

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Isabella Ulson Resky

Como as empresas tem utilizado as redes sociais para o desenvolvimento de práticas operacionais?

SÃO PAULO - SP
2016

Isabella Ulson Resky

Como as empresas tem utilizado as redes sociais para o desenvolvimento de práticas operacionais?

Relatório final apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para o PIBIC Ciclo 2015/2016.

Campo de conhecimento: Administração

Pesquisador: Isabella Ulson Resky

Orientadora: Profa. Cristiane Biazzin

SÃO PAULO - SP
2016

RESUMO

[INTRODUÇÃO] O “Projeto Redes Sociais e Desempenho Operacional” teve por objetivo analisar como tem-se utilizado as redes sociais no desenvolvimento de suas atividades rotineiras dentro das organizações e como isso tem impactado o desempenho operacional da firma. Percebe-se que com o advento da internet, a comunicação e a troca de informações assumiu novos padrões de velocidade e qualidade. É também fato que as redes sociais têm sido amplamente utilizadas não apenas para fins de entretenimento e marketing, mas também para acelerar a troca de informação nas atividades e práticas operacionais (mesmo que de forma não-institucionalizada pela empresa), mas como uma alternativa que os colaboradores encontraram para alavancar seus processos. Dessa forma, pretendeu-se com o estudo avaliar a existência desse fenômeno, sua intensidade, como tem sido estruturado pelos colaboradores e quais os principais resultados percebidos.

[METODOLOGIA] Durante a revisão de literatura percebeu-se que o tema do presente projeto é bastante recente, portanto o referencial teórico é em muitos aspectos inexistente ou por outro lado, o assunto é contemplado por trabalhos atualizados que tornam a pesquisa ainda mais próxima de seu objeto e alinhada com o contexto ambiental. Além dos dados secundários obtidos nas fases de revisão de literatura realizou-se também coleta de dados primários. Na etapa qualitativa realizou-se um focus group com sete participantes e uma mediadora em 5 de abril de 2016. A partir desse focus group obtiveram-se os insumos necessários para a elaboração de um questionário estruturado que obteve 101 respostas válidas. O período de coleta das respostas da fase quantitativa ocorreu de 23 de maio de 2016 a 13 de junho de 2016.

[RESULTADOS] Pode-se notar que o WhatsApp figura como a principal rede social utilizada pelos respondentes tanto para fins profissionais quanto pessoais (97% dos respondentes) reforçando assim, o que foi levantado na revisão de literatura quanto à importância desse aplicativo para a comunicação no Brasil. Ao comparar, entretanto, a comunicação interna e externa da organização percebe-se uma queda na utilização dessa ferramenta com clientes e fornecedores apesar de se mostrar ainda relevante. Quanto aos respondentes que declararam não utilizar o WhatsApp no ambiente de trabalho, destaca-se como motivos as normas da empresa e a preferência pessoal.

[CONCLUSÃO] Há uma percepção geral que o WhatsApp é uma ferramenta mais ágil se comparada às demais e, além disso, considera-se que ela contribua para um aumento na produtividade das organizações. Também se destaca que não se atribui um incremento de aprendizado nas organizações por meio do aplicativo.

Palavras chave: Redes Sociais; Desempenho Organizacional; Práticas Operacionais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 Apresentação do tema e sua relevância	5
1.2 Revisão da literatura e identificação da lacuna	5
1.3 Objetivos do trabalho	8
1.4 Pergunta da pesquisa	8
1.5 Estrutura do Plano de Trabalho	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3. METODOLOGIA	18
4. ANÁLISE	20
4.1 Pesquisa Qualitativa	20
4.2 Pesquisa Quantitativa	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
7. ANEXOS.....	39

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e sua relevância

Os avanços na tecnologia de informação, globalização e o aumento da consciência para os impactos socio-ambientais tem direcionado as indústrias a repensar suas estratégias de operações (Gunasekaran & Ngai, 2012). Em paralelo, clientes exigem cada vez mais padrões globais de fornecimento e conseqüentemente as empresas se esforçam em desenvolver produtos e processos padronizados (Shi & Gregory, 1998). Como consequência, tradicionalmente, organizações tendem a estabelecer padrões estáticos de produção e processos (Eisenhardt & Galunic, 2000) os quais são compartilhados na rede de manufatura. Assim, surge a necessidade de se observar como as organizações brasileiras percebem as práticas operacionais, seu processo de disseminação intra-organizacional bem como os mecanismos que as conduzem.

1.2 Revisão da literatura e identificação da lacuna

Durante a revisão de literatura percebeu-se que o estudo trata de um tema bastante recente, portanto o referencial teórico é em muitos aspectos inexistente ou por outro lado, o assunto é contemplado por trabalhos atualizados que tornam a pesquisa ainda mais próxima de seu objeto e alinhada com o contexto ambiental. Dada essa característica reforçou-se a necessidade de que a pesquisadora fosse ainda mais imparcial e distanciasse as opiniões que já possui a respeito do assunto.

Segundo Prasad e Babbar (2010), o estudo de Gestão de Operações no âmbito internacional abrange temáticas que se alteram de acordo com o contexto socioeconômico do período em que a pesquisa está sendo realizada.

Prasad e Babbar (2000), ao estudar a temática de Gestão de Operações Internacionais, identificaram que os temas se modificaram ao longo dos anos, refletindo, de alguma maneira, o contexto socioeconômico à época da sua publicação.

A fim de identificar o que estava sendo discutido a respeito do tema da pesquisa no âmbito de Gestão de Operações Internacionais, inicialmente, optou-se por realizar uma abordagem de revisão estruturada da literatura. Essa baseou-se na busca de palavras-chave relacionadas ao projeto em: dez dos principais periódicos internacionais de Administração; dez journals de Operações; além dos seis principais periódicos brasileiros relacionados a gestão (conforme Tabela 1). A seleção levou em conta o ranking de fator de impacto da base IMAGO.

Tabela 1- Periódicos utilizados inicialmente na revisão de literatura

Periódicos de Operações	Periódicos de Administração	Periódicos Brasileiros
Academy of Management Review	Journal of Operational Management	BAR. Brazilian Administration Review
Academy of Management Journal	Journal of Supply Chain Management	Gestão & Produção
Organization Science	Omega	Journal of Operations and Supply Chain Management
Journal of Marketing	Manufacturing & Services Operations Management	Produção
Strategic Management Journal	International Journal of Productions Economics	RAC. Revista de Administração Contemporânea
MIS Quarterly	Production and Operations Management	R A E. Revista de Administração de Empresas
Journal of Business Venturing	International Journal of Physical distribution	
International Organization	Supply Chain Management Review	
Information and Organization	Journal of Business Logistics	
Journal of Management Studies	Journal of Purchasing and Supply	

Fonte: Elaborado pela autora

Procurando as palavras-chave (Tabela 2) no Catálogo da Biblioteca Karl A. Boedecker- BKAB para cada um dos *journals* citados pôde-se notar dois tipos de ocorrências: a) o número de artigos presentes para cada uma das buscas foi bastante baixo; b) dos artigos encontrados apenas uma parcela mínima se encaixava de fato ao tema da pesquisa (o que foi observado pela leitura dos mesmos).

Tabela 2- Palavras-chave da revisão de literatura inicial

Conjuntos de Palavras-Chave
“social+media+operations+management”
“mobile+messaging+operations+management”
“mobile+messaging+knowledge+transfer”

Fonte: Elaborado pela autora

Dado esses fatos optou-se então pela busca de mais um conjunto de palavras-chave: “social+networks+strategy”. Novamente, porém, o volume de artigos coletados e também sua relevância para o estudo não foram significativos.

Percebeu-se a partir dessa revisão de literatura que o tema de **redes sociais, mídias virtuais** e a relação dessas com a **gestão de operações** e com a **transferência de conhecimentos** é ainda um tema cujos artigos mais relevantes são os mais atuais (devido à recenticidade do uso dessas mídias). A necessidade de pesquisar artigos recentes e também a observação de que os *journals* mais relevantes de Administração e Operações (nacionais e internacionais) ainda não traziam massivamente esse conteúdo demandaram, portanto, a pesquisa em outras fontes que trouxessem conteúdos de diferentes áreas de conhecimento como o Google Acadêmico.

Essa nova fase de pesquisa trouxe artigos mais relacionados ao tema do projeto e também, iniciou-se a coleta de informações de fontes de notícias a se destacar: G1-Globo e o acervo de jornais como Folha de São Paulo, New York Times e Valor Econômico a fim de melhor entender a dinâmica das redes sociais e também como tem se caracterizado o uso dessas no mundo.

Conforme se poderá ver no referencial teórico, a relevância do uso do aplicativo WhatsApp fez com que uma pesquisa mais aprofundada fosse realizada em torno dessa rede social cujo nome serviu de palavra-chave tanto para a busca de artigos no Google Acadêmico como para os jornais e sites de notícias citados. Frente a essa nova abordagem expandiu-se então a pesquisa e também a refinou resultando no embasamento teórico que está presente no presente documento.

Por conseguinte, devido a alteração de abordagem, destaca-se que o tempo demandado para a revisão de literatura ultrapassou o período inicialmente estipulado (agosto e setembro/2015) abrangendo o período de agosto a dezembro/2015.

1.3 Objetivos do trabalho

Para a operacionalização da pergunta de pesquisa, desenvolve-se os objetivos geral e específicos a saber:

Objetivo Geral

O estudo teve como proposta investigar como as organizações tem se apropriado das ferramentas virtuais para a disseminação e compartilhamento de práticas operacionais entre unidades (intraorganizacionais e interorganizacionais).

Objetivos Específicos:

- a) Comprovar a existência ou não da relação entre as redes sociais e o compartilhamento de práticas organizacionais;
- b) Observar como é a estruturação do compartilhamento de práticas operacionais por meio das redes sociais;
- c) Desenvolver o conhecimento sobre como é realizado o compartilhamento de práticas organizacionais usando as redes sociais como ferramenta.

1.4 Pergunta da pesquisa

A partir do processo de aprofundamento e descrito anteriormente pode-se determinar como pergunta de pesquisa:

É possível o desenvolvimento de práticas operacionais entre unidades de uma mesma corporação a partir de redes sociais? Se sim, como esse processo pode ser estruturado?

1.5 Estrutura do Plano de Trabalho

O plano de trabalho do Projeto PIBIC da aluna Isabella Ulson Resky, consistiu em apoiar a professora na revisão da literatura, elaboração e aplicação do questionário a ser aplicado aos Executivos de Operações, cabendo também ao aluno escrever um relatório final de apresentação de sua análise dos resultados encontrados, conforme plano de atividades apresentado a seguir literatura (Tabela 3), cujas alterações do plano inicial foram atribuídas à extensão do período de revisão de literatura (conforme descrito no item 1.2):

Tabela 3- Plano de Trabalho

Agosto e dezembro/2015	Revisão da literatura
Janeiro/2016	Refinamento do questionário
Janeiro/2016	Entrega do Relatório Parcial de Pesquisa
Fevereiro a Março/2016	Coleta de Dados
Março a abril/2016	Transcrição e Análise dos dados
Mai e Junho/2016	Retorno ao Campo e Redação
Julho/2016	Análise de dados e fechamento
Julho/2016	Entrega do Relatório Final

Fonte: Elaborado pela autora

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Recursos, Práticas e Competências operacionais

Recursos são conjuntos de fatores disponíveis à empresa, seja de sua propriedade ou controlado por ela, os quais são convertidos posteriormente em produtos ou serviços (Amit & Schoemaker, 1993). Esses recursos podem ser ativos físicos ou financeiros, capital intelectual ou capital humano por exemplo.

Já as **práticas operacionais** estão relacionadas às atividades, procedimentos e rotinas específicas com o intuito de atingir determinado objetivo (Flynn, Sakakibara e Schoreder, 1995). Essas atividades ou rotinas podem ser compreendidas como a forma que as coisas são feitas ou um padrão estabelecido de atividades (Teece et. al, 1997).

