos entrevistados e, sendo assim, parece adquirir grande importância na comunicação dentro das empresas. Diferente do e-mail, que é visto com uma função mais formal e de registro, o Slack parece servir para trazer a facilidade de troca de mensagens de um chat para o ambiente de trabalho, aliado com funcionalidades organizacionais que lhe parecem dar o foco adequado para ser utilizado dentro das empresas. Com a análise dos resultados das entrevistas, pode-se dizer que o Slack, assim como outras ferramentas de mídia sociais empresariais, parece cumprir o papel que se propõe a desempenhar dentro das empresas.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, as visões dos entrevistados sobre o Slack são muito positivas. Neste sentido, é importante notar que, por ser uma ferramenta relativamente nova no mercado, as equipes que a utilizam atualmente poderiam ser consideradas *early adopters*<sup>9</sup> deste tipo de tecnologia e, portanto, carregam um certo viés de entusiasmo em suas colocações sobre a ferramenta. Também vale pontuar que as equipes entrevistadas atuam em áreas relacionadas à tecnologia da informação, o que pode fazer com que tenham menos barreiras de acesso e maior usabilidade da ferramenta – em contraste com áreas de trabalho onde contato com tecnologias digitais é mais incomum.

Diferente do esperado inicialmente, houve pouca diferenciação entre as percepções dos entrevistados brasileiros e portugueses. A única diferença significativa foi na relevância do acesso aos históricos na ferramenta por parte dos superiores, mas isto não parece estar relacionado à cultura dos países e sim às características das empresas que, coincidentemente, eram de países diferentes. Com o Slack sendo utilizado de acordo com as necessidades de cada equipe, faz mais sentido que as diferenças estejam mais ligadas aos interesses das empresas e não por questões nacionais. Dito isto, o rápido crescimento do Slack em diversos países apontaria para a hipótese de que a necessidade de melhores ferramentas de comunicação interna é relevante globalmente. Esperava-se inicialmente observar mais diferenças nos usos e necessidades de cada país, uma vez que os hábitos e características nacionais de trabalho poderiam influenciar neste sentido. Porém, é possível especular que, por serem histórica e culturalmente próximos, ambos os países tenham poucas diferenças de hábitos de trabalho entre si e que, para observar tais diferenças, seria necessário comparar os resultados com percepções de países culturalmente mais distantes, como os escandinavos ou norte-americanos.

Além da diferenciação pelo nível hierárquico e nacionalidade dos entrevistados, é possível fazer uma breve análise a partir de outras características dos entrevistados. Das doze pessoas que participaram das entrevistas, sete delas são homens e cinco são mulheres, sendo três dos homens e uma das mulheres superiores hierárquicos. Todas as entrevistadas mulheres são portuguesas e, portanto, comparações neste sentido poderiam se confundir com o comparativo entre as nacionalidades. Porém, esta questão não parece trazer nenhuma diferença para os resultados, com as respostas estando sempre muito ligadas às atividades de trabalho e não a características pessoais. Seria interessante que estudos futuros dessem foco à esta questão. Outra característica que pode ser apontada é sobre a literacia dos entrevistados com tecnologias digitais. Todos participantes aparentam ter um bom domínio destas tecnologias, incluindo o Slack, e-mail e outras ferramentas. Por possuírem um grau de literacia acima da média, a adaptação aos média sociais empresariais pode ter sido facilitada, o que poderia ser mais complexo para outras pessoas e poderia resultar em percepções diferentes sobre o Slack e suas características.

---

<sup>9</sup> “Adotantes iniciais” em inglês. Refere-se aos indivíduos que rapidamente aderem a novos produtos e tecnologias assim que se tornam disponíveis no mercado, muito antes da maioria das pessoas.

Mesmo com as equipes entrevistadas tendo uma forte ligação com tecnologias digitais e um alto grau de literacia com ferramentas deste tipo, é possível especular, com base nos resultados obtidos, que o Slack não está restrito a equipes com estas características. Seu uso pode ser mais abrangente e uma solução para a comunicação interna de empresas de qualquer natureza, assim como o e-mail, uma vez que os entrevistados concordam que a ferramenta facilita a comunicação entre as equipes sem requerer grandes adaptações ou curvas de aprendizagem.

