

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO MIDIÁTICA E TECNOLÓGICA**

LUIZ FRANCISCO ANANIAS JUNIOR

**A COMUNICAÇÃO RETICULAR E A IMPLANTAÇÃO DO WHATSAPP COMO
VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO A PARTIR DA MATRIZ IMADEFI: um estudo de
caso na Rede Confiança de Supermercados**

**BAURU
2019**

LUIZ FRANCISCO ANANIAS JUNIOR

A COMUNICAÇÃO RETICULAR E A IMPLANTAÇÃO DO WHATSAPP COMO VEICULO DE COMUNICAÇÃO A PARTIR DA MATRIZ IMADEFI: um estudo de caso na Rede Confiança de Supermercados

Relatório Técnico-Científico apresentado ao Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Mídia e Tecnologia, sob orientação da Professora Doutora Célia Maria Retz Godoy dos Santos.

BAURU
2019

A533c Ananias Junior, Luiz Francisco
A comunicação reticular e a implantação do WhatsApp como veículo de comunicação a partir da matriz IMADefi : Um estudo de caso na Rede Confiança de Supermercados / Luiz Francisco Ananias Junior. -- Bauru, 2019
103 p. : il., tabs., fotos

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru
Orientadora: Célia Maria Retz Godoy dos Santos

1. Comunicação reticular. 2. Comunicação organizacional. 3. WhatsApp. 4. Matriz produto-processo. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp.
Biblioteca da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru.
Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE LUIZ FRANCISCO ANANIAS JUNIOR, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 25 dias do mês de março do ano de 2019, às 10:00 horas, no(a) Sala de Reuniões da Seção de Pós-Graduação. , reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. CELIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação-FAAC-UNESP-Bauru/SP, Profa. Dra. SONIA APARECIDA CABESTRÉ do(a) Centro de Ciências Sociais Aplicadas / Universidade do Sagrado Coração, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de LUIZ FRANCISCO ANANIAS JUNIOR, intitulada **A comunicação reticular e a implantação do whatsapp como veículo de comunicação a partir da matriz Imadefi: um estudo de caso na Rede Confiança de Supermercados..** Após a exposição, o discente foi arguido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovado . Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.



Profa. Dra. CELIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS



Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM



Profa. Dra. SONIA APARECIDA CABESTRÉ

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por guiar meus caminhos e me tornar apto a encarar os desafios da vida.

Aos meus pais e avós e fiel companheiro por sempre me incentivarem no caminho que escolhi seguir.

Aos meus caros colegas dos cursos de Mestrado e Doutorado em Mídia e Tecnologia e também dos cursos de Mestrado e Doutorado em Comunicação Midiática, que sempre foi um grupo homogêneo e com um *brain storm* incomparável, além de todos os professores dos cursos, em especial à Prof.^a Dr.^a Célia Maria Retz Godoy dos Santos, que aceitou meu pedido de orientação e me socorreu com todos os prazos.

À Prof.^a Dr.^a Maria Eugênia Porém pelas primeiras demonstrações científicas durante a sua disciplina em meu curso de graduação.

À Prof.^a Dr.^a Sônia Aparecida Cabestré, que me incentivou sobre os caminhos da pesquisa durante o curso de Especialização em Comunicação nas Organizações.

Ao Prof. Dr. João Pedro Albino pelas importantes considerações a este trabalho realizadas durante a apresentação da banca de qualificação do Mestrado.

À Rede Confiança de Supermercados pela oportunidade de realizar esse experimento e tomar como laboratório suas instalações.

E por último e não menos importante, à minha amiga Ângela Lemes de Moraes, que sempre me atende nos chamados acadêmicos.

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco. **A COMUNICAÇÃO RETICULAR E A IMPLANTAÇÃO DO WHATSAPP COMO VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO A PARTIR DA MATRIZ IMADEFI: um estudo de caso na Rede Confiança de Supermercados**, 2019. Trabalho de Conclusão (Mestrado Mídia e Tecnologia) – FAAC – UNESP, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Célia Maria Retz Godoy dos Santos, Bauru, 2019.

RESUMO

Apresentam-se aportes para compreender as alterações do novo ambiente de comunicação reticular interna em uma organização varejista privada do setor supermercadista, intitulada Rede Confiança de Supermercados, a partir da implantação do aplicativo WhatsApp via matriz de processo de comunicação. Discute-se o entorno das práticas estratégicas de comunicação em mídias e suportes digitais no ambiente de trabalho, sobretudo considerando a ambiência da Internet como viabilizadora de espaços de relacionamento, formas de sociabilidade e possibilidades de interação entre organizações e seus colaboradores. Demonstram-se a elaboração e implantação desta matriz como forma de viabilizar comportamentos frente aos dispositivos móveis de comunicação na empresa caso, e as contribuições no trabalho corporativo, nomeadamente, ao acesso à informação, na construção e difusão de conhecimentos deste público e na manutenção de relacionamentos laborais e de negócios.

Palavras-chave: Comunicação reticular. Comunicação organizacional. WhatsApp. Matriz produto-processo.

ABSTRACT

Contributions are presented to understand the changes of the new environment of internal reticular communication in a private organization of the supermarket sector, entitled Rede Confiança de Supermercados, from the implementation of the WhatsApp application by matrix of communication process. It discusses the entertainment guidelines of communication media networks in the middle of work, greater should be the communication of the Internet as environment of social network, forms of sociability and possibilities of interaction and their collaborators. Shows the development and issue of this matrix as a way to make the front for the devices of communication and disclosure of cases of corporate work, either for access to corporate information, in the construction and dissemination of public knowledge and in the maintenance of labor and business relationships.

Key Words: Reticular communication. Organizational communication. WhatsApp. Product-process matrix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Eficácia dos canais digitais na organização	23
Figura 2: Crescimento Global de usuários do WhatsApp por mês	31
Figura 3: Fachada da loja Confiança Max de Bauru	47
Figura 4: Fachada da loja Confiança de Botucatu.....	48
Figura 5: Linha do tempo Rede Confiança de Supermercados.....	48
Figura 6: Ranking de Supermercados (2016).....	49
Figura 7: Ranking de Supermercados (2017).....	50
Figura 8: Organograma da Rede Confiança de Supermercados	51
Figura 9: Quadro de Visão, Missão e Valores	52
Figura 10: Super Confiança (março de 1997)	53
Figura 11: Confiança a gente que faz (maio de 2002)	54
Figura 12: Informe C (abril de 2006)	55
Figura 13: CONFInews (dezembro de 2013).....	57
Figura 14: Mural interno CONFInews.....	58
Figura 15: Confi TV durante exibição	59
Figura 16: Boas-vindas do WhatsApp do Confinews.	63
Figura 17: Ciclos da matriz IMADEFI	77
Figura 18: Matriz IMADEFI	80
Figura 19: Gerenciador Confi TV.....	86
Figura 20: Layout Confi TV.....	86
Figura 21: Logo Confi TV	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Questionário da pesquisa quantitativa.....	56
Quadro 2: Dados sobre a pesquisa com usuário do WhatsApp.....	60
Quadro 3: Dados sobre a pesquisa de implantação do WhatsApp.	62
Quadro 4: Diário de Bordo WhatsApp Confinews	63
Quadro 5: Entrevista sobre o WhatsApp com Diretores.....	67
Quadro 6: Entrevista sobre o WhatsApp com Gerentes.....	68
Quadro 7: Entrevista sobre o WhatsApp com Gestores/Coordenadores	69
Quadro 8: Cronograma de execução do WhatsApp do Confinews	84

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	11
2. DADOS GERAIS DO PROJETO	14
3. APORTES CONCEITUAIS PARA A DISCUSSÃO.....	17
3.1 Comunicação organizacional no ambiente reticular	17
3.1.1 Comunicação interna no trabalho corporativo	20
3.1.2 Comunicação reticular e tendências nas organizações	25
3.1.3 <i>Softwares</i> , plataformas e apps no cenário laboral corporativo	34
4. MATERIAIS DE MÉTODOS.....	45
4.1. REDE CONFIANÇA DE SUPERMERCADOS: O ESTUDO DE CASO	46
4.2. COMUNICAÇÃO INTERNA E OS ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	52
4.3. OS LEVANTAMENTOS SOBRE O WHATSAPP.....	60
4.3.1. WhatsApp a partir do corpo gestor	66
4.4. A JUSTIFICATIVA DO MÉTODO	74
5. O PRODUTO: MATRIZ IMADEFI	76
5.1. CENÁRIO ATUAL DA EMPRESA E A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ.....	80
5.2. A PRODUÇÃO TECNOLÓGICA.....	85
5.3. PARCERIA INSTITUCIONAL	88
5.4. IMPACTOS, DIFICULDADES E PERSPECTIVAS	88
6. OUTROS RESULTADOS ALCANÇADOS	92
6.1. PUBLICAÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS.....	92
6.1.1. Resumos.....	92
6.1.2. Artigos Completos	93
6.1.3. Capítulos de livros	94
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS.....	99
ANEXOS	103

1. APRESENTAÇÃO

Os últimos anos do século XX sofreram um dos mais significativos e revolucionários processos em termos de comunicação, marcados pela massificação do uso das tecnologias digitais (a Internet e a World Wide Web em especial) e pela alavancagem de uma nova tendência dos meios de comunicação. Os avanços tecnológicos e a generalização e, ao mesmo tempo, a personalização da informação e das mensagens, além da introdução das ferramentas de interatividade criaram uma aproximação entre emissor e receptor jamais vista.

A atual etapa da comunicação humana, decorrente da introdução das tecnologias digitais originou uma completa transformação no tradicional modelo comunicacional, uma vez que, independentemente das tecnologias o processo comunicacional passa por transformações, a fim de incorporar as inovações tecnológicas e, ao mesmo tempo, manter sua função original de comunicação que carece de emissores, receptores, mensagens, bem como, prever os seus impactos na sociedade e, também no campo do trabalho.

É evidente que diante de tais perspectivas, se faz necessária uma nova teoria social das mídias e uma outra perspectiva dos estudos de comunicação. Para Thompson (2011, p. 11) o:

[...] argumento principal da minha teoria social da mídia é que os meios de comunicação estão inextricavelmente ligados às formas de ação e interação que os indivíduos criam e das quais participam ao usar esses meios e nada ilustra esse ponto mais claramente que as formas múltiplas da ação e interação que foram criadas, ou expandidas e amplificadas, pela comunicação mediada pelo computador que ocorre online.

Já a comunicação organizacional está intimamente ligada às questões do fator trabalho. As relações entre trabalhadores/ colaboradores e as organizações no tocante a formulação de planos e estratégias, contribuem para os negócios e para alcançar os objetivos e metas administrativas e de gestão organizacional.

Neste sentido, o processo de comunicação envolve persuasão e convencimento especialmente, na denominada “comunicação interna”. Ela integra ações e instrumentos comunicacionais, os quais, em consonância com as políticas de recursos humanos das organizações e seus estrategistas organizacionais

desenvolvem aspectos importantes para se construir uma relação amistosa entre trabalhadores e suas organizações.

Vemos, então, que mesmo na comunicação interna das organizações, não se pode mais pensar em mídias somente como instrumentos a serem aproveitados, pois ao utilizar-se novos meios, passa-se a desenvolver outras formas de interação e se experimenta outros modos de comunicação. Por exemplo, as redes sociais e os smartphones que são portadores de inovação não apenas no âmbito tecnológico, mas também no social, sensorial, político, econômico, linguístico, cultural e, no caso deste estudo, no campo do trabalho corporativo.

Por isso, que os emissores na comunicação organizacional, de modo geral, vêm adequando suas estruturas internas e seus recursos humanos de modo a sustentar seus negócios através da comunicação digital. Pelo lado dos receptores ou colaboradores insurge um papel que os transformam em elementos com enorme poder de intervenção, diálogo e escolha tanto de emissores como de mensagens. Também a própria mensagem passa por transformações, seja no fluxo de produção de conteúdo, como nos recursos para a divulgação desta, potencializados pelas mídias digitais, ou seja, pela comunicação reticular (processo comunicacional mediado pelas redes digitais nos ambientes comunicacionais emergentes).

A comunicação digital, integrada ao plano estratégico da comunicação corporativa, tem como pano de fundo um cenário midiático em transição, com impactos significativos na economia, na sociedade e nos relacionamentos. (SAAD, 2003, p. 173).

Tem-se a impressão de que as organizações atuais, pressionadas pela mudança de ambiente e de competição, discutem apenas sobre seus planos voltados a venda de produtos, formação de novos mercados, revisões de custos, corte de gastos, otimização de resultados de seus centros de lucro, deixando de lado os aspectos básicos do processo comunicacional que tem a ver com seus públicos externos e, principalmente, o interno, foco deste trabalho. Pensando nisso e na revolução digital das tecnologias de redes (a comunicação reticular) verifica-se a necessidade de discutir e refletir sobre questões básicas derivadas da existência de seres humanos se comunicando, que é indiferente aos contextos socioeconômicos, a partir de um processo comunicativo, conseguir tornar comum um ou mais aspectos da organização: independentemente do meio e do suporte utilizados.

A reconfiguração que permeia o ambiente digital, nos permite abrir a discussão para novos olhares e proposições. A produção e recorte das informações, sua distribuição, qualidade e credibilidade no que está sendo socializado transcendem o meio e ao formato, e abre um espaço concreto a um novo olhar para a comunicação organizacional, a qual permite que estas mesmas formas sejam potencializadas a partir de uma ampla gama de recursos entre colaboradores e clientes.

Para tanto, uma contribuição interessante, seria a construção de estratégias mais flexíveis e adaptadas as tecnologias digitais observando sobre o “quem”; “como” e “para que” esta comunicação está sendo construída na organização. Se preocupar não apenas em absorver as tecnologias e sim oferecer ferramentas de comunicação, a seus públicos, que possam contribuir no processo organizacional, como por exemplo; a convivência entre os velhos e os novos valores organizacionais, os meios disponibilizados, ou as velhas e as novas estruturas de negócios.

É a partir desse cenário que centramos o presente estudo na observação e estruturação da comunicação digital para o público interno da Rede Confiança de Supermercados: empresa de capital privado e familiar, fundada em setembro de 1983, que hoje está presente em cinco cidades da região de Bauru (Bauru, Botucatu, Jaú, Marília e Pederneiras); no quanto esse processo de adequação as mídias digitais ela está inserida; na avaliação do impacto ou transformação imposta por estas tecnologias nos valores e procedimentos vigentes na organização; no como se dá a convivência dos novos e tradicionais meios de comunicação da organização; e, especialmente no como a arquitetura comunicacional dos colaboradores pode influenciar no negócio, que atualmente conta com doze lojas, um Centro de Distribuição, uma unidade de montagem de cestas básicas: o Confiança Alimentos e um centro administrativo.

Diante deste objeto de estudo, pretende-se refletir sobre as seguintes questões: Os colaboradores dessa organização têm participação efetiva na construção da comunicação organizacional? Há uma estratégia corporativa que oriente a comunicação organizacional ao colaborador, em especial sobre as mídias digitais? Existe a preocupação, restrição, ou orientação para com os meios e usos da comunicação reticular na organização? Quais ações são realizadas ou que

poderiam ser para promover a comunicação organizacional do colaborador de modo a melhorar o ambiente organizacional?

Para responder essas questões que nortearam esta pesquisa, o diagnóstico realizado, via pesquisas qualitativas e quantitativas, sobre as novas mídias utilizadas, a avaliação dos meios de comunicação interna formais da organização usados com os colaboradores, a interpretação das ferramentas comunicacionais a partir do apelo de sua importância no cotidiano; não apenas corporativo, mas também fora dele, os relacionamentos e diálogos da comunicação reticular no trabalho, enfim dados sobre o processo comunicacional do público interno, foram de extrema importância para discutir os impactos da comunicação reticular na Rede Confiança.

Por fim, este trabalho tem como objetivo em demonstrar um estudo de caso na comunicação interna da Rede Confiança de Supermercados com o intuito de refletir sobre as alterações no ambiente laboral desta a partir da comunicação reticular via aplicativo WhatsApp, sobretudo no que se refere a viabilização de espaços de relacionamento, formas de sociabilidade e possibilidades de interação entre organizações e seus colaboradores através da implantação da matriz de gestão IMADEFI proposta pelo pesquisador.

2. DADOS GERAIS DO PROJETO

Nome do Produto: Matriz de gestão: IMADEFI.

Objetivo proposto para o produto: 1) Implementar a comunicação interna da organização integrando pessoas, áreas e unidades; 2) Divulgar assuntos de interesse dos colaboradores e da empresa com qualidade; 3) Sensibilizar e apoiar as lideranças na condução dos processos de comunicação junto ao público interno e para o exercício de seu papel no aprendizado contínuo e valorização das pessoas; 4) Estimular a abertura para mudanças e inovações entre os colaboradores; 5) Promover e manter a imagem institucional desejada pela empresa; 6) Manter a visibilidade e entendimento da cultura, valores e objetivos da organização, contribuindo para o alcance dos resultados comerciais esperados; 7) Incentivar a ação cidadã no público interno, alinhada a atuação social da organização.

Período de Execução Física: 6 meses.

Valor total do projeto: aproximadamente R\$ 3.000,00.

Parceria: Parceria com a empresa empregadora do pesquisador.

Instituições participantes: Rede Confiança de Supermercados e Universidade Estadual Paulista – UNESP.

Caracterização da Pesquisa: Pesquisa técnico-científica com base empírica, para a elaboração de uma estrutura matricial de implantação do aplicativo WhatsApp.

Caracterização da pesquisa com uma breve justificativa para o enquadramento: A matriz de gestão, com vistas a implantação do aplicativo WhatsApp é um modelo conceitual comumente usado para a identificação e alinhamento de processos ou produtos de uma organização, incluindo os de comunicação. Ela é técnico-científica, pois auxilia os gerentes e colaboradores a compreender a lógica e o uso das ferramentas de comunicação digitais, assim como sua implantação e desenvolvimento no âmbito da comunicação interna de uma organização privada. Também – a partir da implantação de um aplicativo ou plataforma digital – ajuda e facilita a socialização de informações essenciais no ambiente de trabalho. Considerando que a gestão matricial tem uma estrutura dinâmica que incentiva o estilo de liderança mais democrática e participativa, aproxima os pares e aumenta a motivação pessoal, acredita-se que este modelo - orientado para os resultados, possibilitara ganhos significativos, no que diz respeito a competitividade e a gestão da comunicação interna mais eficiente.

Neste estudo, apresenta-se de forma extremamente simples os procedimentos realizados, de maneira a promover seu uso e implantação em organizações com o mesmo perfil, contribuindo com um roteiro completo para a realização desta atividade. Esta matriz – aplicada na empresa caso como espaço de um “laboratório” – nos levou a padronizá-la em quatro ciclos: 1) Implantação, 2) Manutenção; 3) Desenvolvimento e 4) Fidelização.

Este modelo de estrutura matricial permite que se adote como ferramenta qualquer tipo de aplicativo para ajudar na estrutura funcional de uma organização,

adaptando-as para as constantes mudanças tecnológicas e de mercado, especialmente para as novas áreas, para desenvolver habilidades de gerenciamento ou oferecer experiências que mantem o interesse e a motivação no trabalho, já que a comunicação hoje é um forte preditor para a melhoria dos negócios.

Equipe: Luiz Francisco Ananias Junior – Pesquisador e Célia Maria Retz Godoy dos Santos – Orientadora da pesquisa.

Equipamentos adquiridos: 1 Smartphone Samsung Galaxy J1 Mini, 1 Tablet Galaxy Tab A6 e 1 linha móvel com plano de dados e acesso à rede de dados móveis 3G/4G da operadora Claro.

3. APORTES CONCEITUAIS PARA A DISCUSSÃO

Hoje discute-se muito sobre as alterações que as tecnologias da informação têm provocado nas organizações que as implantam. Dos diferentes instrumentos digitais internos, ferramentas e aplicativos, o WhatsApp tem sido utilizado e reconhecido, neste novo cenário, especialmente para o desenvolvimento e manutenção de aspectos comunicacionais internos que valorizam os colaboradores. Desta forma apresenta-se alguns aportes sobre a comunicação reticular no ambiente corporativo, destacando a comunicação interna, as tendências nas organizações contemporâneas e alguns softwares, plataformas e app que podem ser usados no ambiente laboral, a fim de estabelecer um panorama inicial que justificasse a elaboração da estrutura matricial para implantação do WhatsApp na organização caso – Rede Confiança de Supermercado – na qual foi introduzido e testada a referida Matriz IMADEFI.

3.1. Comunicação organizacional no ambiente reticular

O termo ou conceito da palavra trabalho é considerado como uma atividade humana central para a formação dos indivíduos, como ser social. No entanto, quando interpretado na dinâmica organizacional adquire uma outra dimensão de importância, como um dos principais, se não o fundamental, mediador das relações sociais do ser humano.

Devido aos seus aspectos simbólicos, culturais e psicológicos e seu valor econômico, Antunes (2015, p. 167) já o apontava como um fator essencial na vida das pessoas, pois contribui não só para ampliar a sociabilidade entre elas, mas para a realização do ser social: “[] fundamento ontológico básico da omnilateralidade humana”, ou seja, oposto a formação unilateral provocada pelo trabalho alienado, pela divisão social do trabalho, pela retificação e pelas relações burguesas.

Assim, o entendimento da categoria trabalho, como algo desenvolvido não somente para o sustento econômico, ou como fonte de renda dos funcionários, ou ainda como um dos elementos de produtividade organizacional é considerado hoje como uma categoria social que ajuda o homem a construir seu ambiente e traz, desta forma, uma outra vertente sobre a comunicação nas relações de trabalho.

Segundo Fígaro (2007, p. 9) o mundo do trabalho é um espaço de mediação privilegiado e de relações de comunicação. Neste cenário é possível problematizar a relação do sujeito com sua atividade econômica e profissional e com o microcosmo social que é a organização. Desta maneira colaboradores, funcionários, gerentes, líderes e supervisores, de uma organização tem um caráter estratégico na comunicação “interna”, visto que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais de forma efetiva.

Para Rebecchi (2008, p. 112):

Grande parte dos estudiosos em comunicação organizacional, hoje, compreende a comunicação interna como um conjunto de ações comunicacionais que devem ser planejadas conforme as diretrizes da organização, com o propósito de gerenciar os processos comunicacionais entre esta (representada pela alta administração) e os trabalhadores. Planejar, implantar e gerenciar são práticas indispensáveis nesta compreensão e tal esforço, ao final, contribuirá para os objetivos organizacionais.

É notório que o pensamento de pouco mais de uma década da autora, ainda possua uma linha tênue na contemporaneidade, no entanto, por outro lado, a “comunicação interna” nas organizações contemporâneas, normalmente ignoram o colaborador como sujeito do processo comunicacional do ambiente de trabalho. Até a chegada das novas mídias, em especial a partir do início desta década (2010), pouco se fazia para estimular o diálogo entre as partes interessadas neste processo e a falta do sentimento de pertencimento e de boa vontade, entre colaboradores eram visíveis. A comunicação como ferramenta ou instrumento para melhoria do negócio e da produtividade, ou ainda para gerenciar as tarefas e transmitir as orientações eram as priorizadas. No entanto esta comunicação interna é empoderada nas últimas duas décadas (anos 2000 e 2010), ampliada para um processo, com uma perspectiva de desenvolvimento muito maior. Passa a ser entendida, como algo que gera conhecimento, que modifica atitudes e comportamentos, que integra pessoas, que determina relações interpessoais, contribui para o incremento de negociações, de avaliação de desempenho e produtos enfim, como diz Maximiano (2007, p. 296),

[] da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana.

Ainda se referindo a comunicação como um processo Souza (2006, p. 26) alerta que é aquela que:

se desenvolve num contínuo espaço-temporal em que coexistem e interagem permanentemente múltiplas variáveis. Os elementos do processo de comunicação podem entender-se como variáveis precisamente porque *variam*, porque apresentam contínuas mudanças no tempo, enquanto interagem uns com os outros.

Por ser um processo, não tem princípio nem fins bem definidos já que a cadeia de causas e de consequências de um ato comunicativo são parcialmente indetermináveis e, de algum modo, infinitas. Por exemplo: se um gerente marca uma reunião para dar instrução a seus funcionários, quando começa a comunicação? Quando o gerente proferiu a primeira palavra? Quando ele os avisou da reunião no dia anterior? No momento em que preparou seu roteiro e as informações que pensou transmitir a eles? Quando proferiu a primeira palavra? Quando atravessou a sala de reuniões? Quando recebeu as informações de seu superior?

E na perspectiva do receptor ou do colaborador, quando começou a comunicação? Quando ouviu a informação sobre a reunião? Quando comentou sobre a reunião com os colegas? Quando discutiu suas dificuldades de trabalho com seus companheiros? Quando chegou no local da reunião? Quando fixou o olhar no gerente? Quando...? Imagine agora depois do término da reunião, a comunicação acaba? Termina quando o gerente sai da sala? Quando discutem entre eles o que foi dito na reunião? Ou no dia seguinte quando se recordam das orientações dadas?

Mais elementos ainda podem entrar nesta ponderação como: o gerente encena um papel social? Cultiva uma determinada atitude nos funcionários? Tenta projetar uma determinada imagem da organização que pertencem ou das concorrentes? Assume certos comportamentos como positivos ou negativos? Deixa transparecer suas ideologias e da organização? Acompanha sua fala por determinados gestos e olhares, decorrente de formas retóricas para convencer os funcionários ou despertar atenção? Verifica se a mensagem foi captada pelo funcionário? Enfim, é um processo interminável de comunicação.

