

---

## Rede Social Empresarial – uma abordagem *affordance*<sup>1</sup>

Adriana Landim QUINAUD<sup>2</sup>

Universidade de Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC

Luciane Maria FADEL<sup>3</sup>

Universidade de Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC

### RESUMO

Entre as Tecnologias da Informação e Comunicação estão as ferramentas da web 2.0, as tecnologias colaborativas, as mídias sociais e a rede de social empresarial (RSE), cada vez mais adotada pelas organizações. A proposta deste estudo é apresentar a RSE através da lente da teoria da *affordance* que vem sendo utilizada por pesquisadores para estudar a relação entre as novas tecnologias e as práticas sociais. Seu conceito tem sido útil para ajudar a explicar por que as pessoas que usam a mesma tecnologia podem se envolver em práticas de comunicação e de trabalho semelhantes e diferentes. No contexto específico da RSE, essa corrente teórica científica é considerada apropriada para analisar os recursos que a RSE oferece (visibilidade, persistência, editabilidade e associação).

**PALAVRAS-CHAVE:** rede social empresarial; *affordances*; organizações.

As mídias sociais são ferramentas mediadas por computador desenvolvidas a partir da web 2.0 que possibilitam a qualquer pessoa criar, distribuir, compartilhar e trocar informações em tempo real em vários formatos e com diferentes comunidades. Depois de conquistarem seu espaço no lazer das pessoas, estão cada vez mais sendo adotadas no ambiente de trabalho. A web 2.0 pode ser vista como um suporte para a estruturação das redes de mídia social. Isto é, como uma plataforma que sustenta diferentes aplicativos que inseridos na rede permitem a colaboração coletiva.

Bradley e McDonald definem mídia social como sendo “um ambiente online criado com o propósito da colaboração em massa. É onde a colaboração em massa ocorre, não a tecnologia per se” (2013, p. 26). Desse modo, existem diferentes tipos de mídias sociais, como por exemplo, blogs, *wikis*, fóruns, microblogging, *feeds* RSS, sistemas de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) na linha de pesquisa Mídia e Conhecimento, Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento e membro dos Grupos de Pesquisa MidiaCon - Mídia e Convergência CNPQ/UFSC e LAMID. E-mail: adrilq@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Typography & Graphic Communication (University of Reading), Mestra em Ciências da Computação (UFSC) e professora adjunta do Departamento de Expressão Gráfica e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: liefadel@gmail.com

marcação social e sites de redes sociais, entre outros (HEMSLEY; MASON, 2012). Assim, a diferença entre mídia social e rede social é que enquanto o termo mídia vem de meio, que permite a disponibilização de informações e conhecimento, o termo rede vem de ligação entre as pessoas. O que significa que a mídia social torna o conteúdo acessível para um número ilimitado de pessoas. Por outro lado, como o foco da rede social está na interconexão ela pode ocasionar a limitação do número de pessoas que tem acesso a esse conteúdo.

No que se refere à Rede Social Empresarial (RSE) especificamente, por sua capacidade de estimular ou potencializar as práticas da interação, do diálogo e do relacionamento entre as pessoas, podem ser consideradas grandes aliadas das organizações em seus processos comunicacionais internos. Devido ao aumento de sua adoção no ambiente de trabalho, não é surpresa que numerosos autores tenham criado definições do que seja a RSE. Como um conceito relativamente novo, não apresenta ainda uma definição clara e precisa. O que significa um campo de estudo ainda recente e em desenvolvimento.

Para Wehner, Ritter e Leist (2016) ainda não há uma conformidade sobre qual terminologia usar para esse fenômeno social. Em seu estudo, identificaram alguns termos utilizados, mas que não os limitam: *Enterprise Social Software*, *Corporate Social Software*; *Corporate Social Network*; *Enterprise Social Networking Sites*; *Enterprise Social Media*, *Enterprise 2.0*, entre outros. Para eles esses termos não são substitutos reais uns dos outros, mas referem-se ao mesmo fenômeno e o diferem principalmente pelo tempo em que os termos foram introduzidos ou pelo seu escopo inicial.