Se o Slack, especificamente, é a ferramenta que melhor cumpre este papel é discutível, porém o que ficou claro com os resultados deste trabalho é que há uma crescente influência dos média sociais empresariais nos ambientes de trabalho, de tal forma que as empresas que começam a utilizá-los internamente tornam-se dependentes das suas qualidades. Estes resultados têm grande relevância para empresas de diversos setores, já que a implementação de uma ferramenta deste tipo pode tornar a comunicação interna mais eficiente e, conseqüentemente, pode tornar as equipes mais produtivas. Os resultados mostram, além de documentar as percepções, que há um grande desejo e utilidade para o uso dos média sociais empresariais, já que eles tornam as conversas e a partilha de conhecimento entre colegas de trabalho mais simples e rápida. A relevância destes resultados fica aparente também quando vemos que algumas das maiores empresas de tecnologia, como Google, Microsoft e Facebook estão lançando produtos similares ao Slack no mercado, uma vez que, como foi percebido com esta pesquisa, compreendem o potencial de popularização dos média sociais dentro das empresas como uma solução para a comunicação interna em qualquer setor.

Com este trabalho foi possível compreender e documentar academicamente um fenômeno que é relativamente novo nos ambientes de trabalho e é uma tendência mundial. Não apenas através de um referencial teórico que passa pelos diversos elementos que compõem os média sociais empresariais, mas também pela análise das percepções de trabalhadores que utilizam a principal ferramenta deste tipo no mercado. Ficou claro que esta tendência não é passageira e que merece maior atenção acadêmica de acordo com a crescente presença destas ferramentas nas nossas rotinas de trabalho. Este trabalho mostra que o Slack não apenas reforça a comunicação interna como também estimula a socialização e a partilha de conhecimento, que são pontos chave para o sucesso empresas.

Sugere-se que no futuro sejam realizadas pesquisas quantitativas para confirmar se os resultados observados têm reflexo na forma como a maioria das empresas utilizam o Slack, ainda que os resultados obtidos neste trabalho apontem nesta direção. Apesar dos entrevistados concordarem que a comunicação interna se torna mais eficiente com o Slack, é importante que estudos futuros verifiquem se esta é apenas uma percepção ou se realmente há uma maior eficiência. Da mesma forma, são importantes estudos que se aprofundem no tema da privacidade, algo que se mostrou polêmico nestes resultados. Sugere-se ainda que sejam feitos estudos sobre o potencial de sistemas descentralizados que não dependam do produto de uma empresa em particular, como foi brevemente sugerido no caso do *IRC*. Além disso, sugere-se que sejam feitas pesquisas etnográficas, tendo o pesquisador dentro do Slack de uma empresa, a fim de observar na prática como a ferramenta é utilizada pelos colaboradores.