As **competências operacionais** são construídas propositalmente (Flynn, Wu, & Melnyk, 2010) a partir dos recursos, processos organizacionais para atingir um determinado fim (Amit & Schoemaker, 1993). Mais especificamente, podem ser entendidas como conjuntos complexos de habilidades e conhecimento acumulados ao longo do tempo que favorecem as empresas a coordenar atividades e fazer uso de seus ativos. As competências operacionais então proporcionam unidade, integração e direcionamento de elementos explícitos como os recursos e as práticas operacionais e elementos tácitos como know-how, liderança e habilidades específicas, para lidar com uma variedade de problemas e com a incerteza (Flynn, Wu, & Melnyk, 2010).

Competências são desenvolvidas, mas nem sempre compartilhadas entre as unidades, o que reforça o impacto estratégico para a organização (Emery & Trist, 2009). Nesse sentido, Maritan e Brush (2003), ao analisarem a transferência de práticas e competências em uma rede de manufatura, identificaram barreiras que desafiaram e afetaram o progresso dos processos. A primeira barreira foi quanto à disposição gerencial e sua habilidade de prover mudanças dentro das unidades fabris. Os autores identificaram que em algumas unidades, que apesar dos gestores terem a capacidade de absorção de novos processos, rotinas, práticas, eles não estavam dispostos a mudar, demonstrando inércia gerencial.

Andersson, Forsgren e Holm (2002) reiteram essa argumentação ao afirmar que apenas com transferência de práticas não há disseminação de competências, é necessária a predisposição a assimilar esses processos. Através do relacionamento com atores individuais, a subsidiária absorve conhecimento do ambiente o qual está imersa e isto conseqüentemente tem um impacto no mercado em que atua. Adicionalmente, a capacidade de absorção desse conhecimento tem um impacto estratégico no desenvolvimento de competências e conseqüentemente pode ser transferido a outras unidades fabris inseridas em ambientes distintos.

A segunda barreira identificada por (Maritan & Brush, 2003) foi o nível de **heterogeneidade** entre as unidades. Apesar das unidades apresentarem características relativamente similares, compartilhavam a unidade de negócios, desenvolviam produtos similares e serviam clientes com perfis similares, estas unidades apresentavam características diferentes, como a sua trajetória na história da organização, a cultura e crenças de seus diretores e suas prioridades competitivas.

Ressalta-se que o ambiente o qual a subsidiária está imerso afeta o seu papel dentro da rede de manufatura (Andersson, Forsgren, & Holm, 2002). A disponibilidade de recursos e as externalidades são fatores que possivelmente podem influenciar a absorção e disseminação de competências. Para operacionalizar esta observação de ambiente adequadamente, considera-se as fronteiras organizacionais como limites para delimitação entre ambiente interno e ambiente externo (Emery & Trist, 2009).

2.2. Redes Sociais

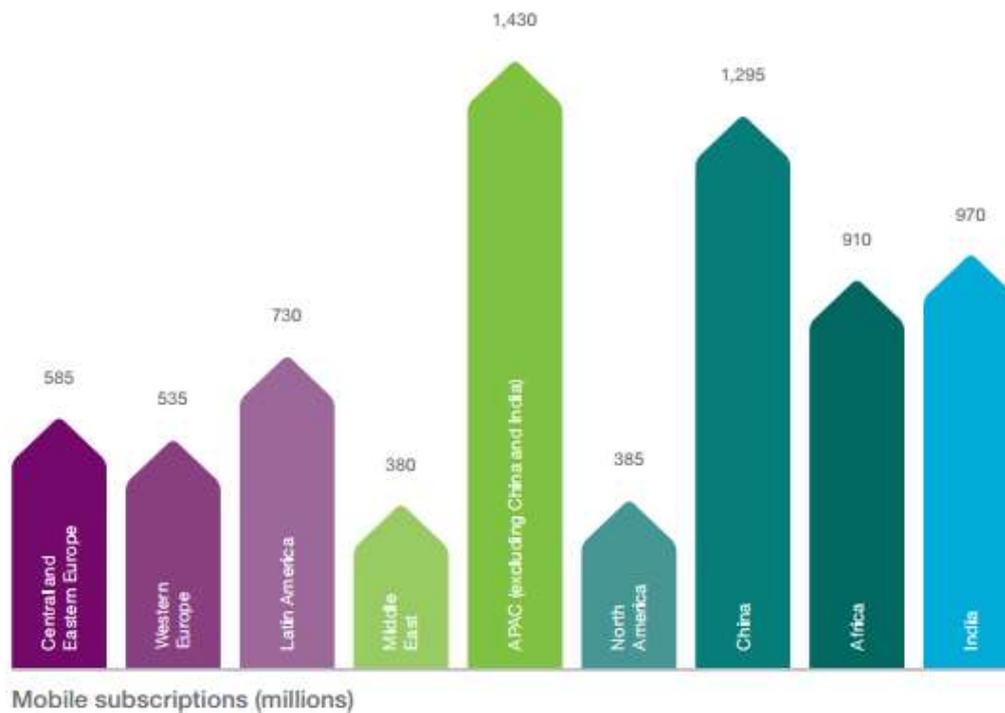
Mídias Sociais, Internet e Mobile

Segundo Kaplan e Haenlein (2010), os gestores têm dado grande visibilidade para as **Mídias Sociais** as quais, podem ter seus usos aplicados dentre outros objetivos para projetos colaborativos, comunidades voltadas para conteúdos específicos e também, ambientes sociais virtuais (como no caso de "mundos virtuais"). Estas mídias podem ser então definidas como: um grupo de aplicações que são construídas nas bases ideológicas e tecnológicas da Web 2.0, e que permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelo usuário.

O artigo enfoca na relação das empresas com seus clientes em um ambiente de uso disseminado dessas mídias sociais e por isso, aponta cinco pontos a respeito do uso dessas mídias a se citar: escolher cuidadosamente; escolher a aplicação ou fazer uma personalizada; garantir que a mídia esteja adequada com a atividade que se objetiva realizar; integração do plano de mídia e por fim, aconselha-se que todos os funcionários tenham acesso a essas mídias uma vez que sejam adotadas.

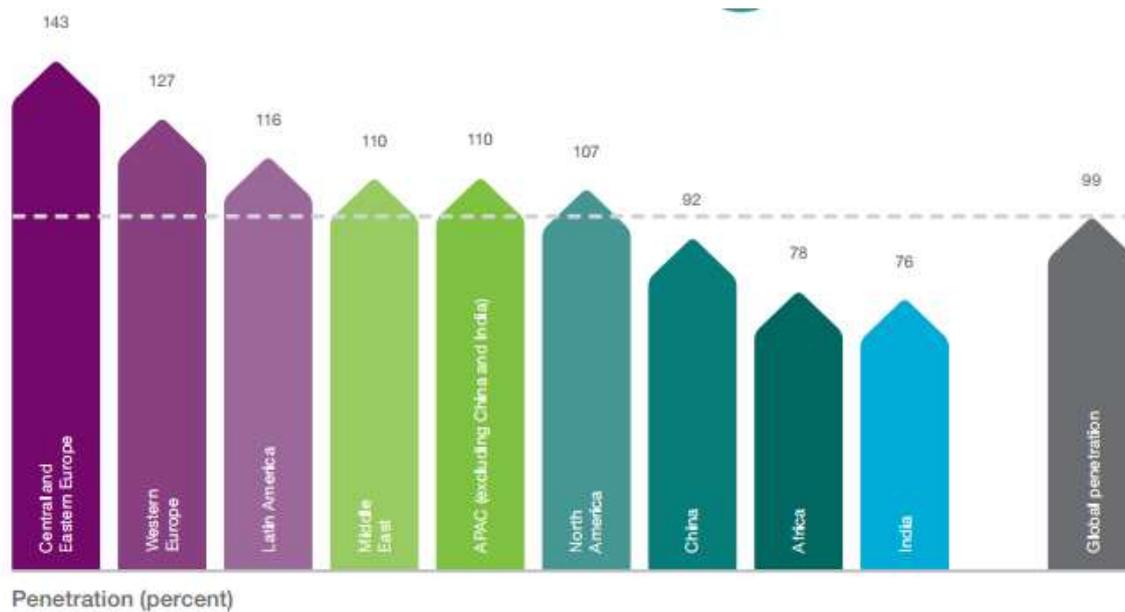
Pode-se notar que não apenas a difusão da Internet tem sido fundamental para a presença dessas redes sociais em todo o mundo, mas também vale a pena notar que o crescimento do acesso via mobile tem aumentado e de certa maneira popularizado o uso de Internet e mídias sociais. O relatório Ericsson Mobile Report- "on the pulse of the networked society" de junho de 2015 apresenta que as linhas de celulares se elevaram em mais de 2,9 milhões no primeiro quadrimestre de 2015 (Gráfico 1) bem como, a penetração dessa tecnologia que, nesse mesmo período, alcançou a média global de 99% da população (Gráfico 2).

Gráfico 1- Linhas de celulares adicionais no primeiro quadrimestre de 2015



Fonte: Ericsson Mobile Report (Junho de 2015)

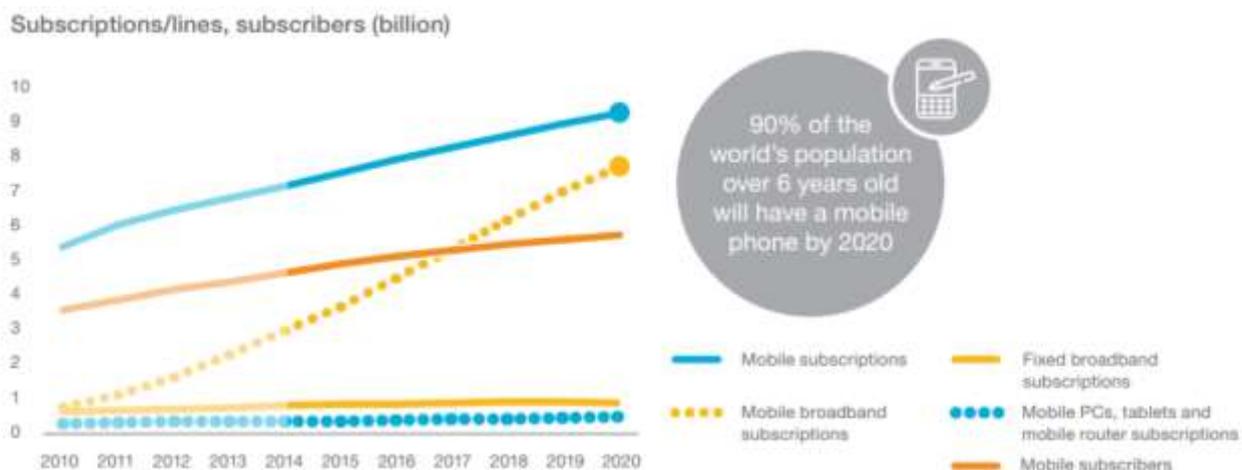
Gráfico 2- Penetração de celulares no primeiro quadrimestre de 2015



Fonte: Ericsson Mobile Report (Junho de 2015)

Na pesquisa intitulada de “The Future of the Internet III” do Pew Research Center de Washington (2008) estima-se que em 2020 a utilização primária da Internet seja por dispositivos móveis na maioria do mundo. Em consonância, o relatório “Ericsson Mobile Report” de junho de 2015 cita que em 2020, cerca de 90% da população global irá contar com um telefone móvel (Gráfico 3).