Assim como esses autores, este estudo constatou que o termo *Enterprise Social Network* (ESN) é o mais utilizado atualmente. Desse modo, o termo foi traduzido para o português como Rede Social Empresarial e adotado para apoiar o seu processo de consolidação e contribuir para que seja a expressão dominante no futuro. Além do fato deste estudo enfatizar o aspecto relacional, portanto, o mais adequado é o uso do termo rede social em vez de mídia social que enfatiza o aspecto meio.

MacAfee (2009) foi um dos primeiros a definir RSE quando cunhou o termo *Enterprise 2.0* para descrever uma tecnologia social baseada em uma coleção de tecnologias da web 2.0 que facilita a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários dentro de uma organização. Riemer e Scifleet (2012) postularam que a segunda onda de tecnologia social trouxe as RSEs que

apresentam um espaço digital verdadeiramente interativo e colaborativo que coloca ênfase nos relacionamentos sociais, na comunicação, na conversação e no compartilhamento *ad hoc*. Skoludova (2014) define a RSE a partir do uso de um *software* social empresarial que oferece meios de comunicação social e plataformas adicionais para a cooperação; discussão; compartilhamento de *know-how*, conhecimento e documentos; recebendo *feedback* em tempo real; auxiliando na construção da inteligência coletiva intraorganizacional; e o aprofundamento de relacionamentos, coesão e engajamento na organização como um todo. Mas, a definição mais utilizada constatada pela revisão e, portanto, também adotada por este estudo é a de Leonardi, Huysman e Steinfield (2013), denominada *Enterprise Social Media* (ESM).

Como plataformas baseadas na web permitem aos funcionários (1) comunicar mensagens com colegas de trabalho específicos ou transmitir mensagens a todos na organização; (2) indicar explicitamente ou implicitamente colegas de trabalho como parceiros reais de comunicação; (3) publicar, editar e enviar textos e arquivos ligados a eles mesmos ou a outros; e (4) ver mensagens, conexões, textos e arquivos comunicados, postados, editados e classificados por qualquer outra pessoa na organização em qualquer momento da sua escolha. (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013, p.2, tradução nossa).

Os autores justificam sua definição por que ao contrário dos usos externos de redes sociais que utilizam plataformas públicas, a maioria das organizações adota uma plataforma integrada de mídia social para comunicações internas que contém várias funções. Por exemplo, a maioria dessas plataformas intraorganizacionais imita em aparência, sensação e funcionalidade os sites de redes sociais públicos como o *Facebook*. Mas embutido na plataforma, muitas vezes encontram-se *blogs* e *wikis*, assim como, recursos através dos quais a marcação social e o compartilhamento de documentos podem ocorrer.

A revisão da literatura demonstrou que uma variedade de teorias pode ser usada para desenvolver formulações a respeito desse fenômeno social. Em alguns casos, diferentes teorias, algumas usando mecanismos teóricos similares, oferecem explicações semelhantes, mas em diferentes níveis de análise. A teoria do capital social e a teoria da *affordance* são algumas das mais pesquisadas no contexto da RSE. Apesar da teoria do capital social ter sido abordada ou apenas mencionada mais vezes, a teoria da *affordance*

---

foi estudada com mais profundidade devido principalmente aos estudos de Paul Leonardi e seus colaboradores (2008; 2011; 2013; 2017).

A lente *affordance* foi originalmente descrita no trabalho do psicólogo ecológico James Gibson (1986) para explicar como o mesmo objeto pode ser percebido de maneira diferente por diferentes espécies de animais. A noção foi estendida ao design de objetos por Norman (1988) e posteriormente adotado por estudiosos de interações homem-computador e designers de *software*. De acordo com Gibson (1986) o verbo *to afford* é encontrado no dicionário (proporcionar, propiciar, fornecer), mas o substantivo *affordance* não. Então, ele deu significado próprio ao termo. Em um esforço para explicar como os animais percebem seus ambientes, argumentou que os animais não percebem o que é um objeto, mas sim que tipos de uso ele oferece e denomina tais percepções da utilidade de um objeto de "*affordance*". Norman (1985) ao desenvolver estudos no campo da psicologia cognitiva aliada aos conceitos da usabilidade estabeleceu as bases para um design centrado nas necessidades humanas - *user centered design* - destacando que os objetos e ambientes são mediadores sociais e, como tal, devem adquirir aspectos para a inclusão social, por meio de uma percepção qualitativa que considera a diversidade de perfis como aspectos fundamentais para o desenvolvimento social.