A reflexão sobre essas questões instrumentalizadas nos leva a pensar que além do processo comunicacional, a cultura organizacional está diretamente ligada às mesmas, afinal, assim como na sociedade, as organizações são formadas por diversos contextos, setores, níveis hierárquicos, que se transformam em apenas um quociente, a organização. Kunsch (2006, p. 167) complementa afirmando que:

O processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional onde se realizam as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização) é condicionado a uma série de fatores ou variáveis. Esses fatores podem ser representados, por exemplo, pelos contextos sociais, políticos e econômicos, pelas culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes.

Vê-se que pluralidade da comunicação é o fator que a faz transcender nesse momento de convergência midiática (Jenkins, 2009) e, por conseguinte, de transformações culturais no sentido de como se fazer comunicação. Os nortes culturais amparados nos quadros de visão, missão e valores das organizações vêm sendo repaginados nessa nova realidade da cultura de convergência; além dos paradigmas e dogmas de empresários que mantinham uma cultura organizacional arcaica dentro de suas organizações, e que se viram obrigados a se adaptarem para criar e manter o diálogo com seus públicos, sejam eles funcionários, clientes, fornecedores, comunidade ou governo para poder cumprir com seu objetivo final, gerar lucro.

3.1.1. Comunicação interna no trabalho corporativo

A partir das interpelações anteriormente citadas, vê-se que a comunicação é uma das principais competências necessárias para o ser humano, e no ambiente corporativo, isso não é diferente. Os avanços tecnológicos e a concorrência global no mercado aumentaram a importância do domínio da comunicação no trabalho e, considerando que o processo de comunicação somente é bem-sucedido quando o receptor compreende a mensagem, é imprescindível conhecer o perfil dos colaboradores da organização, para se conseguir este intento.

[...] é muito difícil encontrarmos um ofício, uma ocupação, uma profissão, um emprego que não demande do trabalhador sua

participação nas relações de comunicação de organizações onde atua. Exige-se do empregado que assimile informações emitidas dentro e fora da empresa, que opine, que coopere, que construa conhecimento, que questione decisões pouco produtivas, que esteja em interação constante com as chefias e com outros trabalhadores na organização, que esteja preparado para responder aos questionamentos dos consumidores e de outros grupos da sociedade quanto às políticas empresariais que envolvem o desenvolvimento de seu trabalho. (REBECHI; FÍGARO, 2013, p. 5).

As autoras (2013, p. 8) complementam o pensamento ao assumirem o posicionamento de que a comunicação interna “desenvolve-se como uma resposta à expectativa de empregadores e gestores em racionalizar a comunicação de maneira a estabelecer um controle social dos trabalhadores nas organizações”, regulando ou controlando os debates que circulam internamente.

Observa-se que a comunicação interna tem uma contribuição de suma importância na construção de um relacionamento entre organizações e empregados, afinal, é ela a responsável por fazer a ligação entre o alto escalão e todos os funcionários que nela atua.

Pensando nessa circunstância, é difícil encontrarmos empresas que tenham setores exclusivos de comunicação interna no Brasil, principalmente quando as micro e pequenas empresas, que são as responsáveis por mais de 70% dos empregos do país (ESTADÃO, 2017)¹, não têm conhecimento da importância que a comunicação representa no desenvolvimento da mediação entre seus públicos de interesse (os chamados *stakeholders*) e vínculos de relacionamento.

Vieira (2004, p. 33) afirma que os profissionais de comunicação das organizações “devem zelar para que os valores éticos sejam considerados como norteadores na busca do diálogo e da negociação, usando a transparência como princípio balizador” e complementa que todo esse processo deve ser “regido pela integridade” e “coerência entre o que se diz e o que se faz no seu dia-a-dia”.

Outro ponto plausível de se pontuar é a necessidade de fazer a mediação entre os públicos internos a organização; fazendo com que as informações sobre a rotina de trabalho dos colaboradores sejam claras objetivas e que esta atividade não seja apenas uma função da comunicação interna em si, mas que os gestores de

¹ ESTADÃO. Pequena empresa responde por 70% dos empregos. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pequena-empresa-responde-por-70-dos-empregos,70001963654>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

modo geral, entendam que são eles os principais mediadores da organização, uma vez que

Sabemos que o indivíduo não tem, e dificilmente um dia terá, o domínio completo da sua atividade de trabalho na empresa. Pois importante parte do prescrito do trabalho não é elaborado pelo trabalhador, mas, sim, pelo patronato e seus representantes, sejam eles, figuras individuais ou instituições, dentro e fora das organizações empresariais. (REBECHI; FÍGARO, 2013, p. 7).

Generalizando o conceito de comunicação interna, é possível afirmar que a mesma surgiu com o objetivo de conter a “ansiedade” dos colaboradores das organizações (bem como na Revolução Industrial e, por conseguinte a Revolução Francesa, a partir de novos ideais revolucionários modificando de forma irreversível a humanidade), preenchendo os espaços e lacunas de informações que os líderes não conseguiam transmitir, cujo:

interesse principal é regular as reivindicações e as contestações sociais dos empregados, isto é, atenuar, neutralizar e tentar eliminar todo o contradiscurso que possa questionar os sistemas produtivos e as formas de administração dos processos e das relações de trabalho impostas pelo patronato e pela classe dirigente. Assim, a comunicação torna-se instrumento indispensável à legitimidade do poder. (REBECHI; FÍGARO, 2013, p. 8-9).

Até pouco tempo, antes da chegada dos que aqui chamamos de *baby boomers* da comunicação em rede, que são os *smartphones*, utilizar veículos-padrão como os murais de avisos e os boletins informativos impressos para mediar a transmissão de informações da empresa aos colaboradores, eram ações rotineiras (de praxe), mas que dependendo da ocasião em que era utilizado, não conseguia cumprir com o objetivo de sanar a ansiedade dos colaboradores; deixando a lacuna aberta para a circulação de notícias sem precedentes (rede de rumores informais, “rádio peão”) através da comunicação interpessoal, por demandarem tempo de confecção do material por terceiros, como os boletins impressos em gráficas, por exemplo.

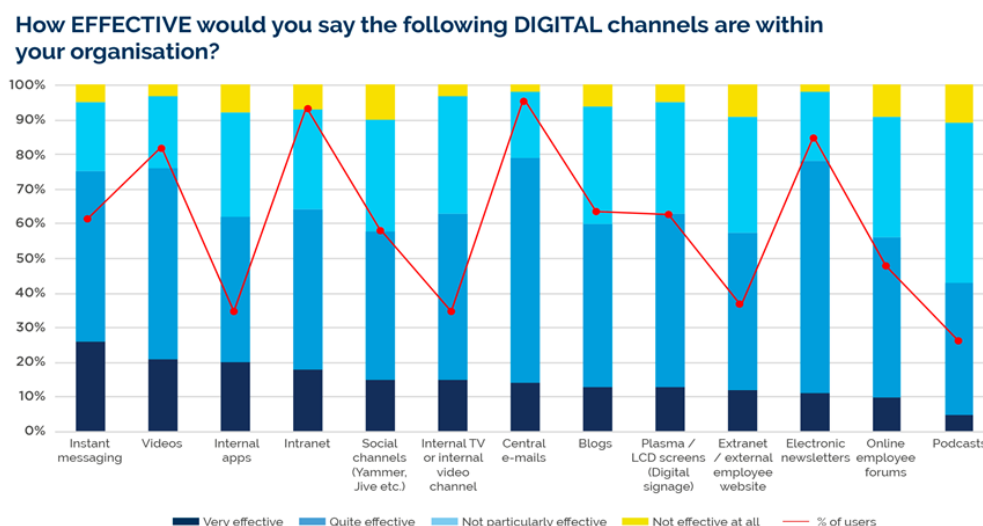
A partir da ótica da “comunicação interna”, Rebechi e Fígaro (2013, p. 9) fazem a seguinte crítica: “a empresa é reconhecida como um sistema organizacional autossuficiente [...] que, por si só, dá conta da resolução dos conflitos inerentes às relações interpessoais e às relações de trabalho”. Porém, as lacunas que antes

eram deixadas “em aberto” pelas empresas e “sanadas” com as antigas mídias, que já não alcançam eficiência, pois são pouco eficazes diante da introdução das mídias de comunicação em rede, as mídias reticulares.

Também o imediatismo em termos de comunicação e decisões negociais é um fator que se tornou imprescindível após a inserção das hiper mídias na sociedade e no mundo corporativo. O WhatsApp, por exemplo, é um aplicativo de interatividade que traz diversos serviços que instigam essa situação como: a notificação de entrega da mensagem, de leitura da mesma, do horário que a pessoa esteve online no aplicativo, entre outros.

Como já se adiantou as ferramentas de comunicação em rede são destaque no quesito eficácia. Dados divulgados em 2017 pela Gatehouse², agência britânica de pesquisa, auditoria e treinamentos em comunicação interna, demonstram que das mais de quatrocentas empresas entrevistadas, 46% dos empregados usam smartphone pessoal para o desenvolvimento de suas atividades corporativas. A pesquisa realizada em 2014 apresentava 38%, indicando um aumento de 13% em três anos. Também sobre a eficácia dos canais digitais nas organizações, conforme a Figura 1, a utilização de mensagens instantâneas para se comunicar com seus públicos foi considerada a melhor opção.

Figura 1: Eficácia dos canais digitais na organização



Fonte: Gatehouse (2018)

² Gatehouse. State of the sector 2017. The ninth annual Internal Communication & Employee Engagement Census. Disponível em: http://www.gatehouse.co.uk/knowledge_bank_resources/SOTS/SOTS_2017_FULL.zip

Da mesma forma, a rede de rumores informais que atuava na comunicação interpessoal, também se alterou com a introdução do modelo da comunicação reticular (ou comunicação em rede) no ambiente corporativo, o que se faz necessário olhar com atenção para essa nova forma de troca de informações nas organizações. Silva (2002) afirma que:

A comunicação reticular abre novas possibilidades no relacionamento entre os investigadores, quer a nível do conhecimento mútuo e, como tal, também do reconhecimento, quer a nível da cooperação e da coordenação das equipas de investigação, a nível local e global.

Também podemos citar Di Felice (2012, p.13) que se refere a comunicação reticular como um:

[...] modelo comunicativo baseado na separação identitária entre emissor e receptor e num fluxo comunicativo bidirecional para um modelo de circulação das informações em rede, no qual todos os atores desenvolvem simultaneamente a atividade midiática de emissão e de recepção, altera a prática e o significado do ato de comunicar. (DI FELICE, 2012, p. 13).

Coutinho (2007) já há doze anos, também destacava que as organizações descobriram a eficácia da comunicação em rede para estreitar relacionamentos com o consumidor final e que mesmo sem uma formula pronta e muitos erros cometidos se aproveitaram desta nova mídia.

No entanto este tipo de comunicação só mais recentemente tem sido usado efusivamente, ou seja, de forma expansiva para auxiliar nos processos de colaboração com parceiros, e empregados no compartilhamento de conhecimentos, treinamentos e diálogos como poderemos observar no decorrer do texto.

Em resumo, para que os processos internos de uma organização sejam eficientes e o sucesso desejado seja alcançado, é fundamental que os colaboradores estejam bem informados e integrados. Especialmente, nesta nova dinâmica da comunicação reticular, na qual todos os funcionários, são comunicadores e, ao interagir neste processo, mesmo através da comunicação informal, trazem uma nova perspectiva, tornando-se verdadeiros decisores desta, mesmo que indiretamente, pois acabam sendo controlados pela empresa.

3.1.2. Comunicação reticular e tendências nas organizações

Quando falamos em rede, encontramos um conceito expandido, que possibilita compreender diversos fenômenos, sejam biológicos ou comunicacionais, que é o caso de nosso estudo, sobre redes digitais. Em entrevista à Revista Unisinos, Di Felice (2011, p. 1) define as redes digitais como sendo:

[] o conjunto de redes de redes [ou seja], apresentam-se, antes de tudo, como um problema hermenêutico. Quando falamos de rede não estamos falando de um sistema. A forma rede é sempre um conjunto de redes de redes, isto é, um conjunto de conjunto de inter-relações, cujos limites ou perímetros são ilimitados e remetem, sobretudo, a mais de um sujeito.

Com base neste conceito, e, especialmente procurando entendê-las no campo da comunicação e no ambiente laboral corporativo, verifica-se uma tendência deste tipo de comunicação nesta nova morfologia social-organizacional.

[] como tendência histórica, as funções e os processos dominantes na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes. Redes constituem a nova morfologia social das nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. Embora a forma de organização social em rede tenha existido em outros tempos e espaços, o novo paradigma da tecnologia da informação fornece a base material para a sua expansão penetrante em toda a estrutura social. (CASTELLS, 1999, p. 497).

As mudanças tecnológicas agenciadas pela união da informática com a telecomunicação trouxeram uma realidade irreversível, alterando significativamente o processo de comunicação. Para Levy (1994, p. 190), seguramente esta dimensão dual tecnológica e simbólica, destaca a essência da eficácia das redes de comunicação e serviços a elas inerentes, transformando-as em “tecnologias do espírito”.

Num mundo das telecomunicações e da informática, elaboram-se novas maneiras de pensar e de conviver. As relações entre os homens, o trabalho, e a própria inteligência dependem, efetivamente, da metamorfose incessante de dispositivos informáticos de toda a ordem. Uma informática cada vez mais aperfeiçoada apropria-se da escrita, da leitura, da visão, da audição, do pensamento e da

aprendizagem. A investigação científica é já inconcebível sem um equipamento complexo que redistribui a antiga separação entre experiência e teoria. (LÉVY, 1994, p. 9).

No ambiente corporativo, é interessante refletirmos que as transformações da comunicação em rede ou comunicação reticular – aquela utilizada pelas pessoas por meio da tecnologia e políticas na *web* – foram responsáveis durante as décadas de 1990 e 2000 pela eclosão de novas rotinas cognitivas e laços sociais que até então nunca existiram; tal como a utilização do e-mail, que pode ser o primeiro responsável das novas relações interpessoais, que permitiu a troca de mensagens em um curto espaço de tempo.

Além disso, a expansão da web o famoso “www” (World Wide Web), possibilitou também a publicação das mais diversas informações e disseminação de conteúdos multimídia como imagens, sons, textos e vídeos; e contribuiu com a criação de um novo modelo de comunicação interpessoal da qual presenciamos atualmente durante a convergência midiática. Nesta era de mediação, todos os usuários da internet podem ser um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixador ou difusor de seus próprios conteúdos.

Segundo Corrêa (2009), isto aconteceu também na comunicação corporativa, e tem sido fundamental para as mudanças sociais, não só pelos aspectos tecnológicos, mas pelas mudanças que as tecnologias da informação - incorporadas pelas organizações – tem trazido aos processos de comunicação e informação com os vários segmentos de públicos e agrupamentos sociais.

Para a autora (2009, p. 172), “a comunicação digital insere-se num plano maior” pois incide no composto comunicacional da organização de forma estratégica e integralmente. Em outras palavras, a comunicação digital está presente em toda comunicação organizacional, seja ela administrativa, mercadologia, institucional ou interna.

Corrêa (2009), também afirma que a comunicação reticular devido a expansão da internet, fizeram com que as organizações perdessem grande parte de seu controle sobre a transmissão de mensagens que circulam em seus perímetros. Se até bem pouco tempo, a comunicação em rede se limitava as realizadas via computadores a partir de troca de e-mails, hoje as novas mídias, mobiles e smartphones fazem parte desta rede incontrolável, acarretando várias mudanças comportamentais, como por exemplo a forma de se fazer diálogo. Antes através de

vias impressas e hoje via mensagens instantâneas, com as chamadas de voz e vídeo-chamadas. Como dizia Jenkins (2009, p. 7):

Qualquer que seja sua relação com as mídias, certamente você percebeu que ela mudou muito nos últimos anos. A força desta ou de qualquer outra relação é determinada pelo modo como as partes envolvidas lidam com as mudanças. E, neste exato momento, há uma multiplicidade de mudanças em curso.

Essas transformações causadas pela comunicação reticular na sociedade segundo Jenkins (2009) designam uma tendência que os meios de comunicação e as organizações estão aderindo para poder se adaptar a internet: consiste no que ele denomina de convergência de mídias. Por exemplo, os jornais impressos já adotaram a postura de convergir, do impresso para o site – no sentido de exibir o conteúdo dos jornais na internet. Outro fenômeno típico da convergência midiática - que usa a internet como ferramenta de interação – é o uso de vídeos pelos veículos de comunicação em seus sites, devido a necessidade de o leitor obter informações sobre o assunto de forma mais rápida e facilitada, via smartphones.

Deste modo, vemos que a convergência midiática também está presente na comunicação corporativa, inserindo cada vez mais o internauta como consumidor-produtor de conteúdo, a partir do uso dos aparelhos móveis que misturam funções de computador, telefone, câmera digital, com acesso à internet, player de música e vídeos, jogos eletrônicos e outras possibilidades de interação, produção e acesso de conteúdo. Por exemplo, um telespectador hoje ao assistir um telejornal ele ao mesmo tempo pode interagir com a emissora via WhatsApp ou outras mídias sociais através de palavras-chave sobre o prefixo sustenido “#” e enviar arquivos multimídia que sejam pertinentes ao assunto exibido.

Ainda sobre a comunicação em rede, Castells e Cardoso (2005, p. 17) entendem que ela “dá forma à tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas que as utilizam”, pois [...] “as tecnologias de comunicação e informação são particularmente sensíveis aos efeitos dos usos sociais da própria tecnologia”.

Por isso, na era da cibercultura, termo utilizado por Lévy (1999) para significar a imersão da sociedade na cultura cibernética, Corrêa (2009a, p. 171) comenta sobre o fluxo de comunicação a partir da colaboração, participação, orientação e expressão, que só é possível via comunicação reticular. Diferentemente do que

aconteciam outrora, nas organizações – quando o tradicional fluxo comunicativo era: emissor enviando mensagens por um canal para o receptor, que as decodifica e interpreta – hoje a comunicação reticular vem ganhando espaço.

Vê-se, portanto, que na sociedade contemporânea, imersa na cultura da comunicação reticular, a utilização de ferramentas digitais impacta diretamente no cotidiano das organizações. A interlocução por parte do receptor dessas mensagens tornou-se ações comuns. Qualquer pessoa que possua um aparelho celular “inteligente” é considerada geradora de conteúdo. Assim, as informações corporativas se tornam cada vez mais suscetíveis a ruídos gerados não somente por seu público interno, mas por todos os públicos de interesse, uma vez que a organização não detém o controle dessas informações. Especialmente em relação aos colaboradores, as informações que circulam através dos telefones não ficam registradas na organização e nem mesmo se tem acesso a elas no âmbito organizacional.

Bueno (2011, p. 93) via a “prática da comunicação interna no Brasil” tinha “como pressuposto o adestramento e a doutrinação, e não a autêntica libertação”, contexto que vem sendo transformado com a midiatização da sociedade.

Imersos nessa nova “tendência corporativa”, cujo termo “traz a ideia de incerteza” em relação aos resultados a serem alcançados, pode-se apontar uma propensão ou força para a comunicação organizacional também a partir da comunicação reticular. Não há como não aderir a estas novas mídias em rede. É um reflexo de fatores sociais que as organizações não conseguem controlar.

A sociedade está passando por um processo de transformação. Esse processo de transformação da sociedade, de certa forma, determina as necessidades, os procedimentos operacionais, os instrumentos do processo de gestão, os critérios de avaliação da eficácia empresarial. (BENEDICTO; GIDEON, 2005, p. 4).

Para Lemos (2010, p. 33), as novas ferramentas de comunicação reticular vêm adentrando e transformando nosso cotidiano, na qual,

[...] a efervescência da criação de ambientes, sejam aplicativos, sites, mídias sociais que facilitam e ampliam a possibilidade de comunicação entre os usuários, transforma o modo de comunicar desses usuários. Os costumes de consumo do conhecimento presente na internet se alteram, assim como alteram também as suas fontes. As mídias interativas, as comunidades virtuais e a

explosão da liberdade de expressão trazidas pela internet abrem um novo espaço da comunicação, inclusivo, transparente e universal, que é levado a renovar profundamente as condições da vida pública no sentido de uma maior liberdade e responsabilidade dos cidadãos.

Vale também ressaltar, as barreiras entre o pessoal (a vida privada) e o corporativo que são quase inexistentes quando o assunto é a comunicação em rede, especialmente a partir de aplicativos interativos, como é o caso do WhatsApp atualmente, que reproduz os impactos da última década causados pela chegada da comunicação digital.

Na cena organizacional a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho e seu campo de atuação, o uso de computadores é indispensável. Sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressão usuais de uma organização com seus diferentes públicos. (CORRÊA, 2009b, p. 163).

Em uma era em que o imediatismo é um hábito comum da sociedade contemporânea, as novas mídias de comunicação reticular tornaram-se tendência, quebrando o conservadorismo muitas vezes impregnado nas organizações e abrindo espaço para a digitalização instantânea destas. As empresas que tinham receio de adentrarem no mundo das redes sociais tiveram que ingressar para manter o relacionamento com seus públicos, outras que ainda não entraram estão pensando em criar seus perfis, além daquelas que não querem fazer parte do mundo digital, mas que por meio dos usuários da rede, seu número de telefone está exposto.

Vê-se que chegamos num ponto, no qual não há mais como fugir da comunicação reticular. Se você não se insere, ela própria faz o papel de te inserir, mesmo que de maneira indireta, criando relações entre o homem e a máquina que podem ser irreversíveis. “Configura-se uma outra estrutura operacional e, conseqüentemente, possíveis transformações na estrutura de sustentação econômica e de configuração de mercado para esse cenário” (CORRÊA, 2009, p. 164b).

Pisani e Piotet (2010, p. 174) complementam:

Estabelecer relações entre os dados, entre as máquinas, entre as pessoas permite, eventualmente, ocasionar efeitos de rede: o aumento do valor não é mais apenas linear. [] O crescimento é

ainda mais rápido quando se trata de redes que permitem a formação de grupos. A maioria dos sites que qualificamos de “redes sociais” cria esse tipo de efeito: LinkedIn, MySpace, Facebook, Del.icio.us, etc.

No atual contexto da comunicação organizacional, em especial a comunicação interna, “mesmo com todo o determinismo recorrente das TICs, existem diferentes níveis ou graus de posicionamento de uma organização na prática de sua estratégia de presença digital” posiciona Corrêa (2009b, p. 164), pois para os empresários, a comunicação que promove retorno ao negócio é a mercadológica, mas se esquece de que quem faz o contato direto com seu cliente externo, com o consumidor, é seu cliente interno ou colaborador.

No entanto, independente do público que a organização esteja lidando, a “grande tendência da Comunicação Corporativa que se expressa no mundo das redes digitais é criar presença em novos territórios de relacionamento com os públicos em redes sociais, em dispositivos móveis, [...] entre as muitas possibilidades” dizia Corrêa (2009b, p. 165).

Para Caldas (2004), tendência é uma linha a seguir num determinado momento, uma predisposição ou propensão. São vários os fatores que orientam uma tendência tais como, ideias, atitudes e comportamentos. Elas nascem numa sociedade, em pequenos grupos e sua influência e impacto no mercado e no consumidor aumenta na medida em que evoluem e se consolidam, assim como na transformação da comunicação.

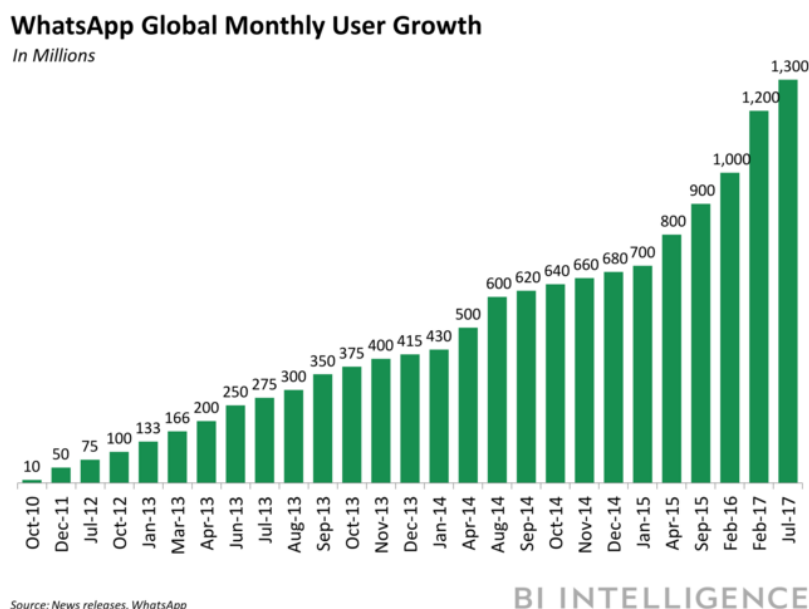
Comportamentos como:

a transformação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas dentro e em torno da empresa emergente em rede é o principal instrumento por meio do qual o paradigma informacional e o processo de globalização afetam a sociedade em geral. (CASTELLS, 2009, p. 265).

Vemos que essas transformações trouxeram as mídias digitais via aplicativos como o WhatsApp, onde oferecem muitas facilidades aos seus usuários na resolução de tarefas no dia a dia, na mediação e interlocução entre líderes e subordinados ou empresas e clientes, na tomada de decisões a partir de informações recentes, entre outros fatores que colaboraram com a nova realidade de se fazer comunicação nas organizações. Fato este, que corrobora com o

crescimento exponencial da média nos últimos anos como podemos observar na Figura 2.

