

SOCIAL MEDIA: SISTEMAS INDUTORES DO EMPLOYER BRAND NAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

A comunicação que acontece nos sistemas organizacionais tem merecido a atenção dos *key players* que exercem funções de liderança e por isso mesmo de gestão de pessoas, dentro das instituições. De igual forma, a evolução dos diferentes sistemas de comunicação tem vindo a inquietar o mundo académico, constituindo-se como disciplina em torno de 1940 nos Estados Unidos da América e reafirmando-se conceptualmente com o aparecimento das teorias sistémicas da organização que atribuíram à comunicação um lugar fundamental (Ruão, 2016).

A reflexão pretende aproximar o nosso olhar dos *social media*¹ que emergem no espaço organizacional, procurando entender de que forma esta nova forma de comunicar – digital, por oposição à presencial, pode facilitar os processos de partilha de conhecimento e das melhores práticas, proporcionando a melhoria do desempenho das pessoas envolvidas, por um lado, e potenciando mecanismos de aproximação social que podem beneficiar sentimentos de pertença a uma entidade real, que é aquela em que os indivíduos atuam ou podem vir a atuar.

PALAVRAS-CHAVE

Social media; employer brand; Comunicação Organizacional

1. INTRODUÇÃO

Enquanto área de intervenção nas organizações, a comunicação toma forma no século XX, quando as teorias de gestão clássicas chamam a atenção para a importância de se pensar o modo pelo qual eram

¹ *Social media* refere-se a diferentes formas de comunicação *online* que permite a todos os utilizadores partilharem informação e conectarem-se entre si (O' Brien, 2017).

transmitidas informações necessárias ao bom desempenho das diferentes tarefas que compõem uma função, área, unidade ou a organização no seu todo. De uma circulação descendente, onde as estruturas de gestão transmitiam “ordens específicas” sem atenderem ao *feedback* dos recetores das mensagens emitidas, sob a forma de informação de retorno ou de comportamentos ajustados às especificações partilhadas, a comunicação tendeu a acontecer multidirecionalmente, onde as soluções para os diferentes problemas passaram a ser função de todos, independentemente da posição, especialidade, área ou geografia, entre outras.

E, se comunicação é o “ato de pôr em comum”, a comunicação interna é muito mais do que um “conjunto de canais através dos quais circula informação, (...) ela, comunicação envolve interações entre emissor e recetor, que se interinfluenciam e partilham significados comuns”, conforme sugerem Camara, Guerra e Rodrigues, (2007, p. 431). Aliás, é através desta partilha, desde sistemas mais informais, passando por processos mais sistematizados e formais, que se desenvolve nos colaboradores um sentimento identitário que distingue qualquer organização das suas congéneres e/ou concorrentes. Os diferentes elementos, que podem compor o processo comunicativo existente, permitem a construção de um referencial cultural aos quais os sujeitos tendem a aproximar/ajustar os seus comportamentos.

Paralelamente, a forma como a comunicação interna se processa, os canais e meios existentes que potenciam ou pelo contrário neutralizam as iniciativas individuais derivam de uma intencionalidade dos órgãos decisores, das ações dos departamentos especializados, dos diferentes estilos de liderança adotados e das características individuais dos membros das equipas. A fronteira da comunicação interna na organização é aquela que é naturalmente imposta pelos seus membros, por oposição à comunicação externa que inversamente deriva do contacto dos colaboradores de uma instituição com todos os representantes da sua envolvente.

Dos vários entendimentos daquilo que é ou poderá ser a comunicação organizacional interna, destacamos a posição de Kreps (1995) que afirma que esta existe formal e informalmente. Ao distinguirmos comunicação formal e informal é importante perceber que a primeira é instrumentalizada no interior da estrutura organizacional, de uma forma esquematizada, planeada e consentânea com os objetivos estratégicos organizacionais. Todo o discurso da comunicação formal é intencional e, minuciosamente pensado, para que o “impacto” da mesma (comunicação) seja o desejável. Entenda-se impacto como o output da comunicação organizacional interna, que pode ser analisado/avaliado pelo desempenho geral obtido ou, a um

nível mais micro, pelos comportamentos, atitudes e ações dos diferentes indivíduos que compõem a organização.