## BIBLIOGRAFIA

- Adler, P. S., Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
- Bahia, Juarez (1995). *Introdução à comunicação empresarial*, Rio de Janeiro, Mauad.
- Bardin, Laurence (1994), *Análise de conteúdo* (3ª edição), Lisboa, Edições 70.
- Bertolotti, F., Mattarelli, E., Vignoli, M. e Macri, D. M. (2015), “Exploring the relationship between multiple team membership and team performance: the role of social networks and collaborative technology”. *Research Policy*, 44(4), 911-924. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.01.019>
- Botsman, Rachel e Rogers, Roo (2011), *O que é seu é meu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo*, Porto Alegre, Bookman Editora.
- Boyd, D. M., Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Capra, Fritjof (2005), *O ponto de mutação: A ciência, a sociedade e a cultura emergente* (25ª edição), São Paulo, Cultrix.
- Cardoso, Gustavo (2009). *Da comunicação em massa à comunicação em rede: modelos comunicacionais e a sociedade de informação*. Em: Cardoso; Espanha; Araújo (org.). *Da comunicação de massa à comunicação de rede*, Lisboa, Porto Editora.
- Castells, Manuel (2003). *Internet e sociedade em rede*. Em: Moraes, Dênis (org.). *Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder*. Rio de Janeiro, Record.
- Corrado, Frank (1994). *A força da comunicação*, São Paulo, Makron.
- Corrêa, Elizabeth Saad (2009), “A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações”. *Revista Organicom*, 6(10), 161-167. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/201>
- Deakin, Hannah e Wakefield, Kelly (2013). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603-616. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1468794113488126>
- Ellison, N. B., Boyd, D. M. (2013). *Sociality through Social Network Sites*. Em: Dutton, W. H. (org.). *The Oxford Handbook of Internet Studies*, Oxford, Oxford University Press, 151-172. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199589074.013.0008>
- Ellison, Nicole B., Gibbs, Jennifer L. e Weber, Matthew S. (2015), “The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances”. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103-123. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0002764214540510>
- Farago, Cátia Cilene e Eduardo Fofonca (2012), “A análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: do rigor metodológico à descoberta de um caminho de significações”. *Revista Linguagem*, 18(7). Disponível em: <http://letras.ufscar.br/linguasagem/edicao18/artigos/007.pdf>
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, Editora McGraw-Hill.
- Fleury, M. T. L., Fischer, R. M. (1992), *Cultura e poder nas organizações*, São Paulo, Atlas.
- Gil, Antônio Carlos (2008), *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª edição), São Paulo, Atlas.
- Janghorban, R., Roudsari, R. L., Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1), 24152. Disponível em: <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>

- Jenkins, Henry (2009), *Cultura da convergência* (2ª edição), São Paulo, Aleph.
- Koch, H., Gonzalez, E., Leidner, D. (2012), “Bridging the work/social divide: the emotional response to organizational social networking sites”. *European Journal of Information Systems*, 21(6), 699-717. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.18>
- Kröhling Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 38-51. Disponível em: <https://doaj.org/article/40a1c4f3621c4c9fb97a59a84e1cfe41>
- Leonardi, Paul M., Huysman, Marleen e Steinfield, Charles (2013), “Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations”. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Malhotra, Naresh K. (2001), *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3ª edição), Porto Alegre, Bookman.
- Newell, S., Tansley, C., Huang, J. (2004), “Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging and Bonding”. *British Journal of Management*, 15, 43-57. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00405.x>
- Newitz, Annalee (2016), “What Slack is doing to our offices—and our minds”. *Ars Technica*, consultado em 15.02.2018. Disponível em: <https://arstechnica.com/information-technology/2016/03/what-slack-is-doing-to-our-offices-and-our-minds/>
- Primo, Alex (2003), “Quão interativo é o hipertexto? Da interface potencial à escrita coletiva”. *Fronteiras: Estudos Midiáticos*, 5(2), 125-142. Disponível em: [http://ufrgs.br/limc/PDFs/quao\\_interativo\\_hipertexto.pdf](http://ufrgs.br/limc/PDFs/quao_interativo_hipertexto.pdf)
- Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., Gladwell, V. (2013), “Motivational, emotional, and behavioral correlates of Fear of Missing Out”. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841–1848. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014>
- Qualman, Erik (2011), *Socialnomics: como as mídias sociais estão transformando a forma como vivemos e fazendo negócios*, São Paulo, Saraiva.
- Recuero, Raquel (2009), *Redes Sociais na Internet*, Porto Alegre, Sulina.
- Schein, Edgar H. (1992), *Organization and leadership* (2ª edição), São Francisco, Jossey Bass.
- Shami, N. S., Nichols, J., Chen, J. (2014), “Social media participation and performance at work: a longitudinal study”. *CHI '14 Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 115-118. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/2556288.2557417>
- Shirky, Clay (2011), *A Cultura da Participação: criatividade e generosidade no mundo conectado*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- Silva, Elizabeth Bortolaia (1994), “Pós-fordismo no Brasil”. *Revista de Economia Política*, 14(3), 107-120. Disponível em: <http://www.rep.org.br/PDF/55-8.PDF>
- Stark, L., Crawford, K. (2015), “The Conservatism of Emoji: Work, Affect, and Communication”. *SAGE Social Media + Society*, 1(2), 1-11. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2056305115604853>
- Tapscott, Don e Williams, Anthony D. (2007), *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*, Rio de Janeiro, Nova Fronteira.
- Toffler, Alvin (1980). *A Terceira Onda* (4ª edição), Rio de Janeiro, Record.
- Tomas, Robson Nogueira; Meschgrahw, Rodolpho Pierre; Alcantara, Rosane Lúcia Chicarelli (2012), “Redes sociais e o comportamento de compra do consumidor: o reinado do boca a boca está de volta?”. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 11(2), 120-147. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.5585/remark.v11i2.2325>