Figura 2: Crescimento Global de usuários do WhatsApp por mês



Fonte: Yahoo Finance (2018)³

As estatísticas são vastas e apontam para milhares de usuários nas mídias sociais mais difundidas e utilizadas no mundo como o Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter ou YouTube. As organizações também estão influenciando essas ferramentas a chegarem junto aos consumidores e cidadãos gerando estratégias de sucesso.

Contudo, o que tem chamado atenção de forma crescente é o uso e a capacidade dos sítios e da comunicação em rede em apoiar o compartilhamento de conhecimento junto ao público interno das organizações. Enquanto algumas delas lutam para saber como regular o uso dos sítios e softwares disponíveis no mercado no ambiente de trabalho, outras estão vivenciando a implantação de seus próprios sistemas de rede de comunicação organizacional só para seus funcionários.

Um exemplo disso é o próprio Facebook, que desenvolveu a ferramenta chamada *Workplace*, que se tornou disponível a qualquer empresa, após ter sido utilizada internamente pela própria organização por aproximadamente um ano pelos cerca de 25.000 colaboradores (SCHENKER, 2018). Segundo a Forbes (2017),

³ <https://finance.yahoo.com/news/whatsapp-officially-launches-apos-whatsapp-155610920.html>

aproximadamente trinta mil empresas de grande e pequeno porte utilizam a ferramenta para conectar com seu público interno.

Por ser uma ferramenta paga, mesmo que de baixo custo (cerca de US\$ 1 por usuário), o *Workplace* ainda não ganhou destaque no cenário corporativo tal qual outras plataformas, como é o caso do WhatsApp no ambiente de trabalho.

O que, no entanto, é comum em todos estes usos da comunicação reticular, é o compartilhamento de conhecimento que é potencialmente fornecido com a ajuda destes sistemas e que pode gerar progresso na organização.

De fato, se considerarmos o conceito de comunicação interna de forma mais abrangente, ou seja, como a comunicação relativa ao ambiente interno das organizações, aquela que abrange o seu próprio processo de “relacionamento com os empregados, as relações entre os diversos setores, a gestão, o contexto, as práticas discursivas e o contexto cultural”, além da “troca e compartilhamento de informações, de vivências e experiências abarcadas por políticas, normas, regulamentos, procedimentos e objetivos da organização”, verifica-se que este ambiente “envolve não só a materialização” dos procedimentos informativos, mas todos “os comportamentos e as atitudes dos interlocutores” (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 213).

Segundo Oliveira e Alencar (2013, p. 213)

a comunicação no ambiente interno não se reduz aos processos intencionais de informação e de relacionamentos coordenados por um setor institucionalizado de comunicação, porque os fluxos comunicativos acontecem em todos os níveis e envolvem empregados, terceirizados, estagiários e gestores.

Desta forma, adentra-se num contexto que não é novo, mas que com a digitalização da informação na sociedade e, por conseguinte nas organizações, vem à tona um embate que sempre gerou discussões nos mais diversos estudos e pesquisas científicas sobre o tema, que é a discussão entre a comunicação formal e a informal no ambiente interno. As autoras (2013) consideram os “rumores formais” como processos intencionais, estruturados e planejados a partir do interesse das organizações, enquanto que os “informais”, são as manifestações espontâneas que se desenvolvem no próprio sistema de comunicação formal.

As organizações por sua vez, sempre souberam que a comunicação informal esteve a todo momento no seu cotidiano através de seus colaboradores, afinal, é

característica do próprio homem buscar, trocar ou fornecer informações com os seus semelhantes, principalmente quando há lacunas que os instigam a se inteirar sobre algo que lhes diz respeito. Por isso, neste âmbito percebe-se a impotência das organizações para atuar junto a problemas da comunicação informal.

Como exemplos, pode-se pensar: nos processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a organização; nas manifestações sobre ela que assumem lugar nas relações familiares; nos processos especulativos; e nas conversas sobre a organização que se realizam entre vizinhos e/ou nos grupos de pais na reunião da escola. Esses processos, que podem parecer distantes e sem relevância, também são Comunicação Organizacional, ainda que se reconheça a impotência da organização em estabelecer qualquer controle direto sobre eles. (BALDISSERA, 2009, p. 119).

Diante da vulnerabilidade que a comunicação informal oferece, muitas organizações a partir de questões estratégicas, criaram setores especializados no assunto, tais como os de comunicação institucional, interna, ou até mesmo os de endomarketing. Entretanto, ainda não é consenso entre os estudiosos da área que esses setores possam contribuir efetivamente na gestão desta comunicação: a rede de rumores informais ainda é tema de pesquisadores, que pretendem entender um pouco mais sobre como se comunicar neste âmbito.

É fato que as organizações que se preocupam com seus colaboradores e que tem um departamento responsável para lidar com a comunicação com este público tem tido melhor controle sobre a rede de rumores informais indesejados e conseguido discutir e mediar os interesses dos envolvidos de maneira mais consistente. Seja por meio de avaliações, levantamento de demandas, utilizando os seus canais formais de comunicação, ou mesmo, mediante a introdução das novas mídias reticulares e aplicativos como o WhatsApp, o sistema de comunicação formal e informal das organizações vem sofrendo significativas transformações.

Por outro lado, a inserção dos *smartphones* no contexto social e pessoal, mesmo que não no ambiente de trabalho, tem trazido à tona a discussão sobre os novos meios de se fazer comunicação e de se relacionar com os diferentes públicos de interesse das organizações. Por isso, entender as implicações da comunicação reticular no ambiente organizacional é um fator essencial também para o sucesso do negócio e mediação de interesses.

3.1.3. *Softwares*, plataformas e apps no cenário laboral corporativo

Hoje já ultrapassamos a discussão sobre a necessidade ou não de se usar a comunicação reticular para mediação de relacionamentos corporativos. As polemicas agora, tem como base a imposição que este tipo de comunicação inseriu nas organizações, seja em termos culturais, de gestão ou de equalização dos interesses entre emissores e receptores, a partir dos diferentes, suportes, plataformas e Apps corporativos.

As organizações estão adentrando na comunicação reticular mesmo sem querer. Estão sendo “empurradas” pelas mídias digitais e pelos seus usuários a aderir a elas. Com a concorrência das mídias sociais e aplicativos mais diversos, a comunicação interna nas empresas está sendo dominada por essas ferramentas. Considerando que uma rede social é uma estrutura composta por pessoas conectadas por um ou vários tipos de relações, a organização também possui essa relação. Se não é possível desconsiderar os novos apps do mercado, elas estão sendo “obrigadas” a aderir a eles.

Uma pesquisa realizada no Reino Unido, pela renomada consultoria internacional de comunicação interna empresarial Gatehouse (www.gatehouse.co.uk, 2018), traz informações reveladoras como: 42% das empresas já implantou uma rede social empresarial; 17% estão usando apps para smartphones; e 43% declaram ser comum seus empregados usarem seus próprios aparelhos para acessar conteúdo internos. Duas em cada três organizações amostradas afirmaram que seus funcionários acessam esses canais de casa ou com dispositivos móveis e a maior prioridade de comunicação interna para quase todas elas – observada no ano de 2015, data da pesquisa -era aprimorar seus canais de comunicação eletrônicos

Neste sentido, apresenta-se alguns dos principais meios digitais usados pelas organizações, embora para algumas, estes ainda não estejam em seus planos.

E-mail⁴ – Ainda, um dos meios mais comuns e utilizados para a comunicação empresarial. Ele aparece como uma forma rápida e barata de se comunicar com

⁴ E-mail: E-mail, email ou correio eletrônico, é um sistema de comunicação baseado no envio e recebimento de mensagens eletrônicas através de computadores pela Internet.. Disponível em: <https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/informatica/email.htm>. Acesso em: 14 fev. 2019.

colaboradores, porém, muitas vezes é ignorado, devido ao grande número de mensagens recebidas ou ainda, pela falta de verificação por parte do funcionário. Em alguns casos, quando não há um programa que permita o acesso à informação para todos da empresa, a comunicação por este meio fica prejudicada.

Intranet⁵ – Uma alternativa interessante para as falhas que podem ocorrer com o uso do e-mail é a criação e utilização de um sistema intranet. Todavia, essa plataforma, além de ter um valor mais alto, necessita de constantes atualizações. É um meio que não deve ser utilizado como único, pois serve de complemento a outras ferramentas.

Newsletter⁶ – Muito usado ainda pelas organizações contemporâneas, refere-se a um periódico com as principais informações sobre a empresa, como processos, alterações no quadro funcional, entre outras. Diferente do boletim impresso, tem menos custo, porém pode não atingir todos os públicos, que não tem acesso ao meio virtual. Para incentivar a leitura, é recomendando envolver os funcionários, colocar testemunhos e mensagens motivacionais, demonstrando a importância de sua participação.

Caixa de sugestões eletrônica⁷ – Considerando que o envolvimento dos funcionários seja uma variável indispensável para a boa comunicação interna, a utilização da caixa de sugestões eletrônica procura conhecer suas opiniões permitindo que todos mostrem o que pensam, compartilhando suas sugestões. Vale ressaltar que o teor das sugestões nem sempre é positivo e, por isso, a empresa

⁵ Intranet: A intranet é uma rede de computadores semelhante à Internet, porém é de uso exclusivo de uma determinada organização, ou seja, somente os computadores da empresa podem acessá-la! Essa tecnologia é muito boa, pois permite a comunicação de um departamento com todos os outros colaboradores da empresa. Disponível em: https://www.oficinadanet.com.br/artigo/intranet/o_que_e_uma_intranet_e_pra_que_serve. Acesso em: 14 fev. 2019.

⁶ Newsletter: uma espécie de boletim informativo que divulga notícias, artigos e conteúdos relevantes para o cliente, muitas vezes associados a promoções ou benefícios. Disponível em: <https://www.e-commerce.org.br/newsletter/>. Acesso em: 14 fev. 2019.

⁷ Caixa de sugestões: A caixa de sugestões é ideal para aqueles colaboradores que têm ideias e excelentes sugestões, mas ao mesmo tempo têm receio ou vergonha de falar abertamente com o chefe ou líder de um setor. É possível escrever em anonimato e traz um resultado eficaz. Disponível em: <https://www.comunique-se.com.br/blog/comunicacao-interna-ferramentas/>. Acesso em: 14 fev. 2019.

deve criar uma política para avaliar as ideias e suas viabilidades, além de conseguir que estas sejam realizadas via um software que permita o anonimato.

Guias virtuais para novos funcionários⁸ – Estes podem ser utilizados como uma excelente ferramenta para uma comunicação inicial, que permite ao novo colaborador se sentir integrado ao ambiente de negócios. Como são utilizados somente na recepção dos funcionários, é preciso aliar outras ferramentas, na orientação sobre outros aspectos importantes ao longo de sua trajetória na organização e ainda facilitar a ele, o acesso ao link ou ao download do material.

Mural eletrônico ou mural digital⁹ – Seguindo os moldes dos tradicionais murais de avisos, os painéis ou murais eletrônicos seguem sua tradição ao cumprir com seu objetivo de estampar a informação por meio de cartazes ou banners digitais em televisores ou painéis de LED instalados em locais de grande circulação de colaboradores, tais como os refeitórios, portarias etc. O mural eletrônico contribui com a troca instantânea das informações através de um software específico e que ao contrário do mural tradicional, não precisa ser impresso ou enviado via “malote” às filiais ou unidades distante da matriz.

Rede Social Corporativa¹⁰ – A busca por outras soluções possibilitou a criação ou compra de plataformas de redes sociais corporativas baseadas nos conceitos de *cloud computing*, ou seja, computação em nuvem, as quais permitem agilizar tanto a comunicação interna, com os colaboradores, quanto a externa. Muitas organizações hoje estão aderindo a esta ferramenta pois acreditam que ela seja a solução, para aperfeiçoar o desempenho organizacional, aumentar a produtividade e elevar a qualidade da comunicação, pois é mais rápida, fácil e eficiente. Alguns modelos mais conhecidos são o *Yammer* da Microsoft e o *Workplace* do Facebook.

⁸ Guias virtuais para novos funcionários: formato eletrônico do guia de integração disponibilizado ao colaborador quando é ingressado na empresa. Disponível em: <https://blog.engage.bz/programa-de-integracao/>. Acesso em: 14 fev. 2019.

⁹ Mural eletrônico ou mural digital: nada mais é do que uma TV conectada a um aparelho (player) que reproduz uma programação de comunicados, avisos, índices e outras informações importantes. Ele surgiu a partir da ideia do mural tradicional (o de papel). Disponível em: <https://blog.teclogica.com.br/como-implementar-mural-digital/>. Acesso em: 19 fev. 2019.

¹⁰ Rede Social Corporativa é uma plataforma de comunicação que funciona como uma rede social comum, só que é destinada apenas ao uso fechado de colaboradores de um setor, de uma equipe ou de toda uma empresa. Disponível em: <https://www.sabesim.com.br/rede-social-corporativa-o-que-e-e-sua-importancia-para-empresas/>. Acesso em: 19 fev. 2019.

Videoconferências¹¹ – Vários são os benefícios que essa ferramenta oferece, especialmente para empresas com filiais em cidades ou estados diferentes de onde se encontra localizada a matriz. Elas encurtam as distâncias, resolvem questões de forma rápida e eficaz, diminuindo despesas com ligações telefônicas, viagens, traslados e hospedagens, entre outros. Também proporcionam uma comunicação em tempo real, se tiverem investimentos corretos em soluções de tecnologia da informação, colaboradores capacitados e habilitados para preparar todos os equipamentos e monitorar o seu funcionamento, garantindo uma boa conexão. Neste caso pode realmente ser uma experiência vantajosa em relação à reunião presencial. É possível realizar encontros por meio de imagens transmitidas em tempo real para *desktops*, *notebooks*, *tablets* ou até mesmo smartphones, aproximando os colaboradores que não podem estar presentes na sala de reuniões, mas que conseguem participar através da conexão em algum tipo de dispositivo. Com isso todos podem ser consultados para a tomada de decisões importantes.

Blog corporativo¹² – É uma ferramenta estratégica já consolidada como estratégia de marketing. Todavia devido ao seu amplo potencial para criar e publicar conteúdos, textos, artigos, posts, imagens, vídeos e áudios relacionados aos negócios das empresas, seus produtos e serviços, também tem seu uso junto ao público interno. Presente no site e aplicativo, da organização tem várias funcionalidades e propriedades que podem ajudar no negócio, como: a comunicação simples, descomplicada, interativa e instantânea; estrutura de fácil leitura e acompanhamento; possibilidade de envio de comentários sobre cada artigo e facilidade de compartilhamento nas várias redes sociais. Serve para levar conteúdo relevante ao seu público interno ou externo; divulgar a marca das empresas, produtos ou serviços e as novidades; orientar e informar sobre a organização; gerar leads e potenciais clientes; receber opiniões; alavancar as vendas, entre fim informar sobre o produto ou serviço prestado.

¹¹ Videoconferência: é uma tecnologia que permite realizar virtualmente palestras, treinamentos, entrevistas, aulas, participação em bancas de defesas de teses, reuniões, etc. considerando que seja necessária a interação e comunicação por audiovisual entre participantes ou grupos de participantes que não estejam no mesmo local. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sti/novofaq/videoconferencia>. Acesso em: 19 fev. 2019.

¹² O blog corporativo é uma página incorporada ao site principal de uma empresa que é atualizado mais facilmente e pode ser feito por diversas pessoas de setores diferentes. Disponível em: <https://www.tekoa.com.br/o-que-e-blog-corporativo-exemplos/>. Acesso em: 19 fev. 2019.

App¹³ – É uma abreviação para *application*, do inglês, que significa aplicativo, programa, *software*. Esta definição simples acaba por ser muito genérica se consideramos que existem apps para celulares, *tablets*, navegadores e até mesmo sistemas operacionais de *desktop*. Ao nos referirmos às *apps* o mais comum é que o assunto seja relacionado aos vários softwares e programas disponíveis para Android, iOS, Symbian e outros sistemas operacionais voltados para telefones celulares. No Android por exemplo os apps são oficialmente distribuídos a partir de um app especial denominado de Android Market, que acessa uma loja virtual de mesmo nome. Na loja Android Market são oferecidos aplicativos gratuitos e pagos. Qualquer um que tenha um telefone Android e uma conta do Google pode comprar ou baixar apps gratuitos do Android Market. Os aplicativos comprados ficam armazenados no *smartphone* e sempre disponíveis para utilização, atrelados à conta do Google do aparelho. Algo parecido ocorre com o iOS da Apple e mesmo com o Symbian na loja virtual de aplicativos da Nokia. O mercado de apps é muito grande, pois só para Android já são mais de quatrocentos mil aplicativos existentes, sem contar outros que são distribuídos por outras fontes ou mesmo diretamente via *download*.

WhatsApp¹⁴ – *Software* para *smartphones* utilizado para troca de mensagens de texto instantaneamente, além de vídeos, fotos e áudios através de uma conexão a *internet*. Lançado oficialmente em 2009 pelos veteranos do Yahoo! – uma das maiores empresas americanas de serviços para a internet - Brian Acton e Jan Koum, funciona com sede em Santa Clara na Califórnia, Estados Unidos. Considerado um aplicativo para celulares multiplataforma, o WhatsApp é atualmente compatível com todas as principais marcas e sistemas operacionais de *smartphones* do mundo, como o iPhone (iOS), Android, Windows Phone, BlackBerry e Nokia. Seu grande diferencial, segundo os seus criadores, foi a inovação do sistema de utilização dos contatos telefônicos no software. Quando um usuário faz o *download* do aplicativo

¹³ *Abbreviation for application: a computer program or piece of software designed for a particular purpose that you can download onto a mobile phone or other mobile device.* Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/app>. Acesso em: 19 fev. 2019.

¹⁴ O WhatsApp começou como uma alternativa aos SMS (mensagens de texto) mas, hoje, permite-lhe enviar e receber todo o tipo de ficheiros: fotografias, vídeos, documentos, localizações e também estabelecer chamadas de voz. Disponível em: <https://www.whatsapp.com/about/>. Acesso em: 14 fev. 2019.

para seu telefone, não é necessário criar uma conta ou “adicionar amigos” para poder utilizar a plataforma. Ele “vasculha” os números de celulares salvos no aparelho e automaticamente identifica qual está cadastrado no WhatsApp, adicionando para a lista de contatos do novo utilizador. É visto como uma substituição ao SMS, por ser mais prático e econômico, pois não há um custo adicional para enviar as mensagens, além do plano de dados utilizado para se conectar à internet, por exemplo. Além disso, o aplicativo vem dispensando a necessidade de se fazer ligações, já que permite o envio de arquivos de áudio e videochamadas, ampliando a experiência da ligação da qual os interlocutores se vêm durante a mesma.

WhatsApp Business¹⁵ – A ferramenta é nova mais promete revolucionar a maneira como a sua empresa comunica com o seu cliente. Essa é uma tentativa do aplicativo de se tornar cada vez mais presente no mundo corporativo. Essa nova funcionalidade é uma espécie de extensão do aplicativo na versão que nós já conhecemos, porém apenas para contas corporativas. Voltado especialmente, para os empreendedores separarem um contato profissional do seu contato pessoal, além de permitir algumas funcionalidades específicas no momento voltadas para as organizações, como estatísticas dos tipos de mensagens enviadas e recebidas, informações sobre a empresa, como por exemplo o horário de atendimento, localização e outras formas de contato.

Alguns outros aplicativos corporativos – a rede social corporativa tem recebido apoio de vários aplicativos tais como:

Yammer¹⁶ – Faz parte do Office e funciona como uma verdadeira rede social interna na empresa, podendo até funcionar como uma intranet. Os funcionários têm seus próprios perfis com fotos e bios, como em uma mídia social e podem anexar

¹⁵ O WhatsApp Business é uma aplicação gratuita para Android projetada para pequenas e médias empresas. Esta aplicação permite criar perfis empresariais, facilita o contacto com os clientes e inclui ferramentas para responder, organizar e enviar facilmente mensagens aos seus clientes. Disponível em: https://www.whatsapp.com/?lang=pt_pt. Acesso em: 14 fev. 2019.

¹⁶ Yammer é uma rede social privada que ajuda você a se conectar às pessoas certas, compartilhar informações entre equipes e organizar os projetos. Apenas seus colegas de trabalho podem ingressar, para que as suas comunicações no Yammer sejam seguras e visíveis apenas para as pessoas dentro de sua organização. Disponível em: <https://support.office.com/pt-br/article/conhe%C3%A7a-o-yammer-02ac514e-cf1d-4060-9cde-6038ca812ede>. Acesso em: 14 fev. 2019.

arquivos, compartilhar, iniciar conversas, criar grupos de trabalho e de projetos: tudo isso disseminado pela organização, colaborando muito para a comunicação interna empresarial.

Workplace¹⁷ – Uma rede social corporativa criada pelo Facebook com o objetivo de fomentar a comunicação interna nas empresas, e, por isso mesmo, com um perfil totalmente separado do outro, usado fora do trabalho. É possível iniciar reuniões em grupo, os usuários têm seu feed de notícias e chamadas de voz e vídeo dentre suas funcionalidades e está integrada ao app.

MailChimp¹⁸ – Um dos mais conhecidos disparadores de e-mails, com capacidade de automação de marketing, entre diversas outras funcionalidades, oferece um plano gratuito para até dois mil endereços de e-mails inscritos e doze mil disparos por mês. As empresas podem contar tranquilamente com essa versão para suas necessidades mensais de postagem de Newsletters internas. É possível também escolher templates editáveis de e-mails, de aparência profissional, criar diversas listas de envio e até colher estatísticas de abertura e outros dados.

G Suite¹⁹ – Até pouco tempo chamado de Google Apps for Work, o G Suite integra diversos aplicativos do Google em um conjunto que conta com drive compartilhado, edição em tempo real e colaborativa de aplicativos de texto, planilhas, apresentação de slides e formulários, para agenda chat e vídeo conferências, entre outros. A troca de arquivos, informações e ideias é ágil e segura.

¹⁷ O Workplace combina as tecnologias mais avançadas a recursos fáceis de usar para transformar as comunicações, cultura e fluxos de trabalho em organizações de todos os formatos, tamanhos e setores. Disponível em: <https://www.facebook.com/workplace/about?source=topbar>. Acesso em: 14 fev. 2019.

¹⁸ Mailchimp é um software que permite a criação e o gerenciamento de listas de e-mail, newsletters, campanhas automatizadas e muito mais. A sua principal vantagem é a de possibilitar aos times de negócios total controle sobre os esforços de e-mail marketing. Disponível em: <https://www.simplo7.com.br/loja-virtual/e-mail-marketing/mailchimp-saiba-o-que-e-e-como-usar-essa-ferramenta-no-e-commerce>. Acesso em: 14 fev. 2019.

¹⁹ O serviço da Google consiste de um pacote de ferramentas gratuitas para a colaboração em sala de aula, como vídeos, correio eletrônico, listas de discussão, agenda, editores de texto, planilhas, e tudo sem limitação quanto ao uso de espaço em disco. Disponível em: <https://www.ccuec.unicamp.br/ccuec/servicos/g-suite>. Acesso em: 14 fev. 2019.

Slack²⁰ – Criado especificamente para melhorar a comunicação interna nas empresas, seu ponto forte é o compartilhamento de informações, na forma de uma espécie de “chat turbinado”, dividido em canais por times ou projetos. Tem também o HipChat cuja funcionalidades são muito parecidas como do Slack.

É possível observar diversas plataformas e aplicativos digitais disponíveis para transição de informação e comunicação aos colaboradores numa organização. No entanto, dentre toda esta diversidade de aplicativos há uma que vem se destacando: o WhatsApp. Este é usado no mundo corporativo, pessoal e social, o qual vamos nos debruçar neste estudo.

O WhatsApp, lançado pela empresa de mesmo nome, aos poucos foi conquistando os usuários de *smartphones* de grande parte do mundo por fornecer um serviço de troca de mensagens, fotos e vídeos de forma rápida e descontraída. De acordo com o Financial Times (2011), o aplicativo “WhatsApp Messenger, an app which allows unlimited free text-messaging between users, has done to SMS on mobile phones what Skype did to international calling on landlines”. Na tradução literal, o “WhatsApp tem feito para SMS em celulares o que o Skype fez para chamadas internacionais em telefones fixos”. O aplicativo vem sofrendo melhorias em seu *modus operandi*, trazendo funcionalidades que contribuíram não somente para os usuários “comuns”, mas também para aqueles que inseridos no cotidiano organizacional, enxergam no *app*, a possibilidade de facilitar o desenvolvimento do seu trabalho.

Nesse sentido, é possível destacar diversas vantagens com sua utilização como:

- **Compartilhamento de informações:** percebe-se que os processos de comunicação reticulares são importantes canais de comunicação e distribuição de informações para e sobre a organização, desde comunicados oficiais até campanhas internas. Além disso, gestores podem criar grupos de comunicação com seus colaboradores, que por sua vez podem manter contato com clientes e fornecedores por este meio quase que instantaneamente.

²⁰ O Slack é uma ferramenta de mensagens entre colaboradores, criada em 2013, que ficou rapidamente popular entre startups. Disponível em: <http://inovacaosebraeminas.com.br/slack-conheca-a-ferramenta-que-revolucionou-a-integracao-e-a-productividade-de-equipes/>. Acesso em: 14 fev. 2019.

