

A plataformização da comunicação interna: uma análise sobre o uso do Slack¹

The platformization of internal communication: an analysis of the use of Slack

Silvia Cristina Dalpicolo²
Carolina Frazon Terra³

DOI: 10.59306/memorare.v10e2202329-51

Resumo: A área de Comunicação interna está em constante transformação. Se compararmos a atuação da área antes da pandemia e atualmente, podemos perceber como a digitalização vem mudando seu modo de operar. Dos jornais murais e revistas impressas, passamos para os murais digitais e TVs corporativas. Hoje, já pensamos em uma comunicação interna plataformizada, com aplicativos de notícias, uso de redes sociais ou mídias sociais internas, acompanhando uma mudança da sociedade como um todo. Neste artigo, propomos analisar como a comunicação interna tem se digitalizado se tornando mais plataformizada. O foco do texto parte para a análise da plataforma de redes sociais interna, Slack, e seu uso como ferramenta de comunicação interna e disseminação da cultura corporativa. Para isso, usamos a metodologia de pesquisa bibliográfica e observamos o Slack e seus recursos.

Palavras-chave: Comunicação interna. Plataformização. Slack.

Abstract: The field of internal communication is constantly evolving. By comparing the field's performance before the pandemic and today, we can see how digitization is changing the way it operates. From bulletin boards and printed magazines, we moved to digital versions and corporate TVs. Today, we already think of a platformized internal communication, with news apps, use of social networks or internal social media, following a change in society as a whole. In this article, we propose to analyze how internal communication has become more digitized and platformized. The focus of the text is on the analysis of the internal social media platform, Slack, and its use as a tool for internal communication and corporate culture dissemination. For this, we use the bibliographic research methodology and an observation of Slack and its features.

Keywords: Internal communication. Platformization. Slack.

¹ O artigo apresenta uma análise sobre a plataforma de comunicação interna, Slack. A escolha da ferramenta se deu de maneira intencional e por conveniência. Uma das pesquisadoras (Silvia Dalpicolo) trabalhou na Salesforce, empresa dona do Slack, e desenvolveu a sua dissertação de mestrado em torno das vantagens e desvantagens da plataformização da comunicação interna, tendo este como base. Daí a escolha pela plataforma como estudo de caso.

² Pesquisadora com mestrado em Comunicação Contemporânea pela Faculdade Cásper Líbero, membro do grupo de pesquisa InluCOM - Comunicação, Influência e Visibilidade e profissional de Comunicação Corporativa com mais de dez anos de experiência em grandes empresas nacionais e multinacionais, no Brasil e exterior. E-mail: sdalpicolo@gmail.com

³ Pesquisadora com pós-doutorado, professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de S.Paulo e da graduação da Faculdade Cásper Líbero. Autora dos livros Byung-Chul Han e a Hipercomunicação; Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais; Marcas Influenciadoras Digitais; Mídias sociais e agora; Blogs corporativos. E-mail: contato@carolterra.com.br

1 Notas introdutórias

O período pandêmico da COVID-19 (entre 2020 e 2022) fez com que as organizações, indivíduos e demais atores sociais tivessem que pensar em estratégias de comunicação, relacionamento e visibilidade para atingirem os seus públicos de interesse. Com a comunicação interna isso não foi diferente, pelo contrário: as organizações rapidamente migraram dos ambientes presenciais para os “home-offices”. Com isso, eram necessárias ferramentas que ajudassem na comunicação e no relacionamento entre lideranças, equipes e entre os times. O objeto de investigação do artigo é a comunicação interna em seu modo plataformizado, isto é, as redes sociais de comunicação e relacionamento oferecidas por algumas corporações, a exemplo do que já vivenciamos na comunicação externa. Nesse contexto, o Slack (que será mais detalhado adiante) foi uma das possibilidades para que organizações pudessem se conectar e/ou engajar junto dos seus públicos internos.

A esse respeito – público interno – vale destacar, aqui, que não fizemos nenhuma distinção entre os termos funcionário, colaborador ou empregado. Embora haja literatura que realize tais diferenciações, em nosso texto, os utilizamos como sinônimos.

Outra ponderação que vale ser feita antes de iniciarmos se dá em relação ao termo comunicação interna. Entendemos como comunicação interna, a área cujas atividades são constituídas de um conjunto de ferramentas de disseminação de informações (que podem ser canais, campanhas de endomarketing, eventos e outras iniciativas) com vistas a se relacionar com os funcionários e mantê-los próximos de tudo o que a organização decide e define, com a missão de informar, entreter, motivar e engajar os empregados em torno da empresa. Em nosso artigo, usamos o termo “comunicação interna” em um sentido mais amplo de atuação e que também inclui, em sua estratégia de canais, as redes sociais corporativas.

Pontuações feitas acerca do cenário, vamos iniciar com a evolução da comunicação dentro das organizações.

2 Evolução da comunicação interna nas organizações

Segundo define Margarida Kunsch (2003, p. 69), “o sistema comunicacional é fundamental para o processo das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”, neste sentido, pode-se dizer que a comunicação interna atua para conectar as diversas áreas de uma organização, informando os funcionários por meio de processos, canais e mensagens que podem ainda pautar a narrativa da organização externamente, afinal, o processo de comunicação e a informação não estão “murados” dentro das organizações.