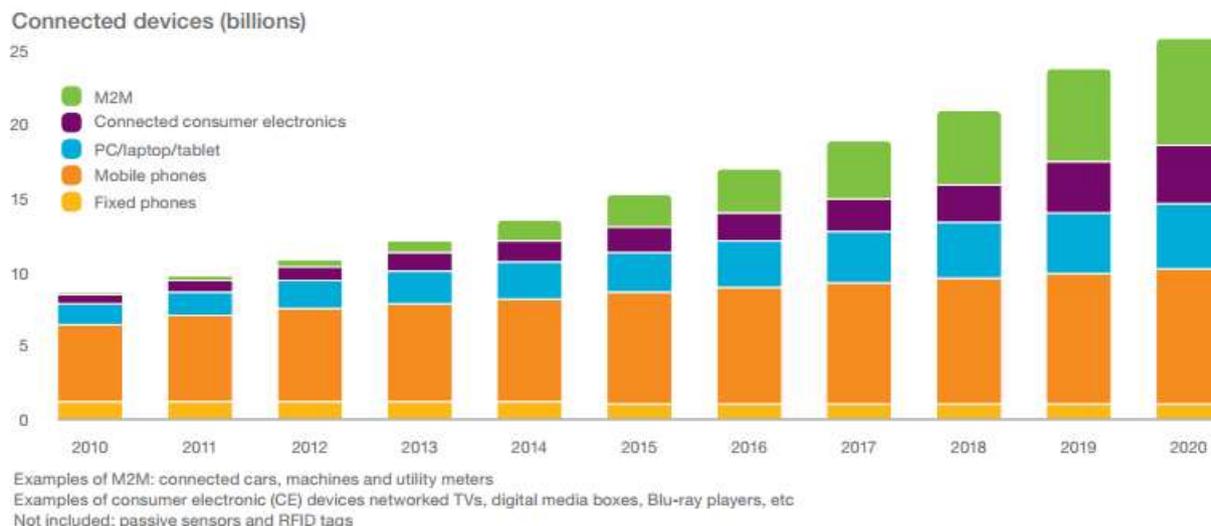
Gráfico 3- Estimativas de linhas de celulares em 2020



Fonte: Ericsson Mobile Report (Junho de 2015)

Conforme o gráfico 4 pode-se observar que o acesso à Internet por meio de dispositivos móveis tem aumentado expressivamente no qual os celulares, representaram já em 2015 cerca de 50% desses acessos móveis.

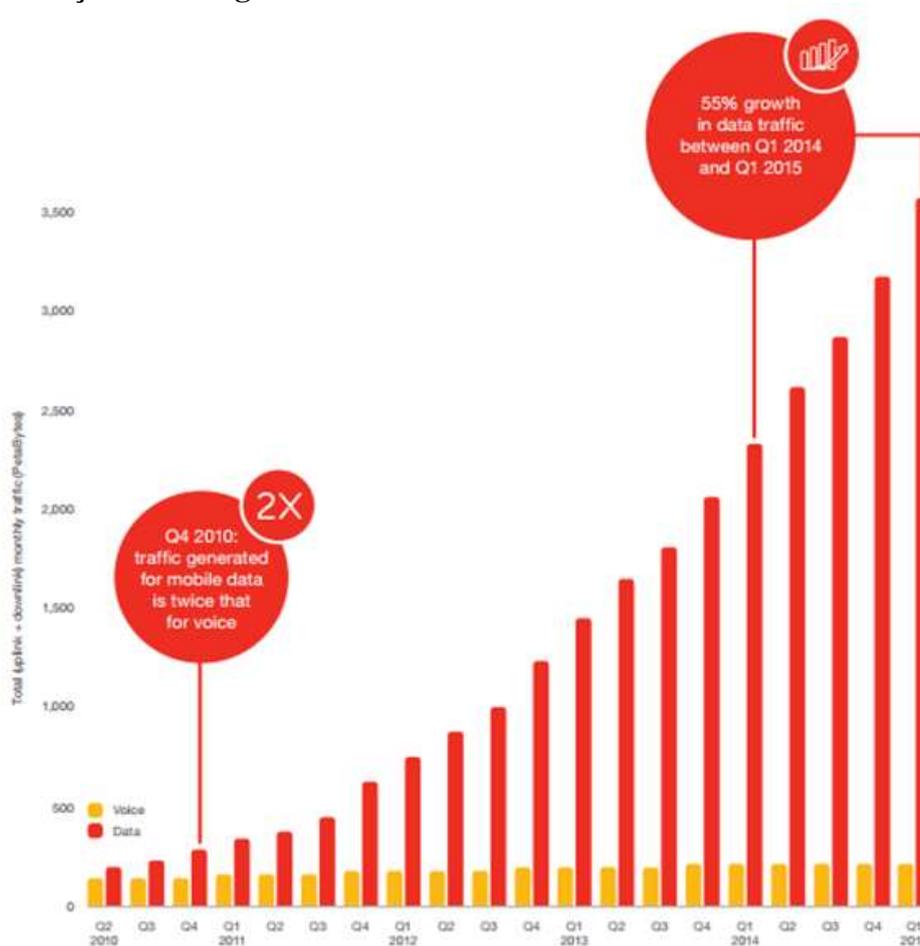
Gráfico 4- Conexão de Internet por tipo de dispositivo



Fonte: Ericsson Mobile Report (Junho de 2015)

Nesse contexto de conexões por dispositivos móveis, percebe-se um aumento na troca de dados via Internet enquanto que o tráfego por voz se manteve quase constante no período de 2010 ao primeiro quadrimestre de 2015 (Gráfico 5). Isso pode alterar não apenas a dinâmica da comunicação por meios mobile, mas também, a forma como os consumidores utilizam esses produtos. Em matéria do site de notícias G1 cita-se o chamado “Efeito WhatsApp” o qual caracteriza-se por uma substituição do uso linhas de celular de diferentes operadoras em busca de descontos nas mensagens ou ligações por apenas uma que irá permitir o uso do aplicativo WhatsApp cujas mensagens, mídias e chamadas de voz dependem apenas da conexão via Internet (Figura 1).

Gráfico 5- Evolução do tráfego de dados e de voz



Fonte: Ericsson Mobile Report (Junho de 2015)

Figura 1- Números relacionados ao “Efeito WhatsApp”

CELULAR NO MUDO

Grandes operadoras 'perdem' 10,3 milhões de linhas de celular entre maio e outubro de 2015.



5º maior mercado de telecomunicações móvel do mundo é a posição do Brasil

Estados com maiores reduções



Fonte: Anatel (outubro/2015)

Fonte: Site de Notícias G1 (Dezembro de 2015)

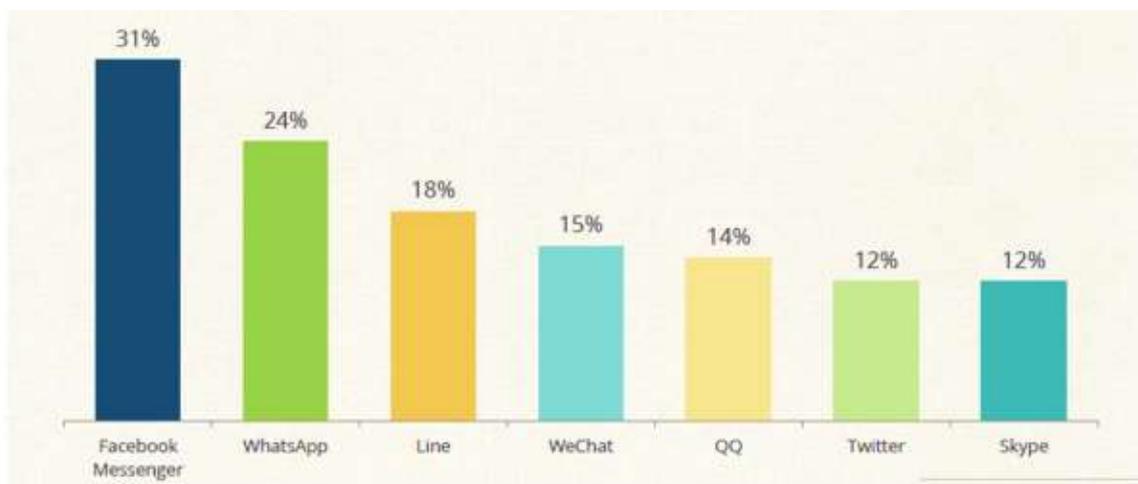
WhatsApp Inc.

O WhatsApp é um aplicativo criado em 2009 que combina a possibilidade de utilização de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones, os celulares com programas executados em um sistema operacional de forma semelhante aos computadores. Em setembro de 2015, o aplicativo multiplataforma chegou a 900 milhões de usuários e traz consigo a expectativa de alcançar a marca de 1 bilhão de usuários.

Sua relevância para esse estudo se deve principalmente à expressividade dessa rede social no mundo e principalmente no Brasil (que servirá como foco da pesquisa e fonte de coleta de dados). Em fevereiro de 2014, o WhatsApp contava com 55 funcionários e foi comprado pela empresa Facebook por 16 bilhões de dólares (Valor Econômico, 2014). Na época de sua compra, o aplicativo registrava a Índia como o seu principal país em número de usuários (40 milhões), seguido pelo Brasil e pelo México, respectivamente com 38 e 32 milhões de usuários.

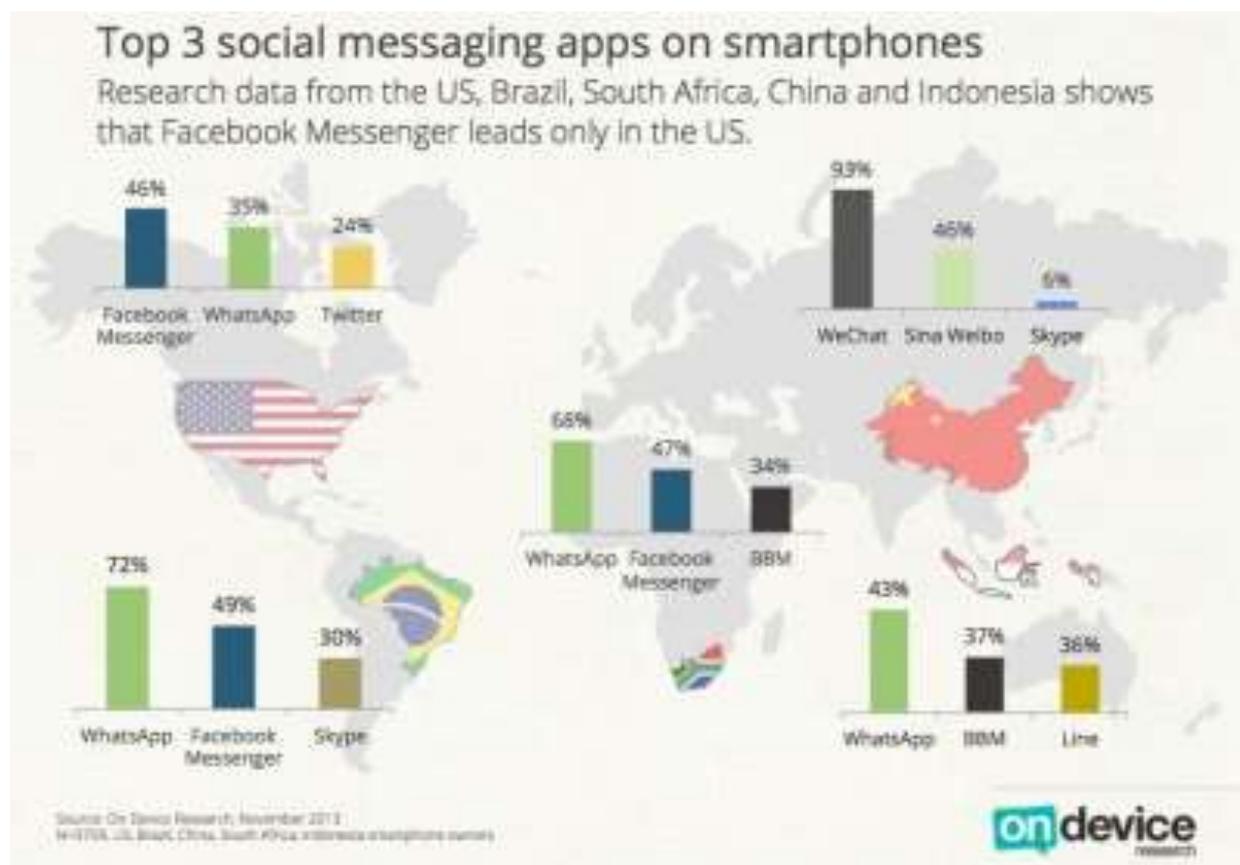
Tomando as maiores economias do mundo por base (Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Japão e China) nota-se que o Facebook ainda lidera como principal rede social (Gráfico 6). Porém, vale ressaltar que as funções e finalidades dessas mídias se diferenciam e, em muitos países, ao comparar apenas as conversas trocadas por Facebook (Facebook Messenger) tem-se o WhatsApp na dianteira desse tipo de serviço (Figura 2). O Brasil, como segundo mercado consumidor global desse aplicativo, mostra seguir a tendência na qual o uso do WhatsApp supera outras mídias com funcionalidades similares e/ou substitutas (a exemplo do Facebook Messenger e do Skype).

