

FACULDADE CÁSPER LÍBERO
Mestrado em Comunicação

As redes sociais corporativas e seu papel na Comunicação Interna e na disseminação da cultura organizacional: o caso Slack e seu posicionamento como "sede virtual"

Sílvia Cristina Dalpicolo

São Paulo

2023

SÍLVIA CRISTINA DALPICOLO

As redes sociais corporativas e seu papel na Comunicação Interna e na disseminação da cultura organizacional: o caso Slack e seu posicionamento como "sede virtual"

Dissertação apresentada para a obtenção de grau de Mestre em Comunicação na Área de Concentração “Comunicação na Contemporaneidade” e Linha de Pesquisa em Tecnologia, Organizações e Poder pela Faculdade Casper Líbero.

Orientadora: Profa. Dra. Carolina Frazon Terra

São Paulo

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Dalpicolo, Sílvia Cristina

As redes sociais corporativas e seu papel na comunicação interna e na disseminação da cultura organizacional: o caso Slack e seu posicionamento como “sede virtual” / Sílvia Cristina Dalpicolo. -- São Paulo, 2023.

62 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2023.

Orientador: Profa. Dra. Carolina Frazon Terra

1. Comunicação interna. 2. Digitalização. 3. Organizações. 4. Plataformização 5. Slack. I. Terra, Carolina Frazon. II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação. III. Título.


CDD 658.45

Bibliotecária responsável: Cláudia Luísa Siqueira - CRB 8/10260


ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTORA: SÍLVIA CRISTINA DALPICOLO


AS REDES SOCIAIS CORPORATIVAS E SEU PAPEL NA COMUNICAÇÃO INTERNA E NA DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: O CASO SLACK E SEU POSICIONAMENTO COMO “SEDE VIRTUAL”

Documento assinado digitalmente
 ELSE LEMOS INACIO PEREIRA
Data: 28/06/2023 16:01:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Else Lemos Inácio Pereira
Universidade de São Paulo - USP

Documento assinado digitalmente
 LUIS MAURO SA MARTINO
Data: 28/06/2023 13:44:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Documento assinado digitalmente
 CAROLINA FRAZON TERRA
Data: 24/06/2023 12:07:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Carolina Frazon Terra
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Data da Defesa: 22 de junho de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço, especialmente, à minha mãe, Marina Aparecida Garrido, que também é mestre, por ser exemplo e incentivar o gosto pela leitura, pela educação e pelo conhecimento desde que eu era pequena. Esse exemplo, com certeza, foi o que me motivou a me tornar jornalista e nunca desistir de sempre aprender, aprimorar-me e ser uma pessoa melhor.

Agradeço ainda a todos os colegas e professores do mestrado pelas trocas riquíssimas em sala de aula e por não desistirem dos alunos quando a própria instituição desistiu da educação e da pesquisa.

À minha orientadora, Carolina Frazon Terra, um agradecimento especial pela excepcional condução das minhas orientações, pela inspiração como profissional e como docente, pelo suporte, não só a mim, mas como a todos os seus orientandos em momentos difíceis desta jornada. Minha escolha pela Cásper Líbero foi por causa da Carol e chego ao final deste curso com a certeza de que não poderia ter escolhido melhor orientadora.

Agradeço, ainda, aos professores Luís Mauro e Else Lemos por terem aceitado o convite para fazer parte da banca de qualificação, com suas valiosas contribuições a este projeto, e por fazerem parte da banca examinadora.

Por fim, ainda agradeço a todas as pessoas que estiveram comigo nesta jornada de 18 meses, minha família, meu namorado e minhas amigas, e que entenderam minha ausência em alguns momentos ao longo deste tempo.

“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração.”

Nelson Mandela

RESUMO

A área de Comunicação Interna está em constante transformação. Se pensarmos em como era a atuação da área em um passado não muito distante, já podemos ter uma ideia de como a digitalização vem mudando o modo de operar da área. Dos clássicos jornais murais e revistas impressas, passamos para os murais digitais e TVs corporativas, para, hoje, pensarmos nas plataformas digitais internas, sejam aplicativos de notícias ou redes sociais corporativas, em um movimento que acompanha a plataformização da comunicação como um todo. Nesta dissertação, propomos discutir como os processos de Comunicação Interna vêm se digitalizando ao longo dos últimos anos e, mais recentemente, tornando-se plataformizados. Intentamos, ainda, contribuir para a reflexão crítica do uso de uma destas plataformas disponíveis atualmente, o Slack, e de que forma ele pode ser usado como uma ferramenta de Comunicação Interna e disseminação da cultura organizacional. Para isso, usamos uma combinação metodológica que inclui revisão bibliográfica, análise de conteúdo do site oficial do Slack e estudo de caso da ferramenta, suas funcionalidades e potenciais usos nas organizações com a finalidade de se tornar uma ferramenta de Comunicação Interna e disseminação da cultura organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Interna. Plataformização. Digitalização. Slack. Organizações.

ABSTRACT

The Internal Communication area is in constant transformation. If we think about how the area used to operate in a not-so-distant past, we can have an idea of how the digitalization has been changing the area's way of work. From the classic bulletin boards and printed magazines, we evolved to digital bulletin boards and corporate TVs. Today, we think about the internal digital platforms, whether news apps or corporate social media, in a movement that follows the platformization of communication in its entirety. In this article, we propose to discuss how Internal Communication processes have been digitalized over the last few years, and then, becoming platformized, more recently, and the use of one of these platforms available currently, Slack, and how it can be used as a platform for Internal Communications and dissemination of organizational culture. For this, we used the bibliographic review methodology added to the Slack case study, its functionalities, and potential uses in organizations with the goal of becoming a tool for Internal Communication and dissemination of organizational culture.

KEYWORDS: Internal Communications. Platformization. Digitalization. Slack. Organizations.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Primeiros passos para criar um Espaço de Trabalho e começar a usar o Slack..... | 50 |
|--|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Evolução da Comunicação Interna e investimento e uso de redes sociais corporativas, segundo a pesquisa Tendências em Comunicação Interna nos anos de 2021, 2022 e 2023..... | 21 |
| Quadro 2 - Cenário 1.0 da comunicação digital..... | 38 |
| Quadro 3 - Cenário 2.0 da comunicação digital..... | 39 |
| Quadro 4 - Cenário 3.0 da comunicação digital para público interno..... | 42 |
| Quadro 5 - Cenário 3.0 da comunicação digital para público interno (com foco no Slack) | 46 |
| Quadro 6 - Prós e contras do uso do Slack, segundo as funcionalidades e recursos oferecidos pela própria rede social corporativa..... | 51 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 12 |
| Capítulo 1 - A Evolução da Comunicação Interna nas Organizações..... | 16 |
| Capítulo 2 - Cultura Organizacional..... | 26 |
| 2.1 Cultura organizacional, comunicação e engajamento..... | 32 |
| Capítulo 3 - As redes sociais corporativas como ferramentas de Comunicação Interna e disseminação da cultura organizacional..... | 35 |
| 3.1 A digitalização e a cultura da plataforma na Comunicação Interna..... | 35 |
| 3.2 Estudo de caso: o uso do Slack como plataforma de Comunicação Interna e na disseminação da cultura organizacional..... | 44 |
| 3.2.1 O Slack e suas funcionalidades e formas de participação e interação..... | 45 |
| Considerações finais..... | 55 |
| Referências..... | 58 |

INTRODUÇÃO

Quando pensamos em Comunicação Interna, o que vem à mente? A área que cuida dos e-mails, do “jornalzinho”, que faz campanha e dá brindes? Ou uma área que ajuda a tecer a narrativa da organização, que apoia e capacita lideranças para que sejam melhores comunicadores, que dissemina os valores e a cultura da organização por meio de diferentes canais, iniciativas e processos? Em parte das organizações, é comum que a área seja associada mais ao seu papel tático do que estratégico, ainda mais quando pensamos na Comunicação Interna de anos atrás. Mas, na verdade, podemos dizer que a área é uma combinação de tudo isso. O que antes era somente “a área do jornalzinho e do comunicado” vem passando por importantes transformações ao longo dos anos, tanto no que se refere à atuação dos profissionais quanto às ferramentas de comunicação utilizadas nas organizações. As mudanças, naturalmente, acompanham as tendências da mídia, da comunicação e da sociedade. Os canais de Comunicação Interna, antes, refletiam a mídia tradicional, com jornais, revistas e, um pouco mais tarde, as TVs corporativas. A comunicação digitalizada iniciou a transformação dessas ferramentas, com a emergência das intranets, *newsletters*, revistas eletrônicas, murais digitais e outras. Até que chegaram as redes sociais digitais e, com isso, a Comunicação Interna foi também plataformizada. Aplicativos de notícias e redes sociais corporativas passaram a fazer parte do portfólio de canais de Comunicação Interna. Mais recentemente, ainda temos metaverso, inteligência artificial (um exemplo é o ChatGPT) e, com isso, as ferramentas de Comunicação Interna seguem avançando. Neste trabalho, porém, vamos nos ater às evoluções provocadas pela comunicação digitalizada e plataformizada.

Na era plataformizada, quando tudo é compartilhado instantaneamente, as redes sociais digitais estabelecem uma nova dinâmica de diálogo e interação. Funcionários rapidamente replicam tudo o que acontece dentro de uma organização para fora dela – sejam acontecimentos positivos ou negativos. Nesse contexto, a Comunicação Interna não se limita mais aos muros da organização. Ela deve, cada vez mais, ser específica e dirigida de acordo com os seus públicos e as respectivas necessidades deles em termos de informação, isso porque nem toda informação é interessante para toda a população de uma empresa.

Essa transformação na dinâmica da área é apenas uma de várias que vêm acontecendo nos últimos anos, demandando uma constante reinvenção de seus processos e de seus profissionais. Estes últimos, muitas vezes, não têm preparo nem conhecimento técnico das ferramentas digitais disponíveis e da maneira que elas podem contribuir eficientemente para

apoiar as ações de Comunicação Interna e disseminar a cultura corporativa entre os funcionários.

Explorando a importância da área de Comunicação Interna dentro de uma organização e considerando sua relevância no contexto organizacional – como capacitadora e estimuladora dos processos comunicacionais entre funcionários, líderes, comunidade e outros públicos de interesse (afinal, a cultura interna, de certo modo, também pode reverberar para fora da organização), além de agente de mudança quando grandes transformações precisam acontecer –, podemos citar Duarte e Monteiro (2009, p. 333), quando afirmam que

A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo.

Dessa forma, este trabalho se propõe a analisar a evolução na área de Comunicação Interna, a implantação de redes sociais corporativas e a importância de elas estarem, de fato, conectadas com a cultura organizacional no propósito de gerar interação, colaboração e vínculo entre os funcionários e as organizações. Utilizaremos como estudo de caso o Slack, uma rede social corporativa que se autodenomina “sede digital”, *adaptive collaborative hub* ou, ainda, quando explora seu potencial de ferramenta para comunicação com funcionários, centro de colaboração adaptativa.

A escolha do Slack como rede social corporativa a ser analisada ocorre devido à minha experiência e acesso à ferramenta. Como gerente de Comunicação Interna de uma empresa que atua no setor de tecnologia, eu o utilizo em meu dia a dia de trabalho e, por isso, tive interesse em pesquisar a ferramenta traçando um paralelo com alguns conceitos acadêmicos. Metodologicamente, utilizaremos revisão bibliográfica dos temas explorados em cada capítulo; análise de conteúdo dos materiais produzidos e disponibilizados pelo Slack em seu site oficial, a fim de entender seu propósito e posicionamento no mercado; e um estudo de caso no qual serão exploradas as funcionalidades apresentadas pelo Slack e que, potencialmente, o tornariam uma ferramenta utilizada na Comunicação Interna e na disseminação da cultura organizacional, junto com os prós e contras da sua utilização para tal finalidade.

Este trabalho é composto por três capítulos. O primeiro abordará a transformação da Comunicação Interna nas organizações e compartilhará as mudanças da área, desde a elaboração do Composto de Comunicação Integrada, por Margarida Kunsch (2003), passando pelo papel da área e escopo de atuação dos profissionais até a mudança dos canais de

comunicação, do analógico ao digital e, posteriormente, para o plataformizado, também abordando as modificações na construção da narrativa e do estabelecimento dos diálogos – o comunicador como curador de informações e os funcionários no centro da mensagem, como criadores, receptores e contribuintes em um modelo de comunicação descentralizado. Para isso, também traremos pesquisas e estudos de agências e institutos de comunicação, elaborados para entender essas mudanças e analisar a atuação dos profissionais da área nas organizações, bem como as mudanças e a aceleração digital como respostas à pandemia da covid-19, em 2020.

O segundo capítulo explorará a cultura organizacional, pois entendemos que, para as organizações implantarem uma comunicação digitalizada ou uma comunicação plataformizada (ou ambas), é preciso que elas estejam culturalmente abertas a isso, que estejam disponíveis ao diálogo e ao trabalho colaborativo, que entendam o papel do funcionário não mais como um mero expectador das iniciativas e narrativas da organização, mas, sim, como parte atuante da cultura e da comunicação. Uma hipótese que será proposta é a de que uma organização que não é aberta ao diálogo ou às tecnologias encontra a necessidade de se adaptar, seja por uma mudança cultural da sociedade como um todo ou da organização em si. Neste caso, deve-se pensar em um processo de mudança cultural e, aqui, discutiremos o papel da Comunicação Interna no apoio ao processo e disseminação desta nova identidade da organização para uma transição que faça sentido para os funcionários e para a empresa em si.

O terceiro e último capítulo abordará o Slack como ferramenta de Comunicação Interna e disseminação da cultura corporativa, com a análise de conteúdo de materiais institucionais do Slack. Para tanto, faremos uso de conceitos de Saad (2009) sobre o cenário da comunicação digital 1.0 e o cenário da comunicação digital 2.0, que analisam o cruzamento entre características técnicas de ferramentas de comunicação digital com os instrumentos e ferramentas de comunicação e as formas de uso dos usuários, e de Dreyer (2021), que estabelece os quatro níveis de interação que geram visibilidade e confiança entre organização e seus públicos. Também abordaremos ainda os cinco pilares de consciência comunicativa proposto por Duarte e Monteiro (2003) e de que forma o Slack também promove essa capacidade de funcionários e líderes se comunicarem melhor.

Depois desta análise, traremos o estudo de caso do Slack, suas características como rede social corporativa e em qual contexto seu uso pode ser relevante para a organização. Faremos isso articulando funcionalidades e finalidades do uso da plataforma com os conceitos dos autores citados. Ao estudar as informações sobre o Slack, seus recursos e as possíveis maneiras de usá-lo, também apresentaremos os prós e contras dessas funcionalidades e um contraponto à maneira como o próprio Slack se apresenta, como sendo uma “sede digital” das organizações.