O Composto de Comunicação Integrada de Kunsch (2003, p. 151) é um dos grandes marcos da evolução na visão do que é a Comunicação Corporativa, ao abranger comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Neste conceito, a autora defende a ideia de que “deve haver total integração entre essas modalidades comunicacionais para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em

benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só das organizações" (KUNSCH, 2018, p. 18). Ou seja, ao trabalhar de maneira integrada, todas estas vertentes da Comunicação Organizacional passam a ter um único tom de voz, que reverbera interna e externamente em diferentes meios. O discurso alinhado pode favorecer a reputação da organização e o engajamento dos diferentes stakeholders com ela.

Costa (2014, p. 16) aponta os cinco impactos diretos na empresa que a falta de engajamento pode ocasionar: ausência ou menor qualidade dos produtos e serviços; ineficiência do atendimento ao cliente; menor rentabilidade financeira; menor crescimento da receita; e mais custos relacionados à atividade.

Segundo a pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas brasileiras em 2020 da Aberje (2019, p. 6), o percentual de organizações em que o processo de comunicação interna está vinculado a uma área/diretoria de Comunicação ou Assuntos Corporativos é maior em grandes empresas, sendo 31,3% ante os 26,8% em empresas de todos os portes. Ainda assim, os processos de comunicação interna ainda são mais comumente ligados a Recursos Humanos, segundo a mesma pesquisa, com 45,3% em grandes empresas e 44,4% no geral.

Independente da estrutura hierárquica e/ou organizacional na qual está inserida a área de comunicação interna e se sua atuação é mais tática e operacional ou mais estratégica, fato é que área e profissionais precisaram se adaptar e acompanhar as dinâmicas da comunicação externas à organização para transmitir suas mensagens também internamente. Sendo assim, os canais de comunicação de massa "tradicionais", que eram os usados pela mídia para passar as informações ao seu público, também eram os adotados pela comunicação interna para informar os colaboradores. Da mesma forma, hoje, tanto as mídias de comunicação quanto as mídias de comunicação interna acompanham a evolução digital.

Sendo assim, pode-se dizer que a área passou por uma evolução no que se refere aos meios utilizados pela área para se comunicar com os colaboradores. Se antes faziam parte do portfólio canais de comunicação interna como revistas ou boletins impressos, jornais murais, materiais de campanha impressos (folders, folhetos, panfletos, tags etc.), eles se transformaram, como resultado da digitalização da comunicação em geral e, também, da área em murais eletrônicos, TVs corporativas, newsletters eletrônicas, intranet e outros. Para Saad (2020, p. 154) "refletir sobre o campo da comunicação e, mais especificamente, sobre a comunicação entre organizações e suas relações com públicos põe como prioridade a reapropriação para a cena digital de marcos fundantes da ação comunicativa".

Atualmente, esses mesmos canais têm passado por um processo de transformação, impactadas pelas mídias sociais digitais e a dinâmica comunicacional trazida por elas e a plataformação. As plataformas de mídias digitais (internas e externas) passaram a ser também possibilidades de canais de comunicação com empregados. Além das ferramentas digitais adotadas para uso interno apenas, como Slack, Workplace, Yammer e Microsoft Teams e até mesmo aplicativos desenvolvidos exclusivamente para a comunicação interna de uma organização, algumas empresas ainda adotam as mídias sociais digitais

externas para falar com seus colaboradores ou terem eles como porta-vozes da organização, com perfis dedicados no Instagram, LinkedIn, Facebook, Twitter, TikTok, entre outros.

Nesse sentido, vislumbrando os funcionários como porta-vozes da comunicação e pensando na plataforma, especialmente da modalidade interna, é possível trazer o conceito de propagabilidade. Para os autores, Jenkins, Joshua & Green (2014), o modelo propagável (spreadable media, na versão original, em inglês) atribui ao público um papel mais ativo na replicação das mensagens, podendo gerar engajamentos e mobilizações. Evidencia, também, a importância das conexões sociais entre os indivíduos que são amplificadas pelas plataformas da rede. Pensamos ser este o intuito de uma organização que adota uma plataforma de comunicação interna para envolver o seu público interno: fazer com que estejam engajados entre si e propaguem as mensagens entre seus pares, equipes e, em alguns casos, até mesmo para fora dos muros organizacionais.

A digitalização, que já vinha acontecendo ao longo destes últimos anos, ganhou mais velocidade nas organizações em 2020 com o impacto da pandemia da COVID-19, não só nos rituais de comunicação interna, como na dinâmica das organizações em geral. Segundo a pesquisa O multiverso da cultura organizacional e seus desafios para a comunicação interna, da Supera Comunicação (2022, p. 11-17), 77% dos profissionais ouvidos afirmaram que as empresas implementaram novos canais e/ou rituais de comunicação interna para se adequar à nova realidade de trabalho à distância. As mídias sociais digitais internas foram implementadas em 31% das empresas neste mesmo período e os aplicativos para acesso às informações internas por 21%.