Gráfico 6- Uso das diversas redes sociais entre as 5 maiores economias globais



Fonte: On Device Research (Janeiro de 2015)

Figura 2- Aplicativos de mensagens em smartphones em alguns países



Fonte: On Device Research (Novembro de 2013)

De acordo com pesquisa realizada na África do Sul (Shambare, 2014), percebe-se que o WhatsApp é um serviço de mensagens instantâneas bastante popular que não realiza cobrança de SMS (Short Message Service) e além disso, pode ser uma alternativa de utilização para fins educacionais em países em desenvolvimento dada a sua elevada adesão por estudantes identificada nesse estudo.

Além disso, nota-se a aplicação desse serviço como facilitador da comunicação em ambientes ou contextos de trabalho. Em estudo pioneiro discute-se o WhatsApp como ferramenta de comunicação na área da saúde (Johnston et al., 2014) no qual o uso do aplicativo foi identificado como facilitador do contato entre profissionais envolvidos em cirurgias de emergência. Ademais, o trabalho em questão traz como dado que oitenta por cento dos médicos norte-americanos possuem acesso a smartphones no trabalho. Esses dados podem sinalizar uma oportunidade de expansão do uso desse serviço em áreas que inicialmente podiam não ser o foco do negócio.

3. METODOLOGIA

O estudo foi construído a partir da pesquisa qualitativa e quantitativa. A parte qualitativa foi obtida pela realização de focus group com executivos brasileiros de Operações (Yin, 2010; Miles e Huberman, 1994). Adicionalmente, adotou-se a pesquisa quantitativa cujos dados foram levantados a partir de questionário estruturado (Malhotra, 2011). O objetivo foi a análise do tema proposto pela perspectiva do respondente (King, 2004).

Para a condução do processo de coleta de dados e mitigação dos possíveis pontos frágeis das técnicas adotadas, a literatura sugere a adoção de múltiplas evidências de forma a permitir ao pesquisador a abordagem de uma variação ampla dos aspectos comportamentais e históricos. Neste estudo, adotar-se-á dois tipos de triangulação: a triangulação das fontes de dados e a triangulação teórica.

A fim de melhor estruturação do focus group utilizou-se a metodologia válida para a área de conhecimento de Pesquisa de Mercado que pode ser obtida no livro Pesquisa de Marketing: foco na decisão de Naresh Malhotra (2011). Um focus group pode ser assim definido como entrevistas realizadas de forma não estruturada e natural. Como requisitos do grupo focal pode-se citar: a) o grupo deve ser homogêneo em termos de características demográficas e socioeconômicas; b) contexto físico deve conter uma atmosfera relaxada e informal para provocar comentários espontâneos; c) no início do processo devem ser exploradas crenças, sensações, ideias e atitudes do grupo; d) as entrevistas devem ser gravadas; e) o moderador representa um papel chave possuindo habilidades empíricas, interpessoais e comunicativas de modo a não enviesar os participantes, mas também ter a percepção de quando determinado ponto da discussão necessita ser mais explorado e quando esse já foi esgotado.

Valendo-se dessa realizou-se um focus group com sete participantes no dia 5 de abril de 2016. De acordo com a bibliografia utilizada, o procedimento seguido para a realização da discussão em grupo adotou as seguintes etapas assim ordenadas: desenvolver o ambiente da discussão em grupo; recrutar e selecionar os participantes; selecionar o moderador; preparar o roteiro semiestruturado da discussão em grupo; conduzir a entrevista do grupo; preparar o relatório da discussão em grupo.

Utilizou-se a gravação do focus group, mediante previa autorização dos participantes, cujas respostas foram transcritas para análise e triangulação com dados secundários, notas de observação, etc. Atenção especial foi dada às diversas técnicas de observação e coleta de dados secundários e, portanto, buscou-se a maior amplitude possível de fontes de dados de forma a mitigar possíveis pontos fracos.

A partir dos insumos obtidos na fase qualitativa pode-se então realizar a construção de um questionário estruturado em maio de 2016 na plataforma digital Google Forms. Esse questionário foi então divulgado por meio de redes sociais e por grupos de email tendo como público foco as pessoas que já se encontrassem inseridas no mercado de trabalho. As respostas dessa fase foram coletadas no período de 23 de maio a 13 de junho de 2016. Os dias iniciais foram dedicados a um breve pré-teste a partir do qual se realizou o direcionamento de algumas perguntas para apenas um perfil de respondente (que não utilizava o WhatsApp no ambiente de trabalho).

Com os ajustes no questionário, obteve-se então 101 respostas, todas consideradas válidas. Tendo as respostas em formato Excel realizou-se a análise dos dados coletados por meio da construção de tabelas e gráficos. Houve então, uma transição das observações e de suas tabelas e gráficos de apoio em um relatório escrito.

4. ANÁLISE

4.1 Pesquisa Qualitativa

A etapa de pesquisa qualitativa consistiu na realização de um focus group com a participação de sete pessoas e uma mediadora (a pesquisadora) em sala do Centro de Excelência em Logística e Supply Chain (GVcelog) no dia 5 de abril de 2016.

Os participantes foram questionados a respeito de dados pessoais como formação, setor de atuação, também sobre o uso que fazem das redes sociais (no ambiente profissional e fora dele), sobre possíveis vantagens e desvantagens de utilizar o WhatsApp no trabalho, sobre possíveis variações nos níveis de produtividade e de aprendizado a partir da utilização desse aplicativo, sobre a percepção sobre o uso dessa ferramenta nos últimos anos e possíveis oportunidades de melhoria nesse sentido.

As principais hipóteses levantadas a partir das observações dessa fase podem ser assim listadas: as redes sociais utilizadas dentro do ambiente de trabalho se diferenciam em parte das utilizadas na vida pessoal; há diferenças entre o que é observado nas empresas quanto ao uso de redes sociais e, em especial do WhatsApp de acordo com o setor de atuação da empresa, de suas atuações com as demais organizações e com seu porte; além da utilização do WhatsApp internamente nas empresas destaca-se uso significativo com fornecedores e clientes; percebe-se que o WhatsApp é uma ferramenta ágil porém, seu uso indiscriminado nas empresas pode tornar-se fonte de perda de produtividade; a maioria dos participantes usa o WhatsApp no trabalho em seu celular pessoal; considera-se bastante negativo em geral utilizar o WhatsApp para fins pessoais no período de trabalho; há uma certa divisão entre a percepção dos participantes sobre o uso do WhatsApp para fins profissionais fora do horário de trabalho.

4.2 Pesquisa Quantitativa

Inicialmente, realizou-se a identificação de cada uma das questões com um nome a fim de simplificar o tratamento como variáveis. Os nomes escolhidos serão os mesmos utilizados ao longo das próximas seções para permitir a compreensão. O resultado desse procedimento pode ser visto na Tabela 1. Além disso, a Tabela 1 traz o número de respondentes para cada uma das questões visto que o questionário direcionava alguns conjuntos de questões para os respondentes de acordo com o que marcaram em respostas anteriores. Isso pode ser observado em todas as questões cujo o número de respondentes seja inferior ao total de respostas (101).

Tabela 4- Tabela resumo das variáveis

Questão	Tipo de Variável	Nome da Variável	Número de Respondentes
Sexo	Discrecionalária	Sexo	101
Idade		Idade	101
Escolaridade		Escolaridade	101
Qual a sua ocupação?		Ocupação	101
Em que setor que você atua? (*classificação de acordo com o IBGE)		Setor de Atuação	101
Qual o porte do negócio em que você atua? (*classificação de acordo com o SEBRAE)		Porte da Empresa	101
Quais redes sociais você costuma utilizar?	Driver	Uso de Redes Sociais	101
Quais dos seguintes mecanismos você utiliza para se comunicar com pessoas da sua organização (para fins profissionais)?		Mecanismos de Comunicação com Colegas	101
Quais dos seguintes mecanismos você utiliza para se comunicar com clientes/parceiros da sua organização?		Mecanismos de Comunicação com Clientes/Parceiros	101
Quais dos seguintes mecanismos você utiliza para se comunicar com fornecedores da sua organização?		Mecanismos de Comunicação com Fornecedores	101
Caso tenha respondido que não utiliza o WhatsApp no trabalho, qual o principal motivo?		Motivos para não utilizar o WhatsApp	23
O WhatsApp é um mecanismo de comunicação mais rápido se comparado a outros (email, SMS..)		Velocidade	101
O uso do WhatsApp tem melhorado a produtividade do meu trabalho individual.		Produtividade Individual	92
O uso do WhatsApp tem melhorado a produtividade do trabalho na minha empresa como um todo.		Produtividade Empresa	92
O uso do WhatsApp no trabalho contribui para que eu aprenda mais, receba dicas e esclareça dúvidas referentes ao meu trabalho.		Aprendizado	92
O uso do WhatsApp em ambientes de trabalho tem aumentado com o passar do tempo.		Tendência de utilização	101
O uso do WhatsApp para finalidades pessoais dentro de ambientes de trabalho atrapalha o rendimento das atividades.	Rendimento	101	

Eu e meus colegas de trabalho poderíamos compartilhar mais informações que contribuíssem para o nosso trabalho por meio do WhatsApp.		Compartilhamento de informações	101
O uso do WhatsApp para fins profissionais fora do horário de trabalho é algo negativo.		WhatsApp fora do horário	101
Você utiliza o WhatsApp para fins profissionais fora do seu horário profissional?		Uso fora do horário	101

Fonte: Elaborado pela autora

a) Variáveis Discricionárias

Podem ser definidas como as variáveis que descrevem os respondentes sem constituírem-se como o alvo da pesquisa. Essas, porém, auxiliam na caracterização do perfil dos respondentes de acordo com suas respostas para as variáveis *drivers*. No presente estudo são consideradas discricionárias: Sexo, Idade, Escolaridade, Ocupação, Setor de Atuação e Porte da Empresa.

a.1) Sexo

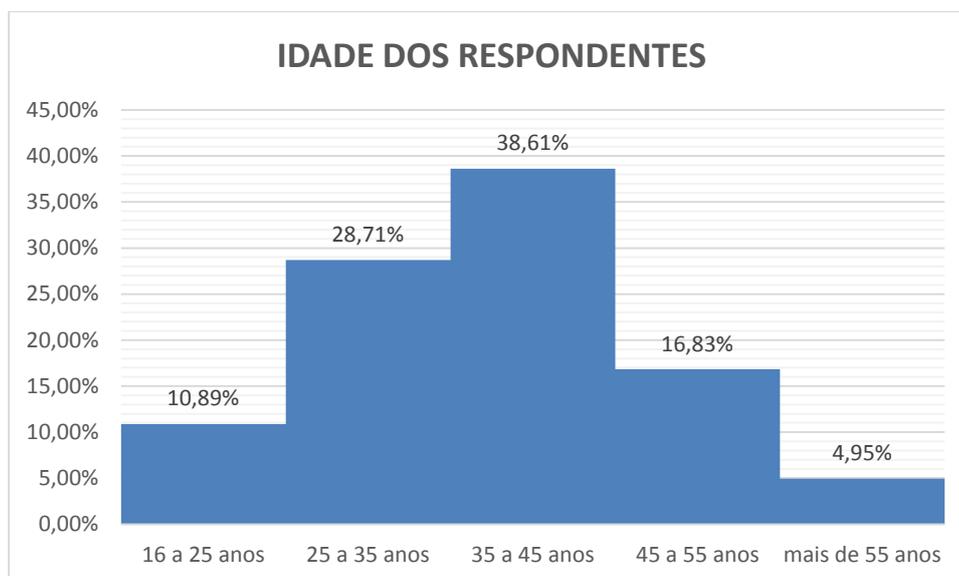
Gráfico 7- Sexo dos respondentes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se observar que a distribuição dos respondentes quanto à variável “sexo” está bem distribuída e mantém a característica da população brasileira de que a presença de mulheres é superior à de homens (respectivamente 51% e 48% - IBGE).