Contudo, a comunicação formal normalmente não satisfaz todas as necessidades informativas dos membros de uma empresa, e é aqui que surge *natural* e paralelamente a comunicação informal, do “gap” que a comunicação formal não soube colmatar. Quanto maior e melhor for a qualidade da comunicação formal, que se mede pelas respostas obtidas em termos comportamentais dos recetores das mensagens emitidas, menos espaço existirá para a comunicação informal, por vezes deturpadora e cuja veracidade poderá sempre ser questionável, mas de utilidade, pois a mesma, por vezes permite na ausência da comunicação formal expectada o desbloquear de situações que poderiam causar ineficiências nos diferentes processos produtivos.

A comunicação interna tem também como missiva motivar, diferenciar, promover e integrar (Costa, 2010), pois o resultado final da função comunicação interna, será sempre em última instância dirigido às pessoas e ao seu desenvolvimento, potenciador da *performance* institucional. E é esse papel da comunicação interna que pretendemos analisar aqui, cruzando com o potencial que constitui a introdução de novas tecnologias.

2. EMPLOYER BRANDING: IMAGEM DE MARCA ORGANIZACIONAL!

Na atualidade, questões como a atração e a retenção são temas que inquietam gestores e profissionais de comunicação, pois ambos os conceitos colocam a comunicação organizacional como um fator determinante no sucesso dos mesmos. Atração visa criar *awareness* junto de potenciais candidatos para que possam vir a participar no projeto empresarial. A comunicação, enquanto produto da promoção da marca do empregador deve ser cuidada, em particular pelos especialistas na área da comunicação e pelos profissionais de gestão de recursos humanos, enquanto ferramenta de suporte a processos de recrutamento. As organizações querem atrair as pessoas certas, que possuam as competências técnicas necessárias ao bom desempenho da função, que não se podem dissociar das competências pessoais e de comportamento que, por sua vez, devem estar alinhadas com as questões de cultura e os valores da própria empresa.

Ultrapassada esta questão, é preciso olhar para as medidas que promovem a satisfação e motivação dos sujeitos e que os ligam de forma permanente a um projeto e/ou organização, e é aqui que entra o conceito da retenção onde os diferentes mecanismos de comunicação, colocados

à disposição das várias equipas, tornam-se claramente num fator diferenciador, potenciador de uma maior fidelização dos indivíduos às empresas.

Esta nossa convicção advém da necessidade existente, das equipas de projeto a título de exemplo, recolherem e processarem informações advindas de uma multiplicidade de fontes. Os estudos de Menzel (1965) e Allen (1977) mostram-nos de forma consistente que as relações interpessoais, mais do que relatórios técnicos, publicações ou outra comunicação unidirecional, são os primeiros meios através dos quais os profissionais de engenharia recolhem e transferem ideias novas e informações críticas, para dentro dos seus grupos de projeto (explica-nos Katz, 1982).

A distância geográfica colocou ainda diferentes especialistas a pensarem novas formas de reunir diversas pessoas em torno de temas comuns (Leonardi, Huyman & Steinfeld, 2013). Neste contexto, a proliferação de redes sociais conduziu rapidamente a que se pensasse na integração de sistemas tecnológicos idênticos, dentro do espaço organizacional, como forma de aproximação de indivíduos num mesmo espaço virtual, visando garantir a partilha de conhecimento e a procura de soluções para problemas iguais, de pessoas que de outra forma nunca viriam a ter conhecimento da existência destes mesmos problemas pelos seus pares.

Os *social media* organizacionais inquietam, assim, os seus utilizadores, os seus promotores, e a academia (Lievens & Moenart, 2000; Vries & Diana, 2005; Lindkvist, 2011; Leonardi et al., 2013; Rosa, Chaves, Oliveira & Pedron, 2016), proliferando reflexões relativas ao impacto, importância e predominância que as diferentes formas de comunicação, via redes sociais, passaram a ter no espaço inter-relacional das organizações.