Já segundo a Pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas brasileiras em 2021, (AÇÃO INTEGRADA; SOCIALBASE, 2020, p. 31), os profissionais destacaram que a maioria das áreas mudou por conta da crise da COVID-19 (91,4%), sendo que para 46,9% mudou muito. E o destaque é ainda maior nas grandes empresas que mudaram muito em 52,9% dos casos. Com relação a novas tecnologias e digitalização da comunicação interna, a mesma pesquisa aponta que a digitalização da área teve um aumento acelerado para 66,3% dos que responderam à pesquisa e que 25,7% das empresas apontaram que pretendiam investir em um aplicativo de comunicação para colaboradores e outros 29,1% pretendiam investir em redes sociais corporativas.

Tanto a digitalização quanto a plataforma da comunicação interna oriundas do período pandêmico podem ter sido implementadas, em algumas organizações, devido a uma necessidade urgente na adequação da comunicação interna e da operação das organizações em si, mas com certeza são um importante passo para que as organizações sejam cada vez mais digitais em seus processos, conforme afirma Saad (2021, p.17) há "inúmeras denominações para indicar adequações entre as transformações sociais e os processos comunicacionais e para, internamente, às estruturas organizacionais, incluir atividades que integrem relações públicas, gestão de pessoas e marketing".

De acordo com a Pesquisa de Tendências em Comunicação Interna 2023 (ABERJE, 2023, p. 44) quando falamos em níveis de

desenvolvimento digital da área, 44% ainda estão na comunicação interna 1.0, focada em canais e na informação top down, enquanto 30% migraram para a comunicação interna 2.0, que acontece por meio de canais e comunicação via liderança; apenas 18% já estão na comunicação interna 3.0, que acontece por canais, eventos e ações via liderança, acrescidas por redes sociais corporativas; e um percentual ainda menor, 9% evoluíram para a comunicação interna 4.0, que acontece por meio das redes sociais e por ações estruturadas via liderança.

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

Quadro 1 - Evolução da comunicação interna e investimento e uso de redes sociais corporativas, segundo a *Pesquisa Tendências em comunicação interna*, nos anos de 2021, 2022 e 2023⁴

	2021	2022	2023
	Tema: Atuação estratégica	Tema: Investimento e uso de redes sociais corporativas	Tema: Desafios da área para o ano (os três principais)
Pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas em 2021? (Ação Integrada, SocialBase)	Objetivos da área vinculados aos objetivos da organização (74,9%) Há um planejamento estratégico que orienta as ações de Comunicação interna (63,5%)	Empresa pretende investir em redes sociais corporativas (29,1%) Empresa pretende intensificar o uso de redes sociais corporativas (22,3%); manter o que é realizado (25,7%); aderir (23,4%); descontinuar (11,4%)	Engajar as lideranças como comunicadoras (54,9%) Contribuir com a melhoria da experiência do colaborador (53,1%) Conquistar um papel mais estratégico para a área (48,6%)
Pesquisa Tendências em Comunicação interna 2022 (Aberje; Ação Integrada)	Objetivos da área vinculados aos objetivos da organização (87%) Há um planejamento estratégico que orienta as ações de Comunicação interna (79%)	Grau de efetividade das redes sociais corporativas (67%) Empresa pretende investir em redes sociais corporativas (17%); manter o investimento (28%); aumentar o investimento (15%); descontinuar o uso (1%)	Engajar as lideranças como comunicadoras (70%) Contribuir com a melhoria da experiência do colaborador (58%) Gerenciar o excesso de informações (55%)

⁴ Compõem este quadro somente as pesquisas realizadas pela Ação Integrada, em parceria com a Aberje e com a SocialBase, por elas conterem as mesmas perguntas, o que possibilita uma melhor base comparativa. Também foram selecionadas as pesquisas a partir de 2021 (sendo esta coletada em 2020) porque elas refletem o impulsionamento digital e de plataformas na comunicação interna, derivado da pandemia de covid-19.

Pesquisa de Tendências em Comunicação interna 2023 (Aberje; Ação Integrada)	Objetivos da área vinculados aos objetivos da organização (86%) Há um planejamento estratégico que orienta as ações de Comunicação interna (79%)	Grau de efetividade dos canais de Comunicação interna (76%) ⁵ Empresa pretende investir em redes sociais corporativas (13%); manter investimento (31%); aumentar o investimento; (11%); descontinuar o uso (5%)	Engajar as lideranças como comunicadoras (74%) Fazer a comunicação chegar nos públicos operacionais (55%) Comunicar a estratégia e cultura da empresa (54%)
---	---	---	---

Fonte: Elaborado por Dalpicolo (2023, p.21-22).

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

Sobre a implementação de novas tecnologias em comunicação interna, sejam elas advindas da digitalização da área ou as redes sociais corporativas, é importante levar em consideração, inicialmente, se essas ferramentas possuem aderência à cultura da organização. Uma empresa que não tem em enraizada em sua cultura a comunicação como diálogo e processos colaborativos, nos quais os colaboradores fazem parte e são encorajados a darem seus *feedbacks* imediatos ou se dão, mas a organização não está disposta a ouvi-los, essas novas tecnologias podem não funcionar ou ainda criarem uma crise cultural para a organização.