O objetivo é, ao final deste trabalho, analisar o caso Slack e sua proposta de valor e as implicações dessa proposta no âmbito da Comunicação Interna e da disseminação da cultura organizacional. Em um cenário sociocultural no qual as redes sociais digitais dominam as interações no ambiente digital, é importante que profissionais de comunicação tenham condições de analisar como utilizar as redes sociais corporativas a favor da Comunicação Interna, com as possibilidades que elas podem trazer para o processo comunicativo das organizações, com base em interação, participação e colaboração dos funcionários nesse processo. O futuro tem se mostrado cada vez mais digital e plataformizado. Alinhar-se às tendências da sociedade é uma maneira de manter a atuação desse profissional relevante, posicionando a Comunicação Interna como uma importante contribuinte na criação de uma cultura organizacional favorável para a conquista de resultados sustentáveis para a própria área e para a organização.

CAPÍTULO 1 – A EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Há alguns anos, poderíamos pensar que, para uma organização, a comunicação externa, isso é, cobertura de veículos da imprensa, marketing, comunicação feita com investidores, clientes, parceiros etc., era mais importante, considerando que a imagem e a narrativa externas eram o que impactava a reputação e os negócios. Contudo, atualmente, funcionários também têm papel importante como porta-vozes das organizações e Comunicação Interna e cultura já não são mais exclusividades do ambiente interno físico de uma organização. A narrativa, a maneira como funcionários e líderes se relacionam e como a organização, de modo geral, “fala” com este público contribuem para que a Comunicação Interna seja tão importante quanto a externa. Na realidade, a comunicação como um todo (interna, externa, mercadológica etc.) deve estar estrategicamente alinhada para ser coerente para todos os públicos de uma empresa.

Segundo define Margarida Kunsch (2003, p. 69), "o sistema comunicacional é fundamental para o processo das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo". Nesse sentido, pode-se dizer que a Comunicação Interna atua para conectar as diversas áreas de uma organização, informando os funcionários por meio de processos, canais e mensagens que podem ainda pautar a narrativa da organização externamente, afinal, o processo de comunicação e a informação não estão "murados" no espaço físico das organizações.

O Composto de Comunicação Integrada de Kunsch (2003, p. 151) é um dos grandes marcos no debate da Comunicação Corporativa ao abranger comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. Com tal proposta, a autora defende que "deve haver total integração entre essas modalidades comunicacionais para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só das organizações" (KUNSCH, 2018, p. 18). Ou seja, ao trabalhar de maneira integrada, todos esses pilares da Comunicação Organizacional passam a ter um único tom de voz, que reverbera interna e externamente em diferentes meios. O discurso alinhado pode favorecer a reputação da organização e o engajamento dos diferentes *stakeholders*¹ com ela.

¹ Neste trabalho, usamos o termo *stakeholders* como sinônimo de "públicos de interesse" de uma organização, que podem ser funcionários, profissionais de mídia e imprensa, consumidores, clientes e fornecedores, acionistas, seguidores das páginas/perfis de mídia digital da organização, entre outros. Tal termo é o utilizado no mercado.

Em algumas empresas, é possível notar o modelo de Comunicação Integrada de Kunsch (2003) sendo aplicado estruturalmente. Nelas, a Comunicação Interna faz parte de uma área única de Comunicação Corporativa e com reporte à alta liderança da companhia, ganhando relevância e voz no *board*² e/ou participando de discussões estratégicas para a organização.

Segundo a *Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna 2023*, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e Ação Integrada³ (2023, p. 09), as áreas de Comunicação (36%) e RH (32%) seguem como principais áreas responsáveis pelo processo de Comunicação Interna nas empresas, seguidas de Marketing (12%) e Assuntos Corporativos/Relações Institucionais (10%). Nas empresas com até 1.000 funcionários e naquelas entre 1.001 e 5.000 funcionários, 10% e 9%, respectivamente, das áreas de Comunicação Interna estão subordinadas à presidência, o que lhes confere um papel mais estratégico.

Independentemente da estrutura hierárquica e/ou organizacional na qual está inserida a área de Comunicação Interna, e se sua atuação é mais tática e operacional ou mais estratégica, fato é que área e profissionais precisaram se adaptar e acompanhar as dinâmicas e tendências de mídias externas à organização para transmitir suas mensagens também internamente. Sendo assim, os canais de comunicação "tradicionais" (jornais, revistas etc.) também eram adotados pela Comunicação Interna para informar os funcionários de uma empresa.

Essa prática continua atualmente, com as mídias de comunicação e as mídias de Comunicação Interna acompanhando a transformação digital. Uma vez que esses canais e ferramentas de Comunicação Interna estão em constante transformação, é preciso que os profissionais também se reinventem e guiem as organizações em direção a tais mudanças, para acompanhar as tendências, engajar os funcionários e não se tornar uma área obsoleta. Os desafios da contemporaneidade requerem uma atuação do comunicador como "artífice estratégico", para que a estratégia de Comunicação Interna seja um espelho da estratégia da organização, refletindo a cultura e os comportamentos definidos. Tal estratégia deve ser efetiva para com os funcionários e, ao mesmo tempo, uma mediadora no ambiente interno para promover uma transformação organizacional (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017).

O relatório *Tendências em comunicação interna para 2023*, da InPress Porter Novelli (2023), que analisa não só os processos da área, mas também o papel do profissional, aponta

² Utilizamos o termo *board* como sinônimo de grupo de executivos que compõem a alta liderança de uma companhia e é responsável pela tomada de decisões estratégicas de uma organização.

³ A pesquisa *Tendências em Comunicação Interna 2023* foi realizada pela Aberje em parceria com a Ação Integrada. O estudo, divulgado em 1 de março de 2023, ouviu profissionais de área de 163 empresas de diversos portes e segmentos, entre novembro e dezembro de 2022.

que haverá menos canais da forma como conhecemos hoje, com um padrão; que cada vez mais o colaborador (receptor) estará no foco da mensagem; e que a comunicação deve ser descentralizada, direcionada às necessidades específicas dos funcionários, que variam de acordo com tempo de casa, área etc. Ou seja, também é preciso que o profissional de Comunicação Interna reinvente a maneira como trabalha e entrega as comunicações dentro de uma organização para que sejam propriamente absorvidas pelos funcionários. Outra tendência apontada no relatório é a do papel do comunicador como curador de informações e não mais como centralizador delas, apontando as lideranças das empresas como “mediadores e catalisadores de ideias e pensamentos”. Aqui, cabe ao comunicador preparar essas lideranças para que elas atuem como importantes comunicadores dentro da organização.

Outra mudança importante dos últimos anos é em relação ao escopo da área de maneira geral. A área que antes era percebida como aquela que produz o “jornalzinho”, o e-mail com os aniversariantes do mês ou, ainda, aquela que “frita pastel”, como comumente os profissionais da própria área se referem, de forma irônica, aos pedidos de campanha e comunicados de última hora, ganhou mais força estratégica. Segundo a *Pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas em 2021?*, realizada pela Ação Integrada e pela SocialBase⁴, em 2020, houve um crescimento no número de áreas que possuem um planejamento estratégico de Comunicação Interna, de 58% para 63,5% em relação ao ano anterior, entre empresas de diferentes portes (pequenas, médias e grandes). Quando se isola o percentual das grandes empresas, o percentual é ainda maior: 74,7% afirmam possuir um planejamento. Já o percentual de áreas de Comunicação Interna que alinham seus objetivos aos da organização subiu de 70,5% para 74,9%.

Sendo assim, observa-se que a área passou por uma transformação em seu protagonismo dentro das organizações e precisou atualizar os meios para se comunicar com os funcionários. Diante da digitalização da comunicação, em geral, e da área, o portfólio de canais de Comunicação Interna, com revistas ou boletins impressos, jornais murais, materiais de campanha impressos (*folders*, folhetos, panfletos, *tags* etc.), passou a contemplar também murais eletrônicos, TVs corporativas, *newsletters* eletrônicas, *intranet* e outros. Para Saad (2020, p. 154), “refletir sobre o campo da comunicação e, mais especificamente, sobre a comunicação entre organizações e suas relações com públicos põe como prioridade a reapropriação para a cena digital de marcos fundantes da ação comunicativa”.

⁴ A *Pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas brasileiras em 2021?* foi realizada pela Ação Integrada e pela SocialBase entre outubro e novembro de 2020 e ouviu profissionais de mais de 175 empresas de diversos portes e segmentos.

Atualmente, esses mesmos canais têm passado por um novo processo de transformação, impactados pelas mídias sociais digitais, a dinâmica comunicacional trazida por elas e a plataformização. As plataformas de mídias digitais (tanto externas quanto internas) também passaram a ser possibilidades de canais de Comunicação Interna. Além das ferramentas digitais adotadas para uso interno apenas, como Slack, Workplace *from Meta*, Yammer, Microsoft Teams e, até mesmo, aplicativos desenvolvidos exclusivamente para a Comunicação Interna de uma organização, algumas empresas ainda adotam as redes sociais digitais externas para falar com seus funcionários ou terem eles como porta-vozes da organização, com perfis dedicados no Instagram, LinkedIn, Facebook, Twitter, TikTok, entre outras.

Essas transformações na sociedade digitalizada têm levado a Comunicação Interna a olhar para as novas tecnologias como possibilitadoras de interação. Segundo Barichello (2014, p. 37-38),

as tecnologias de informação e comunicação e seus usos sociais têm alterado as possibilidades de ver e ser visto, de interagir à distância, de representar e identificar o real, fenômenos que repercutem na cultura e nos processos de institucionalização e obtenção de legitimidade das organizações.

A digitalização nas organizações, que já vinha acontecendo nos últimos anos, ganhou mais velocidade em 2020 com o impacto da pandemia de covid-19, não só nos rituais de Comunicação Interna, como na dinâmica das organizações em geral. Segundo a pesquisa *O multiverso da cultura organizacional e seus desafios para a comunicação interna*, da Supera Comunicação⁵ (2022), 77% dos profissionais ouvidos afirmaram que as empresas implementaram novos canais e/ou rituais de Comunicação Interna para se adequar à nova realidade de trabalho à distância. As redes sociais digitais internas foram implementadas em 31% das empresas no mesmo período e os aplicativos para acesso às informações internas em 21%.

Na *Pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas em 2021?* (AÇÃO INTEGRADA; SOCIALBASE, 2020, p. 48), quando perguntado aos profissionais de Comunicação Interna em quais tecnologias a área pretendia investir, as redes sociais corporativas lideraram o ranking, sendo mencionadas por 38% dos profissionais da área em organizações de todos os portes, porcentagem ainda maior nas empresas de média porte: 43%. Esses números também podem ser lidos como outro reflexo à necessidade de digitalizar e plataformizar os canais de Comunicação Interna em decorrência da covid-19.

⁵ A pesquisa *O multiverso da cultura organizacional e seus desafios para a comunicação interna* foi realizada pela agência Supera Comunicação e ouviu 143 profissionais da área, entre janeiro e maio de 2022.

Além disso, a Comunicação Interna acompanha a tendência de digitalização da sociedade, de maneira geral. Como consumidoras de redes sociais digitais, como Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, entre outras similares, as pessoas se tornaram mais protagonistas do processo comunicativo, já que essas ferramentas permitem que produzam o próprio conteúdo e escolham aquele que quiserem consumir. Diante de tantas possibilidades de autorias e conteúdos diversos, elas também se tornam altamente exigentes. Segundo Terra (2011, p.21), "a comunicação em redes sociais presume mais simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles". Antes, a empresa poderia adotar o discurso que quisesse e dificilmente seria questionada sobre a sua veracidade, já que não havia reciprocidade com as informações. Atualmente, é inaceitável que uma empresa se posicione em seu perfil digital de uma maneira diferente da realidade. Os próprios funcionários têm o poder de ir às redes sociais digitais desmentir a organização e "expor" a falta de veracidade e transparência. Um pequeno deslize como esse viraliza rapidamente e se torna uma crise de reputação e imagem, inclusive internamente com os próprios funcionários, que a empresa terá de gerenciar e contornar.

A digitalização desconfigurou uma existente e suposta estabilidade social mediada pelos clássicos canais unidirecionais de comunicação, evidenciando processos latentes de comunicação, informação e empoderamentos de todos os tipos – que sempre existiram, mas que ganharam velocidade e alcance com a desintermediação proposta pelas plataformas sociais digitais, pelas ferramentas de publicação em rede e pelos dispositivos de distribuição de conteúdos (SAAD, 2023, p. 19).

Segundo a *Pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas brasileiras em 2021?* (AÇÃO INTEGRADA; SOCIALBASE, 2020, p. 31), os profissionais destacaram que, apesar de a digitalização ser uma tendência da sociedade que as organizações vêm acompanhando ao longo dos últimos anos, a maioria das organizações realmente se transformou digitalmente em resposta à nova dinâmica de trabalho imposta pela pandemia. Os profissionais apontaram que a maioria das áreas de Comunicação Interna mudou por conta da crise da covid-19 (91,4%), sendo que 46,9% “mudaram muito”. E o destaque é ainda maior nas grandes empresas, que “mudaram muito” em 52,9% dos casos. Com relação a novas tecnologias e digitalização da Comunicação Interna, a mesma pesquisa aponta que a digitalização da área teve um aumento acelerado para 66,3% dos que responderam à pesquisa; que 25,7% das empresas apontaram que pretendiam investir em um aplicativo de comunicação para funcionários; e 29,1% pretendiam investir em redes sociais corporativas.

A plataforma da Comunicação Interna pode ter sido adotada, em algumas organizações, devido a uma necessidade urgente na adequação da Comunicação Interna e da

operação das organizações em si, mas é um importante passo para que as organizações sejam cada vez mais digitais em seus processos, conforme afirma Saad (2021, p.17): "construíram-se inúmeras denominações para indicar adequações entre as transformações sociais e os processos comunicacionais e para, internamente, as estruturas organizacionais incluir atividades que integrem relações públicas, gestão de pessoas e marketing".

De acordo com a *Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna 2023*, (ABERJE; AÇÃO INTEGRADA, 2023, p. 44), quando abordam-se níveis de desenvolvimento digital da área, 44% ainda estão na Comunicação Interna 1.0, focada em canais e na informação *top-down*, enquanto 30% migraram para a Comunicação Interna 2.0, que acontece por meio de canais e comunicação via liderança; apenas 18% estão na Comunicação Interna 3.0, que acontece por canais, eventos e ações via liderança, acrescidas por redes sociais corporativas; e um percentual ainda menor, 9%, evoluíram para a Comunicação Interna 4.0, que acontece por meio das redes sociais corporativas e por ações estruturadas via liderança.

Para fins de comparação do papel da Comunicação Interna ao longo dos últimos três anos, período importante na transformação da área devido à aceleração dos processos de digitalização e plataformação decorrentes da pandemia de covid-19 e a mudança no formato de trabalho (remoto/híbrido), vejamos a seguir alguns dados da pesquisa de *Tendências de Comunicação Interna* (organizada pela Ação Integrada em parceria com a SocialBase e com a Aberje) nos anos de 2021, 2022 e 2023.