- **Comunicação rápida e eficiente:** é também outra vantagem que merece ser destacada. Uma reunião, por exemplo, não precisa necessariamente ser presencial. Isso porque, com o avanço da tecnologia, é possível fazer interações imediatas com diversas pessoas em lugares diferentes. Até mesmo para entrevistas e agendamento de candidatos a empregos é possível o uso deste aplicativo.
- **Na comunicação entre colaboradores:** ajuda a melhorar significativamente a relação entre eles, uma vez que favorece a comunicação, troca de ideias e compartilhamento de sugestões entre equipes e departamentos diferentes. Pode, ainda, auxiliar no engajamento de colaboradores, equipes e departamentos.

No entanto, embora tragam inúmeros benefícios ainda deixam a desejar em alguns aspectos, apresentando também algumas desvantagens como:

- **Menor produtividade:** A maior vilã do uso do WhatsApp nas organizações, sem dúvida, é a perda de concentração e a consequente diminuição da produtividade, especialmente em tarefas e atividades que necessitam atenção. O ideal é estimular o bom senso para que os colaboradores não exagerem no tempo de uso destes ou liberar somente nos intervalos, ou ainda aos funcionários que necessitam deste em suas tarefas.
- **Vazamento de informações:** o vazamento de informações internas e a exposição desnecessária de ações que ocorrem no interior da empresa é outro fator que também deve ser considerado. Festas, confraternizações, brincadeiras, reuniões, fotos do cotidiano da empresa, e quaisquer outras atividades internas expostas para preservar o ambiente, os colegas, equipes e rotinas podem servir para prejudicar a imagem da empresa ou para uma estratégia de marketing da concorrência.
- **Insegurança jurídica:** normalmente a burocracia e as legislações trabalhistas não só no Brasil, mas em todos os países não tem a mesma agilidade para se inovar do mesmo modo que as tecnologias, por isso, mensagens enviadas a colaboradores fora do horário de trabalho,

poderão acarretar em processos trabalhistas onerosos e desgastantes. Assim é preciso criar regras e estabelecer limite de uso quando se refere a assuntos corporativos.

Pensa-se que utilizar algumas afirmações tais como as vantagens e desvantagens ainda precoces, como as acima citadas, é um tanto quanto audacioso, no entanto, será possível observarmos no decorrer do segundo capítulo que as mesmas são alguns conceitos pré-definidos que serão analisados nas pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas na empresa estudada.

Vemos que a comunicação reticular via *smartphones* e seus *apps* de mensagens, em especial o WhatsApp é uma tendência no cenário laboral, uma vez que, consegue flexibilizar o trabalho do colaborador por ser uma rede de ultra velocidade como as redes 4G e 4.5G, a qual, segundo o site Olhar Digital²¹, varia entre 20Mbps e 300Mbps.

Essa tendência por sua vez, pode estar diretamente ligada à cultura da midiáticação. Hjavard (2014, p. 60), diz que “a interação entre tecnologia e cultura e o fato de que a cultura também constitui a tecnologia são negligenciados e o meio é reduzido à sua natureza tecnológica” e complementa:

A midiáticação deveria ser vista como um processo de modernização em paridade com a urbanização e a individualização, em que os meios de comunicação, de forma semelhante, tanto contribuem para desvincularas relações sociais de contextos existentes quanto para reinseri-las em novos contextos sociais. (HJAVARD, 2012, p. 88)

Desta forma, pode-se considerar que esse processo midiático, aqui denominado de midiáticação, já vinha sido estudado há décadas. Thompson (1990, p. 15) por exemplo, se referia a este processo como algo contemporâneo “parcialmente constitutivo das sociedades modernas e parcialmente constitutivo do que é moderno nas sociedades []”.

Portanto, buscando compreender como esses fatores se desenvolvem no ambiente corporativo, apresenta-se o estudo de caso na Rede Confiança de

²¹ Entenda a diferença entre 4G, 4.5G, 5G e outras redes de internet móvel . Disponível em: <https://olhardigital.com.br/dicas_e_tutoriais/noticia/entenda-a-diferenca-entre-4g-4-5g-5g-e-outras-redes-de-internet-movel/74118>. Acesso em: 31 jan. 2019.

Supermercados, uma empresa bauruense que vem se adaptando aos novos procedimentos culturais da sociedade contemporânea em meio à midiatização.

4. MATERIAIS DE MÉTODOS

Neste item apresenta-se um breve relato sobre a Rede Confiança de Supermercado, sua comunicação interna e os antecedentes investigativos, além dos levantamentos (estudos exploratórios, sondagens e pesquisas qualitativas e quantitativas) realizadas sobre o WhatsApp nesta organização.

Também antes de se detalhar a metodologia utilizada na elaboração desta Matriz - sobre a implantação do WhatsApp numa organização supermercadista, considerou-se importante um breve esclarecimento sobre o que se entende por estudo de caso – método usado neste estudo. Yin (2005, p. 32) afirma que: “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” oportuno quando “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados” (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007, p. 195).

Partindo do pressuposto que, embora entre as organizações de micro e de pequeno porte sejam poucas as que entendem a comunicação interna como estratégia de negócio, visto que as culturas corporativas destas normalmente priorizam a comunicação mercadológica, já são muitas, especialmente as de médio e grande porte que percebem a importância do público interno para a consolidação da imagem e melhoria no negócio.

Assim, a inserção do WhatsApp como ferramenta de comunicação interna, em ambientes laborais, tem sido uma das alternativas viáveis e exitosas para diferentes tipos de empresas para melhorar sua gestão através de um controle inteligente dos processos e das atividades internas e externas. Seja para aprimorar a forma de socializar as informações sobre as tarefas, para identificar as urgências, verificar a tendência dos comportamentos, ajudar os administradores, enfim, é um aplicativo que pode auxiliar em vários aspectos da comunicação interna corporativa.

Desta forma, a escolha pela Rede Confiança de Supermercados, como objeto de estudo, com a aplicação e teste de uma matriz para a implantação do WhatsApp, se deu não só pela proximidade deste pesquisador com a organização caso (na qual é funcionário no setor de comunicação) mas, também porque atende aos pressupostos que se queria observar numa empresa privada de médio porte.

O objetivo principal da confecção desta matriz para a implantação do WhatsApp foi potencializar o uso deste aplicativo como ferramenta de apoio a comunicação interna, de modo que fosse possível avaliar e reconhecer os riscos e oportunidades que este aplicativo pode oferecer à organização.

4.1. REDE CONFIANÇA DE SUPERMERCADOS: O ESTUDO DE CASO

Como dito, a escolha da Rede Confiança de Supermercados como o estudo de caso, se deu pela familiaridade do pesquisador com esta e por ter sido uma empresa que nos últimos anos demonstrou seu comprometimento com a inovação no setor varejista, apontando a necessidade de atuar em áreas estratégicas, tal como a comunicação interna, para que seus objetivos macros pudessem ser atingidos.

Por ser funcionário da organização, ter interesse individual e estar à frente do setor de Endomarketing/Comunicação Interna da Rede Confiança também foi facilitado o acesso e a realização das pesquisas junto ao público interno, desde 2014, o que colaborou especificamente na coleta de dados, que culminou na implantação e avaliação deste processo.

De acordo com informações fornecidas pela empresa sua trajetória inicia-se em janeiro de 1951, quando a família Zogheib chegou ao Brasil, vinda de Beirute, no Líbano. Unindo-se aos familiares residentes na cidade de Arealva (SP), com a abertura de um estabelecimento comercial: a Casa Confiança.

Na década de 1980, a Casa Confiança foi transferida para Bauru, na rua Albuquerque Lins, na vila Falcão. Mais tarde, transformada no Minimercado Confiança, inaugurado em 1983. Em 1984, o Minimercado Confiança foi transferido para a rua Campos Sales, na Vila Independência.

Nos anos 1990, o Confiança inaugurou outra loja, localizada no Núcleo Habitacional Mary Dota. Guiada por um ideal de expansão, a empresa diversificou sua área de atuação e iniciou então o Confiança Alimentos, que na época chamava-se Nutri Cesta, a unidade de produção própria de cestas básicas. Nesta época a rede contava com três estabelecimentos e era administrada pelos seus sócios proprietários Jad, Tereza e Ivete Zogheib.

Assim, em 1993, a terceira loja foi instalada na avenida Getúlio Vargas, que foi denominada de Confiança Max (Figura 3).

Figura 3: Fachada da loja Confiança Max de Bauru



Fonte: Rede Confiança de Supermercados (1993)

Em 1995, foi inaugurado o Centro Administrativo “Laurice Skaf Zogheib” junto à loja da vila Falcão, oferecendo suporte técnico e administrativo para as demais lojas: nesta época eram três lojas em Bauru. No ano 2000, teve início a política de expansão de lojas da Rede e em 2005, o Confiança Flex foi inaugurado, trazendo para Bauru o conceito de “atacarejo”, atendendo aos clientes de atacado e varejo e em 2008, foi inaugurada a primeira loja fora de Bauru, o Confiança Esmeralda, na cidade de Marília.

Em 2012, foi inaugurado o novo Centro de Distribuição e logística da rede, além de mais duas novas lojas, sendo uma na cidade de Pederneiras e outra da cidade de Jaú.

Com a reestruturação do Walmart Brasil em 2016, surgiu a oportunidade de inaugurar a segunda loja da Rede Confiança em Marília, após fechamento da empresa da rede varejista estadunidense, com o intuito de atender as regiões norte e sul da cidade de Marília.

No ano seguinte, em 2017, é inaugurada a primeira loja na cidade de Botucatu, expandindo sua atuação na região, da qual até o momento é maior loja em metros quadrados com mais de 22 mil m² de área construída (Figura 4).

Figura 4: Fachada da loja Confiança de Botucatu



Fonte: Rede Confiança de Supermercados (2018)

Na Figura 5, observam-se as 11 lojas, com as respectivas cidades onde estão localizadas e as mudanças nos processos de operacionais que ocorrem no período de 65 anos de sua história: de 1951 a 2016.

Figura 5: Linha do tempo Rede Confiança de Supermercados



Fonte: Rede Confiança de Supermercados (2018)

Em 2003, o *Jornal da Cidade de Bauru*, no dia 6 de março, traz em seu site (www.jcnet.com.br, 2003) uma reportagem na qual a rede Confiança aparece, pelo terceiro ano consecutivo, em primeiro lugar na classificação em maior faturamento por metro quadrado do Brasil. A marca de R\$ 23.477,00 conquistada em 2002, foi aferida no *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados (Abras) deixando a Rede bauruense à frente de gigantes do segmento. Na época, em faturamento bruto ela ficou entre as 50 primeiras, somando R\$ 124.429.837,00.

Em 2016, conforme a Figura 6, a empresa consolida-se como a 33.^a maior rede de supermercados do país, com um faturamento de: R\$ 932.342.614,00, segundo o *ranking* de supermercados divulgado pelo site Supermercado Moderno (<https://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados>, 2018).

Figura 6: Ranking de Supermercados (2016)

33 ^o		JAD ZOGHEIB E CIA. LTDA São Paulo Nome Fantasia: CONFIANÇA SUPERMS.		R\$ 932.342.614,00			
ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO/M ²	FATURAMENTO/FUNC.	N ^o LOJAS	M ²	CHECKOUT	N ^o FUNC.
2016	R\$ 932 MI	R\$ 52.446,57	R\$ 319.186,11	9	17.777	169	2.921
2015	R\$ 823 MI	R\$ 46.332,56	R\$ 304.268,16	9	17.777	169	2.707
2014	R\$ 751 MI	R\$ 42.271,09	R\$ 270.696,40	9	17.777	169	2.776

VARIÇÃO:		2016	2015			
FATURAMENTO (%)	FATURAMENTO M ² (%)	FATURAMENTO/FUNC (%)	N ^o LOJAS (%)	M ² (%)	CHECKOUT (%)	N ^o FUNC. (%)
4,04	4,04	-3,58	0,00	0,00	0,00	7,91

Fonte: Supermercado Moderno (2016).

No ano de 2017, a empresa ultrapassou a barreira de um bilhão de reais de faturamento com a inauguração da loja da cidade de Botucatu, embora, tenha decido duas posições no ranking, ficando na 35.^a posição no cenário nacional como mostra a Figura 7.

Figura 7: Ranking de Supermercados (2017)

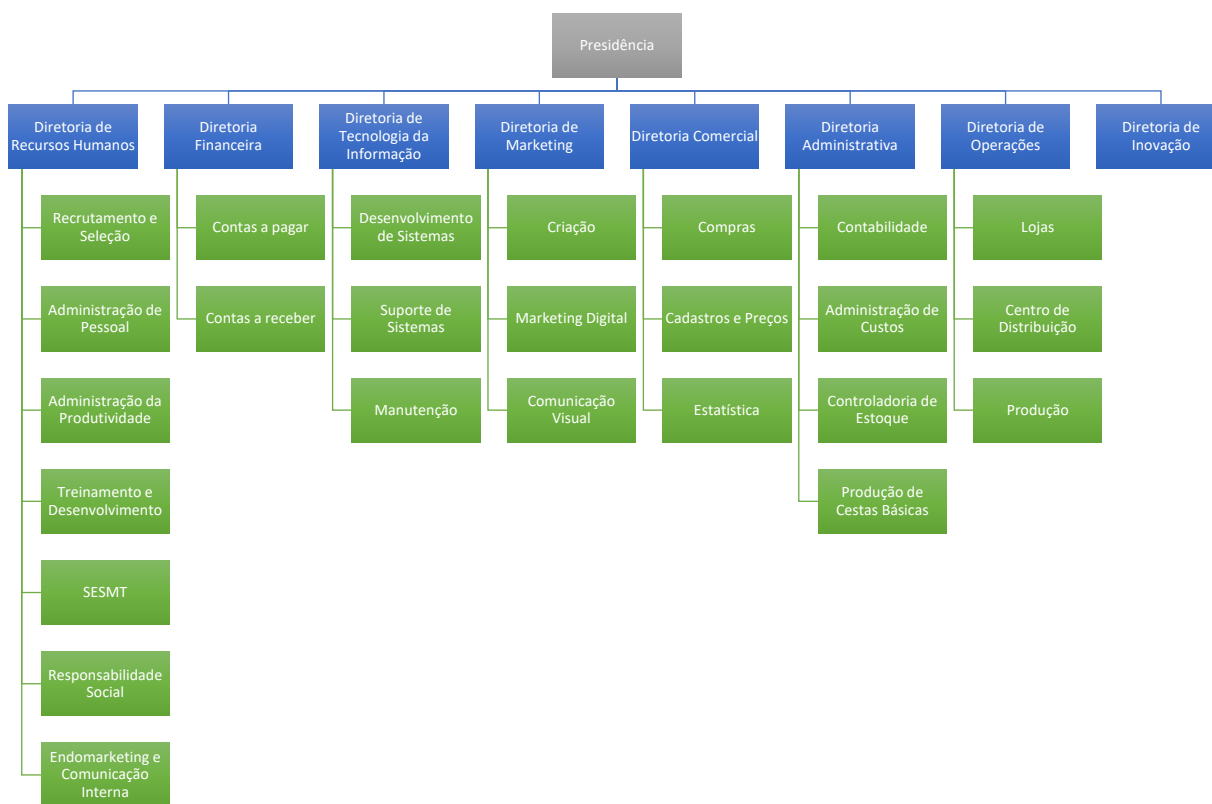
35 ^o		JAD ZOGHEIB E CIA. LTDA São Paulo Nome Fantasia: CONFIANÇA SUPERMS.			R\$ 1.071.742.041,00		
ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO/M²	FATURAMENTO/FUNC.	N° LOJAS	M²	CHECKOUT	N° FUNC.
2017	R\$ 1.071 BI	R\$ 51.091,29	R\$ 370.845,00	10	20.977	195	2.890
2016	R\$ 932 MI	R\$ 52.446,57	R\$ 319.186,11	9	17.777	169	2.921
2015	R\$ 823 MI	R\$ 46.332,56	R\$ 304.268,16	9	17.777	169	2.707

VARIÇÃO: 2017 ▾ 2016 ▾							
FATURAMENTO (%)	FATURAMENTO M² (%)	FATURAMENTO/FUNC (%)	N° LOJAS (%)	M² (%)	CHECKOUT (%)	N° FUNC. (%)	
0	0	0	11,11	18,00	15,38	-1,06	

Fonte: Supermercado Moderno (2017).

Presidida por Jad Zogheib, o Confiança tem como suporte para sua gestão uma recente diretoria criada no ano de 2018, composta por oito diretores à frente das seguintes áreas: Recursos Humanos, Financeira, Tecnologia da Informação, Marketing, Comercial, Administrativa, Operações e Inovação. Até o ano de 2017, a empresa contava com apenas duas diretorias, sendo a Diretoria de Recursos Humanos e a Financeira. A Figura 8 apresenta o organograma geral da rede.

Figura 8: Organograma da Rede Confiança de Supermercados



Fonte: Rede Confiança de Supermercados (2018)

Os setores que correspondem a cada uma das diretorias contam com respectivamente um líder à frente dos mesmos, podendo ser gestores, coordenadores ou até mesmo analistas. Já a frente está à Diretoria de Operações que atende às lojas e o Diretor de operações que conta com o auxílio de supervisores para os setores de Caixas, Hortifrúti, Açougue, Padaria e Prevenção de Perdas. Além disso, cada loja tem com um gerente responsável e um coordenador para cada setor.

Vale ressaltar, que nesta organização, com administração predominantemente familiar, o Diretor Presidente Jad Zogheib orienta seus valores, os quais com o passar dos anos foram sendo melhor adequados ao cenário econômico e só em 2.019 foi possível elencar formalmente os descritores que definem “Visão, Missão e Valores” desta.

Figura 9: Quadro de Visão, Missão e Valores



Fonte: Rede Confiância de Supermercados (2019)

O quadro geral de colaboradores, hoje na Rede Confiância de Supermercados conta com mais de 3.600 funcionários diretos, distribuídos em suas onze lojas nas cidades de Bauru, Marília, Pederneiras, Jau, Botucatu, além do Centro de Distribuição, Centro Administrativo e da unidade de produção de cestas básicas, o Confiância Alimentos.

4.2. COMUNICAÇÃO INTERNA E OS ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Em se tratando de comunicação interna o primeiro canal formal da Rede foi o *Super Confiância* – jornal Informativo Interno do Supermercado Confiância, cujo primeiro exemplar em formato folder de tamanho A4 continha quatro páginas e é datado do mês de março do ano de 1997, conforme se pode observar na Figura 9.

Figura 10: Super Confiança (março de 1997)



Fonte: Rede Confiança de Supermercados (2018)

Observa-se que havia uma preocupação na época em criar uma comunicação da organização com seus colaboradores a partir deste. No canto, abaixo da Figura 9, a direita, observa-se a intenção da organização em transformá-lo num canal interativo quando se dá a oportunidade de participação para a escolha do nome do jornal "De um nome a este jornal". Neste item havia a oportunidade de se opinar sobre o nome do órgão interno. As próximas edições aconteceram nos meses de junho a dezembro e na edição de novembro se divulgou o resultado da pesquisa sobre o nome que passou a ser "Confiança, a gente que faz!".

Há registros de que o Jornal teve cinco edições no ano de 1998, nos meses de janeiro, abril, junho, agosto e dezembro; três edições no ano de 1999 nos meses de março, junho e setembro; e por fim, teve seu último exemplar veiculado no mês de janeiro do ano 2000. Em 2002, o Jornal institucional foi resgatado e teve mais uma edição veiculada no mês de maio (Figura 10).

Figura 11: Confiança a gente que faz (maio de 2002)

CONFIANÇA
A gente que faz!

ANO IV - Nº 18 Bauru, maio de 2002

Programa Atac busca elevar a qualidade

A Rede Confiança está buscando mais um salto de qualidade, com a implantação, desde fevereiro, do Programa Atenção Total ao Cliente Confiança (Atac), que visa criar um conjunto de ações para elevar a qualidade dos serviços prestados aos clientes da empresa. Para isso, toda a organização está sendo mobilizada, por meio de treinamentos e auditorias nos diversos setores, que estão checando, na prática, as propostas do programa, explica Paulo Sérgio Rodrigues, consultor empresarial da Rede Confiança.

A proposta do programa é criar diferenças competitivas importantes para toda a organização, além de servir de base para a expansão da Rede, já que vem aí as lojas de Marília e do Parque Vista Alegre.

A base do Programa Atac é fazer com que o cliente que passe por nossas unidades diga UAU!, ou seja, se surpreenda com um atendimento excelente e ações extraordinárias que ele jamais encontrará na concorrência. "É isso aí, Equipe Confiança ao Atac", incentiva o consultor Paulo Sérgio.

Desenvolvimento do colaborador é prioridade

A Rede Confiança de Supermercados tem como premissa investir no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, visando o crescimento e evolução pessoal e profissional de cada um deles. Isso é considerado de fundamental importância, já que tem reflexo direto na qualidade do trabalho que cada um desenvolve e na excelência do atendimento aos clientes.

Para atingir 100% dos colaboradores, a Rede Confiança possui uma profissional responsável por cada unidade, da área de Psicologia e Serviço Social, qualificadas e focadas na missão de treinamento e desenvolvimento, que é "Educar e Desenvolver em nossos talentos humanos, competências e habilidades que elevam o potencial produtivo e competitivo do grupo Confiança", priorizando as ações voltadas ao atendimento e relacionamento com o cliente externo e interno.

A equipe de profissionais de treinamento e desenvolvimento é formada por Célia Rocio Garcia Lopes, Confiança Max; Cristina Eliane Vannuzzi Santana, loja Falcão e Centro Administrativo; Rosemira Helena Martins Lupino, loja Mary Dina e Nutricista; e o consultor empresarial da Confiança, Paulo Sérgio Rodrigues.

Com essa postura, a Rede Confiança mantém a visão de formar cidadãos conscientes para o mundo do trabalho.

Rose, Célia, Cristina e Paulo Sérgio

Palavra do presidente

Depois de um período, decidimos reativar o "Confiança, a gente que faz", órgão de comunicação interna entre a Rede Confiança de Supermercados e seus colaboradores, uma importante forma de estreitar os laços, em busca de atingir, cada vez mais, o principal objetivo da empresa, que é atender e encantar seus clientes internos e externos.

Através deste jornal, que é de cada colaborador, poderemos fazer a interação e fazer com que cada um possa tomar conhecimento dos principais acontecimentos dentro da Rede Confiança e do setor supermercadista.

Assim, o colaborador vai poder conhecer um pouco mais sobre as melhorias que ocorrerem dentro de nossa organização, projetos futuros de investimentos, as mudanças de funções de pessoas, promoções e tudo aquilo que, realmente, é importante para o crescimento e desenvolvimento da empresa e das pessoas que com ela progredem como participantes do processo.

Além disso, poderemos falar aqui sobre os projetos desenvolvidos pela Rede Confiança, dar destaque aos colaboradores em sua atuação dentro e fora da empresa. Levando todo tipo de informação possível para que os colaboradores estejam atualizados com as principais realizações que ocorrem em nossa organização.

Tudo isso é muito importante à medida que se tem uma maior interação. Caminhos todos com o mesmo objetivo, ter qualidade em nossa organização e qualidade de vida. Nosso objetivo deve ser sempre um só, encantar os clientes e, para isso, é necessário que caminhemos todos focados nesse esforço, dando o melhor de nós e proporcionando isso a quem visita nossa casa, que é cada uma de nossas unidades, para o bem de todos que fazem parte da Rede Confiança.

Jad Zogheib
Diretor-presidente

O Vicentino em ação

As ações de cidadania são de extrema importância para o crescimento das pessoas. O simples ato de ajudar alguém pode ser fundamental para que possamos construir uma sociedade melhor. Vários colaboradores da Rede Confiança de Supermercados fazem esse tipo de trabalho em suas horas de folga, como é o caso de Arturso Arthuso, que trabalha na portaria do centro Administrativo, na Vila Falcão.

Arthuso, que é colaborador da Rede Confiança há sete anos, faz parte do Conselho Particular da Igreja de São Benedito, na Vila Falcão, da Sociedade São Vicente de Paula, é um Vicentino. Ele é membro de um dos nove grupos - chamados de Confirência - que prestam auxílio a famílias que passam por dificuldades materiais.

Além disso, Arthuso é responsável pela distribuição da verba destinada pela Rede Confiança para as entidades sociais de Bauru.

Arthuso considera que poderia fazer mais pelas famílias carentes, mas destaca que muitas vezes a comunidade não compreende a necessidade do trabalho. "Se houvesse uma maior conscientização, ninguém passaria fome", afirma, se dizendo feliz com o trabalho que realiza.

Assim, além do grupo buscar prover a parte material, com fornecimento de alimentos e ajuda para colocação profissional, entre outras coisas, ainda dá um suporte na parte religiosa. Atualmente, a Confirência da qual participa Arthuso atende a 35 famílias. Para conseguir alimentos, são feitas coleções na porta dos supermercados da cidade e de porta em porta nas casas da região, a chamada Campanha do Quilo. As famílias adotadas recebem uma manutenção de alimentos a cada 15 dias, até que se promova e não necessite mais da ajuda.

Arthuso considera que poderia fazer mais pelas famílias carentes, mas destaca que muitas vezes a comunidade não compreende a necessidade do trabalho. "Se houvesse uma maior conscientização, ninguém passaria fome", afirma, se dizendo feliz com o trabalho que realiza.