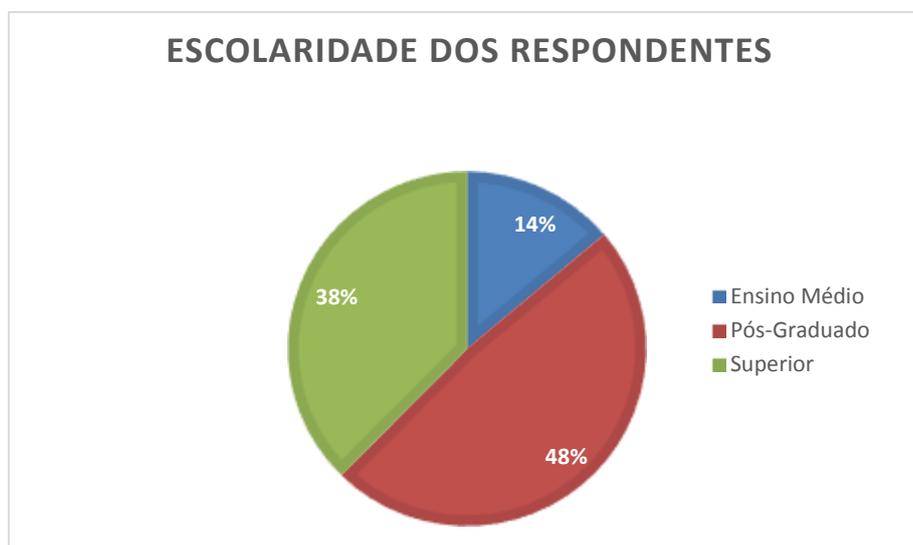
a.2) Idade

Gráfico 8- Idade dos respondentes da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

A observação de quase 70% dos respondentes concentrados nas faixas etárias de 25 a 35 anos e 35 a 45 anos pode ser atribuída à combinação entre a proporção da população brasileira inserida no mercado de trabalho em cada uma das faixas etárias e, em menor proporção ao uso de redes sociais nessas faixas (já que a faixa entre 16 e 25 anos deveria ser mais representativa nesse caso). Apesar de a divulgação da pesquisa ter sido realizada em grande parte em redes sociais, não se acredita que isso possa ter sido uma forma de viés ao estudo.

a.3) Escolaridade

Gráfico 9- Escolaridade dos respondentes da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Vale ressaltar que essa variável apresenta uma distribuição bastante discrepante em relação à observada na população do país estudado. Em geral, a participação de graduados é pouco representativa e, a de pós-graduados ainda menos. Dado isso, pode-se realizar três observações: i) não se pode afirmar que os resultados obtidos no presente estudo poderão ser replicados para respondentes com maior participação nos demais níveis de escolaridade (Ensino Fundamental e Ensino Médio); ii) não se pode afirmar os dados levantados para amostras com distribuição de escolaridade mais semelhante à da população brasileira irão se aproximar dos aqui obtidos; e, iii) há uma oportunidade em aberto para futuras pesquisas na qual a amostra seja selecionada visando aumentar o grau de parença com as distribuições da população em geral.

a.4) Ocupação

Gráfico 10- Ocupação profissional dos respondentes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que três grupos de ocupações de destacaram, representando quase 90% dos respondentes: 58% de Funcionários, 16% de Empresários e 15% de Autônomos. Para o primeiro grupo pode-se intuir que a utilização dos mecanismos de comunicação para fins profissionais está muito ligada às regras e hábitos da empresa em que trabalham. Pode-se dizer que esses em geral, seguem a tendência de utilização dos mecanismos ditada pela empresa e/ou adotam espontaneamente alguns mecanismos que recebem a concordância ou não da companhia. Já os Empresários, podem ter o papel interessante de influenciar mais pessoas a utilizarem determinado mecanismo, seja via cultura ou mesmo por determinação formal. Os Empresários que responderam foram identificados quase em sua totalidade como de Microempresas (de no máximo 19 funcionários) o que pode ser ainda mais relevante nesse caso. Por fim, a utilização dos mecanismos

pode estar relacionada tanto ao tipo de atividade que realiza quanto ao que é adotado pelas pessoas que prestam o mesmo serviço dado que a eficiência da comunicação pode muitas vezes garantir algum tipo de vantagem competitiva (isso foi apontado por um dos respondentes no campo final de comentários do questionário).

a.5) Setor de Atuação

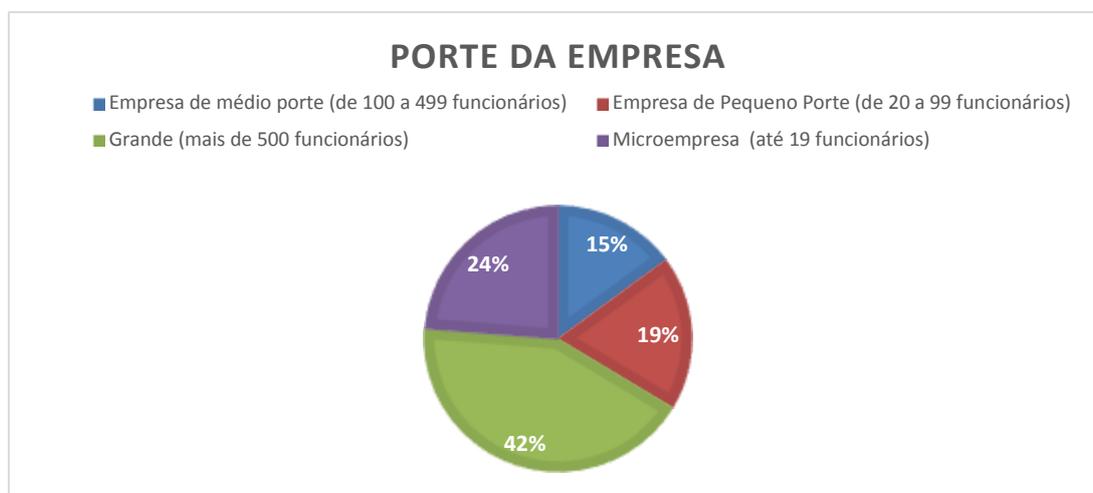
Os setores (segundo a classificação do IBGE) que representaram a maior parte dos respondentes em ordem decrescente foram: Educação; Atividades administrativas e serviços complementares; Atividades profissionais, científicas e técnicas; Comércio; e, Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados. Essas somadas representam 70% dos respondentes. Observa-se, portanto, que os respondentes do setor de serviços foram a maioria dos respondentes bem como ocorre no mercado brasileiro atualmente em que a maior parte das atividades produtivas está concentrada nesse setor.

Gráfico 11- Setor de atuação dos respondentes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

a.6) Porte da Empresa

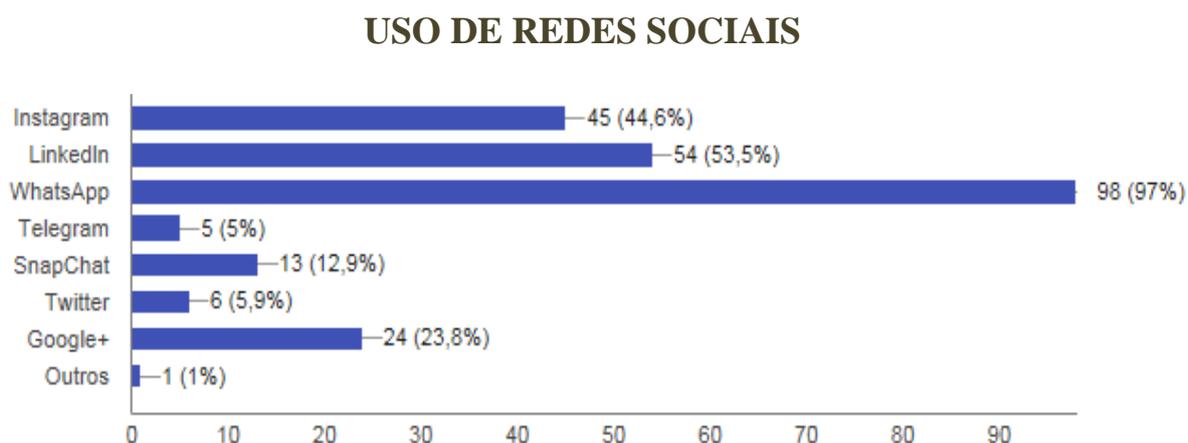
Gráfico 12- Porte da empresa que os respondentes da pesquisa trabalham

Fonte: Elaborado pela autora

O porte de empresa que se destacou (de acordo com a classificação do SEBRAE) foi o de empresas grandes, isto é, com mais de 500 funcionários, representando 42% das respostas. Em seguida, as microempresas com 24%, as empresas de pequeno porte com 19% e as de médio porte perfazendo 15% das respostas.

b) Variáveis Drivers

b.1) Uso de Redes Sociais

Gráfico 13- Uso de redes sociais entre os respondentes da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

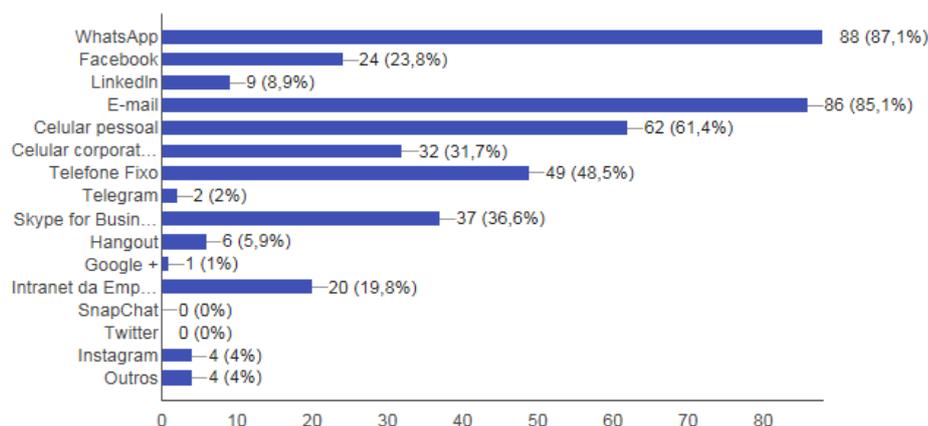
Como se pode notar, as principais redes sociais utilizadas pelos respondentes tanto para fins profissionais quanto pessoais são: 1ª WhatsApp (97%), 2ª Facebook (91,1%), 3ª LinkedIn

(53,5%), 4ª Instagram, 5ª Google+. Vale ressaltar que os respondentes poderiam marcar mais de uma opção assim, o somatório das porcentagens será superior à 100%.

b.2) Mecanismos de Comunicação com Colegas

Gráfico 14- Comunicação com colegas de trabalho entre os respondentes da pesquisa

MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO COM COLEGAS

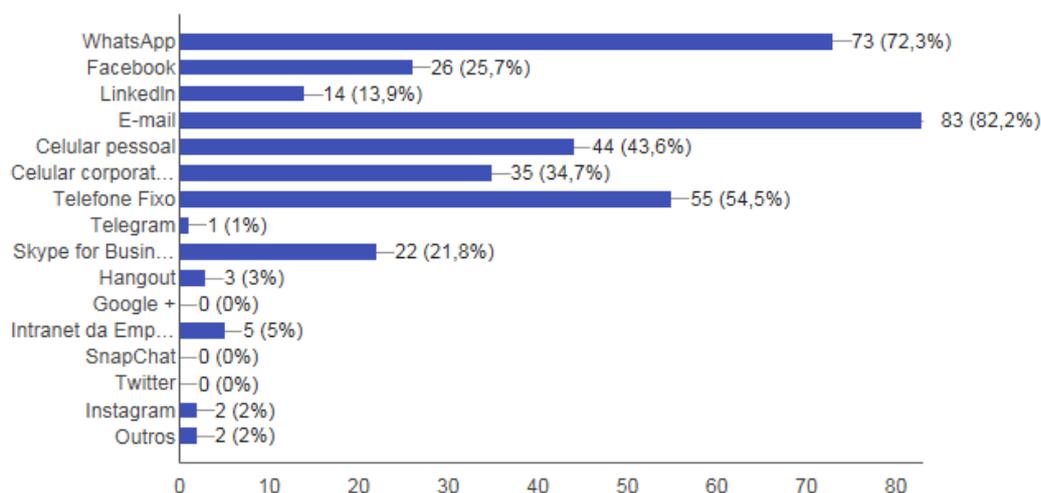


Fonte: Elaborado pela autora

Quando se observa o uso de mecanismos de comunicação dentro do ambiente de trabalho mesmo que na comunicação entre colegas, observa-se que redes sociais como Facebook, LinkedIn, Instagram e Google + perdem espaço e há uma massiva utilização do WhatsApp (87%), do E-mail (85%). Nota-se que mesmo assim, o WhatsApp continua sendo o mecanismo de comunicação mais representativo nesse caso.

Pode-se afirmar que o uso do celular pessoal para ligações e também para o uso de aplicativos como o WhatsApp é alto dentre os respondentes (61,4%) confirmando o que foi apontado nas pesquisas qualitativas pelos participantes do focus group. Essa observação também se mantém relativamente alta no que se refere à utilização de meios de comunicação com fornecedores, clientes e parceiros conforme poderá ser visto nas duas seções a seguir.

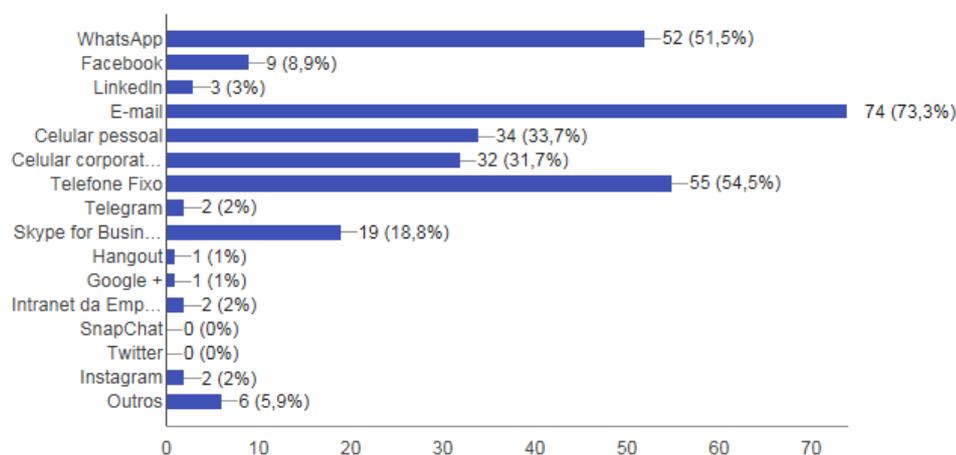
b.3) Mecanismo de Comunicação com Clientes/Parceiros

Gráfico 15- Comunicação com parceiros/ clientes dos respondentes da pesquisa**MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO COM
CLIENTES/PARCEIROS**

Fonte: Elaborado pela autora

No caso de contato com clientes percebe-se então uma queda maior no uso do WhatsApp que registra 72% dos respondentes e o E-mail torna-se então o principal utilizado para 82% dos respondentes.

b.4) Mecanismo de Comunicação com Fornecedores

Gráfico 16- Comunicação com fornecedores dos respondentes da pesquisa**MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO COM
FORNECEDORES**

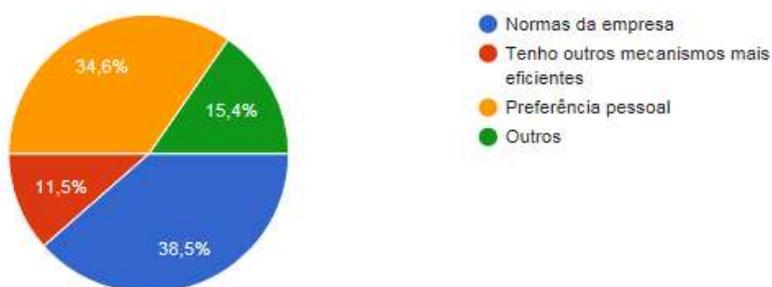
Fonte: Elaborado pela autora

Na comunicação com os fornecedores percebe-se então uma queda ainda maior no uso do WhatsApp (51,5%) e o E-mail mantém-se como o principal utilizado para 73% dos respondentes além da forte participação de mecanismos como o telefone fixo (54,5%), do celular corporativo (31,7%) e do celular pessoal (34%).

b.5) Motivos para não utilizar o WhatsApp

Gráfico 17- Comunicação com fornecedores dos respondentes da pesquisa

MOTIVOS PARA NÃO UTILIZAR O WHATSAPP



Fonte: Elaborado pela autora

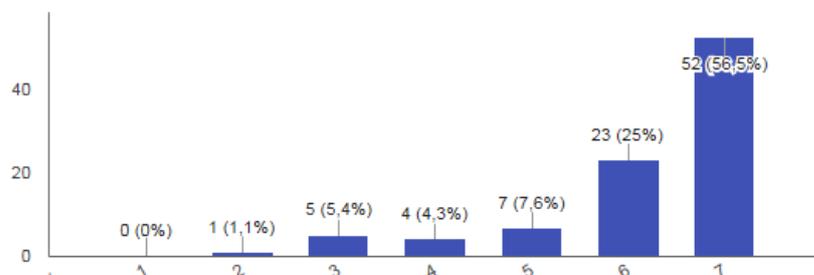
Dentre os motivos que levam à não utilização do WhatsApp dentro do ambiente de trabalho tem-se: 1º Normas da empresa (38,5%), 2º Preferência Pessoal (34,6%) e 3º Outros mecanismos mais eficientes (11,5%). Quanto aos outros motivos indicados inclui-se a falta de hábito de usar o aplicativo WhatsApp no país em que trabalha (Estados Unidos).

b.6) Velocidade

Gráfico 18- Respostas à afirmação “O WhatsApp é um mecanismo de comunicação mais rápido se comparado a outros (email, SMS...)”

O WhatsApp é um mecanismo de comunicação mais rápido se comparado a outros (email, SMS..)

(92 respostas)



Fonte: Elaborado pela autora

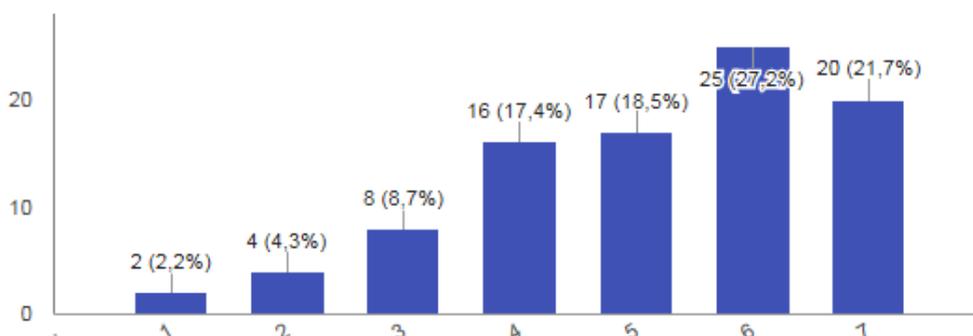
As respostas confirmaram o que foi levantado na pesquisa qualitativa. Para mais de 80% dos respondentes que utilizam o WhatsApp no trabalho concordaram ou concordaram fortemente que esse é um mecanismo mais rápido se comparado a outros.

É interessante ainda observar que os nove respondentes que não utilizam o WhatsApp dentro do ambiente de trabalho em decorrência de normas proibitivas da companhia, todos apontam que esse mecanismo é mais rápido que os demais. Dentre os dez que apresentaram não usar o WhatsApp no trabalho por preferência pessoal ou por utilizar um mecanismo mais eficiente, todos reconheceram que apesar disso, o WhatsApp é mais rápido.

b.7) Produtividade Individual

Gráfico 19- Respostas à afirmação “O uso do WhatsApp tem melhorado a produtividade do meu trabalho individual.”

O uso do WhatsApp tem melhorado a produtividade do meu trabalho individual.
(92 respostas)



Fonte: Elaborado pela autora

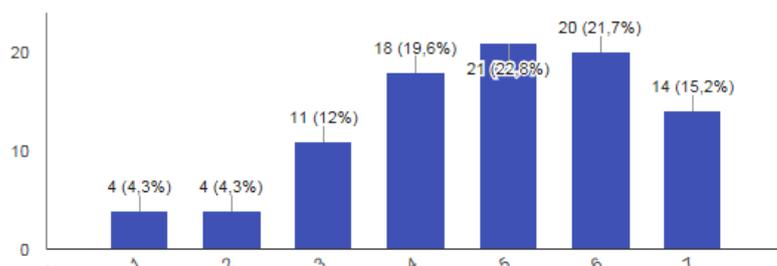
Em geral, os respondentes percebem que o uso de WhatsApp favorece a produtividade individual de seu trabalho (mais de 60% concorda com a afirmação).

b.8) Produtividade Empresa

Gráfico 20- Respostas à afirmação “O uso do WhatsApp tem melhorado a produtividade do trabalho na minha empresa como um todo.”

O uso do WhatsApp tem melhorado a produtividade do trabalho na minha empresa como um todo.

(92 respostas)



Fonte: Elaborado pela autora

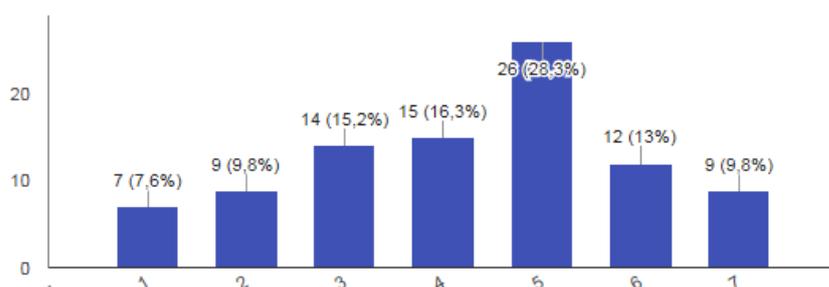
Pode-se observar que os respondentes não têm tanta certeza quanto ao aumento de produtividade gerado em suas empresas devido ao uso do WhatsApp apesar de no geral acreditarem que o impacto do aplicativo foi positivo. Um dos motivos que podem estar relacionados com essa incerteza podem ser o tamanho das empresas que eles em geral trabalham (grandes com mais de 500 funcionários) o que faz com que o uso do mecanismo se dê de forma diferente de acordo com as atribuições de cada área e/ou que a divisão dessas áreas não deixe que a percepção de um funcionário de determinada sobre uma outra seja clara.

b.9) Aprendizado

Gráfico 21- Respostas à afirmação “O uso do WhatsApp no trabalho contribui para que eu aprenda mais, receba dicas e esclareça dúvidas referentes ao meu trabalho.”

O uso do WhatsApp no trabalho contribui para que eu aprenda mais, receba dicas e esclareça dúvidas referentes ao meu trabalho.