No ambiente organizacional, o termo "*affordance*" refere-se ao potencial de ação que as novas tecnologias oferecem aos usuários. Todas as tecnologias são construídas a partir de recursos materiais que possuem propriedades que transcendem o seu contexto de uso. Portanto, uma perspectiva de *affordances* representa uma abordagem relacional para entender como as pessoas interagem com a tecnologia (LEONARDI, 2013).

Embora as abordagens construtivistas sociais sobre o uso da tecnologia defendam que os indivíduos podem exercer sua agência humana para fazer escolhas sobre como usar os recursos das novas tecnologias em seu local de trabalho, essas características são construídas a partir de materiais que permitem certas ações e limitam outras. Quando os indivíduos percebem que esses recursos permitem que eles realizem determinadas ações, a tecnologia pode ser vista por fornecer uma "*affordance*" (LEONARDI; VAAST, 2017).

As *affordances* são frequentemente consideradas dentro do contexto do uso individual, mas pesquisadores começaram a examinar e teorizar as ***affordances* organizacionais** - que apoiam a organização do trabalho e são determinadas coletivamente enquanto colegas de trabalho negociam o significado e criam novas estruturas para o seu uso (ELLISON; GIBBS; WEBER, 2015). Para esses autores, uma

---

abordagem baseada na *affordance* oferece uma maneira de teorizar sobre sistemas sociotécnicos que reconhecem a agência humana e a materialidade da tecnologia sem ser tecnicamente ou socialmente determinista. Desse modo, *affordance* é um conceito relacional que casa as características do material da tecnologia com os objetivos e percepções subjetivos de seus usuários. Assim sendo, uma mesma tecnologia pode fornecer diferentes recursos para diferentes usuários.

Para Leonardi (2013) ***affordance individual*** é uma *affordance* que alguém decreta ao usar os recursos de uma tecnologia, mas ela não é comum ao seu grupo de trabalho ou departamento. Uma *affordance* individualizada beneficiará a pessoa que a divulgou, mas pode não estar disponível para todos os outros membros do grupo. Logo, uma pessoa que decreta uma *affordance* individual pode ganhar poder ou status dentro de um grupo ou tornar-se mais central em discussões em grupo e influenciar o trabalho em virtude de sua habilidade de fazer coisas que os outros não podem.

Uma ***affordance coletiva*** é criada coletivamente por membros de um grupo, o que os permite fazer algo que não poderia ser realizado de outra forma. Uma *affordance* coletiva pode ser o resultado de *affordances* individuais combinadas. É provável que as disponibilidades coletivas surjam quando o trabalho é altamente especializado e a interdependência é inexistente ou combinada: os indivíduos trabalham em suas próprias tarefas e essas são agregadas para produzir um resultado final. Em situações de interdependência agrupada, os membros do grupo não precisam usar a tecnologia da mesma maneira porque padrões variados de uso oferecem diferentes recursos que podem ser úteis para os diferentes tipos de trabalho que os membros do grupo realizam (LEONARDI, 2013).

Uma ***affordance compartilhada*** ocorre quando a *affordance* é compartilhada por todos os membros de um grupo. Portanto, é distinta de uma *affordance* coletiva porque representa um uso semelhante dos recursos da tecnologia por todos os membros. Considerando que as *affordances* coletivas são susceptíveis de surgir em equipes caracterizadas por interdependência agrupada, as *affordances* compartilhadas são mais comuns em equipes cujo trabalho é caracterizado por altos graus de interdependência recíproca (LEONARDI, 2013).

Os pesquisadores que estudam a relação entre as novas tecnologias e as práticas sociais encontraram grande utilidade no conceito de *affordance* porque ajuda a explicar por que as pessoas que usam a mesma tecnologia podem se envolver em práticas de

comunicação e de trabalho semelhantes ou diferentes. Atualmente os estudos sobre a relação entre a tecnologia e a mudança organizacional enfatizam o caráter relacional das *affordances*. Nessa visão, as *affordances* podem mudar em diferentes contextos, mesmo que sua materialidade não. Da mesma forma, as pessoas podem perceber que um artefato não oferece possibilidades de ação, percebendo, em vez disso, que restringe sua capacidade de realizar seus objetivos. Com base nessa abordagem relacional as *affordances* de uma tecnologia frequentemente são as mesmas ou similares em diversas configurações organizacionais porque as características materiais da tecnologia limitam os tipos de interpretações que as pessoas podem formar e os usos para os quais ela pode ser colocada (TREEM; LEONARDI, 2013).