Assim, além do grupo buscar prover a parte material, com fornecimento de alimentos e ajuda para colocação pro-

Arthuso diz que o voluntariado é importante para cada pessoa

Expediente

CONFIANÇA A GENTE QUE FAZ!
Órgão informativo da Rede Confiança de Supermercados
Diretores: Jad Zogheib, Ivete Zogheib e Terezia Zogheib.
Coordenação: Paulo Sérgio Rodrigues e Cristiane Vannuzzi Santana
Produção: VIP Mídia Integrada
Jornalista responsável: Paulo Toledo MTB 21.168
Marketing: Iséia & Prática
Projeto gráfico: Milton Bill Oliveira
Tiragem: 1.100 exemplares

Fonte: Rede Confiança de Supermercados (2018)

É possível observar na Figura 10, na página 2 do jornal interno, um texto intitulado "Palavra do Presidente" no qual comenta-se sobre a reativação do periódico. A preocupação na época era estreitar os laços com os colaboradores, além de compartilhar as estratégias da empresa, o que, no entanto, se restringiu a esta única edição com uma tiragem de 1.100 exemplares.

Quatro anos depois, um novo informativo circulou nos corredores da Rede Confiança. O "Informe C", assim como era chamado, teve uma única tiragem veiculada no mês de abril de 2006 com mil exemplares (Figura 11).

Figura 12: Informe C (abril de 2006)

Informe C
Boletim de Informação Interna do Confiância Supermercados
Número 1 • Abril/2006

CONFIANÇA
SUPERMERCADOS
A CASA É SUA

Confiância entra em processo de aquisição do ISO 9001

O Confiância é a primeira empresa supermercadista do estado de São Paulo a pedir a certificação ISO 9001, a segunda do Brasil e a terceira em todo o mundo. Em apenas 22 anos tornou-se a rede que mais vende por metro quadrado do Brasil contando, hoje, com quatro lojas que recebem cerca de 330 mil visitas por mês.

A aquisição do certificado é o resultado da preocupação com a qualidade que sempre foi um dos focos da gestão do Confiância.

A certificação ISO é uma decisão estratégica da Diretoria da empresa. É um conjunto de normas que avaliam os serviços prestados aos clientes e o funcionamento interno da empresa. Trata-se da implementação de uma administração ou gestão de qualidade.

O Confiância vai se certificar de que a qualidade de seus serviços e produtos continua dentro dos padrões estabelecidos como fundamentais à sociedade e consequentemente ao seu consumidor.

Segundo o presidente da rede Confiância, Jad Zogheib, a certificação do ISO é uma forma de registrar o que a organização já possui. "Nós abrimos as portas das nossas lojas todos os dias pensando e praticando qualidade. Este é o único jeito de satisfazer as necessidades de nossos clientes e a resposta desta relação saudável traduz-se em fidelidade e resultados de vendas", comenta Zogheib. Não é à toa que a rede não pára de crescer.

"Nós abrimos as portas das nossas lojas todos os dias pensando e praticando qualidade."

O que significa ISO?

A sigla ISO foi inspirada numa palavra grega que significa 'igualdade', e é uma Norma de peso internacional que engloba mais de 100 países no mundo. A internacionalização da nomenclatura visa facilitar o comércio e o relacionamento entre esses países.

No Brasil a ISO é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

ISO 9001

ABNT

Informe C

O certificado se adquire com dedicação

pronta para a auditoria de certificação em meados de 2007. Para isso, a empresa vai treinar seus funcionários durante treze meses. Ao final deste período haverá uma avaliação para certificar de que a empresa adota padrões de qualidade determinados pela norma ISO 9001/2000.

Quem monitora os padrões de qualidade no Brasil é a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), e cabe ao Inmetro a entrega da certificação. Mas, não é simples adquirir o ISO. É preciso passar por um processo de treinamento e reestruturação interna, o que leva algum tempo.

Em Novembro de 2005, a Diretoria da rede Confiância tomou a decisão de implantar e assinar o contrato com o Sinal para que a empresa fosse capacitada. Em Fevereiro de 2006 os trabalhos foram iniciados. A empresa prevê que estará

pronta para a auditoria de certificação em meados de 2007. Para isso, a empresa vai treinar seus funcionários durante treze meses. Ao final deste período haverá uma avaliação para certificar de que a empresa adota padrões de qualidade determinados pela norma ISO 9001/2000.

Qualidade demonstra o compromisso da organização com a qualidade e satisfação do cliente", comenta Daniela.

O departamento de Gestão da Qualidade deve gerenciar a manutenção do SQG. Isso significa controlar e atualizar documentos, como manuais, procedimentos, instruções, registros. Significa também, verificar a correta aplicação da Norma ISO 9001.

A coordenadora de Gestão da Qualidade, Daniela Passerotti, conta que este trabalho mantém o Sistema de Gestão da Qualidade vivo dentro da organização, atualizado e gerando

constantes melhorias. "É bastante necessário uma interação entre todos os departamentos da organização e o departamento de Gestão da Qualidade para que isso aconteça. Essas melhorias são feitas principalmente em processos, o que significa um ganho grande para a empresa que acaba sendo sentido pelo cliente no seu atendimento", explica Daniela.

Uma empresa pode perder o certificado a qualquer momento, porque existem avaliações frequentes das normas determinadas pelo ISO. Se essas avaliações mostrarem que o Sistema de Gestão da Qualidade não está mais consistente, ou não consegue atingir os pontos que os avaliadores precisam somar, a empresa perde o certificado, e volta à estaca zero de implantação.

É necessário, então, o envolvimento de todos os setores da empresa. O objetivo é sempre melhorar a qualidade Confiância e isso depende de seus funcionários.

Informe C • Boletim de Informação Interna do Confiância Supermercados • Supervisão geral: Leonardo Cirino
Diagramação: Junior Custodio • Jornalista responsável: Adriana Scabizi - Mt: 39.932 - SP • Colaboração: Daniela Passerotti -
Edição: Cibele • Impressão: Galícia Sina • Tiragem: 1000 exemplares • Preço: com o gerente: 2.100/2000 / 2.234/9600

Fonte: Rede Confiância de Supermercados (2018).

Após um hiato de sete anos, em meados de 2013, retomou-se a ideia de implantar novamente um veículo de comunicação interno no formato de jornal, que teve o aval da presidência para a execução, uma vez que naquele momento surgira um profissional próprio para a comunicação na empresa, capaz de tomar frente essa ação: este pesquisador.

Recém-contratado, na época, foi feita a sugestão para a implantação de um boletim de notícias interno, o famoso "jornalzinho", que fora aprovado pela diretoria de marketing. A partir de então, iniciou-se o processo investigativo interno sobre os meios já utilizados uma vez que, o foco da comunicação praticada até então era especialmente o mercadológico.

De iniciativa deste pesquisador, em agosto de 2013, foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem direta, junto aos colaboradores da Rede Confiância de diferentes níveis de escolaridade (desde o ensino fundamental até a pós-graduação), que abrangeu todos os cargos e níveis hierárquicos (auxiliares de limpeza até gestores e gerentes), a fim de levantar as principais demandas em

relação a deficiência comunicacional. Anônima, sem a necessidade de informar matrícula ou qualquer outro dado que identificasse o entrevistado, alcançou o número de cinquenta pessoas, que teceram comentários e críticas, a maioria positiva.

O quadro 1 traz a reprodução do questionário do referido levantamento que ajudou na avaliação deste um novo meio de comunicação interna: o boletim informativo.

Quadro 1: Questionário da pesquisa quantitativa

1	Sobre a implantação de um meio de comunicação interno na empresa?	Concorda	Não concorda
2	As sugestões de pautas e matérias abordadas pelo informativo são:	Interessantes	Sem interesse
3	Você gostaria de participar (ou já participou) de alguma matéria realizada pelo boletim de notícias?	SIM	NÃO
4	Sobre a periodicidade do jornal ser bimestral. Você: concorda com esse período?	Concorda	Discorda
5	Sobre trabalhar a comunicação interna da empresa você acha:	Importante	Sem importância

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Após a análise dos questionários foram obtidos os seguintes resultados: todos os entrevistados (100%) responderam que consideram importante a implantação de um meio de comunicação interna na organização, sendo que 96% deles declararam que as matérias e pautas abordadas foram interessantes, e somente 4% sem interesse.

Sobre o interesse em participar do boletim de notícias, 54% responderam que gostariam de sugerir matérias e 46% não. Já sobre a periodicidade do boletim ser bimestral 56% consideraram positiva e 44% discordaram, comentando que gostariam que fosse distribuído mensalmente. Por fim, todos (100%) consideram importante trabalhar a comunicação interna.

Assim verificou-se que os colaboradores entrevistados concordaram com o estudo da empresa sobre a implantação de um novo meio de comunicação interna, que recebeu o nome *CONFInews*, conforme Figura 12, trazendo em seu logotipo um globo representando a universalidade proposta pelo boletim em levar a informação a

todos, independentemente do cargo na organização. A primeira edição saiu em dezembro de 2013.

Figura 13: CONFInews (dezembro de 2013)

CONFInews
Boletim Mensal da Rede Confiança de Supermercados | Ano 1 n.º 1, dezembro 2013

30 anos Confiança, história que "tá na vida da gente"!
A Rede Confiança celebra seus 30 anos e quer resgatar um pouco dessa história que se transformou em um caso de sucesso.

30 ANOS CONFIANÇA SUPERMERCADOS
Em 2013, o Confiança completa 30 anos e você faz parte dessa história! Não perca nas próximas edições o que aqueles que já estão conosco há um bom tempo tem para nos contar!

Nesta edição

- Palavra do presidente
- Jeito de atender Confiança
- Projeto Veteranos
- Giro Social
- Convênios
- Língua Curiosa

PALAVRA DO PRESIDENTE
Refletindo sobre a trajetória dos 30 anos de Confiança, um boletim informativo que tem a finalidade de levar a você, colaborador, informações, notícias, boas práticas, histórias de confiança e de superação, dos mais simples e cotidianos acontecimentos no dia a dia das lojas aos mais importantes também. Ele é uma interessante ferramenta de comunicação que possibilitará estarmos mais conectados, informados, conhecedores da realidade da empresa e nos tornar multiplicadores do conhecimento, tão importante para despertar, não só em nós, mas em quem nos rodeia, a vontade de lutar por um sonho.

Colaborador recebe Prêmio em São Paulo
Alexandro Dias, gestor de compras da área comercial, ficou em terceiro lugar do Prêmio Destaque Voz 2012/2013, durante o VI Fórum Colaborativo Tempo e Indústria, promovido pela Supermercado Moderno. O evento aconteceu no dia 9/10, na capital paulista, e contou com a presença da comunidade supermercadista nacional.

GIRO SOCIAL
Confiança promove Ação Fraternal
O mês de março é marcado pelo início da Ação Fraternal 2013 do Confiança, iniciativa com o objetivo de reunir a comunidade em almoços ou jantares para "recolocar fundos" e, assim, elevar a qualidade dos serviços prestados pelas entidades beneficentes, destacam os organizadores.

CONVÊNIOS
Praticar atividade física, além de melhorar o condicionamento físico e proporcionar o bem-estar, equilíbrio e ajudar na redução do estresse, deixa-nos mais dispostos para "lucrar" o trabalho.

Jeito de Atender Confiança
Colaboradoras da lanchonete da loja Falcão esbanjam simpatia e atendimento de qualidade.

LÍNGUA CURIOSA
Você já sabe qual de palavras HOMOBRABO, HEMBRABO ou HEMBRABO?

Fonte: Rede Confiança de Supermercados (2018)

No ano seguinte, em 2014, ainda com foco na comunicação interna, e analisando a disparidade da comunicação disposta nos murais de avisos das lojas, além da falta de padrão e informações não condizentes a filosofia da Rede Confiança, foi solicitado pela gerência de Recursos Humanos que todas as unidades da Rede recebessem um mural padronizado, de fácil aplicação e remoção de

cartazes e que comportasse uma quantidade significativa de informações em cartazes do tamanho A3.

Com vistas a atender esta demanda foi implantado em todas as unidades da o novo mural (Figura 13), em locais estratégicos de grande circulação de colaboradores, tais como: portarias e refeitórios.

Figura 14: Mural interno CONFInews



Fonte: Rede Confiança de Supermercados (2018)

No ano de 2017 com a inauguração da loja de Botucatu, que segundo os proprietários teria um conceito futurista, já que trazia para a região os caixas autônomos, pensou-se no primeiro ato de digitalização da comunicação interna com a instalação do protótipo de TV interna.

A mesma foi construída em parceria com o setor de Endomarketing e Comunicação Interna e o setor de Tecnologia da Informação. Ao final do desenvolvimento do protótipo, essa recebeu o nome de CONFI TV, conforme Figura 14.

A loja em questão por sua vez não recebeu murais físicos e teve as TVs instaladas na portaria de colaboradores e refeitório, levando informações

institucionais e também vídeos de canais de orientação e educação do YouTube, de quadros humorísticos como o quadro “Câmeras Escondidas” do SBT e *talents shows* do canal *Got Talent Global*.

Além disso, a TV exibe também notícias em tempo real da região através de Feed RSS e previsão do tempo.

Figura 15: Confi TV durante exibição



Fonte: Rede Confiância de Supermercados (2018)

Preocupado com a velocidade que as informações circulam atualmente, após a edição de fevereiro deste ano (2018) do CONFInews, o Presidente da empresa, o Sr. Jad Zogheib, solicitou sua suspensão, pedindo que o mesmo passasse a ser digital.

Iniciou-se então os estudos necessários para a implantação do WhatsApp como principal meio de comunicação interna da Rede Confiância de Supermercados, a partir de uma pesquisa quantitativa com 1.888 colaboradores sobre o assunto: objeto deste estudo de caso.

4.3. OS LEVANTAMENTOS SOBRE O WHATSAPP

Refletir sobre as alterações no ambiente laboral na Rede Confiança de Supermercados a partir da comunicação reticular, sobretudo no que se refere a viabilização de espaços de relacionamento, formas de sociabilidade e possibilidades de interação entre organizações e seus colaboradores é o principal objetivo deste estudo de caso.

Esse fenômeno de transformação e de impacto promovido pela comunicação reticular nas organizações e junto a seus colaboradores motivou este pesquisador a promover, durante o mês de março de 2017, uma sondagem exploratória junto a 181 usuários do WhatsApp, a fim de verificar suas implicações e uso para a comunicação pessoal e corporativa. A amostragem voluntária foi colhida no Facebook; via plataforma Google Docs a partir de um hiperlink compartilhado no próprio perfil deste pesquisador, além de outros grupos de universidades também desta rede. A ideia foi entender um pouco sobre a ferramenta no sentido de posteriormente, avaliar seu uso corporativo. Foram sete questões que auxiliaram neste estudo exploratório e propiciaram informações sobre o uso deste ajudando a montar o instrumental a ser usado na pesquisa junto aos colaboradores da Rede Confiança (Quadro 2).

Quadro 2: Dados sobre a pesquisa com usuário do WhatsApp.

Questões		Respostas em número e percentual			
		SIM	NÃO	SIM	NÃO
1	Você utiliza o mensageiro instantâneo, <i>WhatsApp</i> , durante o expediente de trabalho?	149	32	82%	18%
2	Além dos assuntos pessoais, você também realiza atividades profissionais através do aplicativo de mensagens?	162	19	90%	10%
3	Você possui algum grupo profissional (de trabalho), para troca de informações com seu chefe ou colegas de trabalho no aplicativo?	139	42	77%	23%
4	O <i>WhatsApp</i> ajuda a facilitar o seu trabalho no dia a dia?	159	22	88%	12%
5	Caso seu telefone seja pessoal, você participa dos grupos de mensagens do seu trabalho por vontade própria?	135	46	75%	25%
6	Já recebeu algum <i>feedback</i> (elogio ou "bronca") de seu superior através do aplicativo de mensagens?	78	103	43%	57%
7	Por fim, você acha que o <i>WhatsApp</i> é uma ferramenta que auxilia na troca de informações de trabalho e melhora a comunicação interna?	175	6	97%	3%

Fonte: Pesquisa Direta (2017).

Analisando os dados expostos no Quadro 2, percebe-se a indistinção de usos entre comunicação pessoal e profissional com este aplicativo. Observa-se que o emprego de aplicativos no campo do trabalho é expressivo: 90% (questão 2) dos entrevistados consideram que o WhatsApp é uma ferramenta que auxilia a troca de informações neste âmbito, além de afirmarem que ela melhora a comunicação interna (97% na questão 7).

Vê-se que o cenário fora da organização vem refletindo um contexto da qual a Rede Confiança está inserida, no entanto, só seria viável a transição do veículo impresso de comunicação interna para o WhatsApp, se a grande maioria dos colaboradores tivessem uma mídia reticular, no caso o *smartphone* com o aplicativo WhatsApp instalado no mesmo.

Pensando nessa perspectiva foi realizada uma pesquisa com mais de 50% do quadro de colaboradores, que buscou refletir sobre o cenário da utilização do aplicativo WhatsApp dentro da empresa. Essa apuração atingiu um montante de 1.888 colaboradores, na qual foram indagados com três questões conforme o Quadro 3.

Nas pesquisas de caráter quantitativo, nesta e na realizada para a implantação do Boletim Interno em 2003 (Quadro 1), utilizou-se da abordagem direta junto aos colaboradores, a partir de um formulário eletrônico (via software da Google) aplicado com o auxílio de dois *tablets*, sem a coleta de dados pessoais de caracterização do respondente, pois com o apontamento do número da matrícula do colaborador (informado antes do início das perguntas) se reduzia o tempo de coleta na abordagem individual.

Vale aqui uma reflexão sobre o anonimato das respostas pois o indivíduo poderia deduzir que com a referência de sua matrícula poderiam ser identificadas suas respostas o que certamente, trouxe vieses para a amostra, impedindo respostas mais sinceras e até contraditórias a organização. Esse último levantamento foi feito num período de 45 dias, entre os meses de março e abril de 2018, com o auxílio de dois entrevistadores, no interior da organização.

Quadro 3: Dados sobre a pesquisa de implantação do WhatsApp.

Questões		Respostas em número e percentual			
		SIM	NÃO	SIM	NÃO
1	Você possui smartphone com WhatsApp?	1750	138	92,7%	7,3%
2	Gostaria de receber informações da empresa através do WhatsApp?	1568	320	83,1%	16,9%
3	Já participa de algum grupo de comunicação organizacional entre seu setor/empresa?	827	1061	43,8%	56,2%

Fonte: Pesquisa Direta (2018)

A partir deste levantamento foi possível observar um número expressivo de colaboradores que possuem um smartphone, além daqueles que também gostariam de serem atualizados com as informações e comunicados da empresa via suas mídias pessoais. Mesmo que algumas práticas tradicionais de comunicação estejam em vigor, tais como os murais de avisos e a interpessoal, e que sejam consideradas oficiais ou formais numa organização, muitos hábitos e comportamentos estão sendo modificados face a estes novos dispositivos de comunicação em rede.

Frente ao resultado positivo foi iniciado no mês de maio deste ano, 2018, o processo de implantação do WhatsApp como veículo oficial de comunicação interna. Para isso, além das informações coletadas, conforme o quadro 3, levantou-se também o número de telefone móvel de cada um dos respondentes, para que estes fossem os primeiros a se informar através da nova mídia. O mesmo foi denominado Confinews, por já ser o nome do boletim de comunicação interna que fora extinto para dar espaço à chegada do WhatsApp como mídia oficial da organização.

Foram criadas listas de transmissão, uma para cada unidade, de modo que fosse possível direcionar mensagens específicas para os públicos. No entanto, o interlocutor (neste caso o colaborador) só recebe a mensagem a partir da lista de transmissão do aplicativo se o mesmo cadastrar o número do WhatsApp da Rede Confiança de Supermercados em sua agenda.

Pensando nisso, foi enviado individualmente uma imagem solicitando aos colaboradores para adicionar seu contato conforme a Figura 15.

Figura 16: Boas-vindas do WhatsApp do Confinews.



Fonte: Rede Confiância de Supermercados (2018)

Com os disparos realizados no dia 2 de maio de 2018, houve algumas interlocuções que foram registradas num diário denominado de “diário de bordo sobre o WhatsApp Confinews” que consistia na compilação de todas as informações do mês de maio de 2018, como pode-se observar no Quadro 4.

Quadro 4: Diário de Bordo WhatsApp Confinews

Data	Registro
2/5/18	Início dos testes com o Aplicativo. Adicionou-se 1563 contatos na base de contatos.
9/5/18	Envio de mensagens para aqueles sem foto nos perfis (entende-se que não estão com número adicionado em sua lista de contatos). Foram 144 colaboradores das lojas: Esmeralda (Marília- SP), Pederneiras-SP, Jaú-SP, Aquarius (Marília- SP) e Botucatu-SP identificados.
11/5/18	Até às 12h, 65 pessoas adicionaram o número do Confiância nos contatos; 64 leram a mensagem e não adicionaram; 10 não foram entregues. As demais mensagens, 5, entende-se que não foram lidas ou o colaborador não possui a notificação de leitura ativada. Houve 19 interações com o mensageiro (respostas/feedback), 1 negativa, 3 confundidas com o Clube de Vantagens e 16 positivas. Enviou-se mensagens para os colaboradores sem foto das unidades de Bauru-SP: Max, Falcão, Centro de Distribuição, Confiância Alimentos, Mary Dota, Flex, Rodoviária, Centro Administrativo e Castelo, que somaram 152 contatos.

13/5/18	Enviou-se uma mensagem sobre a ação de Dia das Mães realizada na loja Max para todas as listas de transmissões. 19 colaboradores interagiram com mensagens positivas sobre o acontecimento.
15/5/18	Até às 12h, 65 colaboradores leram e adicionaram o contato do Confiança à sua agenda de contatos, uma vez que a foto apareceu no perfil; destes, 10 interagiram com as mensagens. 65 a leram, mas não adicionaram o número. 6 ainda não haviam recebido a mensagem e entende-se que 12 não leram as mesmas, já que não houve o sinal de leitura. No período da tarde houve o recebimento de 1 colaborador (Encarregado de setor DPP loja 9). Enviou-se um “Giro Confinews” (boletim informativo digital) com ação do setor de R&S para a lista de transmissão do Administrativo e 2 colaboradores interagiram com a ação. Houve o recebimento de 2 imagens com entregas das caixas da campanha de Dia das Mães do Assistente de setor de Frente de Caixa da loja Max. 2 colaboradores confundiram o WhatsApp Confinews com o WhatsApp do Clube de Vantagens (programa de fidelidade para os clientes).
16/5/18	Constou mais 1 recebimento de mensagem direcionada ao Clube de Vantagens, 1 mensagem interagindo com a imagem de adicionar contato, 1 feedback sobre o “Giro Confinews”.
17/5/18	Houve 2 mensagens de “Oi” após a mensagem de ação do “Dia das Mães” na loja Max, 1 interação com “emoji” pensativo, 1 interação com resposta de “Add”.
18/5/18	Recebeu-se de um contato 1 mensagem pedindo para reenviar as mensagens anteriores pois o mesmo acusou o não recebimento delas, além de uma mensagem da qual pôde-se identificar que foi um teste, já que o interlocutor enviou a mensagem “colaborador” checando se existe uma interação cibernética. Enviou-se o vídeo da homenagem de Dia das Mães para todos das listas de transmissões; 13 pessoas responderam positivamente a ação.
19/5/18	Recebeu-se 5 mensagens direcionadas ao WhatsApp do Clube de Vantagens e 1 imagem com mensagem de “Bom dia”.
21/5/18	Recebe-se 1 mensagem com imagem de “Bom dia” e 1 com cupom para utilizar o App UBER. 1 mensagem para adicionar o contato na base.
22/5/18	Recebimento de 1 solicitação para adicionar o contato na base.
23/5/18	Enviou-se para todas as listas de transmissões o comunicado de adesão do plano odontológico Metlife. Recebeu-se 1 feedback questionando a cobertura do plano. 1 mensagem direcionada ao Clube de vantagens. 1 mensagem “corrente” sobre como atuar nos protestos de combustíveis em Botucatu.
24/5/18	Recebeu-se 1 mensagem contendo “RH” da qual imagina-se que o interlocutor pensa que o aplicativo seja autônomo assim como o Clube de vantagens. Recebeu-se também 1 mensagem com texto e áudio com conteúdo sobre a paralização dos caminhoneiros (manifestação nacional).
25/5/18	Recebe-se 3 mensagens de colaboradores: sendo uma de “bom dia”, outra com a palavra “clube” destinada ao “Clube de vantagens” e a última foi um “ok”.
26/5/18	Recebe-se uma mensagem com a palavra “clube” destinada ao WhatsApp do Clube de Vantagens e um áudio sobre a greve de caminhoneiros.
27/5/18	Recebe-se uma mensagem para o WhatsApp do “Clube de vantagens” com a palavra “Clube”.
28/5/18	Recebe-se 3 mensagens: 1 apoiando à greve dos caminhoneiros; 1 feedback do Comunicado sobre o Plano Odontológico (“ok”); e uma destinada ao WhatsApp do Clube de Vantagens (“clube”).
29/5/18	Recebeu-se 1 arquivo de áudio sobre a greve geral dos caminhoneiros.
31/5/18	Recebeu-se uma solicitação de inclusão de contato. Gerente da loja Marajoara (Pederneiras-SP).

Fonte: Autoria própria, 2018.

A partir do diário – no qual se descreveu todo o processo de recebimento e envio no mês de maio (de 2 a 31) – é possível observar que a proposta de criação da lista de transmissão é um desafio para que a comunicação tenha êxito, pois se os colaboradores não tiverem o número do WhatsApp do Confinews em suas respectivas agendas, os mesmos não receberão as mensagens enviadas pela empresa. Optou-se pela utilização de listas de transmissão para que a comunicação fosse individualizada e os dados dos colaboradores não fossem expostos aos demais colaboradores, como seria na utilização de grupos de mensagens do aplicativo, por exemplo.