- Torquato, Gaudêncio (1986). *Comunicação empresarial*, São Paulo, Sammus Editorial.
- Treem, J. W., Leonardi, P. M. (2012), “Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association”. *Communication Yearbook*, 36, 143-189. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2129853>
- Tsai, Wenpin, Ghoshal, Sumantra (1998), “Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks”. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/257085>
- Vieira, Valter Afonso e Fernando Tibola (2005), “Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras”. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 9-33. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000200002>
- Widén-Wulff, Gunilla, Ginman, Mariam (2004), “Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital”. *Journal of Information Science*, 30(5), 448-458. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0165551504046997>
- Yin, Robert K. (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre, Bookman.

## ANEXO A – ROTEIROS DE ENTREVISTA

### Roteiro para os funcionários da empresa

#### Socialização

- Influência da cultura organizacional
  - Como você vê a cultura da empresa?
  - A empresa estimula a participação das pessoas? Em que nível?
  - A cultura da empresa influencia a sua rotina?
- Proximidade com colegas
  - Sente que o Slack influenciou na forma e na intensidade das relações?
  - Começou a se relacionar mais com algum colega a partir do Slack?
  - Começou a ter mais contato com alguém de outra equipe ou empresa pelo Slack?
- (In)formalidade nas relações
  - As conversas são restritas a assuntos de trabalho ou têm conversas informais?
  - Têm conversas descontraídas com humor, *GIFs* ou *emojis*? São úteis?

#### Relações de poder

- Hierarquia formal da empresa
  - Quão formal/forte é a hierarquia na empresa? E na equipe?
  - Desde que começou a usar o Slack, sente maior proximidade com seus superiores?
- Privacidade e controle
  - Confia no uso que os colegas e superiores fazem da tecnologia?
  - Como se sente sabendo que as conversas (até privadas) são visíveis para seu chefe?
  - Você altera o que vai compartilhar por saber que os outros veem?
- Presença de *conductors*
  - Tem alguém na equipe que se destaque, que participe mais (em diversos contextos)?
  - Você sente que está a participar mais no trabalho com o uso do Slack?

#### Partilha de conhecimento

- Valor das interações
  - Você tem participado mais das discussões usando o Slack?
  - Têm compartilhado mais conteúdo relevante/irrelevante entre a equipe (exemplos)?
- Transparência e acesso aos dados
  - Você costuma procurar por algo em conversas antigas?
  - Este histórico de conversas é útil?
- Resolução de problemas
  - Em que dimensões o Slack facilitou ou dificultou o trabalho em equipe?
  - As discussões ajudam a encontrar soluções para os problemas?

#### Relevância da ferramenta

- Percepção de eficiência
  - O que mudou na sua rotina desde que começaram a usar o Slack?
  - Se parassem de usar o Slack, ele faria falta na sua rotina?
- Vantagens e desvantagens
  - O que mais te atrai no Slack? E o que você não gosta nele? O que mudaria?
- Tecnologias anteriores
  - Como faziam antes de usar o Slack?
  - Como compara com e-mail, chat etc?