Quadro 1 - Evolução da Comunicação Interna e investimento e uso de redes sociais corporativas, segundo a *Pesquisa Tendências em Comunicação Interna*, nos anos de 2021, 2022 e 2023⁶

| | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---|---|---|
| | Tema: Atuação estratégica | Tema: Investimento e uso de redes sociais corporativas | Tema: Desafios da área para o ano (os três principais) |
| Pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas em 2021? (Ação Integrada, SocialBase) | Objetivos da área vinculados aos objetivos da organização (74,9%) Há um planejamento estratégico que orienta | Empresa pretende investir em redes sociais corporativas (29,1%) Empresa pretende intensificar o uso de redes | Engajar as lideranças como comunicadoras (54,9%) Contribuir com a melhoria da experiência do colaborador (53,1%) |

⁶ Compõem este quadro somente as pesquisas realizadas pela Ação Integrada, em parceria com a Aberje e com a SocialBase, por elas conterem as mesmas perguntas, o que possibilita uma melhor base comparativa. Também foram selecionadas as pesquisas a partir de 2021 (sendo esta coletada em 2020) porque elas refletem o impulsionamento digital e de plataformas na Comunicação Interna, derivado da pandemia de covid-19.

| | | | |
|--|---|---|---|
| | as ações de Comunicação Interna (63,5%) | sociais corporativas (22,3%); manter o que é realizado (25,7%); aderir (23,4%); descontinuar (11,4%) | Conquistar um papel mais estratégico para a área (48,6%) |
| Pesquisa Tendências em Comunicação Interna 2022 (Aberje; Ação Integrada) | Objetivos da área vinculados aos objetivos da organização (87%) Há um planejamento estratégico que orienta as ações de Comunicação Interna (79%) | Grau de efetividade das redes sociais corporativas (67%) Empresa pretende investir em redes sociais corporativas (17%); manter o investimento (28%); aumentar o investimento (15%); descontinuar o uso (1%) | Engajar as lideranças como comunicadoras (70%) Contribuir com a melhoria da experiência do colaborador (58%) Gerenciar o excesso de informações (55%) |
| Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna 2023 (Aberje; Ação Integrada) | Objetivos da área vinculados aos objetivos da organização (86%) Há um planejamento estratégico que orienta as ações de Comunicação Interna (79%) | Grau de efetividade dos canais de Comunicação Interna (76%) ⁷ Empresa pretende investir em redes sociais corporativas (13%); manter investimento (31%); aumentar o investimento; (11%); descontinuar o uso (5%) | Engajar as lideranças como comunicadoras (74%) Fazer a comunicação chegar nos públicos operacionais (55%) Comunicar a estratégia e cultura da empresa (54%) |

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos dados das pesquisas mencionadas acima.

Quando se discute a transformação da Comunicação Interna, também deve-se levar em conta a nova dinâmica estabelecida pelo digital e, principalmente, o surgimento das redes sociais digitais. Atualmente, não basta a Comunicação Interna proporcionar informação, é preciso haver interação. E para que o funcionário se sinta interessado em interagir, também é preciso pensar em como engajá-lo e adequar a mensagem de acordo com aquilo que o colaborador espera "ouvir", e não (ou não somente) o que a área ou a organização quer dizer. Para Marlene Marchiori (2022a), os funcionários não são mais aquelas figuras que aceitam as informações passivamente, sem questionar ou exercer o senso crítico. Este processo agora é tratado como uma entrega e uma troca. "[É preciso] pensar sobre a relevância do papel dos funcionários hoje, onde eles passam a ser vistos como integrantes do processo e não como as pessoas que recebem a informação da empresa" (MARCHIORI, 2022a). Outro fator importante da comunicação é que a organização esteja aberta a um processo de diálogo, de escuta ativa,

⁷ Na pesquisa *Tendências em Comunicação Interna 2023*, os canais de Comunicação Interna foram agrupados como um único item, e não avaliados separadamente como no ano anterior. Foram considerados canais de Comunicação Interna, na pesquisa, os seguintes itens: comunicados, intranet, *posts* de Comunicação Interna na rede social corporativa, mural, TV, aplicativo, WhatsApp corporativo etc.

na qual as expectativas e necessidades dos funcionários sejam levadas em consideração ao construir um plano de comunicação com este público.

O profissional se utiliza de seu conhecimento do indivíduo para facilitar o diálogo entre o contexto social e o ambiente interno, reconhecendo suas similaridades e diferenças. Além disso, a área passa a atuar efetivamente contribuindo com a integração e degradação dos membros, facilitando a criação de redes internas e externas. (CARRAMENHA, s.d., p. 131).

Quando se discute ferramentas digitais e redes sociais corporativas, as pessoas, mais do que nunca, precisam estar no centro da comunicação. A humanização das narrativas e processos de Comunicação Interna deveria ser uma prioridade da área, já que ela está pautada no relacionamento e nas interações com as pessoas (no caso das organizações, entre funcionários e líderes), e para que esses dois fatores aconteçam é preciso que essa comunicação seja de mão-dupla, com diálogo. É necessário que o respeito ao colaborador, como pessoa e de modo individual, permeie a organização como um todo, em todos os seus processos. "Empresa humanizada é voltada para o funcionário, indo muito além de apresentar lucro para os acionistas" (MARCHIORI, s.d.).

Mas a humanização parece não ser exatamente favorecida pela digitalização acelerada trazida pela pandemia de covid-19 às organizações e à Comunicação Interna, já que as interações sociais, coletivas e individuais mudaram e trouxeram uma desestabilização nas organizações. Os modelos de trabalho híbrido e remoto que precisaram ser introduzidos repentinamente nas organizações e nas vidas de líderes e funcionários tornaram as relações mais frágeis e desconectadas. Apesar de estarem conectados por meio da tecnologia, o vínculo advindo da conexão física não acontece realmente, levando as pessoas da organização ao isolamento de seu time, de seus colegas, de seus líderes, o que poderia provocar ainda mais tensão e desconexão com a cultura organizacional. Para D’Almeida (2023), a pandemia de covid-19 marcou uma mudança no centro das relações de uma organização, do trabalho em geral, dos funcionários e dos processos de comunicação que, agora, devem ser articulados entre presença e ausência. Os recursos tecnológicos tiveram papel fundamental na interligação da presença (virtual) com a ausência (física), mas, talvez, na ânsia de remediar a ausência física ou por uma necessidade de controle (que se pode supor que seja dos gestores em controlar mensagens e narrativas), as tecnologias (reuniões on-line, e-mails, *newsletters*, mensagens em aplicativos de conversas etc.) foram amplamente usadas, criando uma “barreira digital” pouco humanizada. “Entre a mediação técnica e a mediação humana, a função da Comunicação

Interna tem um papel importante em sua capacidade de manter conexões, de recriar um mundo comum através da produção intensiva de mensagens e da criação e recriação permanente das relações” (D’ALMEIDA, 2023).

A comunicação, tanto como área quanto como processo, também se tornou mais estratégica ao tratar das informações corporativas. Quando há um grande volume de informações circulando simultaneamente no meio digital e nas plataformas, a comunicação deve ser pensada com propósito, elaborada com precisão e profundidade, de forma a agregar conhecimento aos funcionários sobre um determinado assunto e potencializar a própria estratégia de negócios da organização. As respostas das pessoas de modo geral, e ainda mais dos funcionários de uma organização, que agora também são imediatas, funcionam como os termômetros da informação passada pela empresa. Os funcionários são capazes de amplificar a informação, caso se sintam parte da conversa, ou contestá-la prontamente, caso ela não seja condizente com a realidade praticada internamente (aqui também se aplicam as divergências entre a cultura teórica e a cultura praticada). Não cabe mais à área de Comunicação Interna criar um planejamento do qual essas pessoas não façam parte, em que não esteja contemplada a estratégia macro da organização e no qual os funcionários não tenham voz. "Precisamos ouvir mais e compreender o que o público pensa sobre o comportamento da empresa para planejar e mensurar aquilo que estamos fazendo, para que o nosso caminho seja o mais correto possível e para trazermos resultado nas ações de comunicação" (MARCHIORI, 2022b).

A tecnologia influencia tanto a comunicação informal quanto o processo informal [...]. O fato do empregado estar permanentemente conectado e, conseqüentemente, muito bem informado, aumenta o seu nível de exigência em relação à informação que recebe, ou que gostaria de receber da empresa (BRUM, 2017, p. 78).

Sobre a implementação de novas tecnologias em Comunicação Interna, sejam elas advindas da digitalização da área ou das plataformas de redes sociais digitais, é importante levar em consideração, inicialmente, se essas ferramentas possuem aderência à cultura da organização. Para Brum (2017, p. 118), as organizações que não possuem culturas mais maduras com relação ao uso das redes sociais corporativas podem enxergá-las como uma perda de produtividade dos funcionários, uma vez que elas seriam usadas por “diversão”, causarem distração ou, ainda, serem consideradas um risco, temendo-se comentários negativos e críticas sobre a organização.

Ou seja, em uma empresa que não tem como pilar de sua cultura a comunicação baseada em diálogo e processos colaborativos, na qual os funcionários fazem parte e são encorajados a darem seus *feedbacks* imediatos (ou, ainda, se os fazem, a organização não está disposta a ouvi-

los), essas ferramentas digitais podem não funcionar. Mais do que isso, têm potencial de criar uma crise cultural na organização. “A cultura organizacional entra como um alicerce fundamental para sustentar e repensar essa convivência mais online” (MARCHIORI, 2021^a).

No capítulo a seguir, veremos como a cultura e a Comunicação Interna estão relacionadas e a maneira como uma influencia o processo da outra, de modo que é importante levar em conta a cultura organizacional no planejamento da Comunicação Interna – incluindo a implantação de ferramentas digitais – e como a Comunicação Interna pode ajudar a disseminar ou até mesmo ser uma agente de mudança na cultura organizacional.

CAPÍTULO 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional é amplo e varia de acordo com diferentes autores. Poderíamos dizer que a cultura organizacional como um conjunto de práticas, ações, dinâmicas e relações que permeiam uma organização e estabelecem padrões de comportamento dos funcionários, criando, assim, sua identidade e modo de operar. A cultura também é um organismo vivo em constante evolução. Segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 40), "a cultura é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e sobre o seu trabalho".

Contribuindo com a discussão, Edgar Schein (2009, p. 1) entende a cultura como “um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”.

Schein (2009, p. 10) ainda defende a ideia de que a alta liderança tem papel fundamental na criação, estabelecimento e disseminação da cultura, já que "a liderança cria e muda a cultura". Ao considerarmos que ela se refere aos elementos de um grupo, se tais elementos não estiverem funcionando – ou seja, quando discurso e prática não estão alinhados – são os líderes que devem assumir o papel de mudar esse cenário. “Esses procedimentos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda” (SCHEIN, 2009, p. 1).

Para Marlene Marchiori (2008, p. 76), uma organização é um fenômeno social complexo e a cultura organizacional é o produto da interação social que acontece dentro dela e que, ao mesmo tempo em que influencia a organização, também recebe a influência dela.

Por ser fruto de interações e comportamentos das pessoas, quando trabalhamos em uma organização, ainda precisamos levar em conta como essa cultura se conecta à nossa própria, aos valores e às crenças que temos, e à maneira como vivenciamos, individualmente, a realidade da empresa. Estamos aptos a viver uma cultura organizacional em sua plenitude quando sentimos essa conexão, como quando tudo "se encaixa". A cultura flui naturalmente, o trabalho adquire um propósito e, ao mesmo tempo em que conseguimos nos desenvolver mais profundamente, o desenvolvimento da empresa também é beneficiado. É dessa forma que se constrói uma cultura que seja mais participativa e colaborativa, com os funcionários como

protagonistas em uma relação de respeito mútuo sobre como as pessoas trabalham e os processos funcionam.

O oposto, contudo, também pode ocorrer. Se os nossos próprios valores e crenças não se conectam à cultura corporativa, se não há sinergia e propósito no trabalho realizado e não há desenvolvimento, precisamos repensar que tipo de cultura organizacional melhor se encaixaria com nossos propósitos pessoais.

Empreender por meio de um processo de cultura é contribuir para a organização, esse comportamento cria as falas que fazem sentido – quando falamos de cultura, falamos de maneira de ser, personalidade, encontramos mais harmonia e sentido naquilo que nos conecta e nos faz melhor a cada dia (MARCHIORI, 2021b).

Outro pilar essencial na construção da cultura organizacional é a liderança. Líderes moldam o comportamento dos funcionários por meio de atitudes que são vistas, propagadas e repetidas. Não há como se pensar em líderes que promovam uma cultura diferente daquela que eles(as) mesmos(as) defendem e como agem – ou seja, a liderança é o centro da cultura organizacional e não se pode imaginar uma liderança que tenha um discurso incoerente com seu comportamento e influência na organização.

A atitude empresarial deve ser evidenciada como fator de alavancagem na construção das relações organizacionais - o que necessariamente engloba líderes e alta administração no desenvolvimento de um processo que oportuniza o comprometimento da equipe liderada (MARCHIORI, 2014, p. 112).

Na visão de Baldissera (2017), o termo organização por si só já traz a ideia de que existe uma estrutura de como o poder está organizado dentro das empresas em prol de um objetivo comum (o crescimento e o lucro). Nesta organização (estrutura), é reafirmado o grau de poder de cada uma das pessoas que compõem a organização (empresa). Durante muito tempo, essa ideia de hierarquia de poder também permeou a Comunicação Interna, estabelecendo e dando voz às opiniões e informações de quem detinha, efetivamente, o poder. Tal hierarquia, no entanto, foi transformada com a tecnologia e a digitalização da comunicação, que também modificaram o conceito e a dinâmica de poder entre as pessoas e as organizações.

O papel de precursores e mantenedores da cultura organizacional cabe a funcionários e líderes de todos os níveis e, para uma parte dos funcionários, a influência da média liderança (gerentes, coordenadores, supervisores) pode ser o primeiro contato próximo com a cultura. Há também a influência dos próprios colegas, que também assumiram o papel de embaixadores das organizações ganhando um espaço que, até então, cabia somente aos porta-vozes

designados e treinados para falarem sobre a organização. Isso se deve em parte ao protagonismo que as redes sociais digitais conferem às pessoas, colocando-as no centro do processo de comunicação – como consumidoras, criadoras, embaixadoras e catalisadoras. Para Nassar (2022), a digitalização da comunicação trouxe uma oportunidade de as organizações quebrarem o padrão tradicional de dar voz somente a um seletivo grupo de pessoas (os porta-vozes designados por elas) e "transformou todos – do porteiro ao presidente da empresa, 'de pé a pé' – em representantes da identidade, dos produtos, das causas e dos propósitos, em um horizonte de informação global".

Taylor (2014), por sua vez, reforça que a influência da liderança na cultura e no comportamento dos funcionários ainda é o vetor mais impactante no processo de "formação cultural" e é proporcionalmente maior ao nível de senioridade do líder. "O comportamento de um líder sênior tem um impacto duplo. Ele impacta sua vizinhança próxima, mas também mostra a todos que esse é o comportamento de alguém que está em uma posição de comando na organização. Outros tenderão a imitar esse comportamento, e assim a Cultura será reforçada" (TAYLOR, 2014, p. 20).