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

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

Existem três tipos de informações ou ações visíveis através do seu uso: (1) o comportamento no trabalho, (2) o metac conhecimento e (3) os fluxos de atividades. Quanto ao comportamento no trabalho uma das características mais comuns e básicas das

MSEs é que elas apresentam conteúdo em comunidade, o que significa que as contribuições podem ser facilmente localizadas e vistas por outros funcionários. A *affordance* da visibilidade foi abordada por Zhang et al. (2010) que estudaram o uso da plataforma de RSE *Yammer* e descobriram que o material mais compartilhado era a notícia interna. Eles argumentam que a natureza comunitária da ferramenta proporcionava "um lugar para publicar suas notícias locais no nível corporativo, o que era quase impossível de fazer anteriormente" (2010, p. 126). A visibilidade também pode fornecer metac conhecimento sobre o tipo de pessoas e sobre o que elas podem saber. O estudo de DiMicco et al. (2009) com funcionários da IBM em uma RSE chamada *Beehive* mostraram que os funcionários usaram a informação contribuída visível para aprender mais sobre os antecedentes, os interesses e as atividades dos colegas de trabalho. No que se refere ao fluxo das atividades, as MSEs oferecem aos indivíduos a capacidade de ver informações relacionadas ao status das atividades em curso. Brzozowski (2009) analisou o uso dessas ferramentas na HP e descreveu o design de uma RSE que usou contribuições de blogs, *wikis* e ferramentas de marcação social para ajudar a identificar o conteúdo novo e popular. Os funcionários o consideravam como "uma maneira de se orientar na organização" (2009, p.7).

A comunicação é **persistente** se permanecer acessível na mesma forma que a exibição original depois que o ator finalizou sua apresentação. Quando uma pessoa faz *login* (ter acesso a uma conta) em um blog ou rede social, essa informação permanece disponível para os usuários. Para Erickson e Kellogg (2000), a persistência abre uma variedade de novos usos, pois as conversas persistentes podem ser pesquisadas, navegadas, reproduzidas, anotadas, visualizadas, reestruturadas e recontextualizadas, com os prováveis impactos em questões pessoais, sociais e práticas institucionais.

A persistência afeta a ação organizacional de três maneiras: (1) sustentando o conhecimento ao longo do tempo, (2) criando formas robustas de comunicação e (3) o crescimento do conteúdo. Majchrzak, Wagner e Yates (2006) realizaram uma pesquisa para investigar se os *wikis* são sustentáveis nas organizações, qual benefício à ferramenta pode fornecer e se houve diferentes tipos de contribuintes de conteúdo. Os entrevistados informaram que os *wikis* poderiam permanecer ativos ao longo dos meses e esses que persistiram viram o aumento da participação ao longo do tempo. Quando as informações e as comunicações são persistentes, o conteúdo pode ser reutilizado e reanalisado ao longo do tempo ajudando a torná-lo mais útil e robusto. Por "robusto", os autores querem dizer

o quanto é difícil destruir, comprometer ou abandonar o conteúdo. Farrell, Kellog e Thomas (2008) argumentaram que o uso das mídias sociais poderia criar uma organização mais socialmente “resiliente” por poder rastrear e gravar várias interações e analisá-las ao longo do tempo para melhorar sua efetividade e eficiência. O espaço quase ilimitado oferecido facilita o crescimento do conteúdo através da adição de *posts* e páginas.

A **editabilidade** refere-se ao fato de que os indivíduos podem gastar muito tempo e esforço criando e reescrevendo um comunicado antes que ele seja visto pelos outros. A capacidade de edição também pode referir-se à capacidade de um indivíduo modificar ou revisar o conteúdo já comunicado, incluindo atos diretos, como editar um erro ortográfico ou excluir conteúdo. Ao oferecer aos usuários tempo para elaborar e compor mensagens, a editabilidade permite uma comunicação mais proposital que pode auxiliar na fidelidade e na compreensão de mensagens. Além disso, permite levar em consideração o contexto em que a mensagem provavelmente será visualizada e adaptá-la de acordo (TREEM; LEONARDI, 2013).