3. Os SOCIAL MEDIA ENQUANTO PROMOTORES EXTERNOS DA MARCA DE EMPREGADOR

Para refletirmos em torno das questões da atração, entendemos ser oportuno atermo-nos no tema do *employer branding*² e percebermos de que forma a utilização de redes sociais pode afetar a perceção de potenciais ou atuais colaboradores sobre uma determinada organização. Neste âmbito, se tentarmos categorizar de uma forma genérica, encontramos quatro diferentes tipos de *social media*: as redes sociais, tais como o Facebook e o LinkedIn; *blogs* corporativos e *microblogs*, como o são o Twitter e Present.ly;

² Backhaus e Tikoo entendem o *Employer Branding* como a representação de todo um investimento empregue por uma organização “na promoção, tanto interna como externa, de uma visão clara do que a torna distinta e desejável enquanto empregadora” (2004, p. 501).

websites para partilha de conteúdos multimédia, como por exemplo Youtube e Flickr; e, por último, ferramentas para partilha de conhecimento, baseadas em *wikis*, tal como o ZenDesk (O' Brien, 2017).

De notar que os *social media* pretendem ser um forte aliado do cumprimento dos propósitos organizacionais, mas o controlo dos conteúdos tende a ser uma tarefa inglória, pois as informações são partilhadas e replicadas de forma incontida e podem transpor para os diferentes públicos dados que não são muitas vezes validados pelas suas fontes, podendo-se projetar uma imagem distorcida das empresas em questão. Os profissionais de comunicação devem tornar clara a informação que é corporativa e por isso mesmo intencionalmente partilhada, separando-a de outros tipos de informação cujas fontes e conteúdos são da responsabilidade dos seus autores, sem qualquer supervisão das organizações envolvidas.

O EVP – *Employer Value Proposition* pode, neste contexto, potenciar os níveis de atratividade do empregador³, junto dos candidatos certos, aqueles que mais se aproximam dos requisitos pretendidos, para quem vier a colmatar determinada necessidade de contratação. Trata-se do conjunto de características que o empregador tem para oferecer – nomeadamente financeiras ao nível das compensações pecuniárias oferecidas, do conteúdo funcional, das equipas que o colaborador irá integrar, das lideranças, das oportunidades de aprendizagem e de crescimento, dos mercados e dos clientes mais ou menos desafiantes para quem é disponibilizado o resultado das diferentes operações core, entre outras – a ser devidamente transposto para o exterior (*external employer brand*⁴).

O foco de quem cuida do *external brand* recai comumente no estilo, forma e dimensão do processo de recrutamento externo. Maiores níveis de investimento, ao nível da promoção da nossa marca de empregador, possibilitam que mais pessoas se candidatem às vagas existentes na organização, reduzindo o investimento na divulgação das diferentes ofertas de trabalho, obtendo-se adicionalmente um maior poder negocial, atendendo a que outros benefícios *non profitable* são percebidos como fatores adicionais de atração (compensação) pelo mercado de trabalho.

Qual será, então, o papel dos *social media* neste processo? Na Europa o uso dos *social media* tem vindo a crescer exponencialmente. Na Figura

³ A atratividade do empregador é definida como a perceção dos benefícios que os potenciais colaboradores têm em relação a um empregador específico (Berthon, College & Lian Hah, 2005).

⁴ *External employer brand* representa os esforços de uma organização, fora da firma, na transmissão de uma visão clara daquilo que a torna diferente e desejável enquanto empregadora (Backhaus et al., 2004).

1 podemos observar mais em detalhe qual a percentagem de indivíduos, com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos, que são utilizadores de redes sociais no espaço comunitário europeu.

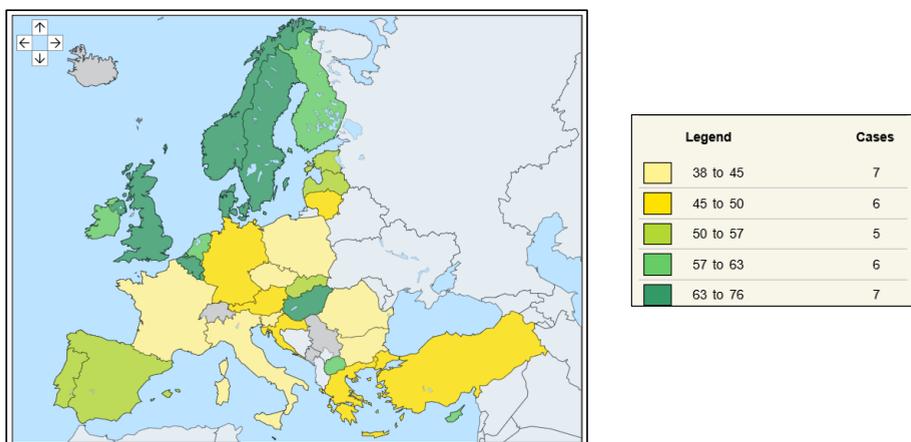


Figura 1: Percentagem de indivíduos que utilizam a internet, através da utilização de redes sociais na Europa
Fonte: Eurostat, 2017