Por isso que, quando falamos em cultura organizacional, muitos profissionais de Comunicação Interna lançam mão do recurso da "liderança comunicadora", ou seja, instrumentalizam esses(as) líderes como os(as) porta-vozes da cultura, por meio de discursos, iniciativas, programas e como fontes de informações corporativas estratégicas. A liderança como meio de comunicação tem o potencial de carregar nas informações que transmite, mesmo que não explicitamente na mensagem, as nuances da cultura organizacional. Por exemplo, quando a cultura organizacional é baseada na transparência e no diálogo, a liderança incorpora isso em seu discurso ao direcionar mensagens importantes e até mesmo sensíveis aos seus funcionários de forma clara, ao mesmo tempo que ainda convida as pessoas a contribuírem com suas opiniões, a compartilharem ideias e a dialogarem. "Liderança é um processo comunicativo por meio do qual os membros constroem o entendimento compartilhado de uma questão, evento, objetivo ou situação organizacional" (SIAS; KOPANEVA, 2014, p. 36).

Quando falamos de estabelecermos uma cultura forte e que gere confiança nos funcionários, a liderança ainda é quem mais inspira esse sentimento, seja em temas da própria organização ou da sociedade. Segundo o *Edelman Trust Barometer*⁸ (EDELMAN, 2023), os respondentes globais consideram seus empregadores mais confiáveis (77%) do que a mídia ou

⁸ O *Edelman Trust Barometer 2023* foi realizado entre 1 e 28 de novembro de 2022 e ouviu mais de 32 mil pessoas em 28 países, incluindo o Brasil.

o governo – no Brasil, especificamente, a confiança é um pouco maior (78%), mesmo tendo caído 1 ponto percentual em relação ao estudo do ano anterior – e 89% das pessoas disseram que esperam um posicionamento público do CEO a respeito do tratamento com funcionários.

Numa visão moderna de gestão, é preciso respeitar o atual contexto de comunicação “sem fronteiras”, no qual a inovação se dará cada vez mais por meio da mobilização de redes abertas, em que as boas ideias surgem a partir de interações sociais e da diversidade das partes interessadas. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 62).

Porém, nem toda a liderança é naturalmente comunicadora. Apesar de comunicação ser uma das habilidades mais desejadas pelas empresas⁹, não são todas as lideranças que assumem esse papel dentro de suas organizações. Há divergências entre qual seria a área responsável por capacitar esse(a) líder comunicador(a), se a Comunicação Interna ou o RH, mas segundo a pesquisa *O multiverso da cultura organizacional e seus desafios para a comunicação interna*, da Supera (2022), 29% dos respondentes acreditam que desenvolver o papel de liderança comunicadora é um dos grandes desafios da Comunicação Interna.

A capacitação dessa liderança comunicadora, aliás, é indicada como um dos principais desafios da área em 2023 (e tem sido pelos últimos sete anos consecutivos), segundo a *Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna 2023* (ABERJE; AÇÃO INTEGRADA, 2023), que aponta que o percentual de empresas com tal prioridade é de 75%, índice que cresceu em relação a anos anteriores – quatro pontos acima de 2022 (71%), que, por sua vez, já tinha sido 15 pontos acima de 2021 (56%).

O ambiente determina o estilo de seu comportamento, influenciando seus seguidores, seus superiores e colegas, a organização, enfim, quando há necessidade de interação. Ele depende também do tempo que se dispõe para a tomada de decisão e o alcance de objetivos e metas que se têm em vista. O líder é competente quando sabe ouvir e, principalmente, quando reconhece a constante necessidade de aperfeiçoamento (FREITAS, 2014, p. 143).

Sendo a cultura organizacional um reflexo de atitudes e comportamentos das pessoas e do exemplo de seus líderes, pode acontecer de ela se tornar apenas uma cultura teórica, ou seja, não condizer mais com a cultura praticada, seja pela evolução das gerações, pela mudança de comportamento da sociedade que reflete na organização, pela mudança de líderes, por

⁹ Segundo matéria publicada no portal Você RH, em 6 de fevereiro de 2023. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicasepraticas/comunicacao-e-a-principal-competencia-nas-empresas/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

aquisição, por mudança socioeconômica ou por qualquer outro fator. Outro motivo para uma mudança cultural significativa é a aceleração tecnológica.

Um exemplo desse último fator de mudança cultural pode ser a maneira como as organizações foram forçadas a acelerar os processos tecnológicos organizacionais, de modo geral, com a pandemia de covid-19, mesmo nos casos em que a tecnologia não era um fator inerente a suas culturas. Organizações tiveram de repensar seus modelos de trabalho (remoto, híbrido, trabalho de qualquer lugar e/ou sem uma sede física) e a forma como se comunicam com seus funcionários (plataformas de reuniões on-line, ferramentas de colaboração on-line, redes sociais corporativas). Com isso, algumas organizações podem ter sentido um movimento de mudança da cultura, seja porque houve um fenômeno natural de transformação decorrente da readequação de processos, do modo de trabalhar, de comportamentos e interações ou porque, em meio a tais alterações, a cultura atual já não faz mais sentido e é preciso promover uma mudança.

Diante do cenário exposto, a Teoria Apreciativa de Cooperrider e Whitney (2006, p. 5) defende uma "revolução positiva" com foco na mudança de uma cultura negativa para uma cultura positiva. Nela, são enaltecidos os pontos positivos, e não os problemas a serem resolvidos, e a construção coletiva pode transformar uma realidade, com todos os membros de uma organização participando ativamente da gestão. Para os autores, o processo de mudança é um ciclo de transformação que desafia todos os membros (liderados e líderes) a buscarem o ponto positivo que será o condutor do processo de mudança de ambiente e modo de operar.

A Investigação Apreciativa é uma busca cooperativa, co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10).

Frederico Varona (2009) aplicou tal proposta na comunicação organizacional defendendo que construir e fomentar uma cultura de diálogo é capaz de mudar o ambiente interno de uma organização. Assim como a Teoria Apreciativa é baseada em propor que uma organização e seus integrantes encontrem o núcleo positivo, ou o ponto forte dela, que vai atravessar o processo de mudança positiva, Varona (2009) defende que as organizações mudem seu foco de negativismo que enxerga apenas os problemas e partes ruins da cultura e promovam o diálogo na busca do núcleo positivo e em como usá-lo para um crescimento livre de barreiras e distorções.

Carolyn Taylor (2014) é outra autora que também defende a composição da cultura pelas ações, comportamentos, símbolos e sistemas, estimulados por alguém ou pelo ambiente, produtores de mensagens sobre o que é esperado das pessoas. Para a autora, as culturas, incluindo as organizacionais, "se desenvolvem em qualquer comunidade de pessoas que passam tempo juntas e que são unidas por objetivos, rotinas, necessidades ou valores comuns" (TAYLOR, 2014, p. 5).

As concepções expostas de uma cultura colaborativa e aberta ao diálogo são fundamentais para exemplificar de que forma a implantação das ferramentas sociais digitais estão intimamente ligadas à cultura organizacional. Afinal, não se pode imaginar como a adoção de tais ferramentas, pode ser bem-sucedida em empresas que não valorizam e não estão abertas a ouvir o que o colaborador tem a dizer e ainda tem, em seu modo de operar, uma comunicação unilateral (quando a informação vem somente de um dos lados, geralmente a liderança, e cabe aos demais ouvir, acatar e não questionar/dialogar).

Parte do processo de diálogo entre organizações e funcionários está calcado na confiança dessa relação. Se o colaborador não sente que pode confiar na organização, que ele pode, de alguma forma, ser retaliado por suas opiniões ou quando sente que a empresa não está sendo transparente com relação às informações corporativas, o diálogo pode ser comprometido.

Transparência, confiança e franqueza são conceitos que estão interligados e, corporativamente, tendem a gerar processos mais eficientes e proporcionar melhores resultados para a companhia, quando estão presentes em sua Cultura Organizacional e nos processos de Comunicação com Empregados. Empresas que adotam um estilo de gestão baseado nestes conceitos e que incentivam essa postura – ao fornecerem acesso igual à informação a todos e valorizar a discordância saudável – estão mais próximas de ter empregados mais engajados (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 64).

É importante reforçar que, muitas vezes, a organização não pode ser 100% transparente, seja por segredos de negócio ou estratégias que não podem “vazar” para fora do *board* ou para fora do ambiente interno (já vimos aqui que a digitalização e a plataformização da comunicação podem romper as barreiras internas da organização), mas, dentro daquilo que ela pode falar, estar aberta a compartilhar as informações e a receber retorno dos funcionários fomenta uma cultura madura e propícia ao diálogo.

2.1 Cultura organizacional, comunicação e engajamento

A maneira como a organização se comunica determina sua cultura, já que tudo comunica. Os comportamentos comunicam, os processos comunicam, as interações comunicam, a estratégia e as prioridades de uma organização comunicam e até mesmo a falta de comunicação comunica. Esse conjunto de comunicações que a organização emite constantemente aos seus funcionários estabelece a cultura praticada – que, como já vimos, pode ser diferente da cultura teórica.

Se podemos definir a cultura como a identidade de uma organização, a comunicação organizacional pode ser identificada por meio de suas práticas discursivas. Para Almeida e Souza (2014, p. 72), “os discursos articulados por meio do objeto organização acabam por contribuir para a construção de sua identidade, da forma como ela é percebida pelos outros, bem como sua legitimidade e aceitação no meio social”. Ou seja, a comunicação é o que estabelece a conexão entre a cultura organizacional e os funcionários. Cultura e comunicação são codependentes para existir. Segundo Marchiori (2008, p. 181-182), a comunicação forma a cultura e elas se interligam ao considerarmos a cultura como forma de comunicação e que “as relações entre cultura e comunicação consideram o ambiente interno das organizações, as relações sociais, as ações e os elementos que as ordenam e definem”.

A Comunicação Interna pode – e deve – se valer desse conjunto de comunicações ao estabelecer a estratégia da área e a maneira como essa cultura se transformará em mensagem, por meio de canais, campanhas, discursos e posicionamentos.

Segundo a *Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna 2023* (ABERJE; AÇÃO INTEGRADA, 2023, p. 19-20), a cultura da empresa (propósito, missão, visão e valores) é o segundo tema mais priorizado pela área (67%), seguido por outros temas considerados partes importantes de uma cultura de transparência, como estratégias e resultados da empresa (57%). Ao quebrar a análise de acordo com o tamanho da empresa (até 1.000 funcionários; de 1.001 a 5.000 funcionários; mais de 5.000 funcionários), a cultura aparece como principal tema entre as empresas de mais de 5.000 funcionários (69%). Não existe na pesquisa, no entanto, nenhuma evidência que afirme que as organizações de grande porte tenham melhores práticas culturais, mas podemos construir hipóteses, como o fato de terem mais dinheiro para investir em iniciativas de disseminação da cultura, canais e recursos diversos, e equipes dedicadas ou com mais pessoas que trabalhem com foco em fomentar a cultura organizacional.

O profissional de comunicação interna que atua em termos de alavancagem da mudança da cultura organizacional, ou em termos de perpetuação dessa cultura, deve compreender que a cultura é um processo de aprendizagem que se origina na interação com o ambiente e entre os membros que a partilham (CÉSAR, 2009, p. 132-133).

A mudança da cultura organizacional pode ser motivada por diversos fatores: mudanças na alta liderança, fusões e aquisições, crises, necessidade de adaptação a uma mudança cultural da sociedade como um todo, para citar algumas. Segundo os mecanismos de mudança cultural de Schein (2009, p. 271-295), existe a mudança cultural por meio da “sedução tecnológica”, que pode acontecer em empresas de estágio organizacional de meia-idade. Segundo o autor, são organizações que amadureceram e cresceram, que passaram por processos de sucessão de alta liderança e que podem, eventualmente, ter saído de um modelo de gestão familiar para se tornarem organizações de capital aberto.

Nesse modelo, a necessidade de mudança cultural parte dos líderes, que entendem o impacto cultural da tecnologia e como a organização precisa estar alinhada a este novo cenário, seja por meio de tecnologias materiais, seja por meio de uma tecnologia “neutra”, mas que tem o potencial de mudar o comportamento das pessoas de modo coletivo. Incluímos as redes sociais corporativas nesse contexto.

Quando falamos em processos de mudanças culturais, a comunicação é um dos pilares fundamentais para que isso aconteça e permeia todas as etapas do Plano de Comunicação de Cultura proposto por Taylor (2014). Segundo a autora, essa comunicação já começa a ser feita durante a intenção de mudança, aquilo que se pretende fazer e, ao longo da evolução do plano, passa a ter mais enfoque em estabelecer as novas regras, com base na nova cultura. O plano de comunicação deve ser feito com o objetivo de envolver os funcionários, pois, quando as pessoas estão envolvidas emocionalmente, elas se comprometem com a mudança. “Comunicação sobre Cultura requer não somente ação, na forma de mudança de comportamento do nível FAZER, mas também mudança considerável no nível SER” (TAYLOR, 2014, p. 251).

A conexão emocional com os funcionários, aliás, também é importante não apenas em processos de mudança cultural, mas também na disseminação e reforço da cultura organizacional. Contudo, isso não acontece necessariamente nas relações presenciais ou em um ambiente físico.

Em especial neste momento sociocultural, no qual as empresas estão repensando seus modelos de trabalho, criar essa conexão à distância tem se tornado fundamental e ela está mais relacionada ao propósito do que à localidade. Segundo matéria publicada pela revista *Você RH* (CONEXÃO EMOCIONAL É..., 2023, p. 15) “apostar no presencial para difundir e fortalecer

a cultura, com experiências no escritório, proximidade física e experiências baseadas no coletivo, e não no individual, tem se mostrado uma opção frágil”. Os fatores que fazem os funcionários se sentirem conectados à cultura, segundo a mesma matéria, são quando ela é difundida pelo envolvimento no trabalho (43%) ou quando eles vivenciam experiências individualizadas na organização (19%). A comunicação digital (e, aqui, vale o mesmo para a comunicação platformizada) ultrapassa as barreiras físicas e geográficas impostas pela comunicação analógica. Segundo Terra (2011, p. 19), "na rede, a distância física e o tempo são elásticos e, por isso, a comunicação nesse ambiente é policrônica e multidirecional".

Considerando que a cultura de uma determinada organização seja pautada no diálogo, na troca, na colaboração, com os funcionários no centro da comunicação e como parte atuante dos processos e estratégia, as plataformas de redes sociais corporativas podem ser aliadas importantes tanto na Comunicação Interna quanto na disseminação dessa cultura, seja por líderes (de quaisquer níveis), por funcionários embaixadores, por colegas ou por qualquer funcionário. No próximo capítulo, analisaremos uma das ferramentas de rede social corporativa disponível no mercado atualmente, o Slack, e de que forma ela pode contribuir com esses propósitos.

CAPÍTULO 3 – AS REDES SOCIAIS CORPORATIVAS COMO FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E DISSEMINAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 A digitalização e a cultura de plataforma na Comunicação Interna

Antes de discutir, especificamente, a cultura de plataforma na Comunicação Interna, é importante apontar de que forma conceituaremos alguns termos dos quais faremos uso para articular a reflexão, são eles comunicação digitalizada, comunicação plataformizada e comunicação dataficação.

