

**SILVIUS, G. (ED.) (2016). *STRATEGIC INTEGRATION OF SOCIAL MEDIA INTO PROJECT MANAGEMENT PRACTICE*.  
HERSHEY, PA: IGI GLOBAL.**



Figura 1: Capa do livro *Strategic Integration of social media into project management practice*

Com esta revisão procuramos fazer uma análise crítica ao livro *Strategic integration of social media into project management practice*, editado por Gilbert Silvius em 2016 e publicado pela IGI Global. Gilbert Silvius é professor de gestão de programas e projetos na Universidade de Ciências Aplicadas dos Países Baixos, investigador sénior na Universidade de Joanesburgo e conta com mais de 20 anos de experiência na área, sendo considerado um dos principais especialistas em gestão de projetos.

Antes de apresentar a obra em concreto procuremos situá-la no âmbito da Comunicação Organizacional, porque é pela sua relevância para esta área científica das Ciências da Comunicação que desenvolvemos um olhar sobre as suas propostas. Neste livro de 343 páginas são dados vários contributos para o pensamento sobre o *Social Project Management*,

um conceito que traduz uma abordagem inovadora ao universo organizacional e que tem origem no campo da gestão de projetos. Tendo surgido por volta de 2008, conduz a um aprofundamento do conhecimento sobre a influência tecnológica na comunicação humana aplicada às organizações. Centrado neste tema, o livro propõe soluções para uma gestão eficaz e eficiente da comunicação nos projetos, procurando alicerçar as interações entre membros das equipas de projeto no uso de redes sociais tecnológicas. Na conclusão desta obra Silvius apresenta uma definição deste conceito:

*o Social Project Management reconhece que as equipas de Projeto são parte de uma comunidade mais alargada, que é simultaneamente formal e informal, e que criar relações com a comunidade é a chave para fazer avançar o trabalho. (...) os principais processos de negócio dos Projetos e da sua gestão são trazidos para o online. (Silvius, 2016, p. 297).*

Tendo em conta esta definição, é possível fazer um paralelismo entre as estruturas dos projetos e as das organizações, na medida em que, como defendem Shenhar e Dvir (1996), os projetos são “organizações dentro de organizações” que, muitas vezes, exibem características diferentes das organizações-mãe, pois são entidades temporárias que só existem enquanto forem necessárias para atingir certos objetivos. Os projetos são, assim, organizações temporárias, que integram equipas temporárias de trabalho para as quais é necessário desenvolver ações de comunicação interna. Na verdade, nestes contextos torna-se difícil desenvolver sistemas culturais e identitários próprios – fundamentais à coesão e ao trabalho em equipa – pela volatilidade dos grupos criados. Por isso, cada vez mais se reconhece a utilidade de criar ambientes virtuais – capazes de ultrapassar as barreiras geográficas ou as dificuldades de tempo –, onde as equipas se possam encontrar, replicando, apesar das limitações do *software*, um ambiente de proximidade geralmente característico da comunicação face-a-face e facilitador de sentimentos de pertença e do alinhamento organizacional. E estes são, portanto, os grandes temas aos quais se dedica o livro *Strategic integration of social media into project management practice*.

Esta obra é composta por cinco secções: (1) “The opportunity of social media” [A oportunidade das redes sociais], (2) “The human factor and social media” [O fator humano e as redes sociais], (3) “Tools and technologies of social media” [Ferramentas e tecnologias das redes sociais], (4) “Cases and Applications” [Casos e aplicações] e (5) “Conclusion” [Conclusão]. Estas secções são compostas por 18 capítulos trabalhados por um total de

32 autores de vários países, o que confere à obra uma grande diversidade de contributos e de perspetivas da área da gestão de projetos. Na verdade, apesar de versar sobre questões de comunicação interna, o *Social Project Management* (SPM) é uma proposta de abordagem e uma área de estudos em gestão relativamente recente. O SPM é, assim, a linha orientadora da criação desta obra, sendo, inclusive, o título de um dos capítulos escritos pelo editor, Gilbert Silvius (“Social Project Management?”, capítulo 17).

O livro *Strategic integration of social media into project management practice* vem dar resposta a uma lacuna identificada por diversos autores, como Winter, Smith, Morris e Cicmil (2006), que consideram que a forma tradicional de olhar o projeto – como uma sequência cronológica de etapas que contribuem para a obtenção de um conhecimento alicerçado num conjunto de procedimentos e técnicas – precisa de ser substituída por uma nova perspetiva que faça uso de conceitos e imagens centrados na interação social. Nesta abordagem, as redes sociais parecem surgir como forma de colmatar problemas reais que as organizações enfrentam e que são referidas por Silvius, como o fluxo abundante e contínuo de informação ao qual é difícil (ou mesmo impossível) dar resposta ou a dispersão das equipas e a distância geográficas que se luta por esbater. Este é, na verdade, um dos temas centrais deste livro, especialmente nos capítulos da Secção 2, “The human factor and social media”. Jerry Gilteane, por exemplo, – no capítulo 6, “Investigating the intention to use social media tools within virtual project teams” – faz um estudo quantitativo do uso das redes sociais em equipas virtuais e conclui que a sua implementação está dependente de fatores como a expectativa em torno da performance e do esforço da solução informática, da influência dos pares ou da confiança da equipa.