Há três maneiras que a *affordance* da editabilidade é usada para moldar o comportamento: (1) regular as expressões pessoais, (2) segmentar o conteúdo e (3) melhorar a qualidade da informação. A editabilidade do conteúdo permite aos usuários manipular estrategicamente as formas como a informação pessoal é compartilhada. Por exemplo, o sistema de rede social da IBM disponibiliza o recurso "*About you*" que permite que as pessoas determinem quais as informações eles querem exibir para outros em seus perfis pessoais. Dugan et al. (2008) descobriram que a porcentagem de usuários que estavam aproveitando esse recurso de forma livre foi maior do que as taxas para outras categorias de conteúdo, como listas, fotografias ou comentários. Estudos indicaram que os usuários de MSE costumam adaptar suas mensagens para públicos específicos. Porque eles têm um alto nível de controle editorial, os comunicadores podem ter tempo quando apresentam informações e remodelam mensagens com base nas respostas recebidas. Uma pesquisa realizada por Arazy et al. (2009) com a RSE da IBM descobriram que os usuários valorizavam a flexibilidade e o "controle de mudanças" oferecido, incluindo a manutenção de revisões. A pesquisa de Yates, Wagner e Majchrzak (2010), explorou as mudanças de conteúdo que os usuários fizeram nas páginas do *wiki* e descobriram que algumas pessoas assumiram a responsabilidade de editar e integrar o conteúdo, e que a vontade de assumir esse papel não estava relacionada à posição de alguém na organização (TREEM; LEONARDI, 2013).



---

**Associações** existem de duas formas: (1) de uma pessoa a outra pessoa e (2) de uma pessoa a um conteúdo. O primeiro tipo é mais comumente chamado de “laço social”. Este tipo de associação indica uma relação explícita, embora sem força discernível, entre duas pessoas. A outra forma de associação é a de um indivíduo a um conteúdo. Essa associação é de um indivíduo a uma informação que ele criou ou reconheceu. Um sistema de banco de dados que abriga documentos pode não mostrar quem contribuiu com informações específicas, e mesmo que isso seja mostrado, será apenas para aqueles que interagem com esse material. Embora as associações sejam mais frequentemente conceitualizadas quando iniciadas por atores, as mídias sociais diferem de outras formas de comunicação mediada pelo computador, pois as recomendações para associação são fornecidas pela própria tecnologia (TREEM; LEONARDI, 2013).

Existem três resultados da *affordance* da associação: (1) apoio à conexão social, (2) acesso às informações relevantes e (3) ativando a conexão emergente. As mídias sociais oferecem aos indivíduos uma maneira de tornar as associações mais explícitas. Uma maneira pela qual essa explicitação é alcançada é através da sinalização de relacionamentos. Por exemplo, entrevistas e dados de registro da RSE da IBM revelaram que os funcionários usaram a tecnologia para estabelecer associações com indivíduos que eles pouco conheciam e, ao contrário de contextos não organizacionais, houve menos atividade na rede social entre próximos e colegas (TREEM; LEONARDI, 2013).

A capacidade de forjar novas associações entre pessoas e conteúdo influenciou o desenvolvimento do capital social nas organizações. Steinfield, et al. (2009) pesquisaram os usuários da RSE da IBM em relação ao uso da tecnologia e o capital social e descobriram que o uso crescente da ferramenta estava correlacionado com o aumento do capital social entre relacionamentos existentes e novos. Além desse aumento, o uso das mídias sociais e seu apoio às associações podem facilitar a criação de uma comunidade maior para apoio. As MSEs aumentaram as conexões sociais, facilitando as interações entre os usuários. Além da criação de laços pessoais, os indivíduos também estabeleceram associações explícitas com o conteúdo encontrado, obtendo assim, acesso a informações relevantes. Por exemplo, entrevistas com usuários de *wiki* na IBM por Ding et al. (2007) revelaram que o uso de palavras-chave e *tags* nas entradas serviu como um meio para que os usuários vejam as conexões explícitas entre projetos. Além de apoiar a criação ativa e criativa de conexões iniciadas por atores, características como classificações e

---

recomendações oferecem formas emergentes de associações e sugerem maneiras de melhorar associações existentes ou iniciar novas.