Comunicação digitalizada: utilizamos este termo para falar do processo de transformação digital dos canais de Comunicação Interna, uma vez que os canais “tradicional” eram analógicos, a exemplo de revistas, jornais, jornais murais, e, com o avanço da digitalização, se tornaram eletrônicos, como *newsletters*, revistas eletrônicas, comunicados via e-mails, murais digitais, TVs corporativas, entre outros. Uma das tendências e competências da comunicação organizacional no ambiente digital é "a incorporação das chamadas competências digitais (*digital competences*), que exigem mudanças nos profissionais, na cultura empresarial e no modo de produção da informação" (SAAD, 2009, p. 164).

Comunicação plataformizada: utilizamos este termo para falar de plataformas de Comunicação Interna. É quando a Comunicação ultrapassa os muros do ambiente físico, a exemplo de aplicativos de Comunicação e redes sociais digitais internas, como o Slack, que é objeto de estudo deste trabalho. Para Saad (2020, p. 155),

as plataformas sociais digitais devem ser entendidas para além da visão cibernética a elas atribuída – um dispositivo agregador de funcionalidades para as atividades em rede nas ambiências digitais. As plataformas sociais digitais são efetivamente um construto atuante e interveniente nas estruturas sociais contemporâneas.

Comunicação dataficação: utilizamos este termo para falar da Comunicação Interna baseada em dados, métricas, mensuração. Ainda hoje, profissionais de Comunicação têm dificuldade em mostrar o valor da área, já que a Comunicação Interna não provê lucro tangível para uma empresa (em receita). Nesse cenário, a Comunicação Interna dataficação é um processo cada vez mais discutido e implementado nas organizações. Na visão de van Dijck (2014, p. 198, tradução nossa), "a dataficação como uma maneira legítima de *acessar, entender e monitorar* o comportamento das pessoas está se tornando um princípio fundamental, não

apenas entre os tecno adeptos, mas também entre os acadêmicos que veem a dataficação como uma oportunidade revolucionária de pesquisa para investigar a conduta humana"¹⁰.

A dataficação da Comunicação Interna ainda é um processo não muito bem definido, seja por falta de recursos de mensuração das plataformas e canais utilizados, que podem ser (mas não se restringir à) falta de experiência dos profissionais da área no assunto, ou, talvez, por falta de recursos da própria área em investir em métodos de mensuração.

De acordo com a *Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna 2023* (ABERJE; AÇÃO INTEGRADA, 2023), o processo de mensuração da Comunicação Interna vem se aprimorando ao longo dos anos, com a área mais focada na mensuração estratégica ao implantar pesquisas qualitativas e quantitativas e recursos de indicadores digitais. Segundo a pesquisa, de 2022 para 2023, indicadores como aberturas, visualizações e cliques de e-mails e de *newsletters* aumentaram de 48% para 58%; as pesquisas qualitativas, de 52% para 56%, e as quantitativas, de 46% para 56%.

Já indicadores digitais, como intranet, aplicativos e redes sociais corporativas, aumentaram de 50% para 55%, o que também pode ser visto como um reflexo de como a comunicação mais digitalizada e mais plataformizada mudam não apenas a dinâmica das organizações, mas também os processos da área, trazendo mais inovação e possibilidades de uma atuação focada em resultados. “Por causa de um novo sistema de comunicação eletrônica que tem alcance global, a integração com todos os meios de comunicação e a interatividade potencial estão modificando – e talvez modifiquem profunda e indelevelmente – a cultura” (MARCHIORI, 2008, p. 191).

Temos ainda um quinto conceito que não aparecerá com tanta frequência, mas contribui para a discussão, a *comunicação midiaticada*. Trata-se de um termo que pode ser aplicado especialmente para relacionar mídia, cultura e sociedade. De acordo Barichello (2014, p. 40), a midiaticação é “entendida como ambiência que transpõe as características tecnológicas dos meios de comunicar, interferindo intensamente nas formas de sociabilidade”. Ainda segundo a autora, citando a obra *Antropológica do espelho*, de Muniz Sodré (2002), no qual ele contextualiza o processo comunicacional sob a ótica do meio, Barichello (2014, p. 39) ainda estende o conceito para “a compreensão do meio como construtor de culturas”.

¹⁰ No original, “Datafication as a legitimate means to access, understand and monitor people’s behavior is becoming a leading principle, not just amongst techno- adepts, but also amongst scholars who see datafication as a revolutionary research opportunity to investigate human conduct”.

No que tange especificamente a Comunicação Interna, não só os canais (meios) foram impactados pela digitalização, como também a dinâmica da comunicação com os funcionários em si, colocando o usuário como criador de conteúdo. Soma-se a isso, a comunicação plataformizada, provedora de recursos que geram mais participação e retorno instantâneo dos receptores da mensagem, como curtidas, compartilhamentos e comentários. A possibilidade de interação contribui para mobilizar os funcionários para além da posição de meros espectadores, como acontecia na dinâmica dos canais de mídia "tradicionais", como a televisão ou o jornal, colocando-os no centro da conversa. Isso porque a eles é contemplada a possibilidade de serem "ouvidos" em tempo real. Essa nova dinâmica refletiu nas organizações, com funcionários reivindicando serem ouvidos e participarem de discussões importantes em vez de, simplesmente, receberem as informações que a empresa transmite.

Sobre a comunicação digitalizada dentro das organizações, Saad (2009, p. 164) corrobora com essa ideia ao dizer que a nova realidade trazida pela web 2.0 incorpora "todo um conjunto de tendências de participação e geração de conteúdo pelo usuário, representando um deslocamento do polo emissor de mensagens no processo organizacional".

Traçando um paralelo entre a comunicação digitalizada e a comunicação midiaticizada, entendemos que as novas tecnologias digitais têm impactado o processo midiático ao adicionar uma certa complexidade a ele, com seus usos individuais, interações e fluxos de comunicação que já não são mais ordenados meramente entre emissor e receptor. Agora é preciso oferecer oportunidades de interação em espaços propícios ao diálogo, no qual os atores sociais (no caso das organizações, os funcionários) possam ser também produtores de conteúdo. "As tecnologias digitais ampliam as possibilidades de proposição, pois não se trata apenas de um sujeito receptor, mas de um sujeito que tem condições de construir seus próprios espaços de atuação e, dessa forma, pôr em debate questões do seu interesse" (BARICHELLO, 2014, p. 42).

Para atender a essa nova dinâmica na qual os funcionários também querem ser os produtores de conteúdo, a área de Comunicação Interna pode transformar sua atuação para a de curadoria, e não mais como detentora e emissora única da informação. Dessa forma, o processo de comunicação baseado no diálogo engaja os funcionários ao colocarem-nos em uma posição de protagonismo. De olho nessas tendências, muitas áreas de Comunicação Interna têm adotado programas internos de embaixadores da comunicação e da cultura ao perceberem que os funcionários também podem influenciar uns aos outros, disseminando as mensagens-chave e os comportamentos que a organização deseja propagar.

Outra característica da comunicação digitalizada e da plataformizada é o fato delas “quebrarem os muros” entre o que é interno e externo em uma organização. As comunicações compartilhadas via e-mail, aplicativos e redes sociais corporativas, que têm seu acesso facilitado de qualquer lugar e a qualquer hora (por celulares, *tablets* e *laptops*), tornam a comunicação, que deveria ser interna, também acessível ao mundo externo. Bambini (2013) corrobora a concepção de que o mundo do trabalho e o pessoal se conectam e não há mais uma divisão entre eles – uma divisória ainda mais borrada com a adoção do trabalho remoto e híbrido. “A grande maioria dos indivíduos continua suas atividades do trabalho em casa, no lazer e até mesmo nas férias. Estar conectado significa estar conectado a tudo, seja no trabalho, no lazer, seja no social” (BAMBINI, 2013, p. 156).

Considerando a comunicação organizacional como um conjunto de processos e ferramentas com os quais são estabelecidos os canais pelos quais ela se comunica com seus públicos, quando pensamos em comunicação digital na Comunicação Interna, precisamos pensar em meios "para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações" (SAAD, 2009, p. 173).

Ainda de acordo com Saad (2009), podemos avaliar a estratégia de posicionamento da comunicação digital em dois cenários diferentes identificados a partir do grau de engajamento do colaborador no conteúdo fornecido por uma organização por meio de seus canais digitais. São eles, o cenário 1.0, com características meramente informativas, e o cenário 2.0, que promove uma estratégia mais participativa dos seus respectivos públicos.

Quadro 2 - Cenário 1.0 da comunicação digital

| Características técnicas | Instrumentos e ferramentas de comunicação | Formas de participação do usuário |
|--|--|--|
| Multimedialidade Hipermedialidade Interatividade | Websites (portais, <i>hotsites</i> , intranet etc.) Jornais e revistas on-line (transposição de veículos da mídia tradicional) E-mails <i>Newsletters</i> | Fale conosco Fóruns Bate-papos FAQs Enquetes |

Fonte: Saad (2009, p. 179).

No cenário 1.0, há pouca interação entre o emissor e o receptor e, quando há algum nível de participação do receptor, ela é mediada, como o caso dos recursos de fale conosco, os fóruns (que geralmente possuem moderadores que aprovam ou reprovam comentários) e nas

FAQs e enquetes, em que o emissor receberá as respostas e comentários dos receptores, porém, estes ficarão restritos à organização ou instituição que os gerencia.

Já no cenário 2.0 abaixo, há uma tendência de interação maior, com instrumentos e participações que, de fato, geram diálogo e possibilidade de o receptor sair da condição de apenas receber as mensagens, tornando-se um colaborador na criação de conteúdo, com um papel mais ativo nos canais de comunicação.

Quadro 3 - Cenário 2.0 da comunicação digital

| Características técnicas | Instrumentos e ferramentas de comunicação | Formas de participação do usuário |
|---|---|---|
| Multimedialidade Hipermedialidade Interatividade + Conteúdo gerado pelo usuário Compartilhamento Diálogos Conversações | Expressão/Opinião Blogs • Wikis • SMS Comunidades (Facebook, Orkut, MySpace, Twitter) Produção YouTube • Flickr Picasa • Podcasts SlideShare Publicação/Avaliação Digg • Slashdot Overmundo | Expressão/Opinião Blogs · Wikis · SMS Comunidades (Facebook, Orkut, MySpace, Twitter) Produção YouTube · Flickr Picasa · Podcasts SlideShare Publicação/Avaliação Digg · Slashdot Overmundo |

Fonte: Saad (2009, p. 180).

Outro aspecto interessante, do ponto de vista da Comunicação Interna, a respeito das redes sociais corporativas é a possibilidade de interação não apenas com a informação em si (ao comentar e curtir, por exemplo), mas também dos próprios funcionários uns com os outros. Para Dreyer (2021, p. 26), "a interação é a causa eficiente das ações de relações públicas, ou seja, ela é o princípio do movimento". Dessa forma, os processos de Comunicação Interna deixam de ser unilaterais, como em demais canais (TV corporativa, intranet, revistas etc.), e passam a ser canais com oportunidade de diálogo.

Entendendo a interação como o principal fator para a comunicação digitalizada e a necessidade de não apenas compartilhar a informação, mas, sim, estabelecer uma relação entre os funcionários, Dreyer (2021, p. 52) estabelece os quatro níveis de interação que geram visibilidade e confiança: "Os quatro níveis de interação são formas gradativas, interconectadas e, muitas vezes, sobrepostas de efetivar relações de comunicação para obter visibilidade e conquistar a confiança dos atores sociais".

São os quatro níveis de interação propostos por Dreyer (2021, p. 33-52):

1. Interação que informa (II): tem o objetivo de informar ou tornar algo conhecido pelos atores sociais, não há diálogo e nenhuma ação esperada de quem recebe a informação.
2. Interação que comunica (IC): tem o objetivo de informar e comunicar¹¹. Aqui, o ator social, ou seja, o colaborador, espera alguma interação de reconhecimento e existe uma proposta para chamar o público para alguma ação (seja um convite, chamada para comentar, curtir etc.).
3. Interação que gera participação (IGP): além de informar e comunicar, como na IC, existe uma geração de oportunidade efetiva para interação. Há uma motivação e desejo em participar de uma determinada ação que conecte os públicos.
4. Interação que gera vínculo (IGV): além dos elementos da IGP (informar, comunicar, oportunidades de interagir), há ainda a possibilidade de criação de vínculos ao estabelecer relacionamentos, valorizar o diálogo, estimular a cocriação e a inovação.

Os níveis de interação estão intimamente ligados à cultura organizacional e ao grau de maturidade da Comunicação Interna e seus processos. Entende-se que as culturas, incluindo as organizacionais, "se desenvolvem em qualquer comunidade de pessoas que passam tempo juntas e que são unidas por objetivos, rotinas, necessidades ou valores comuns" (TAYLOR, 2014, p. 5).

Uma empresa que não possui uma cultura de diálogo e não esteja aberta a ouvir os seus funcionários não está apta a investir em ferramentas que promovam interação, participação, conexão e geração de vínculos. Neste caso, o nível de interação se limitará, muito provavelmente, a apenas informar. Por outro lado, empresas que possuem uma cultura mais aberta ao diálogo, incentivam e valorizam a opinião dos funcionários, eles esperam um nível mais avançado de interação, com possibilidade de cocriação e inovação em processos comunicacionais. Segundo Saad (2021, p. 16), é "importante observar que a transformação

¹¹ Segundo o Dicionário Houaiss, informar (verbo) significa: [fazer] saber, tomar conhecimento de; cientificar(-se), avisar. Já comunicar (verbo) significa: passar (informação, ordem, mensagem etc.) [a alguém]. Aqui, tratando-se de Comunicação Organizacional e Interna, usamos "informar" como o mero ato de passar uma informação a alguém, enquanto "comunicar" pressupõe uma ação ou reação do receptor à mensagem.

digital não é apenas uma transformação pelo uso das tecnologias digitais nas organizações. Nela se inclui o fator humano, imbuído de resistências, participação e colaboração, cultura e valores”.

Duarte e Monteiro (2003) também fomentam a proposta de que é preciso que as organizações estejam abertas a ouvir, a encorajar o diálogo e a interação, fazendo com que as informações circulem em todos os níveis da organização, tornando o processo de comunicação mais fluido. Para isso, no entanto, é preciso criar o que os autores chamam de “consciência comunicativa” (DUARTE; MONTEIRO, 2003, p. 338). Os cinco pilares dessa consciência comunicativa são:

1. Informação compartilhada e integrada: disposição para trocar informações, reconhecendo e respeitando as diferenças de atribuições, interesses e capacidades, e busca por articular uma rede de envolvidos, integrando-os por meio de metas e ações convergentes.
2. Pertencimento: sentimento que constitui a identidade pessoal coletiva de estar ligado a uma organização, alimentando e orientando a participação proativa, responsável e cooperativa.
3. Empoderamento: formação de pessoas e grupos de pessoas com capacidade de refletir, compreender, decidir, avaliar e recriar o mundo que as cerca, promovendo valores solidários, sendo críticas e comprometidas com a transformação da realidade.
4. Autonomia: estímulo à liberdade de pensamento e de ação, com responsabilidade, compromisso, autocrítica, reconhecimento da interdependência social que permeia as atividades organizacionais, capacidade de assumir riscos e fortalecimento da confiança.
5. Governança: reconhecimento de que a responsabilidade quanto à comunicação organizacional é tarefa de todos e deve ser compartilhada entre todos os funcionários, independentemente do cargo ocupado, função hierárquica, tempo de serviço, gênero, idade, nível ou tipo de especialização.