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

3 A digitalização e a cultura de plataforma na comunicação interna

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

⁵ Na pesquisa *Tendências em Comunicação Interna 2023*, os canais de comunicação interna foram agrupados como um único item, e não avaliados separadamente como no ano anterior. Foram considerados canais de comunicação interna, na pesquisa, os seguintes itens: comunicados, intranet, *posts* na rede social corporativa, mural, TV, aplicativo, WhatsApp corporativo etc.

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

Com isso, assumimos neste texto o uso da expressão “comunicação digitalizada” como a mais coerente ao cenário híbrido, que não atribui dissociações entre os cânones e ontologias da comunicação tradicional e as transfigurações decorrentes das funcionalidades das tecnologias digitais (SAAD, 2022, p. 19).

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

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

Comunicação dataficada: utilizamos este termo para falar da comunicação interna baseada em dados, métricas, mensuração. Ainda hoje, profissionais de Comunicação têm dificuldade em mostrar o valor da área, já que a comunicação interna não provê lucro tangível para uma empresa (em receita). Nesse cenário, a comunicação interna dataficada é um processo cada vez mais discutido e implementado nas organizações. Na visão de van Dijck (2014, p. 198, tradução nossa), “a dataficação como uma maneira legítima de *acessar, entender e monitorar* o comportamento das pessoas está se tornando um princípio fundamental, não apenas entre os tecno adeptos, mas também entre os acadêmicos que veem a dataficação como uma oportunidade revolucionária de pesquisa para investigar a conduta humana”⁶.

Sobre a dataficação da comunicação organizacional, Terra (2023, p. 178-179) reflete sobre o uso das plataformas e das tomadas de decisão pautadas por uma cultura de dados:

Convivemos, especialmente em comunicação organizacional (seja ela interna, institucional ou mercadológica) com um modelo “instagramável”, ou seja, ambientes, eventos, ações, campanhas e afins preparados ou pensados para viralizar, para ganharem repercussão. Assim, estamos falando de uma comunicação plataformizada e dataficada. Decisões são

⁶ No original, “Datafication as a legitimate means to access, understand and monitor people’s behavior is becoming a leading principle, not just amongst techno- adepts, but also amongst scholars who see datafication as a revolutionary research opportunity to investigate human conduct”.

tomadas a partir de dados coletados nas mídias sociais pelas organizações. Produtos, serviços e experiências são moldados e personalizados à medida em que usuários usam as mídias sociais curtindo, comentando, compartilhando, fazendo menções, avaliações, indicações, reclamações e sugestões.

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

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

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

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

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

mensagens-chave e os comportamentos que a organização deseja propagar.

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

Quadro 2 - Cenário 1.0 da comunicação digital

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

Fonte: Saad (2009, p. 179).

No cenário 1.0, há pouca interação entre o emissor e o receptor e, quando há algum nível de participação do receptor, ela é mediada, como o caso dos recursos de fale conosco, os fóruns (que geralmente possuem moderadores que aprovam ou reprovam comentários) e nas FAQs⁷ e enquetes, em que o emissor receberá as respostas e comentários dos receptores, porém, estes ficarão restritos à organização ou instituição que os gerencia.

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

Quadro 3 - Cenário 2.0 da comunicação digital

Características técnicas	Instrumentos e ferramentas de comunicação	Formas de participação do usuário
Multimedialidade Hipermedialidade Interatividade + Conteúdo gerado pelo usuário Compartilhamento	Expressão/Opinião Blogs ● Wikis ● SMS Comunidades (Facebook, Orkut, MySpace, Twitter) Produção YouTube ● Flickr	Expressão/Opinião Blogs · Wikis · SMS Comunidades (Facebook, Orkut, MySpace, Twitter) Produção YouTube · Flickr

⁷ *Frequent Aswed Questions* ou perguntas mais frequentes.

<p>Diálogos Conversações</p>	<p>Picasa ● Podcasts SlideShare</p> <p>Publicação/Avaliação Digg ● Slashdot Overmundo</p>	<p>Picasa · Podcasts SlideShare</p> <p>Publicação/Avaliação Digg · Slashdot Overmundo</p>
----------------------------------	--	--

Fonte: Saad (2009, p. 180).

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

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

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

1) Interação que informa (II): tem o objetivo de informar ou tornar algo conhecido pelos atores sociais, não há diálogo e nenhuma ação esperada de quem recebe a informação.

2) Interação que comunica (IC): tem o objetivo de informar e comunicar⁸. Aqui, o ator social, ou seja, o funcionário, espera alguma interação de reconhecimento e existe uma proposta para chamar o público para alguma ação (seja um convite, chamada para comentar, curtir etc.).

3) Interação que gera participação (IGP): além de informar e comunicar, como na IC, existe uma geração de oportunidade efetiva para interação. Há uma motivação e desejo em participar de uma determinada ação que conecte os públicos.