Da mesma forma podemos verificar na Tabela 1 em baixo representada, a evolução da utilização de redes sociais, que ocorreu entre 2011 e 2016, na média dos 28 Países da Comunidade Económica Europeia:

Geografia	Ano				
	2011	2013	2014	2015	2016
EU (28 Países)	38	43	46	50	52

Tabela 1: Evolução da utilização da internet, através da utilização de redes sociais na Europa
Fonte: Eurostat, 2017

Se quisermos olhar especificamente para Portugal, em igual período, verificamos que o nosso país revela percentagens de crescimento na utilização da internet, via redes sociais, ainda mais acentuadas. De apenas 32% de utilizadores em 2011, evoluiu para 52% de população a aceder às múltiplas redes sociais existentes em 2016.

Ao nível das empresas, utilizadoras de iguais meios de comunicação, na Europa constatamos que entre 2013 e 2015, a média de empresas nos 28

países que acediam às redes sociais em 2013, situava-se nos 22%, enquanto em 2015, cerca de 31% das instituições, que operam no mesmo espaço geográfico, já recorriam a estes meios, como forma de comunicação interna e/ou externa (Eurostat, 2017). Estes números são reveladores da importância dada pelo público em geral, e de cada empresa em particular, à utilização de redes sociais como meio de promoção de marca potenciador de mais e melhor negócio, por um lado, e de ampliação de uma maior ligação ao mercado de trabalho, que as empresas pretendem atrair para si mesmas.

Algumas das vantagens percebidas pelas organizações ao nível de uma orientação para os meios de comunicação digitais, do ponto de vista estratégico, respeitam a uma clara noção de que esta forma de comunicação permite uma abrangência de públicos, antes inimagináveis, quer em número quer em alcance geográfico. A utilização das redes é financeiramente acessível a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão; e a rapidez atingida entre a emissão de qualquer mensagem escrita, fotográfica, multimédia ou de outro qualquer formato é também algo assinalável quando comparada com outros meios, anteriormente utilizados. Por último, as organizações têm conseguido, por esta via, mais facilmente acompanhar e medir o impacto que a partilha de determinada informação possa ter no mundo cibernético, através do número obtido de “gostos”; “comentários” ou mesmo de “partilhas” dos diferentes conteúdos com outros públicos.

A integração de plataformas de *social media* nos planos de comunicação nas empresas, nomeadamente pelas áreas de gestão de pessoas, tem vindo a ganhar cada vez mais espaço, tornando-se num dos meios mais eficazes de *employer brand*, e por isso mesmo, muito utilizado pelos profissionais de recrutamento, já que é possível obter resultados e medir impactos das iniciativas das diferentes pessoas envolvidas neste processo (O'Brien, 2017). Os profissionais de recrutamento são hoje obrigados, em algumas áreas funcionais em particular, a abandonar uma atitude mais reativa, passando para uma atitude mais proactiva, com vista a estimularem os candidatos mais passivos. Por exemplo, o LinkedIn tem sido maioritariamente usado como uma plataforma de *networking* profissional, onde os seus utilizadores esperam encontrar conteúdos desta índole, enquanto o Facebook é mais interativo e nele as companhias tendem a dar *insights* mais personalizados, mais *fun* e mais descontraídos, onde questões de linguagem, som e imagem tendem a ser estrategicamente pensadas de forma diferente.

4. INTERNAL EMPLOYER BRANDING E OS MECANISMOS DIGITAIS DE INTERAÇÃO SOCIAL

Um dos desafios que as instituições enfrentam é o da promoção de um sistema de comunicação integrado (Barker & Angelopulo, 2005), que garanta uma total coerência e transparência dos processos comunicacionais promovidos junto dos agentes externos e da informação que é veiculada junto das pessoas que fazem parte da organização. Ou seja, da confluência da vontade política organizacional e do patrocínio de quem lidera, idealmente deverão ser criadas medidas concretas que garantam que o que seja “transposto” externamente possa ser partilhado internamente, sob pena de ser gerado um sentimento de exclusão por parte dos principais embaixadores da “marca” empresarial.