Segundo os autores, a consciência comunicativa não é um fenômeno intrínseco à organização, mas, sim, algo que deve ser trabalhado, evoluído, melhorado continuamente para que a organização, líderes e funcionários aprendam a se comunicar e, assim, adquiram “competência comunicativa” (DUARTE; MONTEIRO, 2003).

Parte da criação dessa competência comunicativa é proporcionar espaços onde essa comunicação aconteça por meio de diálogo, interação, colaboração, troca de experiências e

conhecimentos. Quando pensamos em uma comunicação plataformizada, ela oferece, em teoria, as oportunidades para que a organização crie ou alimente essa competência por meio dos seus recursos de interatividade, colaboração, conversação, e pode ser considerada uma ferramenta de Comunicação Interna interessante na construção de tal processo.

Sobre as possibilidades que as plataformas oferecem no âmbito interno das organizações, independentemente de os processos de comunicação serem internos ou externos nas organizações, é importante que eles sigam a dinâmica e acompanhem a tendência da sociedade em geral para que tenham adesão e engajamento.

A digitalização e a plataformização geraram um novo comportamento de interação e relacionamento das pessoas nesses ambientes e, conseqüentemente, a forma como nos relacionamos e nos comunicamos a partir dessa mudança tecnológica impactou também a cultura de comunicação das organizações, tanto externa quanto internamente, já que a comunicação nas organizações tende a seguir a maneira como a sociedade em geral se comunica.

Desta forma, se unirmos as propostas de Saad (2009) e Dreyer (2021) no que dizem respeito ao envolvimento e à interação que geram participação e vínculo dos funcionários em uma Comunicação Interna plataformizada, e incorporando as ferramentas digitais disponíveis atualmente, esboçamos um cenário 3.0 de comunicação digital pensado da seguinte forma:

Quadro 4 - Cenário 3.0 da comunicação digital para público interno

| Características técnicas | Instrumentos e ferramentas de comunicação | Finalidade | Formas de participação do usuário |
|-------------------------------------|--|---------------------------------|---|
| Interação | Plataformas de redes sociais corporativas (Workplace by Facebook, Yammer, Slack, Microsoft Teams) | Interação que informa | Cocriação e criação de conteúdo |
| Engajamento | | Interação que comunica | Participação ativa no processo de comunicação organizacional (como embaixadores internos) |
| Geração de vínculos/ relacionamento | Intranet com recursos de curtida, comentário e compartilhamento | Interação que gera participação | Compartilhamento de notícias corporativas com adição de conteúdo/comentário próprio |
| Cocriação | Plataforma de compartilhamento de notícias internas em redes sociais externas (SMARP, Sociabble, EveryoneSocial) | Interação que gera vínculo | Avaliação da organização em canais internos e externos |
| Diálogo | | | |
| Comentários | | | |
| Participação | | | |
| Avaliação | | | Geração de diálogo e vínculo com a organização e demais |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | Instagram • Facebook (perfis para funcionários) • LinkedIn Glassdoor | | funcionários (em diferentes níveis e localidades) Feedback/resposta imediata a determinado conteúdo/ação da organização |
|--|---|--|---|

Fonte: elaborado pela própria autora com base nos conceitos de Saad (2009) e Dreyer (2021).

Ao fazermos um paralelo na maneira como acontece a participação e a interação no Slack com os conceitos de Duarte e Monteiro (2003), identificamos que certas funcionalidades - criação de conteúdos, compartilhamento de notícias e outras informações, adição de comentários, *feedbacks*, e respostas imediatas - têm potencial para desenvolver os cinco pilares da consciência comunicativa entre os funcionários.

Uma organização onde há diálogo, empoderamento e liberdade para que funcionários expressem suas opiniões, contribuam ativamente para o processo de comunicação e pertençam à narrativa organizacional, além de terem autonomia para criar conteúdo e fazer comentários, tornando a comunicação um processo construído a várias mãos, tende a trabalhar melhor a competência comunicativa como parte de sua cultura. Reforçamos, contudo, que apesar da possibilidade de a organização desenvolver a competência comunicativa utilizando uma ferramenta que ofereça essa oportunidade, ainda assim, ela pode não acontecer, seja por falta de estímulo da liderança, por falta de engajamento e/ou até por falta de confiança dos funcionários em relação à organização e ao processo.

Considerando as funcionalidades e dinâmicas que oferecem interação, oportunidade de diálogo e criação de conteúdo e dinâmica similar às das redes sociais externas, algumas organizações têm implantado as redes sociais corporativas como ferramentas de Comunicação Interna – seja o Slack, como aprofundaremos a seguir, ou outras redes sociais corporativas disponíveis no mercado. “Um dos maiores benefícios das redes sociais internas é o espaço gerado para a troca de conteúdos, referências e experiências entre os empregados”¹² (BRUM, 2017, p. 119).

¹² Neste trecho, a autora usa o termo "rede social interna" como sinônimo de "rede social corporativa".

3.2 Estudo de caso: o uso do Slack como plataforma de Comunicação Interna e na disseminação da cultura organizacional

O Slack foi criado, em 2013, pela empresa norte-americana de mesmo nome, Slack Technologies, com a função de ser uma ferramenta de troca de mensagens entre funcionários (de uma mesma organização e/ou que colaboram em um mesmo projeto, mas de empresas diferentes). A ferramenta ficou conhecida no mercado principalmente por ter esse propósito de gestão de projetos e passou a ser usada por empresas de tecnologia e *start-ups*¹³. Em novembro de 2020, a Salesforce, empresa norte-americana líder em CRM no mundo¹⁴, assinou um acordo para a aquisição do Slack, que foi totalmente concluída em 21 de julho de 2021.

Sob a gestão da Salesforce, o Slack passou a se autodenominar "uma sede digital para conectar equipes e outras ferramentas, quebrando as barreiras de comunicação entre as pessoas daquela organização" (SLACK, s.d.). Ou seja, é uma plataforma que não visa apenas informar, mas algo que gera vínculo e participação entre as pessoas e com a própria organização (no caso, a organização que implementou a ferramenta).

Para analisarmos este estudo de caso, adotaremos a metodologia proposta por Robert K. Yin (2001, p. 32), a fim de investigar “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real”. Este é um projeto de caso único (holístico), no qual será utilizado um estudo de caso único (o Slack) na coleta de dados e análise. Aqui, traremos informações e documentos da própria rede social corporativa com o objetivo de analisar:

1. como o Slack pode ser usado como uma ferramenta de Comunicação Interna e disseminação da cultura organizacional;
2. porque o Slack pode ou não ser usado de forma efetiva para esses dois propósitos.

Vejamos a seguir de que forma as funcionalidades do Slack contribuem para a participação e interação dos funcionários nesses dois propósitos.

¹³ Segundo o Dicionário Houaiss, uma *start-up* é empresa de pequeno porte, com investimento de baixo custo, que privilegia projetos promissores, geralmente na área de alta tecnologia.

¹⁴ Segundo informações da própria empresa no site www.salesforce.com.

3.2.1 O Slack, suas funcionalidades e formas de participação e interação

Do ponto de vista de funcionalidades que facilitam e promovem a conexão e a comunicação entre funcionários, alguns recursos que o Slack disponibiliza são semelhantes aos das plataformas de redes sociais digitais conhecidas do público em geral, como Facebook, LinkedIn, Instagram, entre outras. Possui recursos como reação com emojis, comentários, compartilhamento de gifs e possibilidade de os funcionários criarem conteúdo, em oposição a um canal de Comunicação Interna unilateral e uma área centralizadora da informação.

A ferramenta também oferece a possibilidade de criação de grupos e canais, que permitem a integração entre equipes, seja de um mesmo reporte hierárquico, país, região ou, ainda, por afinidades não relacionadas a trabalho, promovendo a criação de vínculos entre pessoas independentemente de onde elas estão localizadas geograficamente. Isso possibilita uma comunicação direcionada e especializada para um determinado grupo, com o objetivo de aumentar o engajamento de funcionários com a mensagem, afinal, não basta apenas transmitir a informação, "queremos que a mensagem enviada seja decodificada, seja questionada, tenha resposta, seja entendida, seja assimilada pelo colaborador. Mais: queremos que seja levada adiante" (APOCALYPSE, 2021, p. 77).

O próprio Slack se autodenomina como um *digital HQ* ou "sede digital" das organizações. No que se refere à sua aplicação como canal de Comunicação Interna, ele se apresenta como um *adaptive collaboration hub* ou "centro de colaboração adaptável", porque cria possibilidades de comunicação, integração e criação de vínculo que "profissionais de Comunicação Interna buscam e funcionários valorizam e desejam"¹⁵ (SLACK, s.d., on-line, tradução nossa). Ainda de acordo com a empresa, isso acontece devido a fatores que seriam favorecidos com o uso da plataforma, como: os funcionários entenderem qual a missão da companhia e o papel que desempenham dentro dela, sentindo-se parte do todo; encontrar informações com facilidade em um ambiente virtual; as pessoas serem "ouvidas" e terem a chance de fazerem perguntas e serem respondidas; os funcionários se sentirem mais motivados e valorizados pela oportunidade de compartilharem ideias e contribuírem com a empresa de alguma forma. Para Martinelli (2015, p. 349), os recursos das redes sociais internas são benéficos ao "gerar novas interações e significados, promover trocas de mensagens em menor

¹⁵ No original, "An adaptive collaboration hub creates the kind of organization-wide communication and collaboration environment that internal comms professionals strive for, and employees value and desire".

tempo e com mais públicos, facilitar a consulta de informações e estimular a colaboração e o espírito de equipe".

Quando analisamos as características que a ferramenta apresenta, pensamos no conceito de Dreyer (2021) e associamos à proposta de cenário de comunicação digital de Saad (2009), adaptada aqui neste trabalho, o Slack pode ser usado como uma ferramenta que oferece interação que comunica, que gera participação, que gera vínculo e está alinhada à finalidade do cenário da comunicação digital 3.0, já que, tecnicamente, os instrumentos e ferramentas de comunicação, as formas de participação do usuário e a finalidade da ferramenta preenchem praticamente todos os requisitos dos pilares de interação de Dreyer (2021) – com exceção do item "interação que informa", já que vimos que no Slack, a comunicação vai além de apenas informar, pois oferece imediatamente a possibilidade de interação e diálogo, sendo assim, uma ferramenta que cria a oportunidade de "interação que comunica" – para proporcionar um cenário de 3.0 da comunicação digital.

O Slack ainda atende aos requisitos dos pilares da consciência comunicativa de Duarte e Monteiro (2003): *Informação compartilhada e integrada, Pertencimento, Empoderamento, Autonomia e Governança*, justamente por ser uma ferramenta na qual os funcionários são também criadores de conteúdos, descentralizando notícias e anúncios da Comunicação Interna e, assim, pertencendo às narrativas, além de serem incentivados a comentar, interagir, curtir e participar do diálogo corporativo. Porém, isso se encontra no terreno das potencialidades, não necessariamente se concretizando em sua totalidade. Tudo depende da cultura da organização e do quanto o funcionário se sente à vontade para exercer as competências de maneira plena.

A seguir, apresentamos o mesmo modelo do cenário 3.0 destacando (em itálico) as possibilidades que o Slack oferece dentre as características mapeadas pela junção dos conceitos de Dreyer (2021) e Saad (2009).

Quadro 5 - Cenário 3.0 da comunicação digital para público interno
(com foco no Slack)

| Características técnicas | Instrumentos e ferramentas de comunicação | Finalidade | Formas de participação do usuário |
|---|---|--|--|
| <i>Interação</i> <i>Engajamento</i> <i>Geração de vínculos/</i> | <i>Plataformas de redes sociais corporativas compartilhamento (Slack)</i> | <i>Interação que informa</i> <i>Interação que comunica</i> <i>Interação que gera</i> | <i>Cocriarão e criação de conteúdo</i> <i>Participação ativa no processo de comunicação organizacional (como embaixadores internos)</i> |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p><i>relacionamento</i></p> <p><i>Cocriação</i></p> <p><i>Diálogo</i></p> <p><i>Comentários</i></p> <p><i>Participação</i></p> <p><i>Avaliação</i></p> | | <p><i>participação</i></p> <p><i>Interação que gera vínculo</i></p> | <p><i>Compartilhamento de notícias corporativas com adição de conteúdo/comentário próprio</i></p> <p><i>Avaliação da organização em canais internos</i></p> <p><i>Geração de diálogo e vínculo com a organização e demais funcionários (em diferentes níveis e localidades)</i></p> <p><i>Feedback/resposta imediata a determinado conteúdo/ação da organização</i></p> |
|---|--|---|---|

Fonte: elaborado pela própria autora com base nos conceitos de Dreyer (2021) e Saad (2009).

Como identificamos acima no que diz respeito às qualidades técnicas desejadas, ao analisarmos as possibilidades de recursos do Slack, identificamos que ele oferece todas elas: interação, engajamento, geração de vínculos/relacionamentos, cocriação, diálogo, comentários, participação, avaliação. Já nas formas de participação do usuário, ainda com base nas funcionalidades apresentadas pela ferramenta, é possível: cocriação e criação de conteúdo, participação ativa no processo de comunicação organizacional (como embaixadores internos), compartilhamento de notícias corporativas com adição de conteúdo/comentário próprio (com publicação de links destas plataformas para compartilhamento direto), avaliação da organização (por meio de aplicativos de pesquisa e enquetes que são integrados à ferramenta), geração de diálogo e vínculo com a organização e demais funcionários (em diferentes níveis e localidades), *feedback/resposta imediata a determinado conteúdo/ação da organização*.

Para Sias e Kopaneva (2014, p. 36), "as organizações e a cultura organizacional não existem em locais físicos; estão presentes na interação dos membros organizacionais". Nesse sentido, o Slack oferece um espaço onde as pessoas podem se comunicar, interagir, compartilhar ideias, projetos e participar ativamente das discussões organizacionais. A cultura organizacional é disseminada por meio de todos esses processos que reforçam que a organização acredita no diálogo e na construção colaborativa, na qual os funcionários sentem-se confortáveis e confiantes em expor suas opiniões.