4) Interação que gera vínculo (IGV): além dos elementos da IGP (informar, comunicar, oportunidades de interagir), há ainda a possibilidade de criação de vínculos ao estabelecer relacionamentos, valorizar o diálogo, estimular a cocriação e a inovação.

Uma empresa que não possui uma cultura de diálogo e não esteja aberta a ouvir os seus funcionários não está apta a investir em ferramentas que promovam interação, participação, conexão e geração

⁸ Segundo o Dicionário Houaiss, informar (verbo) significa: [fazer] saber, tomar conhecimento de; cientificar(-se), avisar. Já comunicar (verbo) significa: passar (informação, ordem, mensagem etc.) [a alguém]. Aqui, tratando-se de Comunicação Organizacional e Interna, usamos "informar" como o mero ato de passar uma informação a alguém, enquanto "comunicar" pressupõe uma ação ou reação do receptor à mensagem.

de vínculos. Neste caso, o nível de interação se limitará, muito provavelmente, a apenas informar. Por outro lado, empresas que possuem uma cultura mais aberta ao diálogo, incentivam e valorizam a opinião dos funcionários, eles esperam um nível mais avançado de interação, com possibilidade de cocriação e inovação em processos comunicacionais.

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

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

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

Quadro 4 - Cenário 3.0 da comunicação digital para público interno

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

Fonte: Dalpico (2023, p. 42-43)

Considerando as funcionalidades e dinâmicas que oferecem interação, oportunidade de diálogo e criação de conteúdo e dinâmica similar às das redes sociais externas, algumas organizações têm implantado as redes sociais corporativas como ferramentas de comunicação interna – seja o Slack, como aprofundaremos a seguir, ou outras redes sociais corporativas disponíveis no mercado. “Um dos maiores benefícios das redes sociais internas é o espaço gerado para a troca de conteúdos, referências e experiências entre os empregados”⁹ (BRUM, 2017, p. 119).

4 O uso do Slack como plataforma de comunicação interna e na disseminação da cultura organizacional

O Slack foi criado, em 2013, pela empresa norte-americana de mesmo nome, Slack Technologies, com a função de ser uma ferramenta de troca de mensagens entre funcionários (de uma mesma organização e/ou que colaboram em um mesmo projeto, mas de empresas diferentes). A ferramenta ficou conhecida no mercado principalmente por ter esse propósito de gestão de projetos e passou a ser usada por empresas de tecnologia e *start-ups*¹⁰. Em novembro de 2020, a Salesforce, empresa norte-americana líder em CRM no mundo¹¹, assinou um acordo para a aquisição do Slack, que foi totalmente concluída em 21 de julho de 2021.

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

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

- 1) Como o Slack pode ser usado como uma ferramenta de comunicação interna e disseminação da cultura organizacional;
- 2) Porque o Slack pode ou não ser usado de forma efetiva para esses dois propósitos.

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

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

Do ponto de vista de funcionalidades que facilitam e promovem a conexão e a comunicação entre funcionários, alguns recursos que o Slack

⁹ Neste trecho, a autora usa o termo “rede social interna” como sinônimo de “rede social corporativa”.

¹⁰ Segundo o Dicionário Houaiss, uma *start-up* é empresa de pequeno porte, com investimento de baixo custo, que privilegia projetos promissores, geralmente na área de alta tecnologia.

¹¹ Segundo informações da própria empresa no site www.salesforce.com.

disponibiliza são semelhantes aos das plataformas de redes sociais digitais conhecidas do público em geral, como Facebook, LinkedIn, Instagram, entre outras. Possui recursos como reação com emojis, comentários, compartilhamento de *gifs* e possibilidade de os funcionários criarem conteúdo, em oposição a um canal de comunicação interna unilateral e uma área centralizadora da informação.

A ferramenta também oferece a possibilidade de criação de grupos e canais, que permitem a integração entre equipes, seja de um mesmo reporte hierárquico, país, região ou, ainda, por afinidades não relacionadas a trabalho, promovendo a criação de vínculos entre pessoas independentemente de onde elas estão localizadas geograficamente. Isso possibilita uma comunicação direcionada e especializada para um determinado grupo, com o objetivo de aumentar o engajamento de funcionários com a mensagem, afinal, não basta apenas transmitir a informação.

O próprio Slack se autodenomina como um *digital HQ* ou “sede digital” das organizações. No que se refere à sua aplicação como canal de comunicação interna, ele se apresenta como um *adaptive collaboration hub* ou “centro de colaboração adaptável”, porque cria possibilidades de comunicação, integração e criação de vínculo que “profissionais de comunicação interna buscam e funcionários valorizam e desejam”¹² (SLACK, s.d., on-line, tradução nossa). Ainda de acordo com a empresa, isso acontece devido a fatores que seriam favorecidos com o uso da plataforma, como: os funcionários entenderem qual a missão da companhia e o papel que desempenham dentro dela, sentindo-se parte do todo; encontrar informações com facilidade em um ambiente virtual; as pessoas serem “ouvidas” e terem a chance de fazerem perguntas e serem respondidas; os funcionários se sentirem mais motivados e valorizados pela oportunidade de compartilharem ideias e contribuir com a empresa de alguma forma.