As pessoas enquanto membros ativos e parte integrante da dinâmica empresarial anseiam, pela sua natureza, fazer parte de algo maior do que a sua função, área, projeto ou departamento. E para que possa ser criado um verdadeiro espaço e sentimento identitário é imperioso comunicarmos desde o primeiro dia, quem somos, o que valorizamos nas nossas pessoas e adicionalmente partilharmos toda a informação crítica promotora de um rápido alinhamento dos *newcomers* com as práticas, processos, ferramentas e, quem é quem nas organizações.

O *employer branding* não se pode ou deve extinguir junto de quem queremos “atrair”. O foco de quem lidera deve atender adicionalmente ao processo de retenção de quem já faz parte do projeto organizacional (Bakhaus et al., 2004) sob pena de termos uma equipa de profissionais de recursos humanos, suportados pelos seus clientes internos, a recrutar e a formar novas pessoas em contínuo.

O *employer branding* enquanto disciplina pretende atrair as pessoas certas, as mais talentosas e que evidenciem um verdadeiro *match* com a cultura organizacional, promovendo uma marca junto do seu público-alvo, onde serão realçados os pontos fortes da organização, aquilo em que foi pioneira, as suas melhores práticas, produtos ou serviços que lidera, sendo apresentadas vantagens competitivas claras em relação aos seus pares. Já o *internal employer branding*, enquanto prática comunicacional encontra como principal missão e objetivo uma maior retenção e dedicação das pessoas (Punjaisri & Wilson, 2007), que dão corpo à “marca” e identidade organizacional.

Cuidar da “marca” junto de quem já é membro da organização, parece-nos um desafio acrescido, pois, adicionalmente ao fator surpresa ou adição de conhecimento, a “consistência e coerência” do que é dito

comparativamente com aquilo que é a vivência diária das diferentes pessoas que constroem, criam e renovam a organização, têm de estar garantidas, sob pena de estas mesmas pessoas rececionarem informações dissonantes daquilo que é a prática organizacional. Por tudo isto, é importante as organizações cuidarem do seu *internal branding* e garantirem que agem e são de acordo com aquilo que dizem ser!

Paralelamente à comunicação interna corporativa, desenhada e pensada estrategicamente, tem vindo a proliferar o recurso aos média sociais, acessíveis a todos os membros das empresas. Na verdade, estimular e disponibilizar mecanismos de divulgação e de partilha de informação pode potenciar as atividades comunicativas com vista à realização das atividades profissionais, perpetuando-se desta forma o propósito organizacional (Leonardi et al., 2013). Os *social media*, facilitam o acesso a uma mesma informação por parte de toda e qualquer pessoa independentemente da sua proveniência ou *status* na organização. A informação pode ser acedida em qualquer momento, sem limitação de tempo, porque este sistema mantém *by default*, o histórico de tudo o que foi partilhado.

Outra das vantagens percebidas é a mudança de paradigma ao nível do papel anteriormente passivo do recetor. Hoje, através destes sistemas de troca de conhecimento, saber e opinião, o leitor/recetor das diferentes mensagens partilhadas passa também a ser emissor, onde o fator retroação ou de dádiva de *opinião* é mantido em contínuo, pelo próprio sistema de conexão social, disponibilizado aos seus utilizadores.

Estes mecanismos podem combater o isolamento e o desconhecimento de outras realidades profissionais, distintas da nossa, conduzindo à descoberta de “quem faz o quê e para quem” na instituição, potenciando a apreensão da *big picture* e mantendo à superfície conteúdos reveladores daquilo que pode existir a um nível mais profundo, cabendo a cada um procurar aprofundar conhecimento, por esta ou outras vias. Os *social media* organizacionais podem reduzir o *rework* (Vaast & Kaganer citado em Leonardi et al., 2013), pois o simples desconhecimento de que outras pessoas ou grupos possam estar a trabalhar em áreas análogas à nossa, inibe-nos de procurar aprender com outros e, por isso mesmo, acreditamos ser pioneiros na resolução de todas as novas tarefas que envolvem a nossa missão.