## Roteiro para os superiores hierárquicos

### Socialização

- Influência da cultura organizacional
  - Como você vê a cultura da empresa?
  - Você acredita que a empresa estimula a participação das pessoas? Como?
  - Como a cultura da empresa é passada para os funcionários?
- Proximidade com subordinados
  - Acha que a equipe está mais unida desde que começaram a usar o Slack? Por que?
  - Sente que os colegas estão mais próximos? Você está mais próximo deles?
  - A proximidade entre os colegas ajuda ou atrapalha o trabalho?
- (In)formalidade nas relações
  - As conversas são restritas a assuntos de trabalho ou têm conversas informais?
  - O Slack deixou as relações mais informais? Isso é bom para a empresa?

### Relações de poder

- Hierarquia formal da empresa
  - Quão formal/forte é a hierarquia na empresa? E na equipe?
  - Sua relação com seus subordinados mudou com o Slack? Como?
- Privacidade e controle
  - Confia no uso que os funcionários fazem da tecnologia?
  - Acredita que o Slack te dá maior controle sobre a equipe? De que forma?
  - Como você vê a possibilidade de acessar qualquer histórico de conversa? É útil?
- Presença de *conductors*
  - Dentro ou fora do Slack, tem alguém na equipe que seja mais participativo?
  - Alguns se tornaram mais participativos nas discussões depois do Slack? Como?

### Partilha de conhecimento

- Valor das interações
  - Como o Slack influenciou em discussões relevantes na empresa?
  - A quantidade e a qualidade das discussões na equipe mudaram?
- Transparência e acesso aos dados
  - A ferramenta mudou a forma de acessar dados passados?
  - Este acesso ajuda a empresa/equipe?
- Resolução de problemas
  - Em que dimensões o Slack facilitou ou dificultou o trabalho em equipe?
  - A equipe consegue chegar a soluções? A qualidade das soluções é a mesma?

### Relevância da ferramenta

- Percepção de eficiência
  - De modo geral, como você vê a presença do Slack na empresa?
  - Acha que ferramentas como o Slack são uma moda ou vieram para ficar?
- Vantagens e desvantagens
  - Por que decidiram usar o Slack e não outra ferramenta? O que falta nela?
  - Confiam na tecnologia em si (usabilidade, compatibilidade, segurança)?
- Tecnologias anteriores
  - Como era a comunicação interna sem o Slack?
  - Como compara com e-mail, chat etc?

## ANEXO B – MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Tema/categoria	Unidade de registro	Unidade de contexto
<b>Entrevistado A1 – Superior</b>		
Cultura organizacional	Cultura diferente na equipe	“[A cultura da empresa] é totalmente diferente do que a gente tem no time. No time a gente procura pensar o ágil e agir como ágil (...) mas a cultura da empresa é completamente contra o ágil ainda”
Proximidade da equipe	Falando constantemente	“Qualquer impedimento, a gente sinaliza por ali, tá falando constantemente com qualquer pessoa da equipe”
Proximidade da equipe	Time distribuído	“A gente trabalha com o time distribuído, então a ferramenta possibilita essa proximidade”
Controle da equipe	Visibilidade	“Ele te dá mais visibilidade do trabalho. Até pelo <i>workflow</i> que a gente criou. Ele agiliza”
Confiança no Slack	Acesso delegado	“Ninguém tem acesso aos dados, só o que está nos canais. Se tu tem acesso ao canal tu vai ver, se não não vai ver”
Partilha de conhecimento	Entranhada no time	“Não precisa esperar retorno. É na hora. É uma ferramenta que está entranhada no time. Faz parte do método de trabalho”
Solução de problemas	É apenas mais rápido	“Em qualidade técnica, da solução de entrega, é a mesma qualidade, só mais rápido”
Vantagens e desvantagens	Centralizar a comunicação	“A gente tem integração com os outros serviços que a gente tem. Ele dá visibilidade principalmente”
Comparação com outras	Centralizar a comunicação	“No geral ele é como outras ferramentas, só que ele permite uma integração entre os serviços. Acho que esse é o principal ganho dele”
Comparação com outras	Adaptação	“No início a gente teve um problema, que a gente discutia muitas coisas no Slack, mas aí era relacionado ao nosso método de trabalho que estava um pouco distorcido”
<b>Entrevistado A2 – Funcionário</b>		
Cultura organizacional	Hierarquia tradicional	“Vejo diferenciação da empresa, de ser uma empresa mais tradicional”
Conversas informais	Uso moderado	“Se fosse o dia inteiro fazendo piada eu acho que iria influenciar [negativamente], mas não é isso que acontece. Se todo mundo usa com bom senso, funciona. Acho importante”
Proximidade da equipe	Contato com outras equipes	“Contato mais <i>friendly</i> não, mas tem contato dentro do Slack com outras pessoas de outros times”
Privacidade dos dados	Empresa tem o direito	“Pessoalmente falando eu acho que é meio ruim, mas profissionalmente falando eu acho que a empresa tem esse direito”
<i>Conducers</i>	É parte do perfil	“Geralmente quem é mais participativo no Slack também é mais participativo frente a frente”
Vantagens e desvantagens	Funções de organização	“A organização dos arquivos podia ser melhor”