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

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

¹² No original, “An adaptive collaboration hub creates the kind of organization-wide communication and collaboration environment that internal comms professionals strive for, and employees value and desire”.

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

Características técnicas	Instrumentos e ferramentas de comunicação	Finalidade	Formas de participação do usuário
<p>Interação</p> <p>Engajamento</p> <p>Geração de vínculos/relacionamento</p> <p>Cocriação</p> <p>Diálogo</p> <p>Comentários</p> <p>Participação</p> <p>Avaliação</p>	<p>Plataformas de redes sociais corporativas compartilhamento (Slack)</p>	<p>Interação que informa</p> <p>Interação que comunica</p> <p>Interação que gera participação</p> <p>Interação que gera vínculo</p>	<p>Cocriarão e criação de conteúdo</p> <p>Participação ativa no processo de comunicação organizacional (como embaixadores internos)</p> <p>Compartilhamento de notícias corporativas com adição de conteúdo/comentário próprio</p> <p>Avaliação da organização em canais internos</p> <p>Geração de diálogo e vínculo com a organização e demais funcionários (em diferentes níveis e localidades)</p> <p>Feedback/resposta imediata a determinado conteúdo/ação da organização</p>

Fonte: Dalpico (2023, p. 46-47)

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

Partindo do pressuposto de que a cultura não está apenas nos locais físicos, o Slack é considerado um espaço onde as pessoas podem se comunicar, interagir, compartilhar ideias, projetos e participar ativamente das discussões organizacionais. A cultura organizacional é disseminada por meio de todos esses processos que reforçam que a organização acredita no diálogo e na construção colaborativa, na qual os funcionários sentem-se confortáveis e confiantes em expor suas opiniões.

Além disso, o Slack ainda atende às principais características da Comunicação 4.0, conforme aponta o estudo Comunicação 4.0 pós-pandemia da Covid, da Ação Integrada (2021). São elas: curadoria,

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

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

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

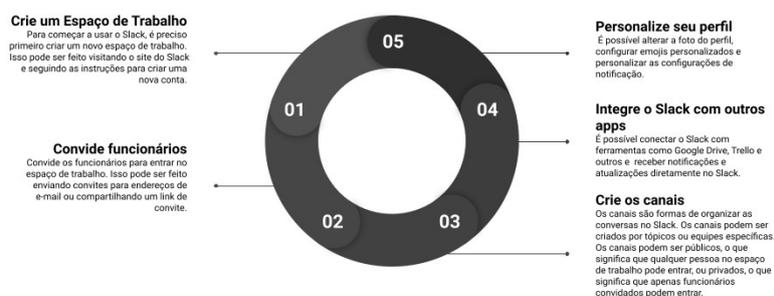
Outra possibilidade da ferramenta é a de descentralizar da área de comunicação interna o papel de detentora e provedora única da comunicação e capacitar os funcionários para que eles se tornem também produtores de conteúdo e contribuidores da comunicação organizacional, tanto em mensagens, quanto em meios e inovação, transformando, assim, o papel de produtores exclusivos para curadores de conteúdo.

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

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

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

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



Fonte: Dalpicolo (2023, p. 50)

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

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

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

relevante para os funcionários da organização, de modo geral – mas, ainda assim, excludente quando pensamos em abertura de diálogo.

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

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

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

Fonte: Dalpicolo (2023, p. 51-52)

Como vimos no Quadro 6, acima, em diferentes funcionalidades e recursos, o número alto de mensagens compartilhadas em diferentes canais, diariamente, pode ser considerado excessivo, causar distrações nos funcionários, afetar sua saúde mental e produtividade. Sabe-se que o excesso de informações tem afetado a saúde mental dos funcionários, em especial, desde o início da pandemia de COVID-19, com aumento de casos de *burnout*, ansiedade e outros transtornos mentais.

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

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

O Slack se autodenomina uma “sede digital”, mas não podemos dizer que o ambiente plataformizado substitui o ambiente físico. Podemos supor que ele seja um complemento das relações estabelecidas na sede física e aproxima, especialmente, os funcionários que não estão geograficamente na mesma localidade, mas a dinâmica que usamos para nos relacionarmos com as pessoas e estabelecer vínculos não é o mesmo nas plataformas e fora delas. Segundo Han (2018, p. 53-58), que faz um

paralelo com o filme de Alfred Hitchcock, *Rear Window*, as imagens que vemos nas “janelas digitais” – e, aqui, poderíamos criar um novo termo, “janelas plataformizadas” – nos protegem do real e nos distanciam ainda mais dele. Considerando a volta do modelo de trabalho presencial em algumas organizações ou o aumento de idas aos escritórios, naquelas que adotaram o modelo híbrido, o Slack pode ser uma continuidade de um espaço físico de colaboração, mas não uma sede. Portanto, a menos que uma organização não tenha uma sede física – e, ainda assim, como já foi apontado, a dinâmica das relações nas plataformas não é a mesma das relações presenciais –, não podemos dizer que uma organização faria do Slack o seu principal espaço de interação.