Instigar os colaboradores a adicionarem o número de telefone do WhatsApp do Confinews, seja a partir de mensagens individuais ou de ações como campanhas de marketing interno é fundamental para que a quantidade de colaboradores seja a maior possível, a fim de conseguir uma comunicação que atinja a empresa como um todo.

Outro fator bastante relevante, foi identificar o desalinhamento dos colaboradores ao confundirem o WhatsApp do Confinews com o WhatsApp do Clube de Vantagens, que é um programa de fidelidade da empresa.

No entanto, percebeu-se que a divulgação de ações como a do Dia das Mães gerou engajamento entre os colaboradores, uma vez que os próprios colaboradores foram envolvidos na mesma. Optou-se, contudo, por utilizar-se do aplicativo para comunicados institucionais como por exemplo, a mudança do plano odontológico citado no quadro 4, buscando transformá-lo numa central de informações para os funcionários.

A partir destas análises, também se fez necessário compreender como os gestores da empresa avaliam o panorama da comunicação reticular da organização e o uso do WhatsApp como ferramenta de comunicação entre seus colaboradores.

Para tal, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo por e-mail com onze executivos de três níveis de gestão da organização estudada, sendo quatro deles diretores, dois gerentes, um gestor e quatro coordenadores, todos envolvidos com execução e tomada de decisões. O método escolhido, de “abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada” (GODOY, 1995, p. 21), permitindo, análises de conteúdo das falas dos entrevistadores, os quais podem ser observados, no próximo subitem.

4.3.1. WhatsApp a partir do corpo gestor

Compreender a ferramenta a partir do corpo gestor da organização é de fundamental importância para esta análise, uma vez que eles são os responsáveis por gerir o fluxo informacional da mesma. Para tal, o método de pesquisa de caráter qualitativo via e-mail com gestores/coordenadores da organização foi o escolhido a fim de promover maior liberdade para se externar suas opiniões independente da presença do entrevistador, procurando dar espaço de reflexão sobre o tema e tempo para a devolução das respostas. “O pesquisado lê o instrumento e o responde diretamente sem a intervenção do entrevistador”. (VIEIRA; CASTRO; SCHUCH JÚNIOR, 2010, p. 6)

As respostas foram resumidas nos quadros 5, 6 e 7 na intenção de melhor visualização dos dados e compreensão sobre a cultura da comunicação reticular, em especial do aplicativo WhatsApp na empresa caso, a partir dos diversos níveis executores.

É relevante ressaltar que os entrevistados via declaração/termo de consentimento, autorizaram o uso das informações obtidas de forma irrestrita para o desenvolvimento deste trabalho, os quais, por sua vez, encontram-se assegurados de não sofrerem quaisquer restrições por parte dela, sobre suas manifestações contrárias ou não a mesma.

Quadro 5: Entrevista sobre o WhatsApp com Diretores

Nível	Entrevistado	Como você avalia o cenário da organização a partir da comunicação em rede?	Qual o benefício do WhatsApp na execução do trabalho de sua equipe?	Como sua equipe lida com o WhatsApp no dia a dia?
DIRETORIA	Diretor Comercial	<p>Acredito que a empresa tenha permitido o uso de aplicações bastante atuais. Tais aplicações geraram maior integração e velocidade na comunicação entre praticamente todas as áreas.</p>	<p>Agilidade para acesso a documentação e histórico (conversas gravadas), integração de áreas com projetos ou processos conjuntos, entre outros benefícios que auxiliam muito no desempenho da equipe. Há uma preocupação na falta de controle dessa comunicação e na proporção do uso profissional versus particular. Informações internas e confidenciais, muitas vezes são distribuídas e compartilhadas em grupos que não foram compostos de maneira formal. Além disso, uma vez permitido o acesso ao app fica impossível identificar quando o colaborador está usando para o trabalho ou para assuntos pessoais.</p>	<p>Já está integrada a cultura de comunicação. É utilizada para negociações comerciais, comprovação de ações da concorrência, relacionamento e assuntos de toda ordem. Em casos de problema na navegação/internet, a equipe sente a dependência que foi criada pelo uso da ferramenta.</p>
	Diretor Administrativo	<p>As organizações terão que se adaptar a este novo formato de comunicação instantânea, não estruturada e com poucos recursos de controles e entender que se trata de uma evolução tecnológica irreversível. Cabe aos gestores seniores das organizações prepararem suas equipes para uso eficaz e eficiente desta nova tecnologia conscientizando-as que um processo de comunicação executado de maneira não condizente com a cultura e estratégia da organização poderá causar malefícios de proporções variadas.</p>	<p>Agrupar assuntos de interesse da equipe agilizando tomadas de decisões.</p>	<p>Através da busca constante pela conscientização que se trata de uma ferramenta de trabalho, a equipe busca trazer para WhatsApp assuntos diversos do dia a dia, desde agendamento/cancelamento de reuniões até situações externas do mercado.</p>

Diretora Financeira	Uma evolução muito positiva que facilita e agiliza divulgação das informações e até mesmo a implantação de algumas rotinas.	Agilidade na comunicação. Mas tem um fato negativo que é um “tomador de tempo” também principalmente quando os participantes desviam do objetivo do grupo.	Com bastante facilidade e rapidez. Existe um complicador que é a utilização de pacote de dados, ou a necessidade de wi-fi, que nem sempre está amplamente liberado!
Diretor de TI	Entendo que ela tenha um bom nível, porém não é eficaz.	Aumenta muito a velocidade do trânsito da informação e a propagação da mesma entre os envolvidos através de grupos.	O problema do Whats é que a ferramenta não é formalizada como uma ferramenta de comunicação profissional, ou seja, o colaborador participa muitas vezes de grupos profissionais com números pessoais e com isso muitas vezes olham o Whats quando conseguem ou quando podem e até mesmo quando tem acesso à internet via 4G/3G ou Wi-Fi. Sendo assim, a ferramenta não é totalmente eficaz.

Fonte: Pesquisa direta (2018)

Quadro 6: Entrevista sobre o WhatsApp com Gerentes

Nível	Entrevistado	Como você avalia o cenário da organização a partir da comunicação em rede?	Qual o benefício do WhatsApp na execução do trabalho de sua equipe?	Qual o benefício do WhatsApp na execução do trabalho de sua equipe?
GERÊNCIA	Gerente de Loja (Flex)	Muito bom.	As informações chegam em tempo real.	A equipe consegue passar as informações da empresa muito rapidamente.
	Gerente Operacional (Centro de Distribuição)	Muito eficiente, pois é rápida e direcionada quando bem usada, para assuntos profissionais.	Deve ser usado somente para assuntos pertinentes ao trabalho, pois a informação flui rapidamente economizando tempo e dinheiro, tornando a comunicação unificada. Porém deve se ter um controle e regras dos assuntos que circularão neste meio de comunicação.	Apesar de ser uma ferramenta simples e de fácil acesso é controlada para que se tenha um bom uso e não prejudique a produtividade, com acessos limitados somente para as lideranças e sobre assuntos profissionais.

Fonte: Pesquisa direta (2018)

Quadro 7: Entrevista sobre o WhatsApp com Gestores/Coordenadores

Nível	Entrevistado	Como você avalia o cenário da organização a partir da comunicação em rede?	Qual o benefício do WhatsApp na execução do trabalho de sua equipe?	o Qual o benefício do WhatsApp na execução do trabalho de sua equipe?
GESTÃO/COORDENAÇÃO	Coordenador de Suporte de Sistemas	Acredito que antes de tudo, o “bom senso” dentro da empresa entre os funcionários que a utilizam deve prevalecer. O ponto positivo fica para a possibilidade de, senão todos, mas a grande maioria ter acesso às informações, independente de onde estão e seus cargos na empresa. Um ponto negativo que acredito é a facilidade que alguma informação pode ser passada para alguém que não faça parte da empresa, devido a facilidade de repasse de informações.	Atualmente em minha área não vejo tantos benefícios ao utilizar um app que não é uma ferramenta de trabalho realmente voltada 100% para isso. Hoje os aparelhos em que se encontram esse aplicativo são de uso pessoal da equipe, e muitas vezes recebemos cobranças e demandas de serviço fora do expediente de trabalho via aplicativo.	Utilizamos o aplicativo na grande maioria das vezes para coisas pontuais, confirmações/lembretes ou algo rápido, e também para conversas informais entre a equipe.
	Gestor de Controladoria de Estoque	Acho válido, porém acredito ainda ser difícil estruturar melhor o formato de ser utilizado. (Visão que tenho para nosso formato de trabalho).	Em alguns casos sim. A comunicação acaba sendo mais rápida e em momentos de comprovações de imagens, acaba sendo importante.	A grande maioria já lida para solução de trabalho, mas também vejo questões particulares o que atrapalha um pouco. Porém é inevitável ao você estar com o WhatsApp aberto, lógico que irá receber mensagens particulares. A equipe e a empresa têm que estar maduras com relação ao tema, para que a ferramenta não atrapalhe o resultado e a produtividade da pessoa.

	Coordenadora de Estatística/Gestão de Categoria	<p>Sem dúvida, as comunicações em rede vieram para ficar, portanto cabe às organizações se adaptarem a essa tecnologia. Não só pela concorrência, mas também pela nova geração que está entrando no mercado de trabalho cada vez mais informatizada, com dificuldade em se adaptar aos modelos antigos de organização. Observo que hoje todas as redes sociais fazem parte do mundo corporativo, quebrando as barreiras entre o pessoal e o profissional. Um exemplo é a prática dos RHs em consultarem, cada vez mais, o Facebook, que surgiu como uma rede social pessoal, para analisar o perfil de candidatos. Entendo que falta uma boa estruturação para a utilização desses recursos sociais por parte das organizações e alguns paradigmas a serem quebrados. Mas esse é um futuro sem volta e quem estiver mais preparado, colherá resultados mais rápidos.</p>	<p>O WhatsApp passou a ser uma ferramenta de trabalho dentro das rotinas da minha equipe. Com ele agilizamos muitos processos e estreitamos a comunicação. O crescimento da tecnologia nas organizações, trouxe maior velocidade em todos os processos e nos tempos de resposta. Por tanto essa ferramenta se tornou fundamental para o setor.</p>	<p>Mesmo sabendo que nem todas as mensagens são referentes ao trabalho, acredito que hoje há um amadurecimento dos profissionais na utilização da ferramenta, conseguindo equilibrar o que faz parte do trabalho e dos roubadores de tempo. Claro que cabe a cada gestor de área, sempre reforçar junto aos colaboradores, quando necessário, os objetivos da utilização das comunicações em rede dentro da organização. Mas isso é cada vez mais raro no meu setor.</p>
	Coordenador de Desenvolvimento de Sistemas	<p>Esse processo cresceu bastante e creio que será ainda maior daqui pra frente devido as novas formas de comunicação e até por questões de velocidade, hoje temos os informativos por e-mail, WhatsApp que a algum tempo atrás nem existiam dentro da organização. Até as próprias divulgações do clube via WhatsApp já trata de um avanço para o lado cliente, dessa forma já estamos explorando esse potencial e creio que ele ainda será maior no futuro até com a implantação da intranet, etc.</p>	<p>De certa forma ele facilita certas comunicações, nos dá uma certa agilidade mas em tese "usamos pouco essa aplicação para fins de trabalho" pois utilizamos os comunicadores da empresa como Pidgin e Skype pois essas ferramentas tem um outro formato de comunicação um outro foco digamos assim, já que o WhatsApp queira ou não, tem um maior uso para envio de informações diversas, (piadas, fotos, vídeos etc.).</p>	<p>Fazemos um uso bem moderado dessa ferramenta até para não atrapalhar as tarefas cotidianas, usamos somente o necessário não sendo usado para "lazer" dentro do ambiente de trabalho. Vale salientar que nunca isso foi explicitado para as pessoas do setor, ou seja, nunca houve imposição sobre o não uso da ferramenta no formato de "lazer" as próprias pessoas tem noção que a ferramenta se não souber ser utilizada pode acarretar em problemas.</p>

	Coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento	É um dos processos mais importantes da empresa. Deve ser claro, objetivo e de fácil acesso a todos. Caso contrário pode trazer grandes prejuízos financeiros e afetar o clima organizacional.	Torna o processo e as ações mais rápidas. Permite interatividade.	Varia conforme o grau de maturidade e como as pessoas entendem o texto. Como se trata de comunicação escrita a dificuldade ainda é como o outro lado interpreta (muitas vezes o "estado de espírito" da pessoa influencia muito). Mas de maneira geral tem sido usado de forma eficiente.
--	---	---	---	---

Fonte: Pesquisa direta (2018)

Buscando compreender a linha de raciocínio dos líderes entrevistados, é válido antes de qualquer análise, ressaltar que a pesquisa foi realizada a partir do e-mail corporativo da organização caso, uma vez que este trabalho tem como estudo a comunicação reticular, o que faz jus ao método de coleta de dados utilizado.

Analisando a primeira questão “Como você avalia o cenário da organização a partir da comunicação em rede?”, foi possível observar que nos três níveis hierárquicos da empresa, houveram retornos positivos sobre o panorama da comunicação em rede. Foram comentados sobre sua eficiência em resolver assuntos profissionais de forma rápida e interativa, além de demonstrada ciência por parte dos respondentes de que a imersão nessas ferramentas digitais via convergência midiática, vivenciada não só no mundo corporativo, mas na sociedade como um todo, é algo irreversível. No entanto, principalmente por parte dos respondentes que estão diretamente ligados ao setor de Tecnologia de Informação, houve a sinalização de que estas ferramentas de comunicação em rede contribuem com a facilidade de repasse de informações de caráter estratégico ou sigiloso, o que deixa uma abertura para uma reflexão mais ampla, sobre o processo de transparência e confidencialidade no mercado.

Na segunda pergunta da pesquisa é explícito a utilização de palavras sinônimas ou derivadas do termo “ágil” nas respostas dos entrevistados, cuja questão foi: “Qual o benefício que WhatsApp traz para o trabalho de sua equipe?”. De forma geral, para os entrevistados, o aplicativo auxilia na execução de tarefas em todas as áreas e níveis de gestão, seja para obter informações em tempo real, análise de imagens (que muitas vezes comprovam ou demonstram o fato), interatividade e agilidade na troca de informações e processos organizacionais.

Todavia, mesmo com as diversas questões positivas acima citadas nos quadros 5, 6 e 7, foi possível observar algumas ressalvas por parte dos respondentes, uma vez que justamente pelos *smartphones* serem dos próprios colaboradores, a circulação de informações corporativas sem o controle da empresa foi destacada como um ponto a se refletir: devido não só a apropriação de um bem pessoal na empresa (que significa um alto recurso em aparelhos), mas seu uso indiscriminado para nos ambientes corporativo, social, familiar etc.

Por exemplo, foi citado também a dispersão para além do foco do trabalho com a circulação de arquivos (fotos, vídeos ou mensagens de texto) com piadas, por exemplo, nos quais segundo a resposta do Diretor Comercial, fica impossível identificar quando o colaborador está utilizando o aplicativo para assuntos pessoais ou profissionais.

Já a terceira e última questão da pesquisa, que questiona como a equipe desses líderes lida com o aplicativo no cotidiano, nos confirmou que já há uma cultura de uso do aplicativo para a comunicação laboral, como afirma, o Diretor Comercial.

Em resumo, assim como nas duas primeiras questões, a utilização da ferramenta para uso particular concomitantemente ao uso laboral gera receios, por parte dos gestores, especialmente quanto ao vazamento de fatos ou informações que possam prejudicar os negócios e a imagem da organização junto aos consumidores e ao mercado.

Como se observou, nas falas dos entrevistados, a Rede Confiança não possui uma política de comunicação, que a resguarde tanto os direitos pessoais de seus funcionários, como a segurança dos dados do ambiente laboral, quando disponibilizados via WhatsApp. No entanto, foi possível observar na resposta da coordenadora de Estatística e Gerenciamento de Categoria, que está se encaminhando para uma melhor “maturidade” de uso deste aplicativo no ambiente corporativo, sendo possível apontar alguns procedimentos para separar os assuntos pessoais dos profissionais.

É relevante também citar que a compreensão das mensagens enviadas entre os interlocutores do aplicativo WhatsApp pode se dar de maneiras diversas, uma vez que a utilização de mensagens de texto diminuiu o diálogo face a face. Conforme acrescenta a coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento, este tipo de comunicação deixa a desejar em termos do diálogo mais humanizado. Vale ressaltar

que a introdução de emojis²² disponibilizados no aplicativo é uma das formas de amenizar ou de efetuar uma transcrição das mensagens de textos impressos para o aplicativo, que pretende uma linguagem informal, mais dinâmica e que as vezes perde sua identidade pela rapidez e forma de expressão. Diferentemente da comunicação face a face esta deixa a desejar em termos de elementos não verbais (como postura, gestos, tom de voz, inflexões) que transmitem a importância do assunto, a intenção da comunicação, o envolvimento do líder com o tema, ou seja, aspectos socioemocionais dos interlocutores no processo de diálogo.

Além dessas considerações, vale destacar o posicionamento do Diretor de TI da Rede Confiança, que aponta a necessidade de se estar conectado à internet, via rede de dados celulares 3G ou 4G, ou via Wi-Fi para que toda essa interação entre empresa e colaborador aconteça. Ou seja, caso o colaborador não tenha nenhum desses acessos durante a execução do trabalho, o uso do aplicativo é inviável

A partir desta breve análise e reflexão é possível observar que independentemente do nível de gestão em que se encontram os entrevistados - diretoria, gerência ou coordenação -, o uso do aplicativo foi considerado como uma ferramenta que já está incorporada ao cotidiano desta organização. E sendo assim, mesmo com todas as adversidades e oposições que a utilização do WhatsApp traz no ambiente corporativo, a tendência face aos inúmeros benefícios citados nas entrevistas, sobrepõem aos pontos negativos relatados (pelo menos aparentemente na opinião destes), indicando uma tendência para sua permanência e/ou implantação também junto as organizações na comunicação interna.

Daí a ideia de se elaborar uma matriz, como um modelo conceitual para a implantação deste aplicativo em organizações corporativas, no sentido de auxiliar gerentes e colaboradores a compreender a lógica e o uso deste no âmbito da comunicação interna.

A matriz desenvolvida vem ao encontro de um processo que pretende auxiliar na definição de uma política de comunicação organizacional, a qual poucas organizações tem se detido para estabelecer. Bueno (2009) já afirmava a dez anos atrás que são escassas as organizações que possuem algum modelo de política de comunicação adequada às suas estratégias. Na Rede Confiança de

²² A palavra “emoji” vem da união de “e” (絵), que significa imagem em japonês e “moji” (文字), que significa letra. Ou seja, são símbolos que representam uma ideia, palavra ou frase completa. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/emoji/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

Supermercados, que possui setores específicos em marketing e endomarketing, que lidam com as diversas frentes da comunicação organizacional, mesmo assim, há uma carência em termos de políticas que estabelecem formas de uso/aceso, controle ou disponibilização de ferramentas de comunicação, o que justifica o estudo em questão.

4.4. A JUSTIFICATIVA DO MÉTODO

O diagnóstico via pesquisas qualitativas e quantitativas sobre as novas mídias utilizadas na organização caso, a avaliação dos seus meios de comunicação internos formais com os colaboradores, a interpretação sobre o uso destas ferramentas comunicacionais pelos seus gerentes e diretores, o apelo e importância que estes aplicativos tem adquirido no cotidiano corporativo e fora dele, os relacionamentos que a comunicação reticular tem promovido no ambiente laboral, enfim, todos estes dados nos levaram a criar uma matriz de implantação deste aplicativo no ambiente corporativo. Essa, denominada de IMADEFI – foi aplicada na empresa caso como espaço de um “laboratório” – levando-nos a padronizá-la em quatro ciclos que envolvem: implantação, manutenção; desenvolvimento e fidelização.

Uma Matriz de processo, como essa, pode auxiliar na implantação de aplicativos e ferramentas digitais no ambiente organizacional, especialmente no que se refere aos fluxos de trabalho e pessoas responsáveis por eles, ajudando-os na sistematização e regras para seu uso no ambiente corporativo, especialmente pela falta de recursos humanos especializados em comunicação reticular e suas diferentes problemáticas decorrentes não só de seu manuseio e aplicação, mas pela mudança de linguagem que a comunicação reticular promove devido sua inovação. Usa-se a linguagem escrita de forma cotidiana e informal, possibilitando vários ruídos e desentendimentos neste processo.

Assim, considerando a grande rotatividade de colaboradores, a própria dinâmica social contemporânea que tem proporcionado maiores investimentos por parte das organizações no seu capital humano, abrindo espaço para ações e estratégias de comunicação organizacionais mais elaboradas e o grau de abstração dos conceitos subjacentes à matriz organizada neste estudo, apresenta-se de maneira extremamente simples os procedimentos realizados para promover seu uso

e implantação em organizações com o mesmo perfil, contribuindo com um roteiro completo para a realização desta atividade.

Esta se justifica, pois entender como se dão as comunicações formais ou não no âmbito organizacional, sua aceitação, uso e absorção dos conteúdos é imprescindível para o comunicador que tem metas e objetivos específicos.

5. O PRODUTO: MATRIZ IMADEFI

A execução de pesquisas junto ao público interno concomitantemente a implantação e adesão do aplicativo de WhatsApp pelos funcionários da Rede Confiança de Supermercados trouxe à tona um processo de comunicação recente, com a utilização de *smartphones*, que necessitou de uma formalização e formatação para que fosse possível convertê-lo em um meio oficial de comunicação eficiente.

Neste sentido, a criação de um modelo para a implantação e gestão do WhatsApp como ferramenta oficial de comunicação interna na organização ficou evidente após as pesquisas e levantamentos da situação atual.

A referida matriz foi denominada de IMADEFI, cujo nome é derivado dos quatro ciclos respectivamente denominados: Implantação, Manutenção e processo, Desenvolvimento (coleta e envio de dados) e Fidelização da utilização do aplicativo trouxe, logo de início, benefícios aos gestores do setor de recursos humanos e para complementar outras ferramentas já usadas, tais como o *Google Contacts*, por exemplo, que proporciona a gestão e inclusão de contatos, via computadores e arquivos de importação e exclusão em massa.

Cada um dos quatro ciclos é composto por cinco etapas, que são designadas aos respectivos setores responsáveis, seja na coleta dos números de telefone dos atuais colaboradores, para orientar os atuais e novos colaboradores sobre o novo veículo de comunicação, campanhas de endomarketing ou marketing interno, ou também para promover a fidelização do aplicativo junto ao público interno (Figura 16).

Figura 17: Ciclos da matriz IMADEFI

CICLO I	IMPLANTAÇÃO	RESPONSÁVEL	ETAPAS				
			1	2	3	4	5
			ATUALIZAR DADOS TELEFÔNICOS DOS COLABORADORES	CRIAR CONTATOS DOS COLABORADORES NA BASE DO GOOGLE CONTACTS	DISPONIBILIZAR SMARTPHONE/TABLET COMPATÍVEL COM O WHATSAPP BUSINESS	SINCRONIZAR CONTATOS DO GOOGLE COM O SMARTPHONE/TABLET	BAIXAR E CRIAR LISTAS DE TRANSMISSÕES POR FILIAL NO WHATSAPP BUSINESS
ENDOMARKETING E COM. INTERNA	X	X	X	X	X		

CICLO II	MANUTENÇÃO E PROCESSO	RESPONSÁVEL	ETAPAS				
			1	2	3	4	5
			COLETAR NÚMERO DOS NOVOS COLABORADORES	ORIENTAR OS NOVOS COLABORADORES A ADICIONAREM O NÚMERO DO WHATSAPP	ENVIAR DADOS DESSES COLABORADORES PARA O ENDOMARKETING	CADASTRAR OS NOVOS COLABORADORES NA BASE DO GOOGLE CONTACTS	ATUALIZAR AS LISTAS DE TRANSMISSÕES DO WHATSAPP BUSINESS
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	X	X	X				
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO		X					
ENDOMARKETING E COM. INTERNA				X	X		

CICLO III	DESENVOLVIMENTO (COLETA E ENVIO DE DADOS)	RESPONSÁVEL	ETAPAS				
			1	2	3	4	5
			FORNECER INFORMAÇÕES PARA PRODUÇÃO DE CONTEÚDO	ANÁLISE E FILTRAGEM DE DADOS	CAPTAÇÃO, EDIÇÃO E FINALIZAÇÃO DE ARQUIVOS	ENVIO PARA LISTAS DE TRSNMISSÕES DO WHATSAPP BUSINESS	CHECAGEM DE CONFIRMAÇÃO DE ENVIO E RECEBIMENTO
SETORES DO RH	X						
DEMAIS SETORES DA ORGANIZAÇÃO	X						
ENDOMARKETING E COM. INTERNA		X	X	X	X		

CICLO IV	FIDELIZAÇÃO DA FERRAMENTA	RESPONSÁVEL	ETAPAS				
			1	2	3	4	5
			DIVULGAR O NOVO CANAL NOS CANAIS JÁ EXISTENTES	CRIAR CAMPANHAS EXCLUSIVAS DO CANAL	AMARRAR CAMPANHAS DE ENDOMARKETING AO CANAL	INSTIGAR OS LÍDERES SOBRE O USO DO WHATSAPP	DISPONIBILIZAR CONTEÚDOS RECENTES E FIDELIZADORES
DIRETORIA				X			
ENDOMARKETING E COM. INTERNA	X	X	X		X		

Fonte: O autor

Como se vê na Figura 16, no **Ciclo I**, denominado Implantação, o setor de Endomarketing e Comunicação Interna, é o responsável pela gestão do WhatsApp Business da Rede Confiança, e seu principal mantenedor do processo, visto que os conhecimentos técnicos sobre os meios de comunicação conduzidos pelo setor e a prévia análise sobre o uso do aplicativo (com as etapas de coleta de informações

sobre os atuais colaboradores e aproveitamento desses dados) são atribuições inerentes a esta área.