Vantagens e desvantagens	Sempre notificando	“[Tem] que ficar toda hora olhando. Toda hora recebendo notificação e tal, mas isso também, depois tu acabas ajustando as notificações que tu queres receber ou não”
Vantagens e desvantagens	Sempre aberto	“Tem que estar sempre com o Slack aberto. Acaba tendo aquele lance de ter que ficar toda hora olhando. Toda hora recebendo notificação e tal”
Comparação com outras	E-mail é mais formal	“Acho que o e-mail é mais seguro. É um registro, digamos assim”
<b>Entrevistado A3 – Funcionário</b>		
Proximidade da equipe	Mais contato com outros	“Não dessa maneira, mas ele talvez facilite a comunicação, aproxima mais talvez quem tu não tem um acesso diário, porque o acesso que eu tenho às pessoas no dia a dia em si é tranquilo e mais complementar com o Slack”
Conversas descontraídas	Conexão além do trabalho	“É uma maneira de criar uma conexão um pouco mais além do que no trabalho mesmo. De coleguismo, digamos assim. Talvez torne a relação mais amistosa com as pessoas”
Privacidade dos dados	Dados confidenciais	“Tem decisões que são unilaterais nossas, e tem decisões que são da parte do cliente. Certas coisas a gente tem que tratar de formas separadas, então se todo mundo tem acesso a isso, seria um pouco desleal”
Partilha de conhecimento	Trabalho remoto	“Todo nosso trabalho, tirando as cerimônias normais, é remoto. As decisões que a gente toma no dia a dia, decisões de funcionamento e todas essas coisas são feitas via Slack”
Comparação com outras	Slack se tornou essencial	“A gente teria que achar uma ferramenta que funcionasse da mesma maneira ou a gente não ia conseguir ter comunicação dos dois lados”
<b>Entrevistado B1 – Superior</b>		
Cultura organizacional	Hierarquia informal	“Como a gente é pequeno e como a gente tem muita liberdade em questão de hierarquia, não temos figuras muito fixas de chefe”
Proximidade da equipe	Slack não influencia	“Mais unida? Acho que o Slack não veio para nos ajudar nisso”
Controle da equipe	Acessar o Slack para tudo	“Mais controle e mais histórico, porque por mais que a gente tenha um servidor, a galera não bota tudo em rede, então a gente consegue acessar o Slack para tudo”
Partilha de conhecimento	Histórico é muito útil	“[O histórico] é muito útil. Talvez a melhor parte do Slack. E a única coisa que realmente justifica pagar ele”
Partilha de conhecimento	Centralizar a comunicação	“Em quantidade acabou facilitando porque a gente não discute a mesma coisa em vários canais, e em qualidade porque acabou tendo os <i>feedbacks</i> mais próximos”
Solução de problemas	Maior parte no Slack	“Em casos mais graves [precisa de interferência externa], mas aí a gente já faz reunião física mesmo. A maioria das coisas dá para resolver dentro do Slack mesmo”
Solução de problemas	Centralizar a comunicação	“Acabou facilitando porque a gente não discute a mesma coisa em vários canais, sabe? Se fala ali e está tudo certo”