Toda ferramenta de comunicação interna, seja digitalizada ou plataformizada, como as redes sociais corporativas a exemplo do Slack, possui prós e contras na sua utilização. O que os profissionais precisam levar em conta ao implantar as redes sociais corporativas nas organizações é sua real utilidade e a coerência dessa implantação com a cultura organizacional. Ter uma comunicação interna colaborativa, interativa e construída por diferentes pessoas é uma proposta promissora, mas ela precisa fazer sentido na cultura real e na estratégia de comunicação das organizações.

5 Considerações Finais

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

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

Os novos modelos de trabalho híbrido e remoto, oriundos da pandemia de covid-19, pedem que as organizações reinventem a maneira como se comunicam com seus funcionários e mantenham vivas a cultura organizacional. Segundo o estudo *Desafios do RH em 2023*¹³, conduzido pela Think Work Lab e HR Tech Global Atlas (2013), o principal desafio da área para 2023 é fortalecer a cultura organizacional (35%). Também foi apontado como um dos temas que mais ganharam relevância para os profissionais da área em 2023, melhorar a comunicação interna. Já sobre os modelos de trabalho, segundo a pesquisa, os modelos de trabalho híbrido e remoto parecem estar consolidados, já que 57% das empresas irão mantê-los em 2023 e 14% irão ampliá-los (contra 17% que disseram não ter adotado nenhum dos modelos e dos 12% que pretendem reduzi-los).

¹³ O estudo *Desafios do RH em 2023* foi realizado em dezembro de 2022 e ouviu líderes de RH de 69 empresas brasileiras de todos os portes nos setores de serviços e indústrias.

Segundo o estudo *Future Forum Pulse*¹⁴ (2023), um consórcio do próprio Slack sobre o futuro do trabalho, os modelos de trabalho híbrido e remoto não impactam a maneira como os funcionários se conectam à cultura organizacional em comparação aos funcionários que permaneceram em trabalho presencial durante a pandemia. Funcionários em trabalho híbrido ou remoto (flexível) estão 57% mais favoráveis a dizer que a cultura organizacional melhorou nos últimos dois anos em comparação aos funcionários em trabalho completamente presencial. As políticas de trabalho remoto são as principais razões pelas quais eles enxergam que a cultura mudou para melhor. Na contramão do que disseram os funcionários, 25% dos líderes ouvidos pela pesquisa afirmam que a cultura de equipe tem sido impactada negativamente devido ao trabalho flexível. Isso demonstra, mais uma vez, que uma mudança motivada pelo impacto cultural e tecnológico nos modelos de trabalho “tradicionais” precisa ser apoiada e aplicada pela liderança para que aconteça em sua totalidade.

Considerando que o ambiente organizacional favorece esse tipo de implementação, o uso do Slack como ferramenta digital de comunicação interna pode oferecer muitas possibilidades para que essa interação que gera valor para a organização e para os colaboradores aconteça. Segundo as funcionalidades que a empresa apresenta sobre a ferramenta, a posicionando como uma “sede digital” ou ainda “centro de colaboração adaptável” é possível, sim, abrir um espaço de diálogo e construção coletiva por meio da comunicação interna, sanando, assim, um desejo dos colaboradores de não serem mais passivos no processo de comunicação organizacional e também estreitando os vínculos entre equipes, diferentes níveis hierárquicos e derrubando as barreiras geográficas. Pode-se dizer que essa proximidade também é uma forma de tentar humanizar as relações no meio digital.

Em contrapartida, é preciso que as organizações olhem essas plataformas não só como meio de interação e comunicação, mas como ferramenta de trabalho. Assim, cabe também às organizações investirem em políticas internas de uso destas ferramentas de forma que não sobrecarregue os colaboradores, sem exigir que eles estejam disponíveis 24 horas por dia, protegendo-os de possíveis casos de burnout, que teve um aumento de 21% durante a pandemia da COVID-19, em relação ao período pré-pandemia. Como argumentou Costa (2014, p. 7), o trabalho da área de comunicação corporativa se adiciona de estratégia e gestão. O título de seu livro “Não existe gestão sem comunicação”, denota a importância do tema, o que estendemos, naturalmente, para a comunicação interna. Costa (id. p. 13) ressalta que o engajamento (“o engajado constrói catedrais”) do público interno faz com que a produtividade cresça, bem como a satisfação das pessoas em fazer parte da corporação.

Sobre o uso do Slack, este artigo contribui para a argumentação de que uma área de comunicação interna que trabalha em prol dos funcionários pode se valer do uso do Slack e, assim, a rede social corporativa ser uma aliada no processo de construção de uma

¹⁴ O estudo *Future Forum Pulse* ouviu 10.243 funcionários de empresas nos Estados Unidos, Austrália, França, Alemanha, Japão e Reino Unido, entre 16 de novembro e 22 de dezembro de 2022.

comunicação organizacional participativa e que gera interação, vínculo e colaboração – se a cultura e a liderança da organização estiverem aderentes a tal projeto.