Além disso, o Slack ainda atende às principais características da Comunicação 4.0, conforme aponta o estudo *Comunicação 4.0 pós-pandemia da Covid*, da Ação Integrada (2021). São elas: curadoria, experiência e monitoramento. A curadoria do conteúdo é feita por

meio da priorização das narrativas, buscando o equilíbrio entre o que a empresa quer falar e o que o colaborador precisa saber. Para isso, é preciso que a Comunicação Interna (1) analise a dinâmica da organização, bem como as conversas que acontecem, os comportamentos e potenciais problemas ou ruídos de comunicação; (2) responda às perguntas de funcionários, uma vez que eles não se engajam se não se sentem ouvidos; (3) priorize os conteúdos que sejam estratégicos, ao mesmo tempo que contextualiza a estratégia aos funcionários; e, por fim, (4) divulgue os conteúdos que façam sentido para a organização e os funcionários, que gerem significado e valor.

Importante ressaltar que todo e qualquer canal de Comunicação Interna, antes de ser implementado em uma organização, deve atender a três requisitos fundamentais: ser relevante para a organização, ser relevante para os funcionários e, acima de tudo, estar conectado à cultura organizacional. Para uma interação, de fato, comunicar, gerar participação e vínculo, a organização precisa ter como alicerces comunicacionais esses três fatores e estimulá-los no dia a dia.

Estudos mostram que o sucesso na implementação de mídias sociais na comunicação interna está diretamente relacionado ao objetivo de seu desenvolvimento: as ferramentas precisam ser projetadas para resolver alguma necessidade de negócio, e não apenas criadas porque é uma tendência global (CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI, 2013, p. 102).

Ainda que a organização atenda a esses três fatores, a implantação da ferramenta por si só ainda não é suficiente para a geração de valor e criação de relacionamentos dentro de uma organização. Cabe aos profissionais de Comunicação Interna "educarem" os funcionários sobre a nova ferramenta, oferecendo guias, manuais e exemplos de boas práticas de uso de suas funcionalidades e sobre a conduta esperada dos funcionários nas ferramentas (aqui, quando falamos de conduta, não se trata de nenhum tipo de censura corporativa, mas, sim, boas práticas que podem ser, entre outras, estar atento ao tom de voz, ser gentil nas palavras, não postar conteúdos que possam ofender colegas ou que sejam preconceituosos e não usar palavras de baixo calão).

Outra possibilidade da ferramenta é a de descentralizar da área de Comunicação Interna o papel de detentora e provedora única da comunicação e capacitar os funcionários para que eles se tornem também produtores de conteúdo e contribuidores da comunicação organizacional, tanto em mensagens, quanto em meios e inovação, transformando, assim, o papel de produtores exclusivos para curadores de conteúdo. Como vimos no Capítulo 1, essa mudança no papel dos profissionais da área é uma das tendências resultantes da dinâmica

trazida pelas redes sociais digitais, que coloca o funcionário no centro da comunicação (de mero receptor para também produtor).

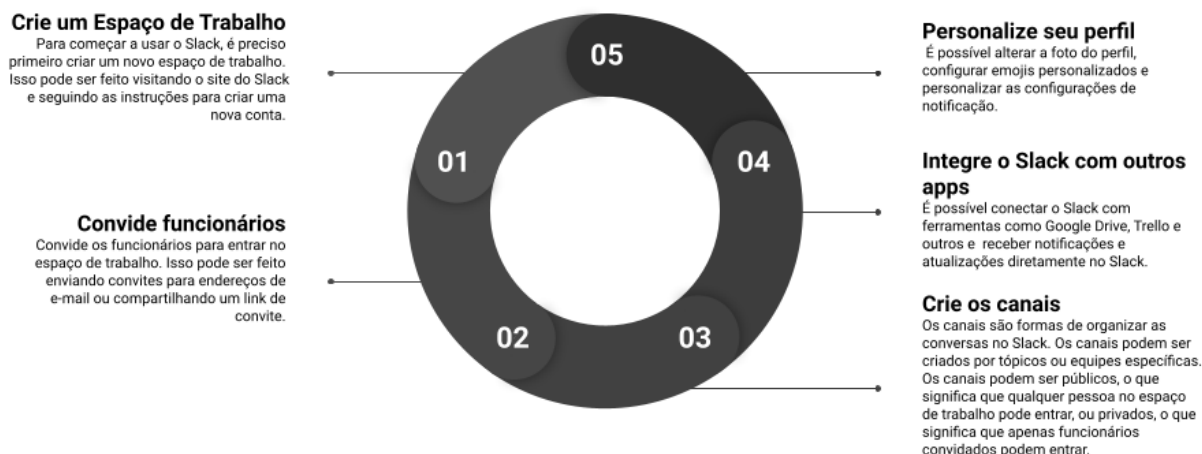
Outro fator importante na evolução da Comunicação Interna e que o Slack oferece em suas funcionalidades é comunicações direcionadas. Este é um dos temas apontados no relatório de tendências *Happy Trends, a comunicação com colaboradores no mundo do trabalho em transformação*, produzido pela agência Happy (2023), que aponta que a comunicação, para ser efetiva, precisa ser corretamente direcionada para seu público-alvo (nem toda a comunicação interessa a todo mundo). “Sabendo que não é possível dar atenção a tudo, o colaborador precisa de curadoria, de que a empresa avalie, filtre e compartilhe com ele o que é de valor para ele e para a empresa. O resto é resto. E, se não tem valor para o usuário, não faz sentido” (HAPPY, 2023, p. 19).

Nesse sentido, a possibilidade de criação de grupos específicos, que podem ser estabelecidos de acordo com localização, organização ou equipe a qual os funcionários pertencem, por exemplo, abre possibilidades para uma comunicação mais específica e que tenha mais valor para aquele determinado grupo de pessoas.

Considerando a comunicação dataficação e a mensuração das mensagens e iniciativas feitas pela área de Comunicação Interna, o Slack também atende a tais necessidades ao oferecer duas capacidades de métricas, que podem ser avaliadas de acordo com o Espaço de Trabalho¹⁶. A ferramenta permite analisar, de maneira geral, o volume de mensagens e atividades daquele espaço como um todo e, especificamente, cada postagem individual. Com isso, o profissional de Comunicação Interna dispõe de outros recursos para tornar a área mais eficiente na maneira como se comunica, uma vez que, por esses dados, por exemplo, o profissional pode avaliar quantidade de visualizações, comentários, reações e compartilhamentos dos posts, o que pode ajudar no planejamento de comunicação de acordo com a performance de cada mensagem. Segundo a *Pesquisa de Tendências de Comunicação Interna 2023* (ABERJE; AÇÃO INTEGRADA, 2023), indicadores de intranet, app e rede social são as métricas de comunicação mais utilizadas por 55% dos profissionais.

¹⁶ O Slack usa o termo em inglês *Workspace* que, aqui, foi livremente traduzido pela autora como Espaço de Trabalho.

Figura 1- Primeiros passos para criar um Espaço de Trabalho e começar a usar o Slack



Fonte: Figura elaborada pela própria autora com base nas informações do site Slack.com.

Como vimos, o Slack oferece importantes funcionalidades que capacitam a Comunicação Interna e a organização como um todo a serem mais colaborativas e abertas ao diálogo, pois oferece recursos que possibilitam participação ativa nas conversas e comunicações, *feedback* imediato e coloca o funcionário como criador de comunicação.

No entanto, ainda em termos de funcionalidades, o Slack também pode ser considerado uma ferramenta não inclusiva. Como apontado na figura 1, acima, a rede social permite a criação de canais privados, o que restringe determinadas comunicações a um grupo específico. Isso significa, por exemplo, que a alta liderança da organização pode ter um canal privado para discutir informações que não são acessíveis a todos os funcionários.

Sabemos que nem todas as informações devem ser acessíveis a todos em uma organização, porém, é uma forma de reproduzir os espaços de poder onde determinadas comunicações acontecem. Ainda sobre as limitações de acesso, o criador de um determinado canal (chamado de *owner* na ferramenta) pode determinar quem pode publicar informações em determinados canais, um recurso que é utilizado nos canais gerenciados pela Comunicação Interna (para anúncios, comunicados organizacionais, entre outros) como uma maneira de controlar o excesso de ruído em postagens ou ainda determinar o que é considerado relevante para os funcionários da organização, de modo geral – mas, ainda assim, excludente quando pensamos em abertura de diálogo.

Quadro 6 - Prós e contras do uso do Slack, segundo as funcionalidades e recursos oferecidos pela própria rede social corporativa

| Funcionalidades/Recursos | Prós | Contras |
|------------------------------------|---|---|
| Canais | <p>Comunicação direcionada para o público-alvo (comunicação de valor para os funcionários).</p> <p>Gerenciamento de permissões impede circulação de mensagens “não oficiais” (que podem ser consideradas menos relevantes) e excesso de postagem.</p> | <p>Canais privados limitam as conversas e interação entre todos.</p> <p>Limitação de permissões de postagem em alguns canais pode “inibir” vozes e diálogos.</p> <p>Excesso de canais pode ser exaustivo para os funcionários.</p> |
| Publicações, comentários e reações | <p>Permite interações e <i>feedbacks</i> que a comunicação não-plataformizada não possui.</p> <p>Funcionários podem se sentir parte do diálogo ao interagir com a informação, com o líder que postou e/ou com outros funcionários mencionados na publicação.</p> | <p>Informações que deveriam ficar somente no ambiente interno podem ser levadas para o ambiente externo.</p> <p>Funcionários podem ficar frustrados caso não haja resposta ou nenhuma ação resultante da interação/<i>feedback</i>.</p> <p>Informações importantes podem passar despercebidas rapidamente com novas postagens na sequência, não dando aos funcionários a oportunidade de vê-las.</p> <p>Excesso de informações, notificações, mensagens pode contribuir para <i>burnout</i>, estresse, ansiedade.</p> |
| Interação entre funcionários | <p>Funcionários de países, cidades, estados diferentes podem interagir e colaborar.</p> <p>Funcionários podem usar a rede social corporativa para reconhecimento e celebração para toda a organização.</p> <p>Equipes com funcionários em diferentes localidades podem trabalhar e contribuir de maneira assíncrona, sem necessidade de reuniões on-line.</p> | <p>Vínculos criados pela comunicação plataformizada podem não ser iguais aos vínculos pessoais, em algumas culturas e para algumas pessoas.</p> <p>Senso de pertencimento pode ser menor em funcionários com equipes distantes ou que trabalhem a maior parte do tempo remoto.</p> <p>Silos já existentes podem se intensificar no trabalho remoto</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | ou híbrido. |
| Interação entre funcionários e líderes | Funcionários podem interagir e se comunicar com a alta liderança (diminuição da distância, mais acessíveis). Líderes diretos e média liderança podem reconhecer seus times e funcionários de forma aberta para toda a organização. | Líderes podem não interagir com funcionários gerando frustração. Líderes não aderentes à cultura organizacional de diálogo e colaboração podem usar de uma interação que os desagrada para punir os funcionários. |
| Integração com outros aplicativos | Pode facilitar o trabalho diário ao concentrar diversos recursos em uma só plataforma e aumentar o engajamento e utilidade do Slack. | Pode tornar o trabalho estressante e exaustivo com o excesso de notificações e estímulos em um só lugar. |
| Mensagens diretas (em grupos ou individuais) | Podem facilitar a interação assíncrona, diminuindo o tempo gasto em reuniões (mais tempo para fazer o trabalho) | Podem distrair o funcionário e tornar o trabalho estressante e exaustivo com o excesso de notificações e estímulos e com as pessoas esperando respostas imediatas (como se fosse o WhatsApp, por exemplo). |

Fonte: elaborado pela própria autora com base nas informações coletadas no Slack.com sobre suas funcionalidades e recursos.

Como vimos no Tabela 6, acima, em diferentes funcionalidades e recursos, o número alto de mensagens compartilhadas em diferentes canais, diariamente, pode ser considerado excessivo, causar distrações nos funcionários, afetar sua saúde mental e produtividade. Sabe-se que o excesso de informações tem afetado a saúde mental dos funcionários, em especial, desde o início da pandemia de covid-19, com aumento de casos de *burnout*, ansiedade e outros transtornos mentais. Em entrevista à *Folha de S.Paulo*, o psiquiatra Wagner Gattaz (2021), diretor do Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo, afirma que os casos de ansiedade e depressão sofreram um aumento de até três vezes neste período. "No caso do *burnout*, como é chamado o esgotamento relacionado ao trabalho, a alta foi de 21% nos diagnósticos em relação à média pré-pandemia" (GATTAZ, 2021, on-line). Vale lembrar que o *burnout* foi oficialmente reconhecido como uma doença e incluído na Classificação Internacional de Doenças (CID) em 2019.

O excesso de informação faz com que o pensamento defina. A faculdade analítica consiste em deixar de lado todo material perceptivo que não é essencial ao que está

em questão (...). A enxurrada de informações à qual estamos hoje entregues prejudica, evidentemente, a capacidade de reduzir as coisas ao essencial (...) (HAN, 2018, p. 105).

Seguindo os estudos de Han (2018), também podemos pensar no Slack como uma ferramenta de vigilância, na qual as métricas de engajamento e interação também podem ser usadas por lideranças como meios de mensurar as atividades e produtividade dos funcionários – se eles interagem com as comunicações, se participam de debates e diálogos, se curtem ou não as publicações feitas pela liderança de determinada área ou a alta liderança da organização, se estão aderentes e participativos nos canais de equipes ou se contribuem com ideias.

A conexão digital facilita a aquisição de informação de tal modo que a confiança, como práxis social, perde cada vez mais em significado. Ela dá lugar ao controle. Assim, a sociedade da transparência tem uma proximidade estrutural à sociedade de vigilância. Onde se pode adquirir muito rápido e facilmente informações, o social muda da confiança para o controle e para a transparência. Ele segue a lógica da eficiência (HAN, 2018, p. 122).

O Slack se autodenomina uma “sede digital”, mas não podemos dizer que o ambiente plataformizado substitui o ambiente físico. Podemos supor que ele seja um complemento das relações estabelecidas na sede física e aproxima, especialmente, os funcionários que não estão geograficamente na mesma localidade, mas a dinâmica que usamos para nos relacionarmos com as pessoas e estabelecer vínculos não é o mesmo nas plataformas e fora delas. Segundo Han (2018, p. 53-58), que faz um paralelo com o filme de Alfred Hitchcock, *Rear Window*, as imagens que vemos nas “janelas digitais” – e, aqui, poderíamos criar um novo termo, “janelas plataformizadas” – nos protegem do real e nos distanciam ainda mais dele. Considerando a volta do modelo de trabalho presencial em algumas organizações ou o aumento de idas aos escritórios, naquelas que adotaram o modelo híbrido, o Slack pode ser uma continuidade de um espaço físico de colaboração, mas não uma sede, de acordo com a definição do termo, que, segundo o dicionário Houaiss, é: “1. Local onde uma empresa ou instituição tem seu principal estabelecimento. 2. Local escolhido para acontecer algo” (a exemplo da sede de um campeonato, de um evento, de uma festa). Portanto, a menos que uma organização não tenha uma sede física – e, ainda assim, como já foi apontado, a dinâmica das relações nas plataformas não é a mesma das relações presenciais –, não podemos dizer que uma organização faria do Slack o seu principal espaço de interação.