De fácil leitura, uma das principais virtudes desta obra é a sua organização e apresentação dos conteúdos. Com uma forte inclinação para a implementação prática do conceito de *Social Project Management*, este livro de Silvius deixa algumas pistas sobre o uso das redes sociais para a comunicação interna. Exemplificando alguns dos mais relevantes temas tratados, sob a perspetiva da Comunicação Organizacional, o livro reflete, entre outras coisas, sobre os efeitos do uso das redes para a gestão de projetos (Mark Sponselee, no capítulo 2), as barreiras que existem à sua implementação (Elizabeth Harrin, no capítulo 7), as pistas para a sua aplicação prática (Linky van der Merwe, no capítulo 9), a criação de um plano de comunicação que abarque os *social media* (Ahdia Nazari, no capítulo 12) ou mesmo a análise de dados que permitam uma deteção e atuação atempada em situação de crise (Kate Boersma, Dominique Diks, Julie Ferguson

e Jeroen Wolbers, no capítulo 14). É ainda de salientar a importante componente de análise de métricas que o livro refere em várias situações e que podem ser de grande utilidade para a gestão da comunicação em equipa. Na verdade, o uso de métricas é uma das características mais apetecíveis do uso de redes sociais pois permite conhecer os públicos com muita profundidade, possibilitando uma adaptação dos conteúdos ao indivíduo. Ora, será fácil perceber a utilidade deste tipo de ferramentas no dia-a-dia de trabalho das equipas de projeto e das organizações em geral.

Posto isto, e tendo em conta a promessa desta obra – envolver as equipas e as comunidades em torno dos projetos numa abordagem social aos mesmos –, considera-se que há algumas limitações na proposta apresentada que impedem uma análise completa do fenómeno das redes sociais em ambientes internos. Este livro deixa, assim, espaço para estudos complementares, para os quais em muito contribuiria o conhecimento da área da Comunicação Organizacional, especialmente da comunicação interna. É evidente, ao longo da obra, um grande conhecimento das tecnologias e da sua importância e utilidade no dia-a-dia de trabalho das equipas, referida, aliás, por quase todos os autores. Há, contudo, necessidade de aprofundar os mecanismos não tecnológicos que possam, de outra forma, melhorar a comunicação nos projetos (e, por analogia, nas organizações em geral), tornando-os verdadeiramente sociais. Acreditamos que esta abordagem seria mais completa se considerasse os diversos tipos de interação humana, inclusive o face-a-face, e propusesse um modelo integrado em que a tecnologia e as capacidades humanas de comunicar são ambas alvo de melhorias, através da formação, da adaptação de processos e, evidentemente, das tecnologias.

Seria, assim, desejável a integração de investigadores de outras áreas, nomeadamente da Comunicação Organizacional, que permitisse um olhar interdisciplinar sobre estas novas formas de comunicação interna e gestão do trabalho. Voltamos, então, à perspetiva positivista, visão com a qual introduzimos este livro e que se tem provado de grande interesse para as organizações. Não devendo, nem podendo, no entanto, isso fazer regressar o campo de estudos, da Comunicação Organizacional que deve olhar estes fenómenos, estudados em áreas análogas, e propor as suas abordagens.

E, para além da Comunicação Organizacional, outros campos de estudos poderão também ter grande impacto no estudo do uso das tecnologias para a comunicação interna e práticas do trabalho, nomeadamente as abordagens à gestão da mudança. Dada a resistência à adoção destas tecnologias sociais, há que considerar estratégias como as que, por exemplo,

apresenta Kotter (1996) para que as organizações tenham sucesso nesses processos de inovação, garantindo o seu uso a longo prazo e esbatendo as barreiras que possam ir encontrando à sua utilização. No fundo, acreditamos que esta não é somente uma questão técnica, mas antes uma circunstância em que faria sentido adotar estratégias de comunicação integrada, Colocando vários meios à disposição para a prossecução de um fim: planejar uma abordagem integrada, global e social à gestão de projetos. Na verdade, ao longo do livro parece haver alguma relutância no uso do termo *Social Project Management*, preferindo muitos autores usar, quase sempre, a expressão *social media*, o que poderá comprovar a visão estreita que acima referimos.

Em termos da Comunicação Organizacional, concluímos, lembrando que as correntes positivistas no estudo da comunicação nas organizações vieram a perder alguma força ao longo das últimas décadas, desde o seu expoente máximo, por volta dos anos 60 e 70. O estudo das marcas, da reputação ou da imagem organizacional ganharam relevância juntamente com outros temas relacionados com valores intangíveis (Ruão, 2016). Como em muitas outras ciências, também nas Ciências da Comunicação, inclusive na área da Comunicação Organizacional, se tem vindo a redescobrir desafios de investigação que se julgavam esgotados ao longo do século XX. Contudo, aos desafios do passado soma-se hoje a complexidade inerente à tecnologia e ao novo tipo de relações interpessoais que esta propicia (Argenti, 2006; Corman, 2006). Com esta perspetiva em mente, é necessário olhar para os contributos de outras áreas, como o livro que aqui analisamos, e perceber a relevância que o conhecimento gerado neste campo poderá aportar nestas abordagens.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370. doi: 10.1177/1050651906287260
- Corman, S. R. (2006). On Being Less Theoretical and More Technological in Organizational Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 325-338. doi: 10.1177/1050651906287256
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, M.A: Harvard Business School Press.

- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: CECS .
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(4), 607-632. 10.1016/0048-7333(95)00877-2
- Silvius, G. (2016). Social Project Management? In *Strategic integration of social media into project management practice* (pp. 293-297). Hershey, PA: IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-9867-3.ch017
- Winter, M.; Smith, C.; Morris, P. & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.08.009

Citação:

Lopes, A. I. (2017). Silvius, G. (Ed.) (2016). *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice*. IGI Global. 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. 223-228). Braga: CECS.