Treem e Leonardi (2013) argumentam ainda que essas quatro *affordances* podem alterar processos que são motivos de preocupação nos estudos de comunicação organizacional: a socialização, o compartilhamento de informações e as relações de poder. Com o objetivo de mostrar a utilidade da teoria da *affordance* estabelecida para integrar a pesquisa de mídias sociais com as preocupações da comunicação organizacional.

Os autores consideram as maneiras pelas quais os meios de comunicação podem afetar os processos de **socialização** relacionados: (1) às táticas de processamento de pessoas, (2) a busca de informações e (3) a formação de relacionamento. O princípio que orienta o processamento de pessoas é que a estratégia de socialização deve corresponder ao contexto de trabalho que um indivíduo está inserido. No entanto, a visibilidade oferecida pelas mídias sociais pode prejudicar os esforços da organização para fornecer uma estratégia distinta. Como as redes sociais apoiam uma comunicação informal generalizada, o uso dessas pode prejudicar os esforços de socialização formal baseados no controle rigoroso das informações enviadas aos funcionários. Da mesma forma, a persistência pode conflitar com os esforços organizacionais para estruturar o tempo da informação dada aos funcionários. Tanto a visibilidade quanto a persistência podem resultar em diversas experiências de socialização e permitir uma maior escolha em relação ao material que os funcionários acessam ou encontram (TREEM; LEONARDI, 2013).

Uma pesquisa na IBM descobriu que os funcionários em início da carreira, e os que ficam distantes da sede, usavam a RSE mais fortemente do que outros para atividades de aculturação, como aprender sobre questões que envolvem cultura e valores. A visibilidade pode resultar em uma busca de informação mais eficiente ao permitir o acesso a mais fontes de conhecimento. A persistência e a visibilidade também podem permitir a busca de informação que não requer interação social direta e interpessoal. Essas *affordances* criam uma experiência qualitativamente diferente porque os usuários podem decidir o quão visível querem que seus comportamentos de busca de informação sejam para outros (TREEM; LEONARDI, 2013).

As associações oferecidas pelas MSEs podem ser uma maneira poderosa para os funcionários, particularmente os recém-chegados, estabelecerem relações com os outros. Elas oferecem a oportunidade de encontrar pessoas com interesses semelhantes, ou

descobrir mentores potenciais, particularmente quando não conhecem os outros pessoalmente. Além disso, a natureza leve das associações pode facilitar a formação de uma rede organizacional mais ampla. Os indivíduos também podem querer usar as redes sociais para exibir conexões com especialistas ou outros altamente considerados, independentemente de quererem interagir com eles. Assim, podem ocorrer associações simbólicas que dão a aparência de diversidade ou prestígio através do relacionamento (TREEM; LEONARDI, 2013).

Muitos pesquisadores estão interessados nos processos pelos quais as pessoas criam e transferem conhecimento dentro e entre fronteiras organizacionais. Treem e Loenardi (2013) consideram como as possibilidades oferecidas mídias sociais podem afetar quatro processos fundamentais para esse **compartilhamento efetivo**: a captura de conhecimento tácito, a motivação para contribuições de conhecimento, a superação de fronteiras organizacionais e a identificação da *expertise*.

Os blogs, por exemplo, são úteis para capturar o conhecimento tácito porque falar sobre suas tarefas em um fórum público forçou os indivíduos a trabalhar duro para articular como eles realizavam essas tarefas. Em essência, a visibilidade oferece às pessoas a oportunidade de transformar seu conhecimento tácito em conhecimento explícito porque eles sabiam que outros estavam assistindo suas ações e queriam parecer competentes. No entanto, os usuários muitas vezes tinham uma audiência em mente ao compartilhar o conhecimento, aproveitando a *affordance* da editabilidade ao se comunicar. Se uma das principais motivações para participar das RSEs é obter reconhecimento, então é lógico que os usuários podem elaborar mensagens de forma que pareçam como “conhecedoras”, mesmo que não seja uma reflexão precisa de seus conhecimentos (TREEM; LEONARDI, 2013). Os funcionários muitas vezes têm dificuldade em entender as comunicações de outros membros porque têm diferentes vocabulários e compreensões localizadas do trabalho. Isso foi identificado como um problema com os sistemas de marcação - pesquisas mostram uma grande disparidade em termos de marcação usados por funcionários dentro de uma mesma organização (MULLER, 2007). Um jeito de abordar a questão é através do acesso à visibilidade que ajuda os funcionários a fazer conexões com pessoas ou conteúdos que facilitam seus próprios interesses. Outra maneira que o seu uso pode ajudar a superar limites organizacionais é através de associações fáceis que incentivam os funcionários a explorar novos relacionamentos (TREEM; LEONARDI, 2013).