Vale dizer que a implantação deste aplicativo permite aumentar a produtividade organizacional uma vez que a tomada de decisão é mais ágil e rápida. Também a velocidade na troca de informação entre departamentos, colaboradores e gestores adquire uma posição de vantagem junto ao mercado, pois possibilita uma resposta rápida e eficiente com ganhos significativos para a competitividade e o aproveitamento dos recursos. E ainda, a estrutura matricial para a implantação e gestão deste aplicativo incentiva um estilo de liderança mais democrático e participativo, com maior proximidade entre os pares, fruto dos laços criados a partir desta estrutura de gestão, via WhatsApp. Podem inclusive, por meio do aplicativo – que não faz muita distinção entre os ambientes de cunho particular e do trabalho – ampliar a motivação dos indivíduos, já que este modelo de gestão é claramente orientado para resultados.

O **Ciclo II**, de Manutenção e Processo, passa a contar com a colaboração de mais dois setores da empresa, sendo eles: Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento. Nesse ciclo, a captação de informações dos novos colaboradores e a orientação sobre a importância de se cadastrar o número do WhatsApp do Confinews em sua agenda para receber as informações da empresa é de fundamental importância.

Nota-se que o uso de aplicativos de mensagens instantâneas, tais como o WhatsApp, ou qualquer rede social agiliza a comunicação entre as pessoas em qualquer lugar e hora. Todavia, quando se trata de um aplicativo no trabalho, é preciso cuidado e bom senso. Por isso o cadastramento no Boletim Confinews como regra, sem beneficiar nem empregado nem empregador foi uma estratégia de ação eficiente para contornar situações: jurídicas (é cada vez mais comum profissionais serem consultados após o horário do expediente, para resolver questões do trabalho por meio do aplicativo), trabalhistas (contato com a empresa após o horário comercial aumentando o número de ações trabalhistas na Justiça); e pessoais (cuidado ao se dirigir aos colegas ou ao superior hierárquico nas conversas do aplicativo e moderação na sua utilização durante o expediente)

Ainda a respeito da comunicação, o cadastro permite o acesso somente quando o colaborador quer e também evita que haja desconcentração no trabalho devido a desatenção do empregado usando-o indiscriminadamente.

De tal modo, fica também ao setor de Endomarketing e Comunicação Interna a responsabilidade de constante atualização na base de contatos e listas de transmissões para que o trabalho deste ciclo tenha êxito.

Já o **Ciclo III**, que leva o nome de Desenvolvimento (Coleta e envio de dados) é algo próximo à uma redação jornalística, ou seja: os setores dos Recursos Humanos e demais setores da organização são os responsáveis por fornecer informações ao setor de Endomarketing e Comunicação Interna para que esse filtre as que são relevantes e pertinentes à empresa e aos colaboradores, criando pautas, matérias e selecionando as notícias internas de maior repercussão e interesse dos colaboradores para a divulgação através do aplicativo.

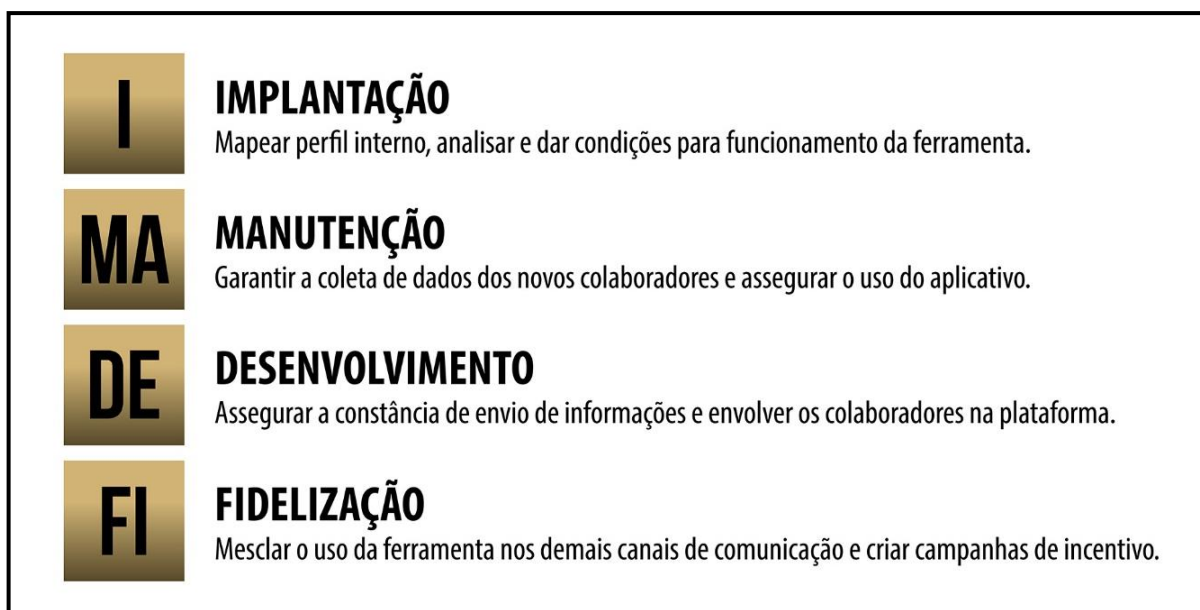
Assim, este setor também é o responsável por checar se as mensagens estão sendo entregues, lidas e entendidas pelos colaboradores. E, ainda de selecionar o conteúdo que vai trazer algum benefício para quem o lê, como resolver um problema, esclarecer uma dúvida ou ensinar algo, já que esta é uma maneira de se engajar com seu público-alvo, atraindo-o, envolvendo-o e gerando valor para as pessoas de modo a criar uma percepção positiva da sua organização, também perante seu público interno.

O **Ciclo IV** e último é um dos, senão o mais importante, da matriz IMADEFI, visto que é o responsável por criar o laço de envolvimento entre ferramenta e colaborador. Denominado Fidelização da ferramenta, ele é o “Relações Públicas” que está diretamente conectado ao alto-escalão, que é o responsável por estimular as gestões para disseminar a cultura de uso da ferramenta como meio de comunicação oficial, divulgar o aplicativo nos outros veículos de comunicação da empresa, criar campanhas de endomarketing que utilize a ferramenta e sempre distribuir conteúdo recente, visto que é uma ferramenta que está conectada à internet e está disponível 24 h por dia.

Como é passível de observação, todo o processo de utilização do WhatsApp como ferramenta de comunicação oficial da Rede Confiança de Supermercados necessita diretamente de recursos humanos para que sua manutenção seja realizada de forma orgânica, ou seja, contínua a fim de gerar credibilidade no público interno da mesma.

O modelo da matriz IMADEFI apresentado na Figura 17, mostra um resumo dos processos de cada um dos quatro ciclos destacados e detalhados anteriormente na Figura 16.

Figura 18: Matriz IMADEFI



Fonte: O autor

Vê-se que a matriz IMADEFI não passa de processos comuns de qualquer organização de médio e grande porte, podendo ser implantado de maneira rápida e simples para a disseminação da comunicação para o público interno das mesmas, de forma eficiente.

É importante, no entanto, o gerenciamento a ser realizado por pessoas que entendam de mudança organizacional e que tenham apoio da alta direção, indicando prioridades estratégicas e vinculando controles e incentivos para os envolvidos no processo.

É um processo demorado, devendo ser checadas todas as funcionalidades do WhatsApp, acompanhado de um treinamento conceitual e operacional, visto que a troca de informação entre departamentos coloca a empresa numa posição vantajosa perante alterações de mercado, o que possibilita ganhos significativos no que diz respeito a comunicação interna ou externa.

5.1. CENÁRIO ATUAL DA EMPRESA E A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ

Há cerca de um ano, a Rede Confiança de Supermercado iniciou a implantação do WhatsApp como ferramenta de comunicação interna, via setor de Marketing e Comunicação sob a supervisão deste pesquisador.

As conversas com os gerentes e chefias já vinham acontecendo desde 2017 quando alguns deles iniciaram o uso do WhatsApp tradicional para fins de trabalho. Alguns usos deste aplicativo já foram revelados quando na pesquisa de 2017, 77% dos entrevistados afirmaram ter grupos com as pessoas do trabalho.

Após as primeiras discussões e verificação das tendências de uso para este aplicativo, ocorreram em 19/7/2017, conforme o Quadro 2, iniciando o processo de desenvolvimento de um banco de dados com os telefones dos colaboradores, o que começou a ser preenchido no final do primeiro trimestre de 2018.

Esse processo requereu aproximadamente 45 dias (entre 19/02/2018 e 4/4/2018) para que fosse possível levantar cerca de 50% do quadro colaboradores que hoje conta com pouco mais de 3.500 pessoas, pois devido às escalas de trabalho e folga dos mesmos trouxeram morosidades na coleta e a quantidade de pessoas destinadas para este serviço de recolha (duas) de informações dificultou também a montagem do banco integralmente no tempo previsto.

A partir de então, os processos técnicos começaram a ser desenvolvidos e com isso, foi possível programar as tarefas e atividades que precisavam ser encaminhadas para a continuidade do processo de coleta de informações e de implantação do aplicativo propriamente dito, com auxílio de outros canais de comunicação já utilizados na empresa.

A próxima etapa foi a solicitação de um aparelho compatível com o aplicativo WhatsApp Business e uma linha telefônica móvel com acesso à rede de dados móveis 3G e 4G para que fosse possível iniciar a divulgação deste novo canal oficial de comunicação. O setor responsável pela disponibilização dos equipamentos foi a Administração de Custos, que concedeu um aparelho *smartphone* da marca Samsung, modelo Galaxy J1 mini SM-J105B e um chip telefônico da operadora de telefonia móvel Claro.

Com o equipamento em mãos, feitas as configurações necessárias se deu o início do processo de divulgação da nova mídia da empresa, pelos veículos de comunicação interna já existentes, tais como os murais de aviso, nos quais solicitou-se aos colaboradores que adicionassem o seu número de telefone na agenda do Confinews para receber as informações da empresa, via WhatsApp.

No entanto, devido à baixa adesão inicial, foram enviadas mensagens individuais aos colaboradores que já haviam sido adicionados na base de contatos

solicitando o compartilhamento desta informação a fim de instigar a participação dos demais ainda que ainda não tinham aderido.

Outras ações foram programadas para ampliar a adesão ao aplicativo, tal como a utilização das reuniões mensais com seus líderes, para que estes instigassem seus colaboradores a utilizar do novo canal, pois acreditávamos em sua efetividade já que em vários setores da organização este aplicativo já estava sendo utilizado, embora, na modalidade privada.

Assim, na medida em fomos ampliando a adesão e usos do aplicativo na modalidade corporativa criou-se um processo de inclusão “automática” de contato dos novos colaboradores, a partir da segunda quinzena de maio de 2018, e envolvendo também outros setores da empresa. Nesse processo, o setor de Recrutamento e Seleção começou a questionar os funcionários se gostariam de receber informações da empresa através do WhatsApp, e assim, caso a resposta fosse positiva, além de solicitar para que os mesmos adicionassem o número do WhatsApp do Confinews em suas agendas também coletavam seus dados. Também o setor de Administração de Pessoal, se integrou nesta etapa e passou a informar ao setor de Endomarketing e Comunicação Interna os contatos daqueles que se dispuseram participar do WhatsApp corporativo.

Assim, a partir da disponibilização dos conteúdos via este canal ele foi se fortalecendo como ferramenta de comunicação. Por exemplo a divulgação da abertura de vagas para recrutamento interno e ações “off-line” e a homenagem do dia das mães realizada para a mãe/colaboradora com mais tempo de casa que estivesse trabalhando no dia, foram conteúdos (com fotos e ilustrações) socializados via aplicativo que trouxe credibilidade e interesse perante os funcionários.

Mesmo sendo um coeficiente negativo, pois sabe-se que o grande volume de entrada e saída de colaboradores é ruim e tem um alto custo para a empresa, a rotatividade de funcionários foi um fator que contribuiu para a inserção do WhatsApp no cotidiano corporativo, já que o quadro de colaboradores foi renovado em mais de 52% (dos 3.600 colaboradores²³) no período de dezembro de 2017 a dezembro de 2018 (somados os pedidos de demissão e demissão por parte empresa).

Essa rotatividade tem gerado na cultura organizacional da empresa, um processo de inserção de comunicação em rede, facilitando a adesão e disseminação

²³ Número de colaboradores ativos no mês de dezembro de 2018.

desse novo canal comunicacional, no entanto, ao mesmo tempo em que o número de colaboradores na base do WhatsApp aumenta com a entrada de novos colaboradores, o alto índice de saída dos mesmos dificulta a fidelização da ferramenta.

Pensando nisso, foi programada uma campanha de endomarketing que exigia como forma de participação a utilização do WhatsApp do Confinews. A campanha denominada “Concurso Cultural Confiança e VC!”, teve como um dos seus objetivos despertar o “sentimento de pertença” no colaborador e, indiretamente, direcioná-lo para uso do aplicativo: já que este tinha seu primeiro acesso a ele e o telefone cadastrado, seu uso se tornaria mais facilitado. Nesta ação solicitou-se que os colaboradores gravassem um vídeo de até um minuto, contando por que ele gosta de trabalhar na Rede Confiança.

Aos ganhadores do concurso – após avaliação dos vídeos – os três melhores avaliados teriam seu material postado no YouTube da empresa e os três vídeos com o maior número de curtidas, receberiam respectivamente prêmios nos valores de R\$ 3.000,00, R\$ 2.000,00, R\$ 1.000,00 e dois vale-compras no valor de R\$ 500,00. A campanha aconteceu durante o mês de setembro de 2018, mês de aniversário da Rede Confiança de Supermercados, contando com a participação de 28 colaboradores.

No entanto, não é possível mensurar a quantidade de colaboradores que contribuíram com a divulgação e votos (curtidas) nos vídeos de seus colegas, pois foi aberta ao público em geral, ou seja, consumidores e cidadãos de Bauru. A plataforma mostrou que os vídeos alcançaram os seguintes números: 44.682 impressões, 31.345 visualizações e 5.480 curtidas.

Durante todo o período de execução da ferramenta, desde sua implantação, as notícias internas passaram a ser divulgadas exclusivamente via WhatsApp, todas oriundas dos diversos setores da empresa, especialmente os que tem relações com os Recursos Humanos.

No final de 2018, por ser um período com um grande volume de entrada e saída de colaboradores, identificou-se um problema de sincronização de contatos da base do *Google Contacts* e o *smartphone* responsável por transmitir as mensagens. Este fato se deu devido ao aparelho de entrada (*smarthphone*) ser de baixa qualidade e custo que levou o setor de Administração de Custos a substituí-lo por um tablete com maior poder de processamento para que o WhatsApp do Confinews

pudesse atender seus objetivos. O modelo cedido para tal é também da fabricante Samsung, modelo Galaxy Tab A6 SM-T280.

O aparelho proporcionou mais agilidade no processo de manutenção das listas de transmissões do WhatsApp, que é separada pelas filiais da Rede Confiança, por possuir um *hardware* mais rápido, além de sua tela ser significativamente maior em comparação a do *smartphone*, facilitar a navegação do conteúdo do aplicativo.

Além disso, a utilização do aplicativo do WhatsApp para Windows 10, também contribuiu para a melhora do fluxo de envio de arquivos, fotos e textos nas listas de transmissões do WhatsApp. No entanto, vale ressaltar que o aplicativo para computador funciona como o WhatsApp Web, ou seja, ele não é um aplicativo autônomo e precisa que o *smartphone* ou *tablete* esteja conectado à rede de dados para que possa utilizá-lo, funcionando como um espelho do conteúdo exibido nesses aparelhos.

Logicamente estes equipamentos mais sofisticados e mais caros serão inseridos para gerenciar este processo de implantação deste canal, na medida em que seus objetivos de comunicação, informação e relacionamento forem sendo expandidos via este canal e demonstrarem sua efetividade junto a direção.

Quadro 8: Cronograma de execução do WhatsApp do Confinews

AÇÃO	FEV/MAR 2018	ABR/MAI 2018	JUN/JUL 2018	AGO/SET 2018	OUT/NOV 2018	DEZ 2018	JAN/FEV 2019
Levantamento de contatos	X						
Adequação dos novos contatos		X	X	X	X	X	X
Divulgação de campanhas virais		X		X		X	
Divulgação de matérias e vagas internas		X	X	X	X	X	
Criação de Campanhas de endomarketing e fidelização da ferramenta				X	X		
Manutenção da base de contatos	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O Quadro 8 traz um breve resumo do percurso de implantação da matriz IMADEFI na Rede Confiança de Supermercados, que no mês de março de 2019, completou 2.357 colaboradores na base de contatos do Google, o que representa um crescimento aproximado de 20% em comparação ao início do desenvolvimento da matriz IMADEFI.

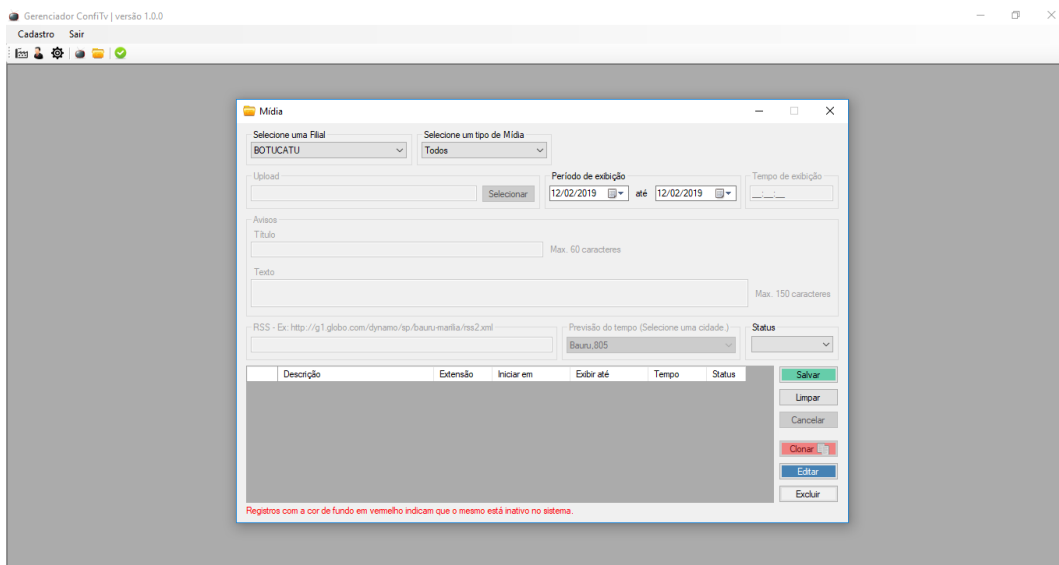
5.2. A PRODUÇÃO TECNOLÓGICA

Durante o curso do Programa de Mestrado Profissional em Mídia e Tecnologia (PPGMiT), a Rede Confiança de Supermercados criou, em conjunto com este pesquisador, um protótipo de programa para a TV Corporativa da empresa, o qual indiretamente ajudou a implantação de mudanças relativas a tecnologia e formas de se comunicar com o público interno da organização. Este foi desenvolvido a partir de linguagem ASPX, “uma estrutura da Web de software livre para criar aplicativos e serviços da Web modernos” criada pela Microsoft, que roda em C# e que permite “construir programas que eram independentes do ambiente de execução”.

Como comunicação reticular para disseminar o conteúdo nas TVs, (conectadas a um computador compacto), esta trouxe conteúdos e campos que exibiram cartazes (em formato de imagem na extensão JPEG) em modo carrossel, vídeos em alta definição (1280x720p na extensão MPEG4), avisos em formato texto, além de informativos RSS com previsão do tempo e notícias da região.

Na Figura 14, é possível observar a TV em execução instalada na unidade de Botucatu e nas Figuras 18 e 19 temos um *print* de um dos programas e o layout de exibição da TV corporativa, assim como na figura 20 o logotipo da referida TV.

Figura 19: Gerenciador Confi TV



Fonte: Rede Confiança de Supermercados (2018)

Figura 20: Layout Confi TV



Fonte: Rede Confiança de Supermercados (2019)

Figura 21: Logo Confi TV



Fonte: Rede Confiança de Supermercados (2018)

Assim, pode-se dizer, que embora em fase de teste, a TV corporativa da empresa iniciou um processo de envolvimento com seus colaboradores, a partir de conteúdos desenvolvidos pela própria Rede Confiança de Supermercado exibindo também vídeos de produções independentes de canais do YouTube e TVs abertas. Estima-se que o desenvolvimento e expansão da Confi TV inicie no segundo semestre de 2019 com a inauguração de novas lojas, demonstrando o interesse de mudança da lógica desta organização, oriunda dos rápidos processos de transformação tecnológica. Num outro enfoque percebe-se que este estímulo vem também estimulado pela alta competitividade do mercado, que traz como alternativa para a melhoria dos negócios o conhecimento compartilhado e comunicação dinâmica entre seus colaboradores.

Observando o cenário macro da comunicação em rede na sociedade como um todo e nos dados das pesquisas realizadas, vemos que a utilização do WhatsApp no mundo e também na Rede Confiança, vem tendo um crescimento exponencial, o que fez com que neste momento, o projeto da Confi TV desse lugar ao WhatsApp por ser uma ferramenta mais ágil ao disseminar as informações aos colaboradores.

Portanto, o uso do WhatsApp no ambiente interno desta organização veio com uma consequência destes novos aportes para a comunicação em rede, e para tanto a Rede Confiança de Supermercado precisou disponibilizar acesso a internet aos seus colaboradores, mesmo que de forma reduzida.

Esse acesso por sua vez, foi disponibilizado de forma indireta, pois é realizado a partir da mesma rede Wi-Fi dos clientes (uma rede com uma banda de transferência de dados reduzida), já que a ferramenta não é utilizada como item obrigatório do trabalho e sim como um suporte de desenvolvimento das atividades diárias, além de disseminador das notícias e ações da empresa.

No Centro Administrativo, a realidade muda de cena, pois o aplicativo já passa a fazer parte dos processos de trabalho de alguns setores, como pudemos observar nas pesquisas realizadas com alguns líderes. Esse fato por sua vez, fez com que a empresa disponibilizasse aos colaboradores que necessitassem, o acesso às redes Wi-Fi exclusivas ou então, aparelhos e linhas móveis com acesso à rede de dados sem fio para que esses pudessem executar suas tarefas.

5.3. PARCERIA INSTITUCIONAL

A parceria institucional para a execução deste trabalho com a Rede Confiança de Supermercados, registrada no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) em nome de Jad Zogheib e Cia. Ltda., inscrita sob o CNPJ: 53.045.266/0001-17, com matriz localizada na avenida Getúlio Vargas, número 3-30, jardim Estoril, Bauru (SP) e Sede Administrativa inscrita sob o CNPJ: 53.045.266/0008-93, localizada na rua Campos Salles, número 7-55, vila Falcão, Bauru (SP), se deu pela situação do pesquisador, uma vez que ele é funcionário da empresa e conseguiu esta abertura para a implantação do aplicativo na organização .

A empresa disponibilizou a este pesquisador todo o material necessário para o diagnóstico, espaço para os levantamentos com o público interno e flexibilidade de horário para que o mesmo pudesse desenvolver suas atividades acadêmicas do Mestrado Profissional em Mídia e Tecnologia na Universidade Estadual Paulista, além de condições e recursos para a implantação do WhatsApp como ferramenta de comunicação organizacional interna.

O custeio a alguns eventos científicos de comunicação também foi oferecido ao colaborador, de forma que foi possível participar e publicar artigos em Anais como do “XL Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação”, que aconteceu entre os dias 3 e 9 de setembro do ano de 2017, na Universidade Positivo, em Curitiba (PR), e o XII ABRAPCORP, Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, nos dias 14 e 18 de maio de 2018, na Universidade Federal de Goiás, em Goiânia (GO).

5.4. IMPACTOS, DIFICULDADES E PERSPECTIVAS

Como impactos ou resultados decorrentes deste estudo, pode considerar a alteração da estrutura comunicacional da organização estudada e o início de um novo modelo de cultura corporativa voltada aos processos comunicacionais da mesma. Durante a análise do estudo de caso na Rede Confiança de Supermercados, notamos a utilização de diversas mídias para poder se comunicar com os colaboradores, além da percepção da mesma em compreender as mudanças nos processos midiáticos que vêm circulando a sociedade como um todo.

Quando se pensa em tecnologia, automaticamente temos em nossas mentes a inovação e de que forma esse novo recurso ou essa nova ferramenta vai contribuir ou melhorar nosso dia-a-dia. Essa reflexão tem sido empreendida não só pelos consumidores mais especialmente pelos gestores e investidores de negócios que pretende melhor adequar sua comunicação com os seus públicos de interesse.

A rede varejista Magazine Luiza²⁴, por exemplo, em 2017, iniciou uma estratégia na qual os vendedores das lojas físicas receberam smartphones para melhorar a experiência de venda e de compra do cliente, ou seja, o vendedor com o sistema de vendas em mãos consegue circular livremente pela loja acompanhando o cliente, verifica o cadastro do mesmo, checa seu perfil de consumidor e consecutivamente, tem mais chances de oferecer produtos adequados ao mesmo.