(92 respostas)



Fonte: Elaborado pela autora

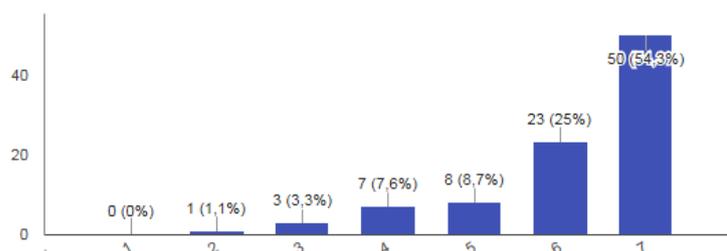
Pode-se notar que os respondentes encontram benefícios na utilização do WhatsApp para comunicação dentro do ambiente de trabalho, porém, os resultados quanto ao aumento de aprendizado podem mostrar que as pessoas talvez só estejam utilizando o aplicativo como uma alternativa mais rápida que outros mecanismos apenas em substituição a esses, sem que se note um incremento de aprendizado notado pelos respondentes.

b.10) Tendência de utilização

Gráfico 22- Respostas à afirmação “O uso do WhatsApp em ambientes de trabalho tem aumentado com o passar do tempo.”

O uso do WhatsApp em ambientes de trabalho tem aumentado com o passar do tempo.

(92 respostas)



Fonte: Elaborado pela autora

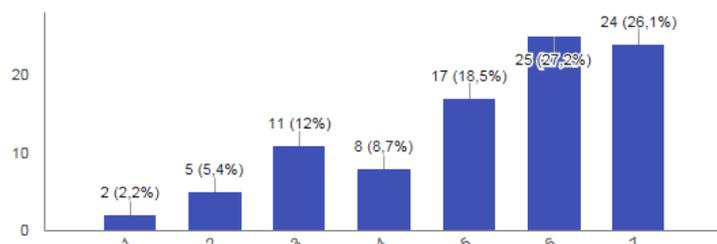
Conforme mostra o Gráfico 22, a porcentagem de respondentes que concorda que o uso de WhatsApp tem aumentado nos locais de trabalho nos últimos anos representa quase 90% das pessoas que já fazem o uso do aplicativo nesse ambiente. Isso também foi questionado nos nove demais respondentes (que são proibidos de usar WhatsApp no trabalho) e esses afirmaram também ter percebido o aumento da utilização com o passar do tempo.

b.11) Rendimento

Gráfico 23- Respostas à afirmação “O uso do WhatsApp para finalidades pessoais dentro de ambientes de trabalho atrapalha o rendimento das atividades.”

O uso do WhatsApp para finalidades pessoais dentro de ambientes de trabalho atrapalha o rendimento das atividades.

(92 respostas)



Fonte: Elaborado pela autora

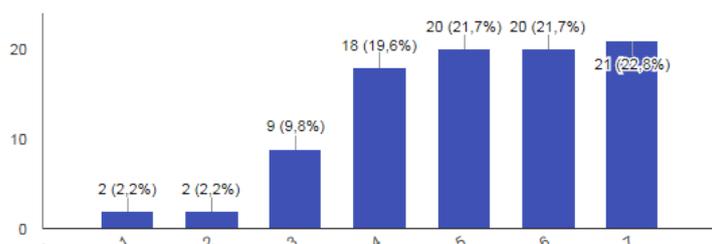
Assim como apontado na pesquisa qualitativa, pode-se confirmar que os respondentes acreditam que o uso do WhatsApp para finalidades pessoais dentro do local de trabalho possa comprometer o rendimento das atividades profissionais. Mais de 60% dos respondentes concordaram com isso.

b.12) Compartilhamento de informações

Gráfico 24- Respostas à afirmação “Eu e meus colegas de trabalho poderíamos compartilhar mais informações que contribuíssem para o nosso trabalho por meio do WhatsApp.”

Eu e meus colegas de trabalho poderíamos compartilhar mais informações que contribuíssem para o nosso trabalho por meio do WhatsApp.

(92 respostas)



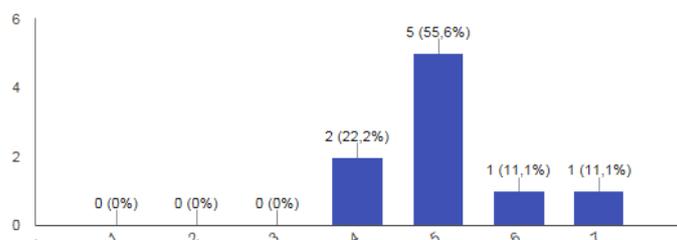
Fonte: Elaborado pela autora

Por meio da observação do gráfico, pode-se notar que os respondentes acreditam ser possível trocar mais informações pelo WhatsApp em relação ao que compartilham atualmente, porém, ainda há uma dúvida quanto a isso talvez por não saber o que poderiam fazer para explorar esse recurso de uma melhor maneira para essa finalidade.

Gráfico 25- Respostas à afirmação “Eu e meus colegas de trabalho poderíamos compartilhar mais informações que contribuíssem para o nosso trabalho por meio do WhatsApp. ” (Respondentes que não usam o WhatsApp no ambiente de trabalho)

Eu e meus colegas de trabalho poderíamos compartilhar mais informações que contribuíssem para o nosso trabalho por meio do WhatsApp.

(9 respostas)



Fonte: Elaborado pela autora

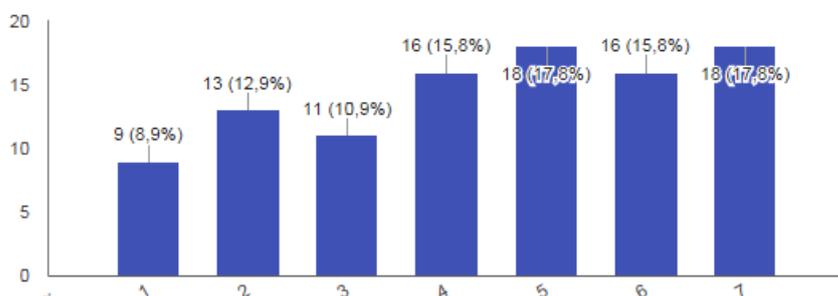
Dentre os nove que não utilizam WhatsApp por determinação da empresa, 55,5% concordaram parcialmente com a ideia de que poderiam compartilhar, apesar de concordarem nota-se que não tem certeza dos benefícios não explorados do aplicativo para a troca de informações entre colegas de trabalho.

b.13) WhatsApp fora do horário

Gráfico 26- Respostas à afirmação “O uso do WhatsApp para fins profissionais fora do horário de trabalho é algo negativo. ”

O uso do WhatsApp para fins profissionais fora do horário de trabalho é algo negativo.

(101 respostas)



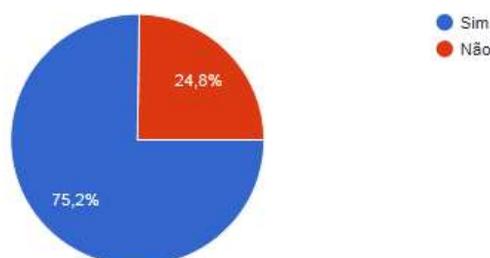
Fonte: Elaborado pela autora

As respostas à essa questão foram as mais bem distribuídas de todo o questionário podendo mostrar, portanto, que há uma incerteza elevada quanto aos prejuízos que o uso do WhatsApp para fins profissionais fora do horário de trabalho possa ter.

b.14) Uso fora do horário

Gráfico 26- Uso do WhatsApp para fins profissionais fora do horário de trabalho pelos respondentes

Você utiliza o WhatsApp para fins profissionais fora do seu horário profissional?
(101 respostas)

**Fonte: Elaborado pela autora**

Nesse caso, é interessante observar que apesar de existir uma parcela que na questão anterior afirmou que o uso de WhatsApp fora do horário de trabalho é algo prejudicial, mesmo assim, três quartos dos respondentes utilizam o mecanismo fora do expediente. Isso pode mostrar que da mesma forma que algumas empresas não permitem a utilização dentro do ambiente de trabalho, outras incentivam o uso do aplicativo e talvez até incentivem a utilização fora do horário de trabalho mesmo que por uma regra informal.

Outro curioso levantado foi que muitos dos respondentes que não utilizam o WhatsApp no local de trabalho por determinação da empresa fazem o uso desse aplicativo para fins profissionais fora do horário de trabalho com clientes, fornecedores e colegas. Isso pode indicar que essas pessoas valorizam esse mecanismo para fins profissionais mesmo que a organização na qual trabalham não o faça pelos mais diversos motivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O “Projeto Redes Sociais e Desempenho Operacional” pretendeu analisar como tem-se utilizado as redes sociais no desenvolvimento de atividades rotineiras dentro das organizações e como isso tem impactado o desempenho operacional da firma.

Percebeu-se pela revisão de literatura que o tema do presente projeto é bastante recente, portanto o referencial teórico é em muitos aspectos inexistente ou por outro lado, o assunto é contemplado por trabalhos atualizados. Além dos dados secundários obtidos nas fases de revisão de literatura realizou-se também coleta de dados primários com a qual pode-se explorar mais sobre o tema.

Pode-se notar que o WhatsApp figura como a principal rede social utilizada pelos respondentes tanto para fins profissionais quanto pessoais (97% dos respondentes) reforçando assim, o que foi levantado na revisão de literatura quanto à importância desse aplicativo para a comunicação no Brasil. Ao comparar, entretanto, a comunicação interna e externa da organização percebe-se uma queda na utilização dessa ferramenta com clientes e fornecedores apesar de se mostrar ainda relevante. Quanto aos respondentes que declararam não utilizar o WhatsApp no ambiente de trabalho, destaca-se como motivos as normas da empresa e a preferência pessoal.

Há uma percepção geral que o WhatsApp é uma ferramenta mais ágil se comparada às demais e, além disso, considera-se que ela contribua para um aumento na produtividade das organizações. Também se destaca que não se atribui um incremento de aprendizado nas organizações por meio do aplicativo.

Com isso, pode-se observar que o WhatsApp pode ser apontado como um instrumento de comunicação que beneficia a realização das atividades operacionais das empresas principalmente no tocante à velocidade da comunicação, entretanto, não há um aumento no volume de aprendizado devido a esse aplicativo multiplataforma.

Espera-se que esse estudo tenha trazido contribuições gerenciais na gestão de melhores práticas e no amparo ao desenvolvimento das redes de manufatura, e também para o campo científico por meio de um relatório científico e participação do pesquisador no “Dia da Pesquisa” do GV Pesquisa. Adicionalmente, a pesquisa complementar o projeto “guarda-chuva” da orientadora, intencionando-se sua integração aos dados do projeto e composição de um artigo científico.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, J. Q., Rainie L. (2008), “The Future of the Internet III”, Pew Research Center, Washington.

Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, pp. 979-996.

Babbar, S.; Prasad S. (2000). International Operations Management Research. *Journal of Operations Management*, v. 18, n.2, pp. 209-247.

Emery, F., & Trist, E. (2009). The Causal Texture of Organizational Environments. In: W. W.

Ericsson. Ericsson Mobility Report (2015). Disponível: < <http://www.ericsson.com/res/docs/2015/ericsson-mobility-report-june-2015.pdf>>. Acesso em 29 de outubro de 2015.

Flynn, B. B.; Wu, S. J.; Melnyk, S. A. (2010). Operational capabilities: Hidden in plain view. *Business Horizons*, 53, pp. 247-256.

Flynn, B.B., Schroeder, R. and Sakakibara, S., (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), pp. 659-692.

G1-Globo. Efeito Whatsapp' e Crise 'Matam' 10 Milhões de Linhas de Celular no Brasil. Disponível em: < <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/12/efeito-whatsapp-e-crise-matam-10-milhoes-de-linhas-de-celular-no-brasil.html> >. Acesso em: 17 de dezembro de 2015.