---

A capacidade de identificar com precisão os conhecimentos dos membros da organização permite que os gerentes atribuam indivíduos a tarefas apropriadas e melhorem o desempenho do grupo. A visibilidade é uma maneira de os indivíduos reconhecerem a experiência de outros, especialmente aqueles com quem tiveram pouca ou nenhuma interação. As associações também ajudam na capacidade de reconhecer a experiência. As MSEs trazem conteúdo e atividades similares, criando comunidades de indivíduos experientes e as avaliações de conteúdo de outra pessoa podem ser usadas para sinalizar ou fazer valer a experiência em grupos de trabalho. Portanto, os indivíduos não só olham para o conteúdo visível, mas também para as associações, a fim de desenvolver atribuições de especialização (TREEM; LEONARDI, 2013).

Para os autores através da **relação entre poder e comunicação**, três processos são frequentemente discutidos: a dependência de recursos, a construção discursiva e a vigilância. Ao tornar a informação visível para os outros, os indivíduos podem sutilmente indicar que possuem conhecimento. Se esse conhecimento for percebido como valioso, pode ser uma fonte de poder e aumentar a influencia na tomada de decisão. A pesquisa revelou que a visibilidade pode consolidar e distribuir o poder. Os indivíduos que aumentam a atenção podem tornar-se influentes. Alternativamente, a capacidade de qualquer funcionário para fazê-lo visível pode ter um efeito democratizador sobre as contribuições do conhecimento (TREEM; LEONARDI, 2013).

Os estudiosos que operam na tradição crítico-cultural desenvolveram uma perspectiva que vê o poder como constituído por formações discursivas criadas e reproduzidas na prática. Indivíduos ou grupos que são capazes de moldar o discurso e a participação neste espaço exercerão o poder sobre a narrativa em torno de como as mídias sociais devem ser usadas e, ao fazê-lo, talvez possam controlar o discurso maior que controla a percepção na organização. No entanto, a natureza visível e informal da participação pode encorajar a comunicação aberta que pode tornar difícil para qualquer indivíduo dominar o discurso. Além disso, as associações podem exercer pressão normativa para a conformidade em torno do discurso e a persistência pode aumentar a inércia para manter o status quo. Vozes minoritárias podem ser desencorajadas de se comunicar porque a falta de atenção do gerenciamento afasta a participação. A persistência torna as atividades de vigilância mais fáceis na medida em que a informação é armazenada, agregada e pesquisável (TREEM; LEONARDI, 2013).

---

## Considerações finais

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

Cada *affordance* fornece suas próprias capacidades, usando algumas delas ou criando combinações, em que resultados tanto positivos quanto negativos podem ocorrer. No entanto, a visibilidade se destaca, pois, uma das principais constatações foi que a RSE torna o comportamento dos funcionários visível para uma ampla audiência. Essa visibilidade de ação, comunicação e relacionamento é nova para a maioria. Ao usá-la, os funcionários não são mais anônimos ou escondidos; seus comportamentos estão abertos para todos verem. Isso pode afetar os processos tradicionais de comunicação, colaboração e compartilhamento de conhecimento.

Cabe ressaltar que Norman atualmente defende o uso do termo “significantes sociais” ao invés de *affordances*. Para o autor os significantes sociais substituem as *affordances* por serem mais amplos e ricos, pois levam em consideração pessoas, grupos sociais e culturas. Assim, ele preferiu atribuir um novo termo para evitar maus entendidos. Desse modo, concordamos com o autor, sendo o termo *affordance* mais adequado quando se refere a interação com objetos físicos, enquanto no ambiente digital como uma interface o termo significantes sociais seria o mais adequado.