As organizações que investem em plataformas digitais, capitalizadas das raízes sociais organizativas, denotam uma aposta na transparência e abertura à veiculação de informação entre os seus utilizadores. Na verdade, mesmo na ausência de entidades reguladoras daquilo que é dito e como é dito, revelam uma enorme confiança nas suas pessoas e mostram

um nível de maturidade considerável. As barreiras ou limites à troca de informação ficam a cargo de cada um, portanto, ainda que exigindo uma reflexão cuidada – no desconhecimento de quem serão os recetores dos materiais divulgados – por parte dos emissores das próprias mensagens (Carlile, 2004).

Idealmente, as redes sociais organizacionais devem permitir o acesso à informação de forma direcionada, uma espécie de “pesquisa avançada”, permitindo-nos filtrar informação que possa ter sido produzida e que nos seja particularmente importante, sob pena de o *overload* informativo ser dissuasor do acesso às ditas redes para fins profissionais. A este respeito podemos ainda referir, que existem dois tipos de conhecimento que as pessoas podem adquirir através da utilização e participação nos *social media* internos: 1) conhecimento instrumental, que respeita àquilo que está a acontecer em tempo real, impossível de ser percebido pela totalidade dos *users*, em simultâneo; 2) e o metaconhecimento, que clarifica aquilo que as pessoas sabem nas organizações. O metaconhecimento pode tornar as interações mais eficazes, porque nos direciona, indica e orienta na tomada de decisões e na escolha de quem devem ser os principais interlocutores a envolver na partilha de informações, com vista à resolução de problemas, execução de tarefas e alcance dos objetivos individuais, de equipa e no limite organizacionais.

Neste âmbito, a *gestão social de projetos* mereceu a atenção de Lindkvist (2011). Porque um projeto constitui um sistema organizacional temporário que implica a reunião de diferentes pessoas, em torno de objetivos comuns – desde o lançamento de um satélite no espaço, à eleição de um político ou ao lançamento de um novo produto –, o recurso aos *social media* permite que a comunicação passe a ser uma estrada de duas vias, que se entrecruzam com muitos outros canais bidirecionais. Os projetos, porque compostos acima de tudo por pessoas, necessitam de partilhar informação para poderem existir e as redes sociais internas podem responder às necessárias confluências de informação e de partilha de saberes.

Ao nível da função de gestão de projetos tem-se diagnosticado um maior investimento de tempo despendido em análise financeira e de tempos consumidos na execução de diferentes tarefas, por contraposição a um menor investimento na análise das dinâmicas sociais, observando-se um maior foco na gestão destes mesmos sistemas, do que na liderança das pessoas que o integram. Mas não devemos confundir gestão e liderança (Kotter, 1990), pois ambas as funções são críticas, mas devem coexistir, onde uma não pode ou deve substituir a outra.

Quanto às questões de atratividade, estas não devem, em nossa opinião, ser dissociadas das questões relativas à produtividade das empresas, projetos, áreas, pessoas etc., até porque as equipas bem-sucedidas são por norma, equipas mais motivadas e por isso mesmo mais fidelizadas. E, se quisermos atender à correlação entre partilha de informação e rentabilidade, Evaristo e Fenema (1999) explicam-nos que nos grupos em que a liderança partilhava, as finalidades e os propósitos das suas diretivas, a rentabilidade das mesmas (resultados *vs* nível de alcance dos objetivos pré-definidos) aumentava consideravelmente.

5. CONCLUSÃO

Hoje, o mundo empresarial está a conhecer uma nova realidade, a do aumento de competitividade entre quem quer evoluir e consolidar-se enquanto empregador e, entendemos por esse motivo ser necessário clarificar o papel da Comunicação Organizacional, na promoção dos diferentes projetos institucionais, realçando a introdução dos *social media* como ferramenta *core* na gestão das pessoas que fazem parte de uma organização.

Acreditamos que a imagem que as diferentes marcas desejam projetar junto dos seus públicos específicos, tem conduzido a que se reflita estrategicamente a respeito das diferentes formas de se alcançar determinado alvo demográfico. Plataformas como o Facebook não são as mais utilizadas na divulgação de ofertas de trabalho, mas permitem ao empregador ser visto e ouvido – através de conteúdos planeados e estruturados tais como *storytellings* ou *blog-posts*; ou através de conteúdos mais espontâneos e naturais como o são a partilha de experiências diárias – por parte de quem possa vir a integrar os diferentes projetos organizacionais. No Twitter podemos encontrar diferentes eventos apresentados cronologicamente, onde *posts* de distintas plataformas se podem entrecruzar, sendo uma das redes sociais, com maior audiência na atualidade (O'Brien, 2017). O LinkedIn tem permitido às organizações partilharem de uma forma mais institucional o seu perfil de empregador, sendo a rede mais utilizada pelos profissionais de recrutamento. Por esta via, os potenciais candidatos clarificam percursos académicos e profissionais, tornando mais fácil aos seus “seguidores” identificarem as suas competências técnicas.

Os *social media* internos buscam adicionalmente aumentar os níveis de *employee engagement*, que (no entender de Ruck, Welch & Menara 2017) é reconhecido como um fator promotor de inovação e de competitividade. Os média ao devolverem aos seus utilizadores “uma voz”, permitem que

os gestores mais seniores tomem consciência do pensamento, opinião e conhecimento detido pelas suas pessoas. A promoção da capacidade inovadora deriva também, da possibilidade de diferentes colaboradores participarem no processo de melhoria contínua nas organizações por esta via. Se a nossa “voz” for tida em consideração, o nosso empenho na descoberta de novas soluções e na resolução de problemas, estimula os nossos níveis de criatividade, possibilitando mais facilmente a descoberta de novos produtos, processos ou de soluções inovadoras, porque distintas das já existentes.

Refira-se ainda que, para se promover o “alinhamento” de diferentes pessoas e a partilha de informação orientadora, necessária ao normal funcionamento dos projetos no geral e dos processos de mudança internos em particular, é necessário assim (corroborando Kotter citado em Sonnenfeld, 1995) comunicar em permanência os novos planos e ajustar todos os recursos, processos produtivos e de suporte, em função da informação recém-injetada. A este nível parece-nos mais uma vez que os *social media* internos poderão ser mais um sistema de comunicação que promove *per si*, esta circulação de dados críticos ao sucesso das operações, dos diferentes projetos vivos nas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Barker, R. & Angelopulo, G. (Eds.) (2005). *Integrated Organizational Communication*. Cidade do Cabo: Juta Academic.
- Berthon, P.; Colledge, B. & Lian Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Camara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carlile, P. (2004, 1 de outubro). Transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-558. doi: 10.1287/orsc.1040.0094
- Costa, A. (2010). *A comunicação interna: um estudo de caso na PT Inovação*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

- Evaristo, R. & Fenema, P. (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*, 17(5), 275-281. doi: 10.1016/S0263-7863(98)00041-6
- Eurostat (2017). Individuals using the internet for participating in social networks. Retirado de <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00127&plugin=1>
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81-104. doi: 10.2307/2392547
- Kotter, J. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. Nova Iorque: Free Press.
- Kreps, G. L. (1995). *Organizational communication – theory and practice*. Nova Iorque: Longman.
- Leonardi, P.; Huysman, M. & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19. doi: 10.1111/jcc4.12029
- Lievens, A. & Moenart, R. (2000). Project team communication in financial service innovation. *Journal of Management Studies*, 37(5), 733-766. doi: 0.1111/1467-6486.00201
- Lindkvist, M. (2011). What is social project management and why should we care? Project Place. Retirado de https://www.projectplace.com/Global/pdf/whitepaper/EN/what_is_spm_wp_en.pdf
- O'Brien, K. (2017). *Employer branding through social Media platforms in financial consulting companies*. Degree Programme in International Business, University of Applied Sciences. Retirado de <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705188796>
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70. doi: 10.1057/palgrave.bm.255110
- Rosa, D.; Chaves, M.; Oliveira, M. & Pedron, C. (2016). A collaborative model based on social Media to support the management of lessons learned in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 654-68. doi: 10.1108/IJMPB-12-2015-0120
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS. Retirado de http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/issue/view/197

- Ruck, K.; Welch, M. & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement. *Public Relations Review*. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.04.008
- Sonnenfeld, J. (1995). *Concepts of leadership. The International Library of Management*. Reino Unido: Dartmouth Publishing Company Limited.
- Vries, S. & Diana, I. (2005). Implementation of networked organizational communication. A communication reference model. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 117-12. doi: 10.1108/13563280510596934

Citação:

Casaca, I. (2017). *Social media: sistemas indutores do employer brand nas organizações*. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 157-170). Braga: CECS.