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

Em especial durante a pandemia de covid-19, a comunicação plataformizada foi um importante recurso para manter pessoas e organizações conectadas em um momento em que todos viviam uma situação inédita no último século e para qual nem pessoas nem organizações estavam preparadas. Mas para saber se essas plataformas se sustentarão no futuro, precisaremos continuar investigando e observando seus usos. Além disso, ao adotar redes sociais corporativas, como o Slack, os cuidados com excesso de informação e estímulos que uma comunicação plataformizada traz precisam ser avaliados e monitorados pela organização atentamente.

Referências

- ABERJE. **Tendências: como será a comunicação interna nas empresas brasileiras em 2020**. Online. 2019. Disponível em: <https://docplayer.com.br/192147515-Pesquisa-tendencias-como-sera-a-comunicacao-interna-nas-empresas-brasileiras-em-2020.html>. Acesso em: 8 set. 2023.
- ABERJE; AÇÃO INTEGRADA. **Pesquisa de Tendências em Comunicação interna 2023**. Online. 2023. Disponível em: https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2023/02/TendenciasComInterna2023_AcaoIntegradaAberje-1.pdf. Acesso em: 8 set. 2023.
- AÇÃO SOCIAL; SOCIALBASE. **Pesquisa Tendências: como será a comunicação interna nas empresas brasileiras em 2021?** [e-book]. 2020. Acesso em: 8 set. 2023.
- COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. São Paulo: Dublinense, 2014.
- DALPICOLA, Sílvia C. As redes sociais corporativas e seu papel na comunicação interna e na disseminação da cultura organizacional: o caso Slack e seu posicionamento como “Sede Virtual”. **Dissertação de Mestrado** (Programa de Pós-graduação em Comunicação na Contemporaneidade) - Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2023.
- DREYER, Bianca Marder. **Teoria e prática de relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos**. 1 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2021.
- HAN, Byung-Chul. **No exame: perspectivas do digital**. Tradução de Lucas Machado. Petrópolis: Editora Vozes, 2018.
- JENKINS, Henry; GREEN, Joshua; FORD, Sam. **Cultura da Conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável**. São Paulo: Aleph, 2014.

- KUNSCH, Margarida M.K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. In: **Media & Jornalismo**. 2018. número 33, volume 18, número 2. 2018.
- KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial. 4 ed. 2003.
- MARCHIORI, Marlene. Comunicação Interna: incremento da digitalização na pandemia. CBN Comunicação. Londrina: Rádio CBN, 24 de setembro de 2021. Programa de rádio. Disponível em: <https://cbnlondrina.com.br/materias/comunicacao-interna-incremento-da-digitalizacao-na-pandemia>. Acesso em: 16 fev. 2023.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, Marlene. Desafios na Comunicação Interna: interação e gestão de expectativas. CBN Comunicação. Londrina: Rádio CBN, 16 de setembro de 2022. Programa de rádio. Disponível em: <https://cbnlondrina.com.br/materias/desafios-na-comunicacao-interna-interacao-e-gestao-de-expectativas>. Acesso em: 16 fev. 2023.
- SAAD, Elizabeth. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações**. In: ORGANICOM. Edição Especial, Números 10/11. São Paulo, 2009.
- SAAD, Elizabeth. A plataformação das relações sociais: reflexões sobre a ressignificação da atividade comunicativa. IN: FARIAS, Luiz Alberto de; et. al. (orgs.). **Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas** [recurso eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Abrapcorp, 2020.
- SAAD, Elizabeth. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.
- SAAD, Elizabeth. Comunicação organizacional contemporânea: o paradigma da digitalização. In: AGUIAR, Carlos E. S. & BORGES, Carlise N. **Revista Paulus**. Dossiê Comunicação organizacional na contemporaneidade: redes digitais e outros desafios. v. 6, n. 12, jul-dez 2022.
- SAAD, Elizabeth. Comunicação organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares. TERRA, Carolina; DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João Francisco (orgs.). **Comunicação Organizacional. Práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus Editorial, 2021.
- SLACK. s.d., online. Disponível em: www.slack.com. Acesso em: 8 set. 2023.
- SLACK. **The internal communications mini-guide**. online. Disponível em: https://d34u8crtukxnk.cloudfront.net/slackpress/prod/sites/6/SLA012c-Mini-eBook_07AW-1.pdf. Acesso em: 8 set. 2023.
- SUPERA COMUNICAÇÃO. **O multiverso da cultura organizacional e seus desafios para a comunicação interna**. [e-book]. Acesso em: 8 set. 2023.
- TERRA, Carolina F. Uma comunicação organizacional digitalizada, plataformação e refém da visibilidade. In: TERRA, Carolina F. et. al. (orgs.). **Byung-Chul Han e a Hipercomunicação**. São Paulo: Paulus, 2023. pp. 169-181.

VAN DIJCK, José. Dataficação, dataísmo e dataveillance: Big Data entre o paradigma científico e a ideologia. **Vigilância & Sociedade 12 (2)**. 2014. Disponível em: <http://www.surveillance-and-society.org>. Acesso em: 8 set. 2023.

DATA DE ENVIO: 11 de setembro de 2023 | DATA DE APROVAÇÃO: 09 de novembro de 2023