Vantagens e desvantagens	Histórico é muito útil	“A versão <i>free</i> dele te libera, do resto, quase tudo, então acho que a única coisa que justifica o <i>premium</i> é essa questão dos [históricos] mesmo”
Vantagens e desvantagens	Funções de organização	“O que falta é poder botar uma tarefa com uma data”
<b>Entrevistado B2 – Funcionário</b>		
Conversas informais	Só sobre trabalho	“[Conversamos] só sobre trabalho, porque a gente usa bastante o WhatsApp, então a parte informal acaba sendo por lá”
Conversas informais	Só sobre trabalho	“Só sobre trabalho, porque a gente usa bastante o WhatsApp, então a parte informal acaba sendo por lá”
Privacidade dos dados	Empresa tem o direito	“Se eu utilizasse ela como um meio social, eu ia me sentir mega violado, mas como a proposta é usar como ferramenta de trabalho mesmo, eu até acho estranho que não tinha isso antes”
Solução de problemas	Centralizar a comunicação	“Quando a gente usa o Slack é mesmo para registrar e manter lá certinho”
Comparação com outras	União entre e-mail e chat	“É a junção dos dois. O melhor dos dois mundos. E tem o <i>emoji</i> do esquilo”
<b>Entrevistado B3 – Funcionário</b>		
Proximidade da equipe	Falando constantemente	“A gente está sempre em contato, os colegas. Sempre alinhando bem, em equipe”
Proximidade da equipe	Slack não influencia	“A gente tem um relacionamento muito bom aqui dentro da empresa, mas o Slack não influencia nisso”
Privacidade dos dados	Empresa tem o direito	“O gestor ele deve e pode, na minha opinião, ter acesso a todas informações”
Partilha de conhecimento	Histórico é muito útil	“A gente utiliza o Slack justamente para salvar essas informações importantes. Arquivos e até pautas”
<b>Entrevistada C1 – Superiora</b>		
Cultura organizacional	Hierarquia informal	“As pessoas que vêm trabalhar aqui são muito as que estão ligadas ao empreendedorismo, a flexibilidade, a rapidez de aprendizagem, o desafio”
Conversas informais	É mais rápido	“[Essa informalidade] facilita a comunicação. É muito mais rápido”
<i>Conducers</i>	Tímidos são mais ativos	“[Pessoas tímidas são mais ativas no Slack]. Exatamente. Não é uma regra, mas o comportamento online não tem nada ver com o comportamento fora do online”
Solução de problemas	Não é para discussões	“É uma coisa mais prática. Uns votos, uma opinião, uma informação. Não é um espaço para discussão”
Solução de problemas	Reuniões são melhores	“Nunca. Comparado com uma reunião, por exemplo, não”
Vantagens e desvantagens	Mais pragmático/rápido	“A forma como está concebida neste momento, facilita muito a comunicação. (...) É muito mais pragmático e fácil de utilizar”