Por fim, a perspectiva apresentada oferece uma base conceitual que pode estimular pesquisadores a continuar a investigar o uso da RSE e as mudanças a ela associadas. O ideal é que se realizem formas diversificadas de abordagens que englobem diferentes teorias científicas, isto é, com diferentes aspectos que possam contribuir com explicações mais abrangentes e detalhadas e ajudem a construir uma visão mais integral desse fenômeno social e organizacional.

---

## REFERÊNCIAS

ARAZY, O.; GELLATLY, I.; SOOBAEK, J.; PATTERSON, R. Wiki deployment in corporate settings. **IEEE Technology and Society Magazine**, v. 28, n. 2, p. 57-64, 2009.

BRADLEY, A. J.; MCDONALD, M. P. **Mídias sociais na organização: como liderar implementando mídias sociais e maximizar os valores de seus clientes e funcionários**. São Paulo: MBooks, 2013.

BRZOZOWSKI, M. J. WaterCooler: Exploring an organization through enterprise social media. **Proceedings of the 2009 International Conference on Supporting Group Work** New York: ACM, p. 219-228, 2009.

DIMICCO, J.M.; MILLEN, D.R.; GEYER, W.; DUGAN, C.; BROWNHOLTZ, B.; MULLER, M. People sensemaking and relationship building on an enterprise social network site. **Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)**, 2009.

DING, X.; DANIS, C.; ERICKSON, T.; KELLOGG, W. Visualizing an enterprise wiki. **Proceedings of CHI '07 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems**, p. 2189– 2194, 2007.

DUGAN, C.; GEYER, W.; MULLER, M.; DIMICCO, J.; BROWNHOLTZ, B.; MILLEN, D. R. It's all “about you”: Diversity in online profiles. **Proceedings of the 2008 Conference on Computer Supported Cooperative Work**, New York: ACM, p. 703-706, 2008.

ELLISON, N.; GIBBS, J.; WEBER, M. The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances **American Behavioral Scientist**, v. 59, n.1, p. 103-123, 2015.

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

FARRELL, R.; KELLOGG, W.; THOMAS, J. The participatory web and the socially resilient enterprise. Paper presented at the What to Expect from Enterprise 3.0: Adapting Web 2.0 to Corporate Reality workshop at the **2008 Conference on Computer Supported Cooperative Work**, San Diego, CA, 2008.

GIBSON, J. J. **The ecological approach to visual perception**. New Jersey: Lawrence Earlbaum, 1986.

HEMSLEY, J., MASON, R. The Nature of Knowledge in the Social Media Age: Implications for Knowledge Management Models. **45th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2012.

LEONARDI, P. M Theoretical foundations for the study of sociomateriality. **Information and Organization**, v. 23, n. 2, p. 59-76, 2013.

---

LEONARDI, P. M.; HUYSMAN, M.; STEINFELD, C. Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n.1, p.1-19, 2013.

LEONARDI, P.; VAAST, E. Social Media and their affordances for organizing: a review and agenda for research, **Academy of Management Annals**, 2017.

MAJCHRZAK, A.; WAGNER, C.; YATES, D. Corporate wiki users: Results of a survey. **Proceedings of the 2006 International Symposium on Wikis**, New York: ACM, p. 99-104, 2006.

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

MULLER, M. When similar tags do describe similar things: Evidence of communities among user. Cambridge, MA: IBM Watson Research Center, **Technical Report** n. 07-05, 2007.

NORMAN, D. A. The **Psychology of everyday things**. New York: Basic Books, 1988.

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

ŠKOLUDOVA, J. The enterprise social network: a psycho-social approach to human resource management? **IX. International Conference on Applied Business Research (ICABR)**, 6 a 10 Oct., 2014.

STEINFELD, C.; DIMICCO, J.M.; ELLISON, N.; LAMPE, C. Bowling Online: Social Networking and Social Capital within the Organization. **Proceedings of the Fourth International Conference on Communities and Technologies**. New York, NY: ACM Press, p. 245–254, 2009

TREEM, J. W.; LEONARDI, P. M. Social media use in organizations - Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. **Communication Yearbook**, v.36, p. 143-189, 2013.

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

YATES, D.; WAGNER, C.; MAJCHRZAK, A. Factors affecting shapers of organizational wikis. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 61, p. 543-554, 2010.

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