Toda ferramenta de Comunicação Interna, seja digitalizada ou plataformizada, como as redes sociais corporativas a exemplo do Slack, possui prós e contras na sua utilização. O que os profissionais precisam levar em conta ao implantar as redes sociais corporativas nas

organizações é sua real utilidade e a coerência dessa implantação com a cultura organizacional. Ter uma Comunicação Interna colaborativa, interativa e construída por diferentes pessoas é uma proposta promissora, mas ela precisa fazer sentido na cultura real e na estratégia de comunicação das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A digitalização da Comunicação Interna acompanha a digitalização da sociedade como um todo, bem como o comportamento dos usuários nas redes sociais e plataformas digitais. Por isso, é esperado que a área sofra mudanças não só em canais e mensagens, mas principalmente em dinâmicas, comportamentos e na atuação dos profissionais.

Em uma sociedade plataformizada, tanto os usuários, em geral, quanto os funcionários de uma organização não querem mais se sentar na cadeira e serem meros espectadores enquanto absorvem a informação que chega até eles, como acontecia até pouco tempo atrás, com jornais, revistas, televisão e outros meios de comunicação tradicionais. Eles querem atuar no papel de protagonistas, ser ouvidos e vistos, colaborar, criar, se sentir parte importante de uma organização.

Os novos modelos de trabalho híbrido e remoto, oriundos da pandemia de covid-19, pedem que as organizações reinventem a maneira como se comunicam com seus funcionários e mantenham vivas a cultura organizacional. Segundo o estudo *Desafios do RH em 2023*¹⁷, conduzido pela Think Work Lab e HR Tech Global Atlas (2013), o principal desafio da área para 2023 é fortalecer a cultura organizacional (35%). Também foi apontado como um dos temas que mais ganharam relevância para os profissionais da área em 2023, melhorar a Comunicação Interna. Já sobre os modelos de trabalho, segundo a pesquisa, os modelos de trabalho híbrido e remoto parecem estar consolidados, já que 57% das empresas irão mantê-los em 2023 e 14% irão ampliá-los (contra 17% que disseram não ter adotado nenhum dos modelos e dos 12% que pretendem reduzi-los).

Segundo o estudo *Future Forum Pulse*¹⁸ (2023), um consórcio do próprio Slack sobre o futuro do trabalho, os modelos de trabalho híbrido e remoto não impactam a maneira como os funcionários se conectam à cultura organizacional em comparação aos funcionários que permaneceram em trabalho presencial durante a pandemia. Funcionários em trabalho híbrido ou remoto (flexível) estão 57% mais favoráveis a dizer que a cultura organizacional melhorou nos últimos dois anos em comparação aos funcionários em trabalho completamente presencial. As políticas de trabalho remoto são as principais razões pelas quais eles enxergam que a cultura mudou para melhor. Na contramão do que disseram os funcionários, 25% dos líderes ouvidos

¹⁷ O estudo *Desafios do RH em 2023* foi realizado em dezembro de 2022 e ouviu líderes de RH de 69 empresas brasileiras de todos os portes nos setores de serviços e indústrias.

¹⁸ O estudo *Future Forum Pulse* ouviu 10.243 funcionários de empresas nos Estados Unidos, Austrália, França, Alemanha, Japão e Reino Unido, entre 16 de novembro e 22 de dezembro de 2022.

pela pesquisa afirmam que a cultura de equipe tem sido impactada negativamente devido ao trabalho flexível. Isso demonstra, mais uma vez, que uma mudança motivada pelo impacto cultural e tecnológico nos modelos de trabalho “tradicionais” precisa ser apoiada e aplicada pela liderança para que aconteça em sua totalidade.

Considerando que a cultura organizacional favorece esse tipo de implementação, o uso do Slack como rede social corporativa na Comunicação Interna pode oferecer possibilidades para que essa interação que gera valor para a organização e para os funcionários aconteça. Segundo as funcionalidades que o Slack apresenta, posicionando-se como uma "sede digital" ou ainda "centro de colaboração adaptável", é possível, sim, abrir um espaço de diálogo e construção coletiva por meio da Comunicação Interna, sanando, assim, um desejo dos funcionários de serem mais ativos no processo de comunicação organizacional, estreitando os vínculos entre equipes e diferentes níveis hierárquicos, e derrubando as barreiras geográficas.

Em contrapartida, é preciso que as organizações olhem essas plataformas não só como meio de interação e comunicação, mas como ferramentas de trabalho. Assim, cabe também às organizações investirem em políticas internas de uso de tais ferramentas de forma que não sobrecarreguem os funcionários, sem exigir que eles estejam disponíveis 24 horas por dia, protegendo-os de possíveis casos de *burnout*, ansiedade e outras doenças mentais causadas pela sobrecarga de trabalho e excesso de conectividade.

A comunicação plataformizada pode ser um canal aberto ao diálogo, mas, para isso, não basta que só a Comunicação Interna ofereça a oportunidade de interação, participação e geração de vínculos. É mandatório transformar seu papel dentro da organização – isso deve, em primeiro lugar, partir da própria organização e ser parte de sua cultura vivida (que não é aquela cultura teórica, que só existe nos quadros e na seção de missão e valores de suas mídias).

Sobre o uso do Slack, este trabalho contribui para a argumentação de que uma área de Comunicação Interna que trabalha em prol dos funcionários pode se valer do uso do Slack e, assim, a rede social corporativa ser uma aliada no processo de construção de uma comunicação organizacional participativa e que gera interação, vínculo e colaboração – se a cultura e a liderança da organização estiverem aderentes a tal projeto.

Não afirmamos, contudo, que a ferramenta cumpre seu papel de ser uma sede digital ou que eventualmente poderia substituir uma sede física, atuando isoladamente na disseminação da cultura organizacional e na criação de relações, nem mesmo que esta é uma ferramenta de comunicação que possa ser considerada a longo prazo.

Em especial durante a pandemia de covid-19, a comunicação plataformizada foi um importante recurso para manter pessoas e organizações conectadas em um momento em que

todos viviam uma situação inédita no último século e para qual nem pessoas nem organizações estavam preparadas. Mas para saber se essas plataformas se sustentarão no futuro, precisaremos continuar investigando e observando seus usos. Além disso, ao adotar redes sociais corporativas, como o Slack, os cuidados com excesso de informação e estímulos que uma comunicação plataformizada traz precisam ser avaliados e monitorados pela organização atentamente.

Por fim, esperamos que este trabalho seja útil aos profissionais da área e contribua quanto ao uso do Slack como ferramenta de Comunicação Interna. Que possamos, cada vez mais, por meio de processos, iniciativas, programas e plataformas, como as redes sociais corporativas, engajar e proporcionar espaços para que funcionários se expressem.

REFERÊNCIAS

AÇÃO INTEGRADA. **Comunicação 4.0 pós-pandemia da Covid**. [s.d.]. Disponível em: https://acaointegrada.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Ebook_acao_integrada_CI4.0_pospandemia.pdf. Acesso em: 30 maio 2023.

AÇÃO INTEGRADA; SOCIALBASE. **Pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas em 2021?** [s.d.]. Disponível em: https://acaointegrada.com.br/wp-content/uploads/2021/03/AcaoIntegrada_Ebook_PesquisaTendenciasEmComunicacao_2021.pdf. Acesso em: 15 nov. 2022.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. A construção de sentido do discurso organizacional e o papel das mídias sociais. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto organizacional midiaticado**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL; AÇÃO INTEGRADA. **Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna 2023**. [s.d.]. Disponível em: https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2023/02/TendenciasComInterna2023_AcaoIntegradaAberje-1.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

APOCALYPSE, Flávia. Por uma nova comunicação interna: impactos tecnológicos e novas funções. *In*: TERRA, Carolina; DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João Francisco. **Comunicação Organizacional. Práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus Editora, 2021. p. 76-89.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. *In*: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José (Orgs.). **A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações**. Braga: CECS, 2017. p. 71-87.

BAMBINI, Simone Ribeiro de Oliveira. A cultura das redes sociais no corpo empresarial. **Animus - Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, v. 12, n. 24, p. 148-160, dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/7161/pdf>. Acesso em: 5 fev. 2023.

BARICHELLO, Eugenia Maria da Rocha. Mídiação e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de mídiação como matriz de práticas sociais. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto organizacional midiaticado**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014. p. 37-45.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Estratégico. Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a Comunicação Interna sem fronteiras**. Jundiaí: In House, 2013.

CARRAMENHA, Bruno. **Tendências na gestão da comunicação com empregados**. [recurso eletrônico]. Disponível em: https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_Tend%C3%A2ncias-na-gest%C3%A3o-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-com-empregados_Bruno-Carramenha.pdf. Acesso em: 3 mar. 2023.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 125-137.

CONEXÃO EMOCIONAL É MAIS IMPORTANTE DO QUE A FÍSICA NO TRABALHO. **Você RH**, on-line, 30 mar. 2023. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/conexao-emocional-e-mais-importante-do-que-a-fisica-no-trabalho>. Acesso em: 3 abr. 2023.

COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

D'ALMEIDA, Nicole. Palestra proferida no 1º Seminário Acadêmico do CECORP. Canal CRP ECA-USP, 22 mar. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=444-ljVM1CI>. Acesso em: 29 mar. 2023.

DREYER, Bianca Marder. **Teoria e prática de relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos**. São Paulo: Summus Editorial, 2021.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça França. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. Rio de Janeiro: Saraiva UNI, 2009. p. 333-359.

Edelman. **Edelman Trust Barometer 2023**. [recurso eletrônico]. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-03/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report%20FINAL.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2023.

FREITAS, Sidnéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. p. 93-106.

Future Forum Pulse. **Amid spiking burnout, workplace flexibility fuels company culture and productivity**. [recurso eletrônico]. Disponível em: <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2023/02/Future-Forum-Pulse-Report-Winter-2022-2023.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2023.

GATTAZ, Wagner. Alta nos casos de burnout alerta para exaustão no trabalho remoto. [entrevista concedida a] Fernanda Brigatti. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, on-line, 31 jul. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/07/alta-nos-casos-de-burnout-alerta-para-exaustao-no-trabalho-remoto.shtml>. Acesso em: 8 dez. 2022.

HAN, Byung-Chul. **No exame: perspectivas do digital**. Petrópolis: Editora Vozes, 2018.

HAPPY. **Happy Trends, a comunicação com colaboradores no mundo do trabalho em transformação**. [recurso eletrônico]. Acesso em: 3 maio 2023.

INPRESS PORTER NOVELLI. **Tendências em comunicação interna para 2023**. [recurso eletrônico]. Disponível em: https://d3351uupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F136997%2F1675870872Tendencias_e_m_Comunicacao_Interna_para_2023.pdf. Acesso em: 3 mar. 2023.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial. 4 ed. 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação Interna: incremento da digitalização na pandemia. **CBN Comunicação**. Londrina: Rádio CBN, 24 de setembro de 2021 (2021a). Programa de rádio. Disponível em: <https://cbnlondrina.com.br/materias/comunicacao-interna-incremento-da-digitalizacao-na-pandemia>. Acesso em: 16 fev. 2023.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. p. 107-125.

MARCHIORI, Marlene. Cultura organizacional. **CBN Comunicação**. Londrina: Rádio CBN, 10 de setembro de 2021 (2021b). Disponível em: <https://cbnlondrina.com.br/materias/cultura-organizacional>. Acesso em: 16 fev. 2023.

MARCHIORI, Marlene. Desafios na Comunicação Interna: interação e gestão de expectativas. **CBN Comunicação**. Londrina: Rádio CBN, 16 de setembro de 2022 (2022a). Programa de rádio. Disponível em: <https://cbnlondrina.com.br/materias/desafios-na-comunicacao-interna-interacao-e-gestao-de-expectativas>. Acesso em: 16 fev. 2023.

MARCHIORI, Marlene. Era digital: dedique-se às pessoas. **CBN Comunicação**. Londrina: Rádio CBN, 15 de abril de 2022 (2022b). Programa de rádio. Disponível em: <https://cbnlondrina.com.br/materias/era-digital-dedique-se-as-pessoas>. Acesso em: 16 fev. 2023.

MARTINELLI, Renato. Comunicação *mobile*: desafios e reflexões em um ambiente de empregados conectados. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane (Orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí: In House, 2015. p. 344-358.

NASSAR, Paulo. O valor da representação. **Jornal da USP**. [recurso on-line]. 22 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=494779>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SAAD, Elizabeth. A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. **ORGANICOM**, ano 6, n. 10/11, p. 161-167, 2009.

SAAD, Elizabeth. A plataformização das relações sociais: reflexões sobre a ressignificação da atividade comunicativa. *In*: FARIAS, Luiz Alberto de; LEMOS, Else; REBECHI, Claudia Nociolini (Orgs.). **Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas** [recurso eletrônico]. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p. 152-163

SAAD, Elizabeth. Comunicação digital e seus usos institucionais. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 169-184.

SAAD, Elizabeth. Comunicação organizacional contemporânea: o paradigma da digitalização. **PAULUS: Revista de Comunicação da FAPCOM**, [S. l.], v. 6, n. 12, 2023. Disponível em: <https://fapcom.edu.br/revista/index.php/revista-paulus/article/view/631>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SAAD, Elizabeth. Comunicação organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares. *In*: DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João Francisco; TERRA, Carolina (Orgs.). **Comunicação Organizacional. Práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus Editorial, 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIAS, Patricia M.; KOPANEVA, Irina. Relações de Liderança e Cultura Organizacional. *In*: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Liderança e Comunicação Interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. p. 35-48.

Slack. online. Disponível em: www.slack.com. Acesso em: 1 dez. 2022.

Slack. **The internal communications mini-guide**. online. Disponível em: https://d34u8crftukxnk.cloudfront.net/slackpress/prod/sites/6/SLA012c-Mini-eBook_07AW-1.pdf. Acesso em: 1 dez. 2022.

SOARES, Paulo Henrique Leal; DEL GÁUDIO, Rozália. **Sem megafone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados**. São Paulo: Aberje, 2017.

SUPERA COMUNICAÇÃO. **O multiverso da cultura organizacional e seus desafios para a Comunicação Interna**. [e-book]. Acesso em: 24 nov. 2022.

TAYLOR, Carolyn. **Walking the Talk: A cultura através do exemplo**. Tradução de Paulo Novaes. 3 ed. São Paulo: Labrador, 2014.

TERRA, Carolina. **Mídias sociais... e agora? O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

THINK WORK LAB; HR TECH GLOBAL ATLAS. **Desafios do RH em 2023**. [recurso eletrônico]. Disponível em: https://thinkworklab.com/wp-content/uploads/2023/02/Ebook_Desafios_RH_2023-1.pdf. Acesso em: 28 mar. 2023.

VAN DIJCK, José. **Dataficação, dataísmo e dataveillance: Big Data entre o paradigma científico e a ideologia.** *Vigilância & Sociedade*, v. 12, n. 2, p. 197-208, 2014. Disponível em: <http://www.surveillance-and-society.org>. Acesso em: 27 fev. 2023.

VARONA, Frederico. **La intervención apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI.** Barraquilla: Ediciones Uninorte, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.