



**Universidade de  
Aveiro**  
Ano 2019

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia  
Industrial e Turismo

**SANDRA CRISTINA  
VIEIRA GOMES**

**A Cocriação de Valor em Comunidades Internas  
Online: Benefícios Percebidos para Colaboradores e  
Efeitos para o Retalho Alimentar**





**SANDRA CRISTINA  
VIEIRA GOMES**

**A Cocriação de Valor em Comunidades Internas  
Online: Benefícios Percebidos para Colaboradores  
e Efeitos para o Retalho Alimentar**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Marketing e Estratégia (Curso conjunto com a Universidade do Minho e Universidade da Beira Interior), realizada sob a orientação científica da Doutora Helena Maria Baptista Alves, Professora Associada com Agregação da Universidade da Beira Interior



## **o júri**

presidente

Doutor António Manuel Melo de Sousa Pereira, Professor Catedrático da Universidade de Aveiro, Presidente do Júri.

Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito, Professor Associado com Agregação, Universidade do Porto na qualidade de arguente principal.

Doutor Joaquim Manuel Ferreira de Jesus Silva, Professor Auxiliar, Universidade do Minho na qualidade de arguente principal.

Doutor António Carrizo Moreira, Professor Associado, Universidade de Aveiro.

Doutora Ana Paula Rodrigues, Professora Auxiliar, Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro.

Doutora Helena Maria Baptista Alves, Professora Associada com Agregação, Universidade da Beira Interior (Orientadora).



## agradecimentos

A elaboração de uma Tese de Doutorado é um trabalho individual, no entanto agradeço todos os dias a vida que tenho, os filhos que tenho e a saúde para continuar este maravilhoso caminho.

Este doutorado surgiu graças ao desafio colocado pelo meu mentor Georg Dutschke que percebeu a necessidade de um aprofundamento teórico/académico na área digital em que exercia a minha prática e pela qual me apaixonei. O meu sincero e absoluto obrigado.

Manifesto o meu profundo agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Helena Alves, pela sua amizade e disponibilidade, pela sua exigência, por toda a sua força e conhecimento que me iluminaram neste caminho da cocriação.

Agradeço a todos os que me ajudaram na Empresa Auchan, desde a disponibilização da informação, o acesso às comunidades internas, objecto de estudo de investigação, até a todos os colaboradores da empresa que acederam a responder ao inquérito e à realização das entrevistas.

Do meu coração sai um profundo agradecimento, cheio de amor, aos meus filhos que me apoiaram sempre nos estudos e na realização deste doutorado. Ao meu Diogo espero que te inspires com a vontade acérrima da mãe para realizares os teus próprios vãos no mundo académico. À minha doce Joana, para que perceba a necessidade de nos superarmos a nós próprios, desafiando-nos e trabalhando para atingir as metas que estabelecemos nas nossas vidas.

A Deus agradeço todos os dias a vida que tenho com saúde, e com o suficiente para me dar qualidade de vida a mim e aos meus. Agradeço a energia que tenho e que me permite contagiar quem me rodeia. Agradeço o nível de consciência que ascendi e por continuar a trilhar este belo caminho ...

...para ser grande, sê inteiro: nada Teu exagera ou exclui. Sê Todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes. Assim cada lago a lua toda brilha, porque alta vive.

Mantra da Vida: "CRIAR COISAS BELAS COM SIGNIFICADO"





## palavras-chave

Lógica Dominante de Serviço<sup>1</sup>; Cocriação de Valor; Comunidades online, de Marca, profissionais e de prática, tipo “Q&A”, e de redes sociais, Google+; Partilha de Conhecimento<sup>2</sup>; Teoria de “Usos e Gratificações”<sup>3</sup> (U&G); Teorias Cognitiva Social e Troca Social; DART

<sup>1</sup> Tradução de “*Service Dominant Logic*”;

<sup>2</sup> Tradução de “*Knowledge Sharing*”;

<sup>3</sup> Tradução de Theory of “*Uses and Gratifications (U&G)*”;

## resumo

Percebendo que a partilha de conhecimento funciona como um processo de criação de valor mútuo para as partes envolvidas, as empresas têm vindo a apostar em ferramentas de comunicação, como as comunidades internas online, para potenciar a integração de recursos operantes (capacidades e conhecimentos) dos seus colaboradores (cliente interno), e conseqüentemente, melhorarem os seus processos de trabalho, melhorando a eficiência e produtividade que se reflete na prestação de um melhor serviço ao cliente externo. Assim os práticos seguem uma tendência de criação de plataformas online tendo como expectativa a criação de valor na partilha de conhecimento, quer para os seus clientes, quer para a própria empresa e seus colaboradores.

Neste contexto, pretende-se com esta investigação compreender se as comunidades virtuais, especialmente as do tipo internas da plataforma Google+ funcionam como um mecanismo de criação de valor, que tipo de valor é criado, e de que forma essa criação de valor ocorre para os colaboradores e para a empresa. Ou seja, pretende-se compreender se o uso de uma plataforma colaborativa online interna, patrocinada pela empresa como uma proposta de valor, funciona como um processo de criação de valor para os seus membros, colaboradores (clientes internos) e empresa. Utilizando a Teoria U&G, suportada pelas Teorias de Troca Social e Cognitiva Social, investigou-se se os benefícios esperados/gratificações que motivam os membros a usar as comunidades online internas para a partilha de conhecimento correspondem à criação de valor para os mesmos, e se esse processo de criação de valor para os participantes desses espaços virtuais representa também uma criação de valor para a empresa.

Assim, testou-se a relação entre as motivações/benefícios percebidos pelo cliente interno para participar nas comunidades internas e a partilha de conhecimentos, numa lógica de cocriação de valor, mediados pelo DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) enquanto facilitador dessa partilha de informação, através de modelização de equações estruturais, com uma amostra de respondentes de 504 colaboradores. Para a identificação do valor gerado para a empresa com a partilha de conhecimento realizada entre os membros das comunidades online internas, realizou-se uma análise exploratória com base em 25 entrevistas aos dirigentes e responsáveis na empresa pela administração desses espaços virtuais. Os resultados obtidos neste estudo permitiram identificar os Benefícios/Gratificações que os membros de uma comunidade interna online procuram quando participam. Esses Benefícios são de natureza intrínseca identificados como Pessoais de Integração e de natureza extrínseca como os Benefícios Sociais de Integração. Assim os colaboradores de uma empresa que utilizam estes espaços para a Partilha de Conhecimento encontram as gratificações de Auto-eficácia do Conhecimento, Status Social, Vantagem Relativa Percebida, Compatibilidade Percebida, Identidade Social e Reciprocidade como valor obtido por usarem este meio de comunicação. Em relação à geração de valor para a empresa como consequência da Partilha de Conhecimento ocorrida nessas comunidades online internas destaca-se que as comunidades constituem uma mais-valia para os colaboradores e para a empresa, servindo o objetivo de criação de equipas (team building), replicação de conhecimentos e experiências, reforço dos valores culturais (entre eles, transparência, responsabilidade, autonomia, empowerment), bem como servindo os objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores (entre eles, trabalho com significado, satisfação, reconhecimento, visibilidade pessoal no seio da empresa, novas oportunidades na carreira).

Esta investigação não só contribui para a identificação dos factores motivacionais para a prática de Cocriação de Valor que constitui a Partilha de Conhecimento nas comunidades colaborativas internas do Google+, bem como permitiu compreender que estas plataformas online funcionam como espaços de Cocriação de Valor para todos os actores envolvidos (empresa e membros das comunidades). Em termos práticos pretendeu-se também fornecer à empresa toda uma forte conceptualização teórica que permita definir uma estratégia robusta de cocriação de valor capaz de satisfazer as necessidades reveladas nesta investigação de forma a potenciar o uso continuado desta ferramenta de Cocriação de Valor que funcionará como uma vantagem competitiva no mercado onde opera.



**keywords**

Service Dominant Logic; Value co-creation; Online communities, brand community, professional and practice community, "Q&A" type, social networks community, Google+; Knowledge sharing; Theory of uses and gratifications (U&G); Social cognitive; theory and Social Exchange theory; DART

**abstract**

Realizing that knowledge sharing functions as a process of creating mutual value for the parties involved, companies have been focusing on communication tools, such as internal online communities, to foster the integration of operant resources (skills and knowledge) of its employees (internal customer) and, consequently, improve their work processes, improving the efficiency and productivity that is reflected in the provision of better external customer service. Thus, practitioners follow a trend of creating online platforms with the expectation of creating value in sharing knowledge, both for their customers, and for the company itself and its employees.

In this context, this research intends to understand if the virtual communities, especially the internal ones of the Google+ platform, function as a mechanism for creating value, what type of value is created, and how this value creation occurs for employees and the company. That is, we intend to understand if the use of an internal online collaborative platform, sponsored by the company as a value proposition, works as a process of creating value for its members, employees (internal customers) and company. Using the U & G Theory, supported by the Social Cognitive and Social Exchange Theories, we investigated whether the expected benefits/ gratifications that motivate user to use the online internal communities to share knowledge, correspond to the creation of value for the same, and if this process of creating value for the participants of these virtual spaces also represents a creation of value for the company.

Thus, we tested the relationship between the motivations / benefits perceived by the internal client to participate in the internal communities and sharing knowledge, in a value creation logic, mediated by DART (Dialogue, Access, Risk and Transparency) as a facilitator of this sharing of information, through structural equation modeling, with a sample of respondents of 504 employees. For the identification of the value generated for the company with the knowledge sharing among the members of the internal online communities, an exploratory analysis was carried out based on 25 interviews with the directors and managers in the company responsible for the administration of these virtual spaces. The results obtained in this study allowed to identify the benefits / gratifications that the members of an internal online community seek when participating. These benefits are of an intrinsic nature identified as Personal Integration and extrinsic nature as the Social Integration Benefits.

Thus the employees of a company that use these spaces for Knowledge Sharing find the benefits of Knowledge, Social Status, Perceived Relative Advantage, Perceived Compatibility, Social Identity and Reciprocity as value obtained by using this means of communication. Regarding the generation of value for the company as a consequence of the Knowledge Sharing occurring in these internal online communities, it is worth noting that the communities constitute an added value for the employees and the company, serving the goal of team building, (among them, transparency, responsibility, autonomy, empowerment), as well as serving the personal and professional goals of the collaborators (among them, work with meaning, satisfaction, recognition, personal visibility within the of the company, new career opportunities).

This research not only contributes to the identification of the motivational factors for the Value Creation practice that constitutes Knowledge Sharing in the internal collaborative communities of Google+, as well as to understand that these online platforms function as Value Creation spaces for all actors involved (company and community members). In practical terms, it was also intended to provide the company with a strong theoretical conceptualization to define a robust value-creation strategy capable of satisfying the needs revealed in this research in order to enhance the continued use of this Value Creation tool that will function as competitive advantage in the market where it operates.

É autorizada a reprodução parcial desta Tese apenas para efeitos de investigação mediante declaração escrita do interessado que a tal se compromete.

Universidade de Aveiro 31-05-19

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sandra G. V.", with a long horizontal flourish underneath.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. APRESENTAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	1
1.2. PROBLEMA, OBJETIVO, QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E CONTRIBUTOS ESPERADOS .....	5
1.3. ESTRUTURA DE INVESTIGAÇÃO.....	9
<b>PRIMEIRA PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1. A ABORDAGEM DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO .....	13
2.2. A COCRIAÇÃO DE VALOR .....	28
2.2.1. <i>O Papel dos Clientes e dos Recursos na Cocriação de Valor</i> .....	35
2.2.2. <i>Os Blocos de Construção do Processo de Cocriação de Valor: Modelo DART</i> .....	42
2.3. COMUNIDADES VIRTUAIS E COCRIAÇÃO DE VALOR .....	46
2.3.1. <i>Comunidades de Marca</i> .....	49
2.3.2. <i>Comunidades de Questões &amp; Respostas (Q&amp;A)</i> .....	52
2.3.3. <i>Redes Sociais e Comunidades nas Redes Sociais</i> .....	53
2.3.4. <i>Comunidades de Prática ou Comunidades Virtuais Profissionais</i> .....	55
2.4. PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS COMUNIDADES VIRTUAIS, PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR .....	57
<b>3. TEORIAS DE SUPORTE E MODELO CONCEPTUAL.....</b>	<b>64</b>
3.1. TEORIA DE USOS E GRATIFICAÇÕES .....	64
3.1.1. <i>Teoria Cognitiva Social</i> .....	72
3.1.2. <i>Teoria da Troca Social</i> .....	73
3.1.3. <i>Outras Abordagens Teóricas Existentes</i> .....	75
3.2. A INTEGRAÇÃO SUBJACENTE DA TEORIA DA TROCA SOCIAL E COGNITIVA SOCIAL NA TEORIA DE USOS E GRATIFICAÇÕES .....	76
3.3. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	78
3.3.1. <i>Factores Motivacionais, Partilha de Conhecimento e Valor Criado para os Membros das Comunidades Online Internas</i> .....	78
3.3.2. <i>DART e Respectivos Blocos de Competências da Empresa para a Realização da Proposta de Valor</i> .....	87
3.3.3. <i>Valor para a Empresa</i> .....	90
<b>SEGUNDA PARTE – PARTE EMPÍRICA.....</b>	<b>93</b>
<b>4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>95</b>
4.1. DESCRIÇÃO DO CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO .....	96
4.2. DESENHO OU PLANO DA INVESTIGAÇÃO .....	103
4.3. INSTRUMENTOS E RECOLHA DE DADOS .....	107
4.3.1. <i>Instrumentos</i> .....	107
4.3.2. <i>Operacionalização das Variáveis</i> .....	108
4.3.3. <i>Recolha de Dados</i> .....	114
4.4. ANÁLISE DE DADOS .....	116
4.4.1. <i>Análise de Dados Quantitativos</i> .....	116
4.4.2. <i>Análise de Dados Qualitativos</i> .....	118
4.5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS QUANTITATIVOS .....	120
4.5.1. <i>Caracterização da Amostra</i> .....	120
4.5.2. <i>Estimação do Modelo</i> .....	134
4.5.3. <i>Modelo Global</i> .....	137
4.5.4. <i>Modelo de Mensuração</i> .....	139
4.5.5. <i>Modelo Estrutural</i> .....	144
4.5.6. <i>O Efeito Moderador do DART</i> .....	147
4.5.7. <i>Análise Multigrupos</i> .....	151

4.5.8. <i>Interpretação e Discussão dos Resultados Quantitativos</i> .....	153
4.6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS QUALITATIVOS .....	160
4.6.1. <i>Dados Gerais</i> .....	160
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS.....</b>	<b>173</b>
<b>6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES .....</b>	<b>175</b>
6.1. CONCLUSÕES .....	176
6.2. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	177
6.3. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS .....	178
<b>7. LIMITAÇÕES .....</b>	<b>179</b>
<b>8. ORIENTAÇÃO PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>180</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>183</b>
<b>LETTER OF CONFIRMATION SUPERVISOR.....</b>	<b>201</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>203</b>
ANEXO A – VISÃO DA EMPRESA PARA 2025- AUCHAN MUDA A VIDA.....	203
ANEXO B – OS VALORES NO CENTRO DO PROJECTO HUMANO. ....	204
ANEXO C – ESTRUTURA DA PLATAFORMA BIRDY QUE COLOCA À DISPOSIÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA AS APPS DO GOOGLE.....	205
ANEXO D – PROJECTO BIRDY – EMBAIXADOR DA MUDANÇA .....	206
ANEXO E – EMAIL DE FELICITAÇÕES E DE RESULTADOS DE ADESAO POR PAÍS ÀS COMUNIDADES ONLINE INTERNAS COLABORATIVAS DO BIRDY/GOOGLE+ .....	206
ANEXO F – CARTAZ/MUPPIE AFIXADO NAS LOJAS E SEDE PARA INCENTIVO DE USO E PARTICIPAÇÃO DAS COMUNIDADES ONLINE INTERNAS .....	207
ANEXO G – A MISSÃO E O PERFIL DO RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO INTERNA .....	208
ANEXO H – QUESTIONÁRIO ONLINE REALIZADO AOS COLABORADORES.....	210
ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COMPOSTA POR 15 QUESTÕES DE RESPOSTA ABERTA.....	217
ANEXO L – DAR MAIS ATENÇÃO AOS CLIENTES E COLABORADORES .....	299
ANEXO M – PROJECTO “AUCHAN MOBILE” .....	300
ANEXO N – O BARÓMETRO DE ENVOLVIMENTO E SATISFAÇÃO .....	301
ANEXO O – ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS.....	302

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Transições Conceptuais .....	14
Tabela 2. PD-Logic vs SD-Logic: a mudança de perspectiva .....	15
Tabela 3. Lógica Dominante de Produto (PD- Logic) vs Cocriação de Valor na Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic).....	17
Tabela 4. Desenvolvimento das Premissas Fundacionais da Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic) de 2004 para 2008.....	19
Tabela 5. Desenvolvimento das Premissas Fundacionais da Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic) de 2008 para 2016.....	24
Tabela 6. Os axiomas da Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic).....	25
Tabela 7. Marketing Mix Tradicional vs Lógica Dominante de Serviço .....	40
Tabela 8. Revisão integrada de taxonomias de motivação clássica e motivadores de Cocriação.....	62
Tabela 9. Gratificações procuradas vs Gratificações obtidas .....	65
Tabela 10. Relação da tipologia Motivacional com Benefícios e com Teorias de Suporte Subjacentes .....	76
<b>Tabela 11.</b> Relação de Fatores motivacionais (Benefícios esperados), com os Sub-constructos e variáveis e respectiva literatura suporte .....	109
<b>Tabela 12.</b> Relação do Construtos “Partilha de Conhecimento” com os sub-contrutos e variáveis e respectiva literatura suporte .....	110
<b>Tabela 13.</b> Relação de blocos de construção do modelo DART com os Sub-constructos e variáveis e respectiva literatura suporte .....	110
<b>Tabela 14.</b> Resumo dos constructos, sub-constructos, tipologia e descrição das variáveis.....	111
<b>Tabela 15.</b> Caracterização e distribuição dos colaboradores por categoria profissional atendendo ao local de trabalho, género, classe etária, escolaridade e tempo na empresa .....	122
Tabela 16. «Comunidades da Minha Loja» nas quais os colaboradores participam .....	124
Tabela 17. «Comunidades de Outra Loja» nas quais os colaboradores participam.....	126
Tabela 18. Outras «Comunidades Internas Nacionais» nas quais os colaboradores participam .....	128
Tabela 19. «Comunidades Internas Internacionais» nas quais os colaboradores participam .....	130
Tabela 20. Estatísticas descritivas e correlação entre variáveis.....	133
Tabela 21. Lista final de constructos e respetivos indicadores referentes ao modelo. ....	134
Tabela 22. Qualidade do ajuste global do Modelo M1 .....	138
Tabela 23. Análise ao modelo de mensuração (loadings, consistência interna e fiabilidade, indicador Dijkstra-Henseler’s, fiabilidade composta e AVE) do Modelo M1 .....	140
Tabela 24. Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT) do Modelo M1 .....	141
Tabela 25. Qualidade de ajuste global do Modelo M2 .....	141
Tabela 26. Modelo de mensuração (loadings, consistência interna e fiabilidade, indicador Dijkstra-Henseler’s, fiabilidade composta e AVE) do Modelo M2 .....	142
Tabela 27. Rácio <i>Heterotrait-Monotrait (HTMT)</i> do modelo M2.....	143
Tabela 28. Coeficiente de determinação ( $R^2$ ), estimativa dos tamanhos dos efeitos ( $f^2$ ), e relevância preditiva ( $Q^2$ ) do modelo M2 .....	145
Tabela 29. Robustez dos coeficientes e nível de significância das relações estruturais do modelo M2.....	145
Tabela 30. Qualidade de ajuste global do modelo referente ao constructo DART.....	147
Tabela 31. Modelo de mensuração (loadings, consistência interna e fiabilidade, indicador Dijkstra-Henseler’s, fiabilidade composta e AVE) do modelo referente ao constructo DART .....	148
Tabela 32. Rácio <i>Heterotrait-Monotrait (HTMT)</i> do modelo referente ao constructo DART .....	148
Tabela 33. Robustez dos coeficientes e nível de significância das relações estruturais do modelo referente ao construto DART .....	149
Tabela 34. Testes de comparação estatística entre os grupos .....	152
Tabela 35. Sumário dos resultados.....	153
Tabela 36. Documentos mais longos    Tabela 37. Documentos mais curtos.....	161
Tabela 38. Densidade vocabular mais    Tabela 39. Densidade vocabular mais .....	161
Tabela 40. Categorias associadas a Colaborador / Colaboradores .....	167
Tabela 41. Categorias associadas a Loja .....	170
Tabela 42. Categorias associadas a comunidade/comunidades .....	171





## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cocriação de Valor num Sistema de Serviço .....	20
Figura 2. A narrativa e o processo da SD-Logic .....	23
Figura 3. Nova Estrutura de Referência de Criação de Valor .....	29
Figura 4. Tipologia das práticas Cocriação de Valor .....	31
Figura 5. Cocriação como expansão da criação de valor convencional .....	34
Figura 6. Processo de cocriação de valor.....	37
Figura 7. Recursos operantes e operandos dos consumidores.....	39
Figura 8. Blocos de interação para a cocriação de valor .....	43
Figura 9. Modelo Conceptual de Investigação .....	77
Figura 10. Modelo Operacional de segunda ordem.....	91
Figura 11. Do Paradigma às Técnicas .....	104
Figura 12. Etapas de desenvolvimento de uma metodologia quantitativa.....	104
Figura 13. Participação dos colaboradores nas comunidades por tipologia .....	124
Figura 14. Frequência na participação dos colaboradores nas «Comunidades Internas Locais e Nacionais» .....	127
Figura 15. Participação dos colaboradores nas principais «Comunidades Internas Nacionais» .....	127
Figura 16. Modelo M1 unicamente com os constructos de segunda ordem.....	137
Figura 17. Modelo estrutural final de M2, respetivos pesos e cargas.....	146
Figura 18. Modelo estrutural final completo, respetivos pesos e cargas e efeitos moderadores do construto DART .....	150
Figura 19. Nuvem de palavras do <i>corpus</i> antes de tratamento .....	162
Figura 20. Nuvem de palavras do <i>corpus</i> após tratamento .....	163
Figura 21. Análise de frequência .....	163
Figura 22. Colaboradores.....	164
Figura 23. Comunicação.....	165
Figura 24. Comunidades como forma .....	166
Figura 25. Loja como centro das atividades .....	166
Figura 26. Comprometimento organizacional .....	167



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A2A	Actor para Actor ( <i>Actor-to-Actor</i> )
AEE	Análise de Equações Estruturais
ARP	<i>Auchan Retail Portugal</i> (Designação social da empresa alvo do estudo)
B2B	De Empresa para Empresa ( <i>Business to Business</i> )
B2C	De Empresa para cliente ( <i>Business to Customer</i> )
BES	Barómetro de Envolvimento e Satisfação, inquérito internacional realizado cada dois anos para avaliar o envolvimento e satisfação dos colaboradores na <i>Auchan Retail Internacional</i> .
C2C	de Cliente para Cliente ( <i>Customer to Customer</i> )
COP	Comunidade de Prática ( <i>Community of Practice</i> )
CEO	<i>Chief Executive Office</i>
DART	Diálogo, Acesso, Risco-Benefício e Transparência ( <i>Dialogue, Access, Risk Assessment, Transparency</i> )
ECC	Experiência de Cocriação
eWOM	Passa-palavra eletrónico ( <i>electronic word-of-mouth</i> )
FB	<i>Facebook</i>
GPL	Guia Pedagógico para os Líderes” (Documento interno da Empresa <i>Auchan Retail Portugal</i> )
GO	Gratificações obtidas e implícitas ( <i>Gratifications Obtained</i> )
GS	Gratificações procuradas e explícitas ( <i>Gratifications Sought</i> )
MSF	<i>Microsoft</i>
PD-Logic	Lógica Dominante de Produto ( <i>Product Dominant Logic</i> )
PF	Premissa Fundacional ( <i>Foundational Premises of Service Dominant Logic</i> );
PLS	<i>Partial least Squares</i>
PVCs	Comunidades Virtuais Profissionais ( <i>Professional Virtual Communities</i> )
Q&A	Pergunta e respostas ( <i>Questions &amp;Answers</i> )
SD-Logic	Lógica Dominante de Serviço ( <i>Service Dominant Logic</i> );
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
TCS	Teoria Cognitiva Social
TTS	Teoria Troca Social
U&G	Teoria de Usos & Gratificações ( <i>Uses &amp; Gratification Theory</i> )
UGC	<i>User Generated Content</i>
UGM	<i>User Generated Media</i>



# 1. Introdução

Este capítulo faz um breve enquadramento do trabalho de investigação desenvolvido e justifica a sua importância e relevância. É apresentado o enquadramento teórico do problema, o problema de investigação, o principal objectivo geral a atingir, as questões de investigação e qual a contribuição teórica e prática esperada desta investigação. Por fim apresenta-se a estrutura do documento.

## 1.1. Apresentação e Justificação do Tema de Investigação

A globalização de mercado, marcada por uma crescente sofisticação das tecnologias de comunicação e informação que se desenvolveram em paralelo com ascensão da Internet, tem registado uma mudança e aceleração desde meados dos anos 90. As tecnologias de comunicação baseadas na Internet, conhecidas como *Social Media*, com suporte na *Web 2.0* e que permitem a criação e troca de conteúdos gerados pelo utilizador<sup>1</sup>, foram adotadas para possibilitar agregações de pessoas para troca de conhecimento, conhecidas como comunidades *online* de diversos tipos: redes sociais (Ex: *Facebook*, *Google+*, *LinkeDin*), *blogs*, comunidades de conteúdos (Ex: *YouTube* e *Wikipedia*), *chat rooms*, e-fóruns e agregadores de conteúdo (See-To *et al.*, 2014). Estas ferramentas possibilitaram e facilitaram novas e extensas formas de experiências interativas de consumidores, o que poderá contribuir para o desenvolvimento do compromisso do cliente com marcas específicas nas comunidades de marca (Brodie *et al.*, 2011). Esta diversidade e aplicabilidade tecnológica intensificaram a pressão crescente sobre as empresas para melhorarem a produtividade do seu Marketing (Sheth *et al.*, 2000) de forma a lidarem com um cliente cada vez mais informado, ligado em rede, pró-ativo, exigente e com maiores capacidades e conhecimento, que exige uma grande criação de valor por parte das empresas (Vega-Vasquez, *et al.*, 2013). Conforme sugeriram os autores Prahalad e Ramaswamy ocorre assim, com a digitalização, conectividade e globalização, um impacto nas indústrias que radicalmente muda a natureza da criação de valor e que tem como consequência o *empowerment* do cliente, interno (colaboradores da empresa) e externo, como participante destes espaços. Tal reflete-se numa necessária mudança das mentalidades e processos de gestão envolvidos, nomeadamente novas formas de integração de recursos com o objetivo de criação de valor (Saarijärvi *et al.*, 2013).

Para sustentar essas propostas de valor das empresas aos clientes externos, torna-se também necessário que as mudanças ocorram primeiramente a nível interno (clientes internos -colaboradores), criando-se mecanismos de partilha de conhecimento dentro da empresa, surgindo, segundo Lin *et al.*, (2009), comunidades virtuais profissionais formadas na Internet cujo objectivo é satisfazer as

---

<sup>1</sup> Tradução de *User Generated Content (UGC)*

necessidades de comunicação, informação e partilha de conhecimento dos seus membros. Deste modo, um dos maiores desafios actuais das organizações contemporâneas é a gestão do importante processo de partilha de conhecimento que ocorre dentro das empresas, fundamental para a geração de ideias e desenvolvimento de novas oportunidades de negócios através de processos de socialização e aprendizagem de conhecimento gerados pelos seus colaboradores (Lin, 2007) e que irão reflectir um aumento de *performance* da empresa junto do cliente externo.

Conforme referido por Romero e Molina, (2011) é o momento de aparecerem novos modelos de negócio colaborativos para a cocriação, isto é, centrados em estratégias de cocriação de valor em forma de ambientes de experiências colaborativas e confiáveis que melhor se adequam às novas dinâmicas de relação de empresa/cliente na cocriação e distribuição de valor (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Actualmente para se obter sucesso num mercado competitivo, cada vez mais as empresas integram e impulsionam comunidades virtuais internas dirigidas aos seus colaboradores para que procurem, recolham e mesmo contribuam com conhecimento, numa lógica de partilha do saber, que permita melhorar as suas próprias capacidades, absorver *insight's* avançados e resolver problemas dos seus locais de trabalho.

O conhecimento, recurso operante fornecido pelo cliente, interno e externo, funciona no contexto actual como fonte de vantagem competitiva (Vargo e Lusch, 2008) e encontra no meio das plataformas virtuais o canal para ser difundido. Assim esses espaços virtuais começam a ser utilizados, quer pelas empresas, e todos os actores envolvidos, para partilha e aquisição de conhecimento (Jin *et al.*, 2013). As empresas começam a utilizar as plataformas virtuais como espaços de oportunidade para reter clientes actuais e atrair potenciais clientes nas comunidades de marca conforme defendido por Algesheimer *et al.* (2005), e a considerar as comunidades internas profissionais como centros de partilha de conhecimento (Lin *et al.*, 2009) e de criação de valor para todos os actores envolvidos. Da mesma forma, de acordo com Vargo e Lusch (2008) o conhecimento constitui um recurso operante e a sua partilha é a base da vantagem competitiva de uma empresa e de criação do seu valor, pelo que é fundamental perceber os mecanismos que estão por detrás da partilha do conhecimento em comunidades internas *online*, bem como as consequências finais dessa partilha para todos os actores envolvidos (clientes internos-colaboradores e membros das comunidades online internas e a própria empresa).

Contudo, autores como Andreau *et al.* (2010) referem a falta de modelos teóricos que auxiliem os práticos a implementar processos de cocriação de valor. Outros, como Grönroos e Voima (2013) acrescentam mesmo, que este tema ainda não foi suficientemente investigado, de forma, segundo Payne *et al.*, (2008), a promover quadros teóricos que auxiliem as empresas a perceber: 1) Como envolver todos os intervenientes no processo de cocriação de valor; e 2) Como gerir esse mesmo processo de forma a criar vantagens competitivas para as empresas. Também Saarijärvi *et al.* (2013) questionam como a cocriação de valor poderá melhorar os resultados das empresas. Da mesma forma, Vega-Vasquez *et al.* (2013)

referem que existem poucos estudos realizados que analisam as consequências do comportamento de cocriação de valor, por exemplo, na satisfação do cliente, e salientam a importância do estudo desse processo.

Em relação à prática da partilha de conhecimento, como processo de criação de valor, muitos autores, dedicaram-se a investigar os determinantes ou as necessidades que levam os membros de uma comunidade a realizar essa partilha (Lin *et al.*, 2009), ou quais os factores que determinam essa partilha de conhecimento e o sucesso da gestão do conhecimento (Chiu *et al.*, 2006; Hsu *et al.*, 2007; Koh e Kim, 2004; Wasko e Faraj, 2005). Schau *et al.* (2009) argumentam que ainda não foi identificado uma definição de um mecanismo centrado onde o valor é coletivamente criado, nem foi desenvolvida uma tipologia clara de cocriação de valor, o que faz replicar estratégias de cocriação com sucesso dentro de uma empresa sem ter a certeza que vão funcionar. Spaulding, (2010) defende que a maioria das empresas envereda por este tipo de iniciativas sem perceber como estas comunidades *online* trabalham e como usá-las com sucesso. Também Misra *et al.* (2008) referem que existem valores criados em comunidades privadas, mas que o modelo e a sua eficácia permanecem inexplorados. Conforme referem Wasko e Faraj (2000), o conhecimento é um recurso estratégico crítico para a empresa, é um bem público para todos actores envolvidos pela empresa, e não é um bem possuído pela empresa, pois reside na mente dos indivíduos. Por conseguinte, para que ocorra a partilha de conhecimento é necessário a empresa conhecer quais os benefícios que os seus colaboradores visam na partilha, para que possa gerir esta satisfação de necessidades e assim manter uma participação ativa e contínua nesse processo de partilha. Existe uma escassez de estudos, principalmente utilizando as novas tecnologias de comunicação, na partilha de conhecimento em comunidades colaborativas *online* internas da empresa. Desconhece-se ainda os efeitos dessa partilha de conhecimento, como processo de criação de valor para todos os actores envolvidos e quais as consequências na criação de valor para a própria empresa, e inclusivamente o impacto na performance junto do cliente externo. Esta facilidade e rapidez obtida na utilização de ferramentas de comunicação, como as comunidades internas *online* que apresentam características de redes sociais, permitem uma aprendizagem organizacional e uma motivação do colaborador que optimizam processos de trabalho, que irão reflectir-se na prestação de um melhor serviço ao cliente externo e assim a criação de uma vantagem competitiva no mercado onde operam.

Lin *et al.*, (2009) reforça que os executivos de uma empresa deveriam considerar as comunidades virtuais profissionais como uma inovação ou “piscina” de conhecimento, considerando como verdadeiro desafio a contribuição voluntária dos colaboradores para uma partilha de conhecimento. Estes autores salientam que as motivações pessoais como “auto-eficácia de partilha de conhecimento”, “vantagem relativa percebida” e “compatibilidade percebida” ainda não foram analisadas minuciosamente no envolvimento dos membros com a contribuição para a partilha de conhecimento em comunidades virtuais.

Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação assentes no *Social Media* assiste-se, a uma proliferação de sites, de redes sociais, de comunidades na Internet que permitem uma aprendizagem digital dos indivíduos, um processo de culturalização digital. Esses hábitos de uso e de frequência na arena de comunicação digital externa da empresa traduzem-se, para os indivíduos que as utilizam, numa exigência de participação democratizada na comunicação dentro da empresa por parte do colaborador. O *empowerment* do indivíduo, ganho com o avanço destas tecnologias, transforma o colaborador de uma empresa. Este novo colaborador deseja participar activamente nos canais de comunicação disponibilizados pela empresa, que permitem a partilha de conhecimento entre pares e o acesso inclusivamente a um diálogo com todos desprovido de níveis hierárquicos. Contudo, verifica-se que existe uma escassez de estudos, ou seja, que a academia não consegue acompanhar o ritmo de conhecimento destas tecnologias (Dunne *et al.*, 2010), e estes autores, reforçam ainda que, existe escassez de investigação empírica explorando o Teoria de Usos & Gratificações no contexto *online*. Esta Teoria de Usos & Gratificações, conhecida na arena da comunicação pela sua utilização na imprensa, rádio, e TV, é cada vez mais utilizada para compreender as necessidades que os indivíduos procuram satisfazer em cada canal de comunicação, e que condiciona a própria escolha do canal, para obter assim a gratificação – valor. Quando aparecem comunidades *online* que apresentam características de redes sociais, também surge a necessidade de compreensão dos factores motivacionais para a partilha de conhecimento, conforme referido pelos autores Dhir *et al.*, (2018). Estes autores referem que existe um crescimento exponencial de partilha de conteúdos nas redes sociais, e mais recentemente com o desenvolvimento de características tecnológicas que possibilitam a partilha de fotos e vídeos (partilha visual) que os utilizadores partilham através da técnica *tagging*, o que justifica a necessidade urgente de investigação das intenções dessa partilha de conteúdos.



## 1.2. Problema, Objetivo, Questões de Investigação e Contributos Esperados

Na Europa, devido ao crescimento das multinacionais, com complexas estruturas organizacionais e cadeias de valor coordenadas, e às mudanças nas culturas e nos padrões de consumo tem ocorrido uma evolução no Retalho que procura cada vez mais ir para além da compra e envolver-se em “situações de experiência” transformando o seu cliente em cocriador de valor (Shamim *et al.*, 2014). Outros autores referem que nunca foi tão importante para os retalhistas compreender o comportamento de compra do cliente e os papéis que desempenha durante a experiência de consumo (Puccinelli *et al.*, 2009). Assim, para sobreviver num ambiente económico extremamente competitivo, os retalhistas têm que por um lado ir para além da prática de baixos preços e produtos novos, focando-se nas experiências de compra dos clientes, compreendendo que a gestão resulta numa estratégia *win-win* de troca de valor entre retalhistas e clientes (Grewal *et al.*, 2009). No entanto, no âmbito da filosofia que sustenta o Marketing Interno de “os empregados como clientes” (Rafiq e Ahmed, 2000, p.451), e de acordo com uma perspectiva holística de cocriação de valor numa orientação de actor-para-actor, as empresas integram as experiências e partilha de conhecimento dos seus colaboradores como clientes internos e beneficiários dessa criação de valor de forma a beneficiarem dessa partilha de conhecimento para um aumento de produtividade com a desmultiplicação das boas práticas comerciais, operacionais e processuais e numa consequente melhoria de serviço ao cliente externo, e assim obtenção de maiores resultados financeiros. Deste modo, os clientes (internos e externos) são centrais no processo de cocriação de valor e têm o potencial de adicionar valor através das suas interações com os seus pares, bem como com a empresa (Baron e Harris, 2010). Dentro da área de investigação da cocriação de valor existem estudos que se dedicaram a compreender o processo de cocriação de valor em comunidades virtuais (Misra *et al.*, 2008).

Aproveitando o *timing* de reestruturação estratégica internacional do Grupo *Auchan Retail International*, assente numa transformação digital, a empresa forneceu aos seus colaboradores uma ferramenta *Google+* para a criação de comunidades internas *online* (públicas ou privadas) para fomentar a partilha de conhecimento com base na experiência profissional do colaborador nesta rede de comunidades de trabalho colaborativo. Actualmente esta iniciativa insere-se na prática comum das empresas, de investirem em infraestruturas tecnológicas, como comunidades *online*, onde se realiza a prática de partilha de conhecimento como processo de Cocriação de Valor, mas o problema é não perceberem como funcionam estes mecanismos de Cocriação de Valor e quais os benefícios ou gratificações (percepção de uso de valor) para todos os actores envolvidos e para a própria empresa. Tendo em consideração o referido problema de investigação, o objetivo deste estudo é perceber qual o valor derivado das interações entre membros de uma comunidade colaborativa interna *online*, em contexto de retalho alimentar, para os seus membros e para a empresa, e assim aferir que este tipo de plataformas colaborativas *online* funciona como um mecanismo facilitador de cocriação de valor para todos os seus intervenientes/actores, e consequentemente para a própria empresa.

Como guia para esta investigação, coloca-se as seguintes questões de investigação:

- 1) Quais são os benefícios esperados (gratificações) motivadores para a partilha de conhecimento em comunidades colaborativas internas *online*?
- 2) Porquê os benefícios esperados (gratificações) pelos membros no uso de uma comunidade colaborativa interna *online* representam a criação de valor para os mesmos?
- 3) Que tipo de criação de valor representa o uso da comunidade colaborativa interna *online* por parte dos colaboradores para a empresa?
- 4) Como as comunidades colaborativas internas funcionam como um processo de cocriação de valor?

A realização desta Tese de Investigação tem por base a Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic) e assenta fundamentalmente na sexta Premissa Fundacional de Vargo e Lusch (2004, 2008) “*em que o cliente é sempre cocriador de valor*” (Payne *et al.*, 2008). O valor é sempre criado pelos clientes que interagem para integrar recursos através do conhecimento, competências e artefactos tangíveis (Lusch e Vargo, 2006). Esta premissa foi actualizada por Vargo e Lusch, em 2016, para uma orientação Actor-para-Actor (AtoA) “*o valor é cocriado por múltiplos actores, sempre incluindo o beneficiário*”, assim não existe valor até que a oferta seja usada, e a experiência e percepção são essenciais para a determinação desse valor.

Esses actores (indivíduos e organizações) são definidos como participantes na contribuição da integração de recursos e na cocriação de valor (Vargo e Lusch, 2016). Esta Tese ao utilizar a Teoria de U&G introduzida por Katz *et al.* (1973) conforme citado nos estudos de Nambisan e Baron (2009) pretende estender esta Teoria ao contexto de cocriação de valor de serviço de actor-para-actor de forma a compreender a percepção de valor por parte de todos os actores envolvidos num processo de cocriação de valor (partilha de conhecimento) que ocorre em comunidades *online* internas. A maioria dos estudos sobre cocriação de valor são realizados em cenários com clientes externos às empresas, conduzidos numa lógica empresa-para empresa (*business-to-business- B2B*) e empresa-para-cliente (*business-to-customer- B2C*), poucos são conduzidos nos contextos cliente-para-cliente (*customer-to-customer-C2C*). Este estudo é conduzido num contexto pouco investigado de actor-para-actor (A2A), mais completo que os restantes contextos. A complexidade de um sistema de serviços A2A deve-se ao ambiente caracterizado por iniciativas orientadas para a comunidade e pouco estruturado ao nível de estrutura organizacional onde a integração de recursos pode ser mais difícil de alcançar. A diferença de um A2A para um C2C é que estas últimas são plataformas de cocriação de valor centradas nas empresas em que estas são as principais beneficiárias e alicerçadas numa transação e entrega de serviço de uma única direcção. Na abordagem da cocriação de valor A2A a noção de fornecedor e consumidor de serviço desaparece e o valor transforma-se no valor-em-uso para um valor contextual e pessoal (valor-em-contexto), e a empresa

em vez de ser a fornecedora do serviço desempenha o papel de facilitadora da troca de serviço usando a experiência dos actores.

Por conseguinte, espera-se com esta investigação contribuir para o desenvolvimento da SD-Logic e de alguns dos *gaps* até hoje existentes nesta abordagem, nomeadamente que tipo de valor é cocriado e para quem? Que tipos de recursos são integrados? Que tipos de processos/mecanismos devem ser usados para envolver os actores na criação de valor? (Saarijärvi *et al.*, 2013), no âmbito da utilização de plataformas colaborativas *online*.

Considerando a premissa central de Prahalad e Ramaswamy (2004) de que as experiências de interação podem ser consideradas como uma fonte de criação de valor para todos os envolvidos e que constituem a fonte motivacional para a contínua participação em comunidades *online*. Irá aplicar-se uma Teoria de U&G, utilizada por Nambisan e Baron (2009), para identificar os benefícios esperados na participação de uma comunidade colaborativa *online* interna e relacioná-los com a criação de valor para todos os participantes e empresa. Para compreender esses benefícios esperados pelos membros das comunidades *online* internas para a criação de valor iremos utilizar algumas teorias suporte: A Teoria de Troca Social e a Teoria Cognitiva Social subjacentes à Teoria de U&G.

A Teoria da Troca Social tem sido utilizada, em diversos estudos, para perceber o que motiva os participantes de comunidades virtuais a partilhar conhecimento e a contribuir de forma ativa (Bock *et al.*, 2005; Kankanhalli *et al.*, 2005) e nesta investigação far-se-á também recurso a esta teoria para compreender as motivações dos participantes em comunidades colaborativas *online* internas, pelo que se espera com esta investigação também fornecer contributos empíricos e teóricos que reforcem esta Teoria. Da mesma forma, recorrer-se-á à Teoria Cognitiva Social, geralmente aceite para validar o comportamento individual (Lin *et al.*, 2013) para perceber os comportamentos existentes inerentes à participação de comunidades colaborativas, pelo que se espera aportar novos contributos empíricos para esta teoria.

Esta tese de investigação pretende compreender de uma forma integrada os benefícios/gratificações quer para os colaboradores, quer para a empresa, obtidos pelo uso das comunidades colaborativas internas do *Google+*, utilizando a Teoria de U&G, e a abordagem mais recente da Cocriação de Valor, sistemas de serviço como a configuração de recursos (ex: pessoas e tecnologias que “interagem com outros sistemas de serviço para criação de valor mútuo (Maglio e Spohrer, 2008, p.1). Esta perspectiva tem como objectivo encorajar todos os actores a envolverem-se em processos colaborativos de cocriação de valor, impulsionando as empresas para uma mudança cultural para sistemas orientados de cocriação de valor e de *empowerment* para os seus colaboradores.

A contribuição deste estudo pode efectuar-se a diferentes níveis, da teoria e da prática, nomeadamente para a literatura da cocriação de valor, em particular no contexto de comunidades internas

*online* e para a gestão dessas ferramentas na partilha de conhecimento (criação de valor) no seio das empresas. Outro contributo é a utilização da Teoria de comunicação Usos & Gratificações, que investiga a escolha/uso de um determinado canal de comunicação pelo utilizador devido às gratificações que pretende obter para satisfazer as suas necessidades, e sua associação à cocriação de valor. E por fim, o contributo final para teoria trata-se do objecto de estudo desta tese, as comunidades internas *online*, fenómeno que prolifera actualmente no mundo digital e que apresenta uma grande lacuna de investigação.

A nível prático espera-se que o resultado desta investigação mostre como a interação entre membros de uma comunidade colaborativa, que se efetua com a partilha de conhecimento, proporciona valor quer para os membros da comunidade (colaboradores), quer para as empresas, e com isto contribuir para o desenvolvimento do conhecimento dos processos inerentes e consequentes da cocriação de valor que podem ser usados pelas empresas para melhorar a sua vantagem competitiva.

### 1.3. Estrutura de Investigação

De forma a alcançar os objetivos propostos por esta investigação, o presente documento foi organizado em duas partes.

A 1ª parte consiste num enquadramento teórico que se iniciou com a introdução já realizada, seguida por uma revisão de literatura assente em duas bases teóricas consolidadas na academia de Marketing. A primeira, a revisão de literatura efectuada no âmbito da Lógica Dominante de Serviço (capítulo 2.1.) de forma a compreender a troca de valor mútuo. E a segunda a Cocriação de Valor e o papel do beneficiário e recursos nesse processo de cocriação. Depois foi realizada uma revisão de literatura para consolidar a prática de partilha de conhecimento como um processo de Cocriação de Valor, reconhecendo que o conhecimento como recurso operante quando partilhado pode produzir o efeito de criação de valor para o participante desses processos de criação de valor. No capítulo 2.3. é realizada uma revisão de literatura que associa o processo de cocriação de valor ao fenómeno das comunidades *online*. De seguida realiza-se uma literatura diversificada no campo das comunidades *online* abordando-se diversas tipologias de comunidades: marca, de perguntas & respostas (Q&A), redes sociais e comunidades nas redes sociais e comunidades internas- comunidades de prática ou comunidades virtuais profissionais. Pretendeu-se com esta revisão de literatura, uma compreensão robusta das características de uma comunidade *online* tendo assumpção que a evolução exponencial e disruptiva deste fenómeno, devido à evolução tecnológica e ao *empowerment* do individuo nesta era digital, impulsiona o aparecimento de comunidades *online* internas (objecto de estudo) com características de comunidades externas, e por ainda, este local virtual de partilha de conhecimento nas empresas ser recente e não apresentar literatura dedicada. De seguida são apresentadas as teorias de suporte à investigação, a Teoria Cognitiva Social e a Teoria de Troca Social que proporcionam uma estrutura teórica consistente à abordagem do Modelo de Usos & Gratificações. Com base nesta fundamentação teórica são apresentados o Modelo Conceptual e as Hipóteses de investigação.

A 2ª parte do documento será destinada à abordagem empírica e inicia-se com o capítulo 4 que expõe a metodologia adoptada às várias fases de estudo e o método de recolha e análise dos dados. O Capítulo 5 é dedicado à apresentação de resultados. E no Capítulo 6 apresentam-se as conclusões do estudo, as implicações teóricas e práticas, seguido do Capítulo 7 com apresentação das limitações da investigação e do Capítulo 8 com sugestões para investigação futura.



## **PRIMEIRA PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**





## 2. Fundamentação Teórica - Revisão de Literatura

Este capítulo apresenta a revisão de literatura realizada no âmbito da Teoria da Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic) fundacional à Cocriação de Valor e o desenvolvimento da Teoria de Cocriação de Valor apresentada por Prahalad e Ramaswamy, em 2004. Seguindo uma lógica de enquadramento discute-se a evolução da Lógica Dominante de Serviço contrapondo com a Lógica Predominante de Produto, apresenta-se a crítica da Escola Nórdica, defensora de uma Teoria de Marketing de Serviços assente no Marketing Relacional.

Com a integração da recente revisão de literatura à SD-Logic consolida-se a Teoria de Cocriação de Valor. De seguida apresenta-se o processo de Cocriação de Valor e a integração de recursos, expondo o contexto da experiência (valor em contexto) e a sua importância neste processo. Depois descreve-se o fenómeno das comunidades *online*, apresentando diversos tipos e a sua relação com a cocriação de valor. Por fim, apresenta-se o processo de partilha de informação que ocorre no seio das comunidades *online* e a sua relação com a cocriação de valor.

### 2.1. A abordagem da Lógica Dominante de Serviço

Os trabalhos apresentados por Vargo e Lusch (2004, 2008a 2008b, 2011) deram origem à denominada Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic) cuja principal ideia é que o valor é cocriado pelo cliente, isto é, não existe valor até que oferta seja usada e experimentada pelo cliente (valor em uso). E mais recentemente, em 2016, a reformulação desta premissa fundacional coaduna-se mais com o objecto de estudo (comunidades internas *online*) desta tese de investigação “*o valor é cocriado por múltiplos actores, sempre incluindo o beneficiário*”. Esta nova lógica dominante considera o Serviço como o denominador comum da troca envolvendo um processo de orientação (serviço) em vez de um processo de resultado (produtos e serviços), onde o valor só pode ser criado com a participação de diversos *stakeholders* (ex: clientes numa perspectiva a nível micro e redes de trabalho económicas e sociais numa perspectiva macro) (Vargo e Lusch, 2016a).

Era intenção destes autores impulsionar o pensamento do Marketing afastando-o da fragmentação de teorias existentes e em direção a um modelo de conceptualização teórica centrado na perspectiva de Serviço. Definiram estes autores, em 2004, Serviço como a aplicação de competências especializadas (conhecimento e capacidades) através de ações, processos e performances para o benefício de outra entidade ou até da própria entidade. Esses benefícios são sempre manifestados no contexto do cliente, em vez de ser na produção da oferta do fornecedor (Lusch *et al.*, 2008). Assim, o coração da SD-Logic é a

identificação do Serviço como o denominador comum da troca económica (e não económica) (Vargo e Lusch, 2016b).

Os autores Vargo e Lusch capturaram e estenderam a convergência de uma lógica de troca que estava acontecer dentro e fora do Marketing e convidaram outros autores para identificar e elaborar as ligações entre a SD-Logic e suas próprias correntes de investigação, considerando a SD-Logic como um diálogo, um trabalho colaborativo em progresso (Vargo, 2008). Assistindo a diversas críticas e contributos à teoria SD-Logic, os autores Vargo e Lusch recusaram a consideração da SD-Logic como uma teoria e defenderam esta perspectiva como uma mentalidade, um modelo teórico organizacional baseado no Serviço, como um processo na atividade de troca de valor (Vargo e Lusch, 2004, 2008a), como uma fundação para uma “Teoria de Mercado” (Vargo 2007), e como uma teoria geral de Marketing (Lusch e Vargo, 2006). Em 2008, Vargo recusou a classificação de paradigma para a SD-Logic, mas considerou-a sim como um processo de trabalho em evolução baseado no diálogo e na colaboração.

Com base nesta nova abordagem assiste-se a uma mudança de foco, centrado no produto, para uma orientação de processos, centrada no Serviço (Vargo e Lusch, 2008b). Esta perspectiva, segundo Lusch *et al.*, (2008), tem desafiado e potencialmente transformado o pensamento e a prática do Marketing como uma *framework* de criação de valor construída sobre a troca de serviço, em vez de assentar na produção de bens (como era na PD-Logic- Lógica Dominante de Produto).

As principais transições conceptuais desde a PD-Logic até SD-Logic encontram-se sistematizadas na Tabela 1.

**Tabela 1.** Transições Conceptuais

Lógica Dominante do Produto	Conceitos de Transição	Lógica Dominante de Serviço
Bens	Serviços	Serviço
Produtos	Ofertas	Experiências
Características, atributos	Coprodução	Cocriação de valor
Maximização do lucro	Engenharia financeira	Financeira
Preço	Entrega de Valor	Proposta de valor
Cadeia de abastecimento	Cadeia de Valor	Criação de valor em rede
Promoção	Comercialização Integrada	Diálogo
Para o mercado	Do mercado	Com o mercado
Orientação para a produção	Orientação para o mercado	Orientação para o serviço
Sistema equilibrado	Sistema dinâmico	Sistema de adaptação

Fonte : Lusch e Vargo, 2006:286.

Assim, os três principais contributos dos autores Vargo e Lusch (2004) foram: 1) a identificação de uma tendência no pensamento de marketing, que se distanciava do principal foco de produtos para

processos (ex: prestação do serviço, criação de valor); 2) identificaram características comuns num número de diversos fluxos de investigação e sub-disciplinas (ex: marketing relacional, marketing de serviços, marketing Industrial (B to B- *Business to Business*) e 3) identificaram e avançaram com uma convergência desses eventos apresentando uma mudança de produção para enfatizar a (co)criação de valor.

Depois ocorreram diversos contributos assentes na SD-Logic, como o trabalho realizado por Lusch *et al.* (2008) que utilizou esta lógica para conceptualizar a Ciência de Serviço no campo da investigação teórica. Estes autores apresentaram um conjunto de características estruturantes que auxiliam a diferenciação do SD-Logic com a anterior perspectiva de Lógica Dominante de Produto (PD-Logic) subjacente ao Marketing Tradicional. Atendendo ao referido, apresenta-se a Tabela 2 que resume e compara as diferentes perspetivas.

**Tabela 2.** PD-Logic vs SD-Logic: a mudança de perspectiva

<i>De: PD-Logic</i>	<i>Para: SD-Logic</i>
Recursos operandos	Recursos operantes
Aquisição de recursos	Mobilização de recursos <sup>2</sup> (criação e integração de recursos e remoção de resistências)
Bens e Serviços	Manutenção <sup>3</sup> e experimentação
Preço	Proposta de valor
Promoção	Dialogo
Cadeia de abastecimento <sup>4</sup>	Rede de criação de valor
Maximizar comportamento “Marketing para”	Aprendizagem através da troca Marketing colaborativo (“Marketing com”)

Fonte: Lusch *et al.*, 2008:7.

Em 2008, estes autores apresentaram o processo de “mobilização de recursos” para criar experiências que permitem a criação de valor e que se aplica a todos os atores sociais e económicos e que constitui fundamentalmente um processo de aprendizagem.

Considerados como recursos para a cocriação de valor, os produtos, na SD-Logic, detêm um papel importante na entrega do serviço e funcionam como um mecanismo de distribuição ou transportador de competências, na atividade de troca de valor (Vargo e Lusch, 2008a) e atuam como meios para o cliente beneficiar dos recursos da empresa (Vargo e Lusch, 2004, 2008b). O Serviço são os processos que suportam essa criação de valor, servindo como suporte de aplicação dos recursos (conhecimento e competências) do fornecedor de Serviço em benefício de outra parte, e representando o essencial da criação de valor, remetendo os produtos para uma posição secundária onde apenas são usados, algumas vezes, por conveniência (Vargo e Lusch, 2008a).

<sup>2</sup> Tradução de “*Resourcing*”;

<sup>3</sup> Tradução de “*Servicing*”;

<sup>4</sup> Tradução de “*Supply chain*”;

A função da empresa é suportar/facilitar os processos de criação de valor do cliente (Grönroos, 2006, Grönroos, 2008b) através da realização de propostas de valor (Vargo *et al.*, 2008; Vega-Vasquez *et al.*, 2013), ocorrendo a criação de valor com os clientes ao consumirem/utilizarem os produtos/serviços (valor-de-uso) proporcionados pelas empresas. “*Não há valor até a oferta ser usada-experiência e percepção são essenciais na determinação do valor*” (Vargo e Lusch, 2006, p.44). Os dois significados de valor, “valor-de-troca” e “valor-de-uso” reflectem as diferentes formas de pensar acerca do valor e da criação de valor das teorias PD- Logic vs SD-Logic (Vargo *et al.*, 2008). Na PD-Logic o valor é criado (manufacturado) pela empresa e distribuído pelo mercado, usualmente através da troca de produtos por dinheiro. Nesta perspectiva os papéis dos “produtores” e “consumidores” são distintos e a criação de valor ocorre, muitas vezes, através de uma série de actividades desempenhadas pela empresa. O valor é medido pela transação de troca (ver Tabela 3).

Importa referir a distinção do conceito central de “valor-de-uso” da SD-Logic em detrimento do conceito de “valor-de-troca”<sup>5</sup> da PD- Logic, realizada por Grönroos, (2008b), quando refere que o “valor-de-troca” é uma função do “valor-de-uso”, pois a primeira só existe se o segundo puder ser criado. Segundo este autor o “valor-de-troca” está associado a vendas a curto prazo, enquanto que o “valor-de-uso” está relacionado com a satisfação após consumo, num contexto de venda a longo prazo, lealdade (repetição de compra), isto é, relações a longo prazo- Marketing Relacional.

Também na Tabela 3 pode constatar-se que é na base da troca que reside a diferença da PD- Logic vs SD-Logic. A PD- Logic foca-se na troca de recursos operandos (aqueles que actuam sobre produtos) enquanto que a SD-Logic a base da troca são os recursos operantes (aqueles que actuam sobre outros recursos) (Vargo *et al.*, 2008).

---

<sup>5</sup> Tradução de “*Value-in-Exchange*”

**Tabela 3.** Lógica Dominante de Produto (PD- Logic) vs Cocriação de Valor na Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic)

	<i>PD- Logic</i>	<i>SD-Logic</i>
Condutor de Valor	Valor-de-troca	Valor-em-uso ou valor-em-contexto
Criador de valor	A empresa, a muitas vezes com o <i>input</i> de outras empresas na cadeia de abastecimento	Empresa, parceiros da rede de trabalho e clientes
Processo de criação de valor	Empresas incorporam valor nos produtos ou serviços, o valor é adicionado aumentando ou melhorando os atributos	Empresas propõem valor através de ofertas no mercado, os clientes continuam o processo de criação de valor através do uso
Proposta de valor	Aumentando a riqueza (lucro) da empresa	Aumentando a adaptabilidade, sobrevivência e sistema de bem-estar através do serviço (aplicando conhecimento e capacidades) de outros
Medição de valor	A quantidade de valor nominal, preço recebido na troca	A adaptabilidade e sobrevivência do sistema do beneficiário
Recursos usados	Principalmente recursos operandos	Principalmente recursos operantes, por vezes transferidos através da sua incorporação nos recursos operandos (produtos)
Papel da empresa	Produzir e distribuir valor	Propôr e cocriar valor, prestar serviço
Papel dos produtos	Unidades de <i>output</i> /resultado, recursos operandos que estão incorporados com valor	Veículo para recursos operantes, permite o acesso a benefícios às competências da empresa
Papel dos clientes	Para “usar” ou “destruir” valor criado pela empresa	Cocriação de valor através da integração de recursos providenciados pela empresa com outros recursos privados e públicos

Fonte: Vargo *et al.*, 2008:148.

Em 2004, Vargo e Lusch apresentam oito premissas fundacionais à Teoria SD-Logic onde a interacção e o relacionamento são centrais para o intercâmbio entre as partes. Em 2008, com base no movimento de *zoom out* da Teoria SD-Logic, bem como o refinamento do léxico utilizado nas premissas fundacionais da teoria, os autores refinaram as oito iniciais e acrescentaram mais duas, apresentando assim dez premissas fundacionais (PF)<sup>6</sup> da Teoria SD-Logic que conforme defendido por Payne *et al.*, (2008) não funcionam como um conjunto de regras, mas sim como um esforço impulsionador de uma teoria central de Marketing fundamentada na criação de valor. Mais recentemente, em 2016, graças aos contributos de outros autores, Vargo e Lusch aumentaram as premissas fundacionais para onze consolidando-as em cinco axiomas.

<sup>6</sup> FP – *Foundation Premisse* – Premissa Fundacional do trabalho realizado pelos autores Vargo e Lusch sobre a Lógica Predominante de Serviço.

A 1ª premissa (PF1) refere que o Serviço é a base fundamental da troca de valor. Esta premissa foi modificada em 2008, pois inicialmente em 2004 tinha sido apresentada como: a aplicação de competências especializadas e conhecimento é a unidade fundamental de troca. Vargo e Lusch (2008a), aceitaram as críticas realizadas por Ballantyne e Varey (2006) quando referiram que a “unidade de troca” estava inerentemente relacionada com a PD- Logic e não com a nova abordagem SD-Logic que se baseava em processos, e assim mudaram a “unidade” para “base” e simplificaram a PF1 para refletir o papel principal do Serviço na troca de valor. Na segunda premissa (PF2) referem que as trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca que está relacionada quando certas transações podem ocultar o Serviço, pois o Serviço é providenciado por combinações complexas de bens e dinheiro aparecendo pouco nítido, como base da troca; a premissa PF3 evidencia o papel secundário dos bens em relação ao Serviço, só realçados pelo valor de uso – o Serviço que providenciam. Na 4ª premissa (PF4) encontram-se os recursos operantes, como o conhecimento e as competências, como fontes de vantagem competitiva no centro da prestação de serviços. Os recursos operantes são os recursos chave na Teoria SD-Logic e pertencem tanto à organização como ao consumidor, e este deve funcionar como parceiro colaborativo na cocriação de valor que realiza com a empresa.

Baron e Harris, (2010) reforçam que na PF4 o cliente tem a primazia como recurso operante e representa a principal fonte de vantagem competitiva. Também nesta premissa foi alterada a palavra conhecimento por recursos operantes, os elementos chave da SD-Logic. Vargo e Lusch justificaram, em 2008a, que não usaram o termo “recursos operantes” pois não era usual em 2004; A quinta premissa (PF5) coloca o Serviço como elemento base da economia com o aumento de destaque da especialização e *outsourcing*; Em 2008a, Vargo e Lusch reviram a sexta premissa (PF6) “o cliente é sempre cocriador de valor”, porque não existe valor até ao uso da oferta realizada pela empresa. Payne *et al.* (2008) alegam que nesta premissa a experiência e perceção do cliente são essenciais para a determinação de valor. Também, relacionado com PF6, os autores Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004) consideram o valor como uma função da interação entre fornecedores e clientes e, por conseguinte, sempre cocriado. Na premissa 7 (PF7) Vargo e Lusch (2008b) referem que a empresa não pode unilateralmente criar valor, mas sim realizar propostas de valor e potencialmente cocriar valor, necessitando sempre da colaboração do cliente; Na oitava premissa (PF8), a perspetiva centrada no Serviço é inerentemente orientada e relacional com o cliente, o Serviço é definido em termos de cocriação e de benefício orientado para o cliente; E na nona premissa (PF9) de 2006 - “ a integração micro-especializada dos recursos pela empresa” foi alterada em 2008 pelos autores para “ todos os agentes sociais e económicos são integradores de recursos” (Vargo e Lusch, 2008b,) referindo-se ao efeito de rede integrada entre todos os atores numa relação de serviço. Por fim, Vargo e Lusch acrescentaram a PF10 em que “o valor é sempre único e fenologicamente determinado pelo beneficiário”. De seguida apresenta-se na Tabela 4 o resumo do conjunto de premissas fundacionais do SD-Logic de 2004 para 2008 apresentado por Vargo e Lusch (2004, 2008b, 2016).

**Tabela 4.** Desenvolvimento das Premissas Fundacionais da Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic) de 2004 para 2008

<i>Premissas Fundacionais</i>	<i>2004</i>	<i>2008</i>
<b>PF1</b>	A aplicação de competências especializadas e conhecimento é a unidade fundamental da troca	O serviço é a base fundamental de troca;
<b>PF2</b>	As trocas indirectas mascaram a unidade fundamental de troca;	As trocas indirectas mascaram a base fundamental de troca;
<b>PF3</b>	Os produtos são mecanismos de distribuição para a prestação do serviço;	Não se altera;
<b>PF4</b>	O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva;	Os recursos operantes são a fonte fundamental da vantagem competitiva;
<b>PF5</b>	Todas as economias são economias de serviços;	Não se altera;
<b>PF6</b>	O cliente é sempre o co-produtor;	O cliente é sempre um cocriador de valor;
<b>PF7</b>	A empresa só pode unicamente fazer propostas de valor;	A organização não pode entregar valor, somente oferecer propostas de valor;
<b>PF8</b>	A visão centrada nos serviços é relacional e orientada para o cliente;	A visão centrada nos serviços é inerentemente relacional e orientada para o cliente;
<b>PF9</b>	-	Todos os atores sociais e económicos são integradores de recursos;
<b>PF10</b>	-	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário

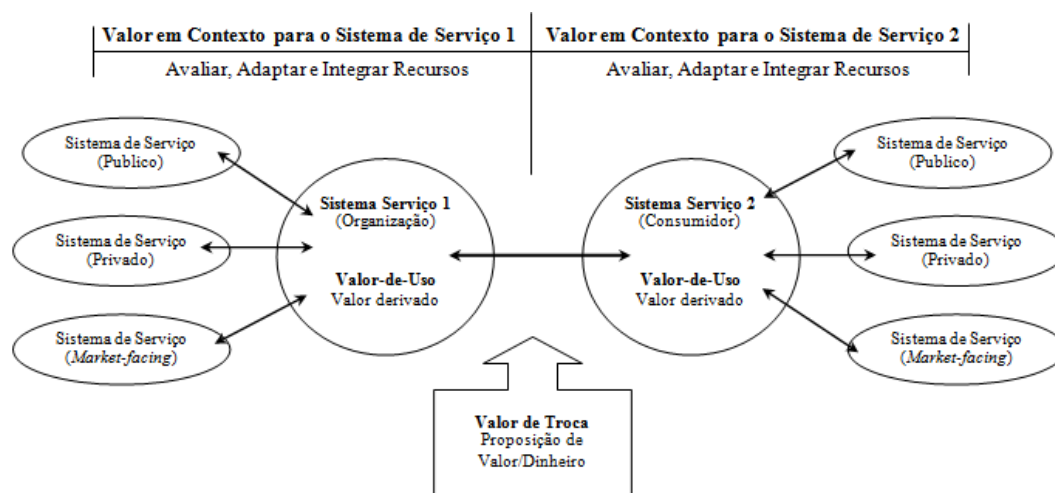
Fonte: Vargo e Lusch (2004, 2008).

Em 2004, a Teoria SD-Logic apresentada pelos autores Vargo e Lusch tinha um foco de micro-nível de empresa-cliente (dual) e de gestão com a evidência da linguagem utilizada nas premissas fundacionais originais (Ex: co-produção, competição, orientação de cliente). Mais tarde, os mesmos autores Lusch e Vargo (2006) e Vargo (2008), contribuíram com o processo de construção da lógica SD-Logic realizando um *zoom out* para uma perspectiva mais alargada de criação de valor ao distinguir “co-produção- criação de *output* pela empresa” e “cocriação de valor- benefício criado e determinado pelo cliente” e mudando de uma orientação diática/dual para uma orientação de rede de trabalho. Esta abrangência incluiu nessas redes de trabalho novos actores (primeiro as empresas como por exemplo: a concorrência e os fornecedores) e mais tarde, estendeu-se às ligações do cliente (ex: família, pares, etc) todos envolvidos na troca de serviço-por-serviço como parte de um contexto mais alargado (Akaka *et al.*, 2013, Vargo e Lusch, 2016b). Continua-se a assistir à consolidação da abordagem SD-Logic, e em 2008, é utilizado como base fundacional da Cocriação de Valor por Payne *et al.*, (2008), e do estudo da criação de valor em sistemas de serviço- Ciência de Serviço por Maglio e Spohrer (2008).

De acordo com a nova lógica de Marketing, SD-Logic, a base das actividades é o Serviço, movendo o foco dos bens tangíveis (da PD- Logic) para a troca de valores intangíveis como as competências (conhecimentos e habilidades), processos e relacionamentos. O Serviço é então a aplicação das competências por uma entidade em benefício de outra (Vargo *et al.*, 2008). Assim, estes autores

designam as configurações de criação de valor neste contexto como um sistema de serviço<sup>7</sup>, apresentada como uma estrutura dinâmica em rede, aberta e capaz de fornecer benefícios para outros sistemas de serviço. A Ciência de Serviço estuda a dinâmica desta “constelação complexa de recursos integrados” bem como a cocriação de valor gerada no seu seio (Vargo *et al.*, 2008). Constituindo o valor e a criação de valor os factores críticos para entender a dinâmica do sistema de serviço. A Ciência de Serviço foi conceptualizada pelos autores Maglio e Spohrer, em 2008, como o estudo dos sistemas de serviço (a unidade de análise da troca de serviço-por-serviço) e de cocriação de valor dentro de uma configuração complexa de recursos (Vargo *et al.*, 2008). Os sistemas de serviço consistem na configuração de recursos, incluindo pessoas e informação ligados a outros sistemas, por propostas de valor, que sobrevivem, se adaptam e se envolvem através da troca e aplicação de recursos (principalmente conhecimento e capacidades) com outros sistemas, criando valor para si e para os outros. De acordo com esta perspectiva a distinção entre produtores e consumidores desaparece e todos contribuem para a criação de valor para eles próprios e para os outros (Vargo *et al.*, 2008).

Um sistema de serviço cocria valor eficientemente, dependendo dos recursos de outros para sobreviver. Esta interdependência conduz à troca de serviço-por-serviço<sup>8</sup> e à integração de recursos (Vargo *et al.*, 2008). Segundo estes autores, serviço-por-serviço traduz-se na base de troca económica, moldando a relação entre o valor-de-troca, valor-de-uso, valor-em-contexto e a cocriação de valor como é apresentado na Figura 1.



**Figura 1.** Cocriação de Valor num Sistema de Serviço

Fonte: Vargo, Maglio e Akaka, 2008:149.

Na Figura 1 identifica-se a “Organização” e o “Consumidor” como integradores de recursos. O sistema de serviço está ligado através de proposições, aceitações e avaliações de valor, isto é, o prestador de serviço propõe um valor de mercado baseado nas suas capacidades e competências, que pode ser aceite, rejeitado ou despercebido por outros sistemas de serviço com necessidades de recursos (Vargo *et*

<sup>7</sup> *Service System*

<sup>8</sup> *Service for Service*



*al.*, 2008). Segundo estes autores ninguém, segundo a SD-Logic, tem recursos suficientes para criar valor, e por isso, é necessário a conceptualização de uma rede de relacionamentos que convirja para a criação de valor através de uma teia de integração de recursos. Deste modo, o processo de cocriação de valor continua logo que novo conhecimento é criado e a troca ocorre dentro e entre os sistemas envolventes. Apesar do valor-em-contexto constituir um elemento fundamental na SD-Logic e sistemas de serviço, o valor-em-troca permanece como uma componente importante na cocriação de valor (Vargo *et al.*, 2008). É possível existir o valor-de-uso sem que haja valor-de-troca (Vargo e Lusch, 2006), mas quando surge a necessidade de aceder a recursos de outros, também surge a necessidade do valor-de-troca. Assim, o processo de cocriação de valor é conduzido pelo valor-de-uso, mas mediado e monitorizado pelo valor de troca. (Vargo *et al.*, 2008). O grande contributo da Ciência de Serviço, utilizando a SD-Logic para a cocriação de valor é a mudança de foco da criação de valor dos resultados da empresa e valor-de-troca, para o valor-de-uso e valor-em-contexto sugerindo que os sistemas de serviço simultaneamente acedem, adaptam e integram recursos para criar valor para eles próprios e para os outros, e o conhecimento é a principal fonte de toda a troca.

Também em 2008, Vargo e Lusch reiteraram alterações anteriores associadas com a cocriação de valor e a distinção entre “serviço” (o processo, mais adequado para SD-Logic) e “serviços” (unidades de resultado-produtos e serviços, mais coadunado com a PD- Logic). Especificaram “serviço” como “base” em vez de “unidade” de troca. Quando estes autores modificaram a PF9 (mais tarde designada por Axioma 4) assistiu-se a uma revelação de uma estrutura de rede de trabalho para a cocriação de valor, e com a introdução da nova PF10 assiste-se à natureza contextual. O conceito de valor-de-uso é potencialmente extendido ao “valor-em-contexto” (Vargo *et al.*, 2008). A PF9 em que “todos os atores sociais e económicos são integradores de recursos”, referida por Vargo e Lusch, (2011) por “É tudo negócio-por-negócio”<sup>9</sup>, foi rephraseada para uma orientação “actor para actor” (AtoA- *Actor-to-Actor*), e provocou uma mudança na orientação de rede de trabalho para uma conceptualização de ecossistema de serviço (Vargo e Lusch, 2016b). Assim, ambas as premissas fundacionais (PF9 e PF10) requerem uma mudança de preocupação com papéis pré-designados de “produtores/consumidores”, “empresas/clientes” para mais actores genéricos, com base na nova orientação “A2A”. Em 2011, Vargo e Lusch formalmente apresentam o papel de actores genéricos em que todos os actores fundamentalmente fazem as mesmas coisas: integram recursos e envolvem-se em trocas de serviço em todo o processo de cocriação de valor, numa orientação “A2A”. Referem que este “actor genérico” não implica que todos os actores sejam idênticos, mas sinalizam sim a dissociação de papéis pré-designados como “produtores” e “consumidores”. Esta orientação A2A implica 1) a confirmação que a criação de valor ocorre em redes de trabalho; 2) uma dinâmica característica das redes de trabalho desde cada integração ou aplicação de recursos (isto é, serviço) que muda a natureza da rede de trabalho; 3) sugere a existência de mecanismos facilitadores de toda a integração de recursos e troca de serviço através da coordenação de actores. A

---

<sup>9</sup> Tradução “*It’s all B2B*”.

integração de recursos é multidirecional (todos integram múltiplos recursos para seu próprio benefício e para o benefício de outros, mas o serviço ao beneficiário é centrado, isto é, ambas as partes estão envolvidas na troca de serviço-por-serviço (Vargo, 2008).