Vantagens e desvantagens	Há uma desconfiança	“Confio, mas até certo ponto. É limitado porque nós sabemos que as coisas funcionam hoje em dia, e dar informação estritamente confidencial não é pelo Slack”
<b>Entrevistada C2 – Funcionária</b>		
Conversas informais	Forma de descontração	“É uma forma também de fazer certas brincadeiras sobre o nosso trabalho diário e várias coisas de uma forma descontraída”
Proximidade da equipe	Contato com outras equipes	“Utilizo o Slack como uma forma de falar com eles da mesma forma que falo com outros colegas. Portanto, logo aí estabeleço uma relação mais próxima”
<i>Conducers</i>	É parte do perfil	“É a mesma que se destaca no Slack. Ou seja, destaca-se noutras coisas e também no Slack por ser mais comunicativa e mais expressiva”
Vantagens e desvantagens	Mais pragmático/rápido	“Muito mais direto. É só abrir e mandar. Funciona como um chat. É muito mais prático”
Comparação com outras	Slack é mais informal	“Estar a receber e-mails de colegas de trabalho para coisas tão curtas e tão informais não faz sentido”
<b>Entrevistada C3 – Funcionária</b>		
Conversas informais	<i>Emojis</i> são importantes	“O que nós mais usamos no Slack são os <i>emojis</i> ”
Proximidade da equipe	Falando constantemente	“Literalmente passamos o dia a falar no Slack”
Proximidade do superior	Dá maior acesso	“É uma ferramenta que permite que nós falemos seja com quem for na empresa... Com os fundadores é igual”
Solução de problemas	Time distribuído	“Como nem sempre é possível estar fisicamente todos juntos a discutir um assunto, no Slack conseguimos estar todos juntos a discutir um mesmo assunto”
Solução de problemas	Slack dá tempo	“O Slack ajuda pois dá tempo para nós chegarmos a determinadas soluções, a discutirmos com nossos diferentes colegas”
<b>Entrevistado D1 – Superior</b>		
Cultura organizacional	Hierarquia informal	“Vemos [a cultura da empresa] como bastante jovem. Não só pela idade média dos funcionários ser relativamente baixa, mas isso implica que as pessoas são, em regra geral, muito adaptáveis, flexíveis a mudanças”
Conversas informais	Forma de descontração	“Há uma descompressão feita através do mesmo. Usamos equilibradamente para assuntos de lazer e para fins de trabalho. (...) Isso reforça o tal sentido de grupo”
Controle da equipe	E-mail dá mais controle	“O e-mail de um profissional é sempre acessível à empresa. Isto é importante. As pessoas podem se ir embora e trocaram informações com clientes importantes, e acho que tem que ter registro. (...) No Slack eu não me sinto confortável com utilizar neste propósito”
Controle da equipe	Facilita o contato	“Quando tem uma notificação, acontece ao mesmo tempo para todos. Depois ninguém pode ter a desculpa de não ter visto. Uma série de coisas dessas facilita na organização do dia a dia”

Controle da equipe	Facilita o contato	“É muito difícil de garantir, a qualquer momento do dia, que sequer metade deles vai estar disponível para ouvir”
Partilha de conhecimento	Slack não é essencial	“Eu acho que não há necessidade para a empresa. Nós tentamos assegurar que toda a comunicação com os clientes, por exemplo, é feita através de canais que podem ser verificados por qualquer membro da equipe”
Partilha de conhecimento	Slack é mais informal	“[Em quantidade,] permite ter comunicações mais transacionais. Já em qualidade, acho que não. Um <i>messenger</i> isenta a pessoa do seu dever de estruturar as coisas demasiado”
Comparação com outras	É igual a um chat	“Comparo com chat da mesma forma. Para mim é pura e simplesmente um chat”
<b>Entrevistada D2 – Funcionária</b>		
Proximidade da equipe	Contato com outras equipes	“O Slack é muito importante para nós para podermos nos comunicar com nossos colegas de outros mercados”
Privacidade dos dados	Não afeta o trabalho	“Aquilo que falo não é nada de que afeta o nosso trabalho nem afeta a visão que nosso superior vai ter sobre nós”
Solução de problemas	Slack dá tempo	“[Se] nos fazem uma pergunta ou pedem-nos ideias e naquele momento não sei nenhuma ideia, nós podemos entrar em contato com aquela pessoa através do Slack”
<b>Entrevistada D3 – Funcionária</b>		
Proximidade da equipe	Mais pragmático/rápido	“Sempre que temos alguma questão utilizamos o Slack de forma a terem as nossas questões respondidas de forma mais rápida”
Proximidade do superior	Hierarquia informal	“Nós temos a hierarquia bastante definida e a empresa está em constante mudança, mas não é tão rígida assim. Rapidamente consigo falar com alguém superior sem qualquer tipo de problema”
Comparação com outras	Slack é mais informal	“Se for num contexto mais formal, num assunto mais formal, não irei usar o Slack, iria usar o e-mail”
Vantagens e desvantagens	Funções de organização	“O que mais me atrai são os comandos. A questão de podermos pôr um alarme, um <i>reminder</i> . Acho que é uma ferramenta bastante completa”
Comparação com outras	Slack se tornou essencial	“A comunicação [sem o Slack] iria se tornar muito mais arcaica. Iria ser muito mais difícil, mais confuso”