Esse cenário - de acompanhamento do processo de aquisição dos produtos pelos clientes - ainda não é uma realidade nas Rede Confiança - devido ao custo operacional deste (com a aquisição dos smartphones) e também porque os produtos comercializados por ela não são de alto valor agregado: o que não se justifica no momento.

Por outro lado, percebe-se que maioria dos colaboradores (Quadro 3) da organização já está inserida na cultura cibernética e mais de 43% desses utilizam seu o próprio smartphone para as tarefas corporativas, indicando uma gradativa transição na forma de se socializar as informações na Rede Confiança.

Essas considerações são amparadas por Jenkins (2009) em seu livro *Cultura da Convergência*, no qual já a dez anos dizia que era possível observar essa transição midiática. Em 2016 ele reforça esta tendência de transição numa entrevista concedida à Intercom – *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, na qual afirma que com essas mudanças no campo da comunicação,

[...] tornou-se muito mais difícil fazer distinções clássicas entre comunicações interpessoais, organizacionais e de massa, por exemplo, em um momento em que a mídia social e os grandes meios de transmissão se conectam de forma cada vez mais complexa e o conteúdo pode fluir de uma rede hiperpessoal para um fórum maior com apenas um clique no mouse. (JENKINS; KALINKE; ROCHA, 2016, p. 216).

²⁴ A fórmula do Magazine Luiza para sobreviver na crise. Disponível em: <<https://www.senior.com.br/noticias/a-formula-do-magazine-luiza-para-sobreviver-na-crise/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

Vê-se que as barreiras entre o pessoal e o profissional estão extremamente abaladas e podem gerar impactos para ambos os lados, seja aos colaboradores ou à organização. Fato que também foi levantado durante as entrevistas realizadas com o corpo gestor da empresa.

De tal modo, a utilização do WhatsApp Business como ferramenta oficial de comunicação interna da empresa tem se destacado não só para a propagação de notícias internas, mas também para socialização de vagas de empregos, informes aos colaboradores e também para a disponibilização de certos conteúdos sobre os valores e cultura organizacionais.

No entanto, o aplicativo em sua versão tradicional particular ainda é utilizado pelos líderes e gestores da empresa em horário comercial ou não, gerando algumas problemáticas relativas ao amparo jurídico e trabalhista, pois não existe regulamentação que assegure o direito de ambas as partes: empresa e empregado.

Por fim, outro quesito importante, decorrente da implantação da Matriz IMADEFI, é a possibilidade de se alcançar todos os colaboradores individualmente, seja em ações personalizadas ou coletivas. especialmente quando nos processos informacionais. Isto é, a empresa ganha um novo canal ágil para sanar dúvidas e esclarecer sobre os diversos assuntos, com seus colaboradores. Mais do que isso, pode-se até socializar fotos e aspectos que podem dar concretude e credibilidade as informações repassadas.

Já sobre as dificuldades encontradas no desenvolvimento do novo processo comunicacional da Rede Confiança de Supermercados, a primeira delas foi o levantamento do número de telefone dos colaboradores. Por ser uma empresa de grande porte varejista, com uma escala de trabalho extensa, mapear um a um foi um trabalho árduo, que levou dez dias para se conseguir 50% dos 3500 funcionários da organização. Após este período, foi necessário aguardar os processos internos de solicitação de um *smartphone* compatível com o aplicativo WhatsApp e uma linha telefônica com acesso à rede de dados móveis 3G para início do processo.

A terceira dificuldade sinalizada foi quando o *Google Contacts* não reconheceu os arquivos de importação dos contatos criados em extensão csv, do Microsoft Excel que separa as colunas por vírgulas, compatíveis com diversas agendas virtuais.

Neste momento, passou-se a realizar o cadastro dos novos contatos manualmente, o que gerou grande demanda de tempo, especialmente porque a organização estava num processo de admissões de funcionários.

A quarta dificuldade identificada foi a não sincronização entre *smartphone* e a base de contatos no *Google Contacts*, pois sem a sincronização destes era impossível incluí-los nas listas de transmissões do WhatsApp.

Por sua vez, a quinta e não menos importante dificuldade, foi fazer com que o colaborador reconhecesse a importância de ter em sua agenda telefônica o número do WhatsApp do Confinews, para que fosse possível enviar informações para todos da empresa.

Além disso, embora as diversas adversidades encontradas na implantação da ferramenta, resta ainda se discutir sobre os obstáculos que podem surgir em relação ao uso do aplicativo no ambiente laboral, dando acesso aos funcionários de socializar ou viralizar um fato ocorrido em tempo real no interior desta, o tráfego das pessoas, os dados pessoais dos consumidores colhidos pelos sistemas de observação sistemática (número de cartão de crédito, perfil, tipos de compras) enfim diversas formas de “escapes” de informações sigilosas, que exigem uma política de comunicação bem organizada.

No entanto, de forma geral, a utilização da matriz IMADEFI como viabilizadora de um processo de implantação do WhatsApp como meio de comunicação oficial na Rede Confiança de supermercado, trouxe experiências empíricas relevantes e resultados positivos que vem sendo administrados, a curto e médio prazo.

Ainda dando os primeiros passos, a utilização do aplicativo como canal oficial de comunicação interna da empresa, está em suas primeiras ações, já que no momento, funciona apenas como disseminador de informações e esclarecimentos de dúvidas para determinados assuntos, direcionando-as aos responsáveis e competentes para respondê-las.

Seguindo a tendência dos modelos mercadológicos e diante da transformação da comunicação agora em rede (JENKINS, 2016), é possível projetar que o WhatsApp se transforme em um mediador ativo, não apenas enviando informações aos seus colaboradores, mas dando suporte (com informações selecionadas) as tarefas e atividades destes.

6. OUTROS RESULTADOS ALCANÇADOS

Além da matriz IMADEFI, de implantação do WhatsApp, outros resultados foram alcançados a partir da inauguração da mesma na Rede Confiança de Supermercados, que por sua vez foram ao encontro de alguns dos objetivos apresentados no início deste trabalho.

A utilização do aplicativo WhatsApp como ferramenta oficial de comunicação organizacional trouxe as seguintes decorrências: melhora na disseminação de informações da comunicação interna; divulgação de assuntos de interesse e pertinentes aos colaboradores como as vagas internas; contribuição com o processo de gestão entre líderes e equipe e estimulação de inovação na organização (presente nos valores socializados pela organização); e também ampliação da participação dos colaboradores em ações sociais desenvolvidas pela empresa.

Pode-se observar que dentre os objetivos propostos inicialmente, a maioria já foi obtida. No entanto, como a mesma ainda está em fase de desenvolvimento, espera-se que, em curto prazo, todas as metas e objetivos propostos sejam alcançados

Dentre os outros resultados pode-se citar o desenvolvimento de reflexões dos envolvidos e interessados sobre o tema discutido e a produção de publicações diversas que auxiliaram na pesquisa, desenvolvimento e efeitos deste estudo. Os artigos produzidos, que estão listados a seguir, contemplam desde resumos expandidos a capítulos de livros, no intuito de trazer ao mercado uma base teórica capaz de dar apoio para o desenvolvimento empírico de produtos e processos como este.

6.1. PUBLICAÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS

6.1.1. Resumos

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco. A comunicação reticular e o ambiente corporativo: implicações na dinâmica cotidiana do público interno de uma organização. JORNADA CIENTÍFICA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, 5, 2017, Bauru. **Anais...** Bauru: Universidade do Sagrado Coração, 2017. 1. p. 191-192. ISSN: 2177-465X. Disponível em:

<https://www.usc.br/custom/2008/uploads/anais/comunic_social_2017/Processos_e_Interfaces_da_Comunicacao_Organizacional/Luiz_Francisco_Ananias_Junior_a_comunicacao_reticular.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2018.

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. A comunicação reticular e o WhatsApp: tendência na dinâmica cotidiana das organizações. JORNADA MULTIDISCIPLINAR “MÍDIA, POLÍTICA E MOVIMENTOS SOCIAIS”, 19, 2017, Bauru. **Anais...** Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2017. 1. p. 10-11. ISBN: 978-85-99679-79-1. Disponível em: <<http://www.faac.unesp.br/Home/Departamentos/CienciasHumanas45/2017-midiapoliticaemovimentossociais/caderno-de-resumos-ok.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. Comunicação organizacional: impactos da comunicação em rede e da cibercultura no cotidiano empresarial. JORNADA CIENTÍFICA DAS FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU, 12, 2017, Bauru. **Anais...** Bauru: Faculdades Integradas de Bauru, 2017. 1. p. 7-8. ISSN: 2358-6044. Disponível em: <<http://fibbauru.br/custom/561/uploads/Administracao.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

6.1.2. Artigos Completos

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. A Comunicação organizacional e o ambiente corporativo: tendências da cibercultura no cotidiano organizacional. SIMPÓSIO NACIONAL DA ABCIBER – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM CIBERCULTURA, 10, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo, p. 105-116. ISSN: 2175-2389. Disponível em: <<http://www.abciber.org.br/anais-abciber-2017.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. A comunicação reticular e o WhatsApp como tendência no ambiente corporativo. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40, 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Universidade Positivo. R12-0101. p. 1-14. ISSN: 2175-4683.

Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0101-1.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. Comunicação reticular no ambiente corporativo: moda na comunicação organizacional. COLÓQUIO DE MODA; 10.^a EDIÇÃO INTERNACIONAL, 13, 2017, Bauru. **Anais...** Bauru, p. 1-13. ISSN: 1982-0491. Disponível em: <http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/13-Coloquio-de-Moda_2017/CO/co_4/co_4_COMUNICACAO_RETICULAR_NO_AMBIENTE.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. A comunicação organizacional através da diversidade midiática no ambiente corporativo: um breve estudo de caso. ABRAPCORP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 12, 2018, Goiânia. **Anais (on-line)...** Disponível em: <http://portal.abrapcorp.org.br/wp-content/uploads/2018/08/Abrapcorp_Anais_2018_GPs.pdf>.

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. A Comunicação organizacional e a convergência das mídias ao ambiente corporativo. CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR DA FACULDADE DE AGUDOS, 2, 2018, Agudos. **Anais...** Agudos, p. 33-44. ISSN: 2526-8333. Disponível em: <<https://faag.com.br/editorafaag/livros/2CIM/>>. Acesso em: 11 fev. 2019.

6.1.3. Capítulos de livros

MARTINS, Mônica dos Santos.; OLIVEIRA, Vinicius Martins Carrasco de; ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; LUVIZOTTO, Caroline Kraus. O Twitter como ferramenta de comunicação organizacional para mobilização do fórum nacional de democratização nacional da comunicação. In: OLIVEIRA, Maria José da Costa et al. **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas Abrapcorp 2017**. Dados eletrônicos. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018. p. 1-14.

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SARDINHA, Antônio Carlos; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. Uso e apropriação do Facebook pelo ativismo em defesa da democratização da comunicação: um estudo de caso. In: IRIGARAY, Fernando et al. **Audiovisual, Cidades, Mobilidade, Cidadania, Jornalismo, Mídia e Tecnologia**. Rosario: UNR Editora. Editorial de la Universidad Nacional de Rosario, 2018. p. 158-170.

ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos. Mídia reticular: inferências da nova dinâmica comunicacional no ambiente corporativo – a comunicação reticular e a dinâmica organizacional através do aplicativo WhatsApp. In: MAGNONI, Antônio Francisco; MORAES, Osvando J. de; LEITE, Wellington. (org.). **Perspectivas Interdisciplinares em Games, Educação, Mídia e Sentido: Economia Criativa e Sistemas Produtivos**. Bauru: OJM Casa Editorial; PPGMiT; Unesp; Fapesp, 2018. p. 145-159.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados e a reflexão sobre a comunicação reticular no ambiente laboral apresentados neste estudo a partir da utilização do WhatsApp como ferramenta de comunicação oficial, demonstraram que a comunicação da Rede Confiança de Supermercados, é possivelmente similar a maioria de outras organizações do mesmo porte e ramo. Todavia o que se percebe é que o movimento da chamada cultura da convergência ou até mesmo midiatização está presente neste cenário e, querendo ou não, elas estão tendo que se adaptar as novas tecnologias da informação.

Amparados nos autores aqui discutidos, pode-se verificar que diversidade de mídias comunicacionais presente nas organizações, faz com que a troca de informações entre empresa e colaboradores aconteça de forma descentralizada e contribui para alcançar maior número de pessoas, especialmente disseminadas pelos aparelhos de smartphones, que ocupam o lugar das tradicionais mídias de comunicação interna como os murais de avisos, boletins informativos e jornais corporativos. A TV corporativa e o uso de aplicativos interativos como o WhatsApp surgem oferecendo melhores estímulos de atenção e memória e rapidez na troca de informações.

Entretanto, é perceptível que mesmo em empresas, tal como a Rede Confiança, que estão investindo em mídias digitais de comunicação, a falta de uma política estruturada para esta área, contribui efetivamente para que a cultura de busca de informação e conhecimento de meios e canais de comunicação seja ineficiente, resultando em um trabalho laborioso para as equipes de comunicação.

Desta forma, diante dos entraves culturais que permeiam essa realidade, a criação do processo de implantação da matriz de gestão aqui apresentada, pode ser o primeiro passo para contornar essa deficiência.

É válido considerar que até o ano de 2018, ainda não havia um corpo diretor formado para tomar frente às principais áreas que constituem a Rede Confiança de Supermercados, cujas “grandes” decisões eram tomadas apenas pelo Diretor Presidente Jad Zogheib, que por sua vez acabavam chegando aos colaboradores via processos informais, com muitos ruídos e distorções.

Para a execução do projeto a empresa investiu cerca de R\$ 3.000,00 com a aquisição de equipamentos (*smartphone* e *tablet*), um valor extremamente baixo se

comparado ao investimento pelo número de funcionários ativos que totalizavam 3.600 em dezembro de 2018. Ou seja, a empresa investiu pouco mais de R\$ 0,83 centavos por colaborador para melhorar seu fluxo de comunicação interna e se adaptar ao processo de midiatização da comunicação reticular.

A implantação do WhatsApp mediante uma matriz, na qual equipes compostas por pessoas de diversas especialidades realizam as tarefas com características em comum, sem perderem as especificidades de suas funções é um processo diferente na tradicional hierarquia da organização. Na Matriz IMADEFI cada processo é gerido como uma atividade distinta, tendo como foco os seus objetivos – colher dados, transmitir informações, socializar outras etc. – e as pessoas trabalham em grupo com uma hierarquia definida na matriz.

Com esta estrutura, os departamentos, setores e pessoas permanecem vinculados as suas antigas funções e unidades funcionais e se movimentam somente para desempenhar - conforme sua capacitação - a atividade proposta na matriz. Por isso a importância da estrutura matricial, na qual é possível contar com maior especialização em um determinado assunto, facilitada por pessoas e recursos de diferentes áreas funcionais.

Ainda nesse processo, é possível compreender que essa mudança de paradigma - que inclui as ferramentas digitais incorporadas no ambiente de trabalho – pode contribuir para a melhoria do repertório e acesso dos colaboradores ajudando-os a distinguir as *fake news* e evitando circulação de notícias falsas no cenário corporativo.

Quanto às questões de pesquisa que nortearam esse trabalho, foi possível responde-las a partir do conteúdo pesquisado. A primeira delas, que indagava sobre se colaboradores da Rede Confiança têm uma participação efetiva na construção da comunicação organizacional, podemos afirmar que não, uma vez que a empresa começou a investir em comunicação interna recentemente.

A segunda questão indagava sobre a existência de uma estratégia corporativa que orientasse a comunicação organizacional ao colaborador, em especial sobre as mídias digitais. Percebeu-se que esta não existia até a implantação da matriz IMADEFI proposta por esse trabalho.

A terceira questionava sobre a existência da preocupação, restrição, ou orientação para com os meios e usos da comunicação reticular na organização, que foi claramente percebida a partir da pesquisa de caráter qualitativo realizada com o

corpo gestor da empresa. A quarta e última questão eram sobre as ações realizadas ou que poderiam ser para promover a comunicação organizacional do colaborador de modo a melhorar o ambiente interno. Esta, assim como a segunda, passou a ser realizada com a implantação da matriz IMADEFI, na qual campanhas de endomarketing com premiações diversas e informações estratégicas como a divulgação de vagas internas passaram a ser vinculadas ao aplicativo de troca de mensagens WhatsApp.

Assim após avaliações preliminares foi possível observar que o objetivo geral deste trabalho -, referente à implantação do WhatsApp como veículo de comunicação a partir da matriz IMADEFI -, foi realizado pontando inclusive um processo orgânico de manutenção da base de contatos dos colaboradores na ferramenta, o que facilitou a sua gestão.

De forma geral, vemos que ainda há uma postura de resistência das organizações para trabalhar com os dispositivos móveis em sua comunicação oficial, devido à falta de conhecimento dos públicos sobre seus efeitos, legislações e procedimentos e as dificuldades apontadas no decorrer deste estudo, que ainda não vislumbram uma solução efetiva. A preferência acaba sendo pelos meios tradicionais que tem maior controle e evitam vazamentos de informações estratégicas e sigilosas. No entanto, pode-se verificar na pesquisa realizada junto aos gestores da empresa, que mesmo cientes do vazamento dessas possíveis informações sigilosas, os mesmos demonstram e tendem a correr o risco de utilização desse aplicativo em virtude da agilidade na troca de informações e dos inúmeros benefícios que estes podem trazer ao ambiente corporativo.

Por fim, verifica-se que os novos processos desenvolvidos a partir da chegada do WhatsApp, vêm promovendo transformações na forma de se fazer comunicação, na ampliação dos espaços de relacionamento laborais e na transformação de valores éticos e culturais da organização, interferindo nas relações sociais, não só no ambiente interno da empresa, mas em toda sociedade midiaticizada.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2015.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BENEDICTO, G. C.; GIDEON, C. L. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **REAd**, ed. 44, v. 11, n. 2, mar.-abr. 2005.

BUENO, W. C. A Rádio Peão e democracia interna nas organizações. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 2, n. 2, p. 92-100, 2011.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. Saraiva, 2009.

CAELUM. **O que é C# e .Net**. Disponível em: <<https://www.caelum.com.br/apostila-csharp-orientacao-objetos/o-que-e-c-e-net/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

CALDAS, D. **Observatório de Sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

CASTELLS, M. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **A sociedade em rede**: do conhecimento à política. Imprensa Nacional; Casa da Moeda, 2005.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009a. p. 169-184.

_____. A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 161-167, 2009b.

COUTINHO, M. Marketing e comunidade digitais: do discurso ao diálogo. **Revista da ESPM**, São Paulo, abr. 2007. Disponível em: <<http://bibliotecasp.espm.br/index.php/espm/article/view/1260>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

DI FELICE, M. **Pós-complexidade**: as redes digitais vistas a partir de uma perspectiva reticular. Entrevista Especial com Massimo Di Felice. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/500515-pos-complexidade-as-redes-digitais-vistas-a-partir-de-uma-perspectiva-reticular-entrevista-especial-com-massimo-di-felice>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

_____. Redes sociais digitais, epistemologias reticulares e a crise do antropomorfismo social. **Revista USP**, n. 92, p. 6-19, 2012.

ESTADÃO. **Pequena empresa responde por 70% dos empregos.** Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pequena-empresa-responde-por-70-dos-empregos,70001963654>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

FÍGARO, R. Comunicação e trabalho: contribuição epistemológica/ergológica às pesquisas de comunicação. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30, 2007, Santos. **Anais...** Santos: 2007. p.1-15.

FINANCIAL TIMES. **WhatsApp users get the message.** Disponível em: <<https://www.ft.com/content/30fd99a2-0c60-11e1-88c6-00144feabdc0>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

FORBES. **How Workplace by Facebook is helping organizations improve and enhance communication.** Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/amitchowdhry/2017/12/27/how-workplace-by-facebook-is-helping-organizations-improve-and-enhance-communication/#4ba9a8a41fed>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

GATEHOUSE. Knowledge Bank. **State of the Sector Internal Communication & Employee Engagement**, v. 9, 2017. Disponível em: <http://www.gatehouse.co.uk/knowledge_bank_resources/SOTS/SOTS_2017_FULL.zip>. Acesso em: 9 mar. 18.

JCNET. **Confiança é o m² mais eficiente do país.** Disponível em: <https://www.jcnet.com.br/editorias_noticias.php?codigo=23107&ano=2003&p=>>. Acesso em: 21 ago. 18.

JENKINS, H. **Cultura da convergência.** São Paulo: Aleph, 2009.

JENKINS, H.; KALINKE, P.; ROCHA, A. Convergência e conexão são o que impulsiona a mídia agora. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 39, n. 1, 2016.

HJARVARD, S. Midiatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. **Matrizes**, v. 5, n. 2, p. 53-91, 2012.

KUNSCH, M. M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

LE MOS, A. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia.** São Paulo: Paulus, 2010.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática.** Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

_____. **Cibercultura.** São Paulo: Editora 34, 1999.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies

qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MICROSOFT. **ASP.NET An open source web framework for building modern web apps and services with .NET**. Disponível em: <<https://dotnet.microsoft.com/apps/aspnet>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

PISANI, F.; PIOTET, D. **Como a web transforma o mundo: a alquimia das multidões**. São Paulo: Senac, 2010.

OLIVEIRA, I. L.; ALENCAR, T. G. R. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Organicom**, v. 10, n. 19, p. 209-219, 2013.

REBECHI, C. N. Comunicação nas organizações do trabalho. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, ano 12, n. 12, p. 107-121, jan./dez. 2008.

REBECHI, C. N.; FÍGARO, R. A comunicação no mundo do trabalho e a comunicação da organização: duas dimensões distintas. **Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, v. 12, n. 24, 2013.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá, n. 4, p.129-148, maio 2008.

SAAD, E. **Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação**. [S.l: s.n.], 2003.

SILVA, L. J. **Implicações cognitivas e sociais da globalização das redes e serviços telemáticos**: estudo das implicações da comunicação reticular na dinâmica cognitiva e social da Comunidade Científica Portuguesa. 693 f. 2002. Tese (Doutorado em Ciências e Tecnologias da Comunicação) – Departamento de Artes e Comunicação, Universidade de Aveiro. Aveiro, 2002. Disponível em: <<https://ria.ua.pt/handle/10773/4460>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

SCHENKER, J. L. **Interview of the week**: Julien Codorniou. Disponível em: <<https://innovator.news/interview-of-the-week-julien-codorniou-cc7c0b50fd1d>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

SENIOR. **A fórmula do Magazine Luiza para sobreviver na crise**. Disponível em: < <https://www.senior.com.br/noticias/a-formula-do-magazine-luiza-para-sobreviver-na-crise/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

SOUZA, J. P. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. Porto, 2006.

SUPERMERCADO MODERNO. **Ranking de Supermercados**. Disponível em: <<https://www.sm.com.br/ranking-de->

supermercados?tipo=BuscaBrasil&busca=CONFIAN%C3%87A%20SUPERMS.>. Acesso em: 21 ago. 2018.

THOMPSON, J. B. **Ideology and Modern Culture**. Cambridge: Polity Press. 1990.

_____. **A mídia e a modernidade: Uma teoria social da mídia**. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 2011.

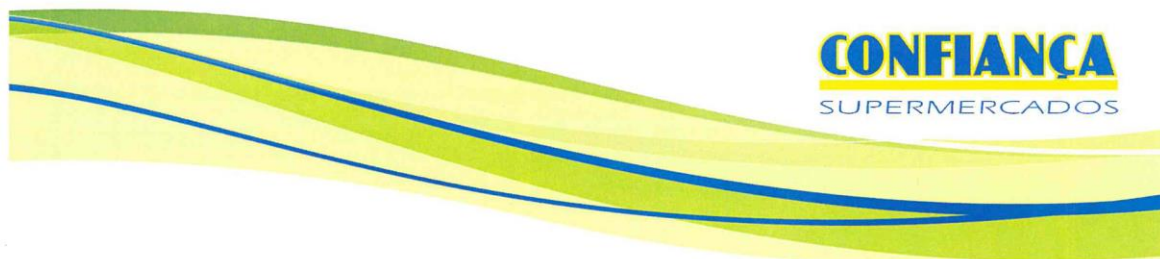
VIEIRA, H. C.; CASTRO, A. E.; SCHUCH JÚNIOR, V. F. O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes. **XIII SEMEAD Seminários em administração**, p. 1-13, 2010.

VIEIRA, R. F. **Comunicação Organizacional**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda., 2004.

YAHOO FINANCE. **WhatsApp officially launches 'WhatsApp Business' (FB)**. Disponível em: <<https://finance.yahoo.com/news/whatsapp-officially-launches-aos-whatsapp-155610920.html>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

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

ANEXOS



Bauru, 16 de outubro de 2018

DECLARAÇÃO DE PESQUISA

Declaração de autorização de execução de pesquisa na Rede Confiança de Supermercados.

Declaramos à Universidade Estadual Paulista - Júlio de Mesquita Filho para os devidos fins que: Luiz Francisco Ananias Junior, aluno do Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia (Mestrado Profissional) da instituição acima citada e colaborador desta empresa, da qual ocupa o cargo de Analista de Endomarketing sobre a CTPS: 55.108 de série: 324-SP, está autorizado a executar pesquisas com os colaboradores da Rede Confiança de Supermercados sobre os temas: comunicação organizacional e comunicação em rede, em especial sobre o aplicativo de troca de mensagens WhatsApp.



Liliâne Sayuri Adachi dos Santos
Diretora de Recursos Humanos