Galunic, C.; Eisenhardt, K. M (2000). Coenvolving. *Harvard business review*. 78 (1), pp. 91-101.

Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2012). The future of operations management: An outlook and analysis. *International Journal of Production Economics*, 135(2), pp. 687-701.

Johnston M, King D, Arora S, Behar N, Athanasiou T, Sevdalis N, Darzi A (2014). Smartphones Let Surgeons Know WhatsApp: An Analysis of Communication in Emergency Surgical Teams. *The American Journal of Surgery*, 209 (1).

Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010), “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media”, *Business Horizons*, 53(1), pp. 59-68.

King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In: *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Malhotra, N. K (2011). *Pesquisa de Marketing: foco na decisão*. 3. ed. Porto Alegre: Pearson.

Maritan C. A. & Brush T. H (2003). Heterogeneity and transferring practices: implementing flow manufacturing in multiple plants. *Strategic Management Journal*, 24 (10), pp. 945–959.

Miles, MB. & Huberman, AM. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

On Device Research. Messenger Wars 2: How Facebook climbed back to number one (2015). Disponível em: <<https://ondeviceresearch.com/blog/messenger-wars-how-facebook-climbed-number-one>>. Acesso em 17 de dezembro de 2015.

Paiva, E. L.; Brito, L. A. L. (2011). Produção Científica Brasileira em Gestão de Operações no Período 2000-2010. RAE (Impresso), 53, pp. 57-66.

Shambare, R. (2014). The Adoption of WhatsApp: Breaking the Vicious Cycle of Technological Poverty in South Africa. Journal of Economics and Behavioral Studies, 6(7), pp. 542-550.

Shi, Y and Gregory, MJ (1998) International manufacturing networks - to develop global competitive capabilities. Journal of Operations Management, 16. pp. 195-214.

Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal 18 (7), pp. 509–533.

Valor Econômico. Facebook compra Whatsapp por \$16 milhões. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3436164/facebook-compra-whatsapp-por-us-16-bilhoes>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2015.

Yin, R. K (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman

7. ANEXOS

7.1 Anexo 1- Instrumento de Pesquisa para Focus Group realizado em 05 de abril de 2016

1. Apresentação da pesquisadora e pesquisa – contextualização (pedir a permissão para gravar)
2. Pedir aos participantes que se apresentem rapidamente. Não é necessário falar o nome da empresa, mas o setor que pertencem, a área que trabalham, formação acadêmica, tempo e posição na organização.
3. Quais as redes sociais que vocês usam normalmente, tanto para fins pessoais como profissionais?... (Facebook, LinkedIn, etc). Deixar falar à vontade
4. Considerando os mecanismos de troca de mensagens instantâneas, verificar se utilizam recursos como SMS ou Whatsapp normalmente (tanto para fins pessoais como profissionais)
5. Quais os mecanismos que usam normalmente para comunicação no ambiente de trabalho. Email, reuniões, Skype....? Usam o whatsapp no ambiente de trabalho para conversar com pessoas da organização, clientes fornecedores etc?
6. Focando nos mecanismos de mensagens instantâneas, quais as vantagens e desvantagens dessa ferramenta.
7. Isso tem melhorado sua produtividade? Podem exemplificar
8. Buscar exemplos. Provocar os participantes
9. Tiveram a oportunidade de aprender mais no ambiente de trabalho a partir dessas trocas? Qual a percepção?
10. Como eles percebem que podem ou poderiam compartilhar mais conhecimento a partir desses instrumentos? Eles acham isso possível, sim não por que.
11. Considerando os últimos 2 anos, o uso desse instrumento aumentou ou diminuiu? Há algum tópico específico que eles percebem que é possível explorar melhor o Whatsapp.
12. Qual o futuro que eles percebem dessas ferramentas nas organizações
13. Algo que gostariam de acrescentar
14. Fechamento e agradecimento

7.2 Anexo 2- Respostas ao Focus Group realizado em 05 de abril de 2016

Participantes: A,C,D,E,F,L,V (identificados por suas letras iniciais a fim de preservar a privacidade dos respondentes).

Apresentação:

- C – segmento químico, formada em comércio exterior, pós graduada em gestão de logística, trabalha a dez anos com comércio exterior
- L- formada em engenharia, trabalha também no setor químico,
- D- formado administração, pós-graduado em marketing, trabalha no setor químico, analista
- E- formado em mecânica de precisão, trabalha em uma empresa importadora e distribuidora de presentes e brinquedos, gerente de expedição
- F- formado em administração de empresas, trabalha no setor elétrico, especialista de SNIP
- V- formada em comércio exterior, trabalha há dois anos em planejamento de materiais, setor de construção civil

Redes sociais:

- Redes sociais usadas na vida pessoal e profissionalmente: (Na ordem que foi falada)- Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp, Telegram, SnapChat
- Quais são usadas apenas profissionalmente: LinkedIn; Claudia: WhatsApp tem começado a dar uma dividida entre profissional e pessoal

Uso do WhatsApp em empresas:

- V e C- Para falar com fornecedores
- E- Internamente- como há dois depósitos separados (a parte administrativa fica de um lado e o estoque do outro), para poder falar com todos ao mesmo tempo usa o whatsapp e o Skype também, mas está entrando em desuso
- F- fazem muitas videoconferencias por Skype (porque os escritórios são em locais diferentes), entre os projetos sempre se forma grupos do WhatsApp
- C- agora quando as pessoas entregam cartão, praticamente não se guarda mais, registra o contato no telefone pelo WhatsApp
- L- uso com fornecedores e também com pares, o uso do WhatsApp é pelo telefone pessoal, por isso, o número não é passado para todos, apenas colegas de trabalho que também são amigos pessoais e ai trocam alguma informação também do trabalho

Vantagens e Desvantagens do uso do WhatsApp no trabalho:

- F- as desvantagens são as mensagens às 9, 10 horas da noite, domingo
- V- em outra empresa que ela estava, a chefe ficava mandando mensagens fora da hora do trabalho, evita passar para todos
- C- é um caminho sem volta, não tem como segurar de as pessoas mandarem mensagens depois que passa o número
- F- o telefone é corporativo, mas depois do horário há um fluxo grande de mensagens, às vezes quem responde domingo à noite, sábado à tarde, é valorizado por isso
- V- No dia a dia, no horário comercial facilita,
- C- geralmente se recebem muitos emails, o Whatsapp parece que te obriga a responder, mostra que tem alguma coisa nova,
- L- às vezes manda o email para formalizar e avisa no WhatsApp que mandou o email, ou então avisa no MSN interno. Às vezes só o email não tem a rapidez necessária, então manda o WhatsApp para avisar que é urgente,

Há melhora de produtividade com esse tipo de ferramenta?

- D- acho que não. Pode facilitar, mas interrompe o que você está fazendo.
- C- acho que só interrompe quando a pessoa não sabe administrar, quando ela mistura as mensagens pessoais e de trabalho, no meu dia a dia eu utilizo mas não é algo que me atrapalha. Muitas pessoas ficam muito envolvidas, ficam muito tempo no WhatsApp mas percebe-se que não é por motivos de trabalho, nesse caso cai a produtividade
- F- na empresa que eu trabalho, como tem escritórios em diferentes cidades, às vezes utilizam os grupos e de 50 mensagens que enviam, 49 não são para você, ai você lê todas achando que é para você e na verdade só uma que era. Isso ocorre quando o projeto é muito grande, ou a área também é muito grande, grupos menores devem ser mais produtivos
- D- em grupos muito grandes costuma-se colocar o silenciador, facilita bastante
- Virgínia- o silenciador por um ano
- L- é preciso saber separar muito as mensagens do pessoal e do profissional, eu não sei como as minhas amigas (de fora da empresa) trabalham mas, se eu fico o dia todo sem

olhar o whatsapp no fim do dia tem 100, 150 mensagens pessoais. Se eu tivesse parado para ver, e tem pessoas que olham, realmente a minha produtividade teria caído.

- L- mesmo quando é uma mensagem profissional, as vezes atrapalha quando você está entretido em algum trabalho como em uma planilha por exemplo, você desfoca o pensamento para responder o chefe
- E-eu acredito que essas pausas sempre existiram, antes as pessoas te telefonavam, apenas mudou o meio de a pessoa te interromper

(chegada da participante A):

- pede-se brevemente para ela se apresentar- trabalho com comércio exterior, formada em comércio exterior, está na organização a um ano e dois meses, analista pleno. Contextualização com ela:
- quais redes sociais você utiliza? O comunicador da empresa, intranet, Hangout, na vida pessoal usa Facebook, LinkedIn, Whatapp
- Usa o Whatsapp na empresa, tem um grupo profissional para discutir coisas do trabalho fora do trabalho.
- Não conversa com fornecedor porque o celular é pessoal, quando o celular é da empresa isso ocorre.
- Algumas das conversas no grupo de trabalho são apenas para descontrair, mas também há as sobre o trabalho, às vezes é um pouco maçante, e eu fico um pouco estressada com isso porque são coisas que você pode esperar até o dia seguinte para saber. No meu caso o gerente está nesse grupo e ele não te dá aquele tempo. Às vezes dá um sentimento de pressão mas, por outro lado, já resolvi muitos problemas por ele, quando por exemplo você precisa localizar uma pessoa.
- A produtividade aumentou mais ou menos, porque você pode estar focado em alguma coisa, resolvendo um problema e o Whatsapp fica vibrando e eu quero olhar imediatamente. Não sei se porque eu sou muito ansiosa ou falta foco mas eu leio as mensagens na hora que elas chegam e isso pode fazer perder o fio da meada. Apesar desses fatores é um excelente meio de comunicação

(retomada da conversa com todo o grupo):

Vocês aprenderam alguma coisa nova com os colegas por meio do uso dessas ferramentas?

- C- Sim. Consegui muitas dicas.

Vocês acreditam que os seus colegas também veem isso? (que aprenderam mais):

- V- depende muito da pessoa, alguns ficam estressados com as mensagens,
- A- algumas pessoas não sabem mexer muito
- F- tem o grupo da cultura lá na empresa. Todo dia de manhã já tem umas 60 mensagens, divulgação dos princípios da cultura, sonhos, divulgação de eventos da empresa. Às vezes esse tipo de coisa passa muito batido porque não dá tempo de ler.
- E- o grupo é bem tranquilo na empresa, porque ela é uma empresa pequena e o grupo tem 5 pessoas, as pessoas não costumam falar de assuntos não profissionais, a única coisa que saiu do profissional foi quando o meu chefe colocou um vídeo sobre o H1N1

Sobre a utilização (está aumentando ou diminuindo o uso?):

- Todos: aumentou, agora está cada vez mais
- As pessoas mais velhas estão aderindo mais

- A- comenta sobre o dia que ficou sem WhatsApp (ano passado) e como as pessoas perceberam que precisavam
- E- nesse dia as pessoas instalaram o Telegram

O que podia melhorar?

- Tem que melhorar a Internet para o celular, ou diminuir a consumação de pacote de dados
- Acreditam que as piadinhas e as conversas não profissionais em grupos de trabalho são um problema cultural brasileiro

Como será o uso dessas ferramentas dentro das organizações daqui a um tempo?

- F- acredito que será tudo mais integrado, do whatsapp já vai para o calendário do email, para a agenda de eventos
- A- acha o Hangout melhor que o Whatsapp em termos de chamada de vídeo e de mensagens. Quando estava fora do Brasil, nos Estados Unidos, e precisava conversar com pessoas da empresa, usava a chamada de vídeo
- E- acredita que com o tempo as empresas terão problemas com o celular ser da empresa ou pessoal. Juízes tem dado ganho de causa por uso do WhatsApp. Tenho um nextel mas todos usam o Whatsapp pelo celular próprio
- F- apenas os diretores e gerentes tem celular corporativo. O restante usa pessoal.

Observações: C- a empresa tem uma espécie de LinkedIn próprio porque teve uma espécie de problema com a plataforma. Facebook- as empresas têm usado cada vez mais em recrutamento e divulgação de marca. Twitter também tem sido mais usado para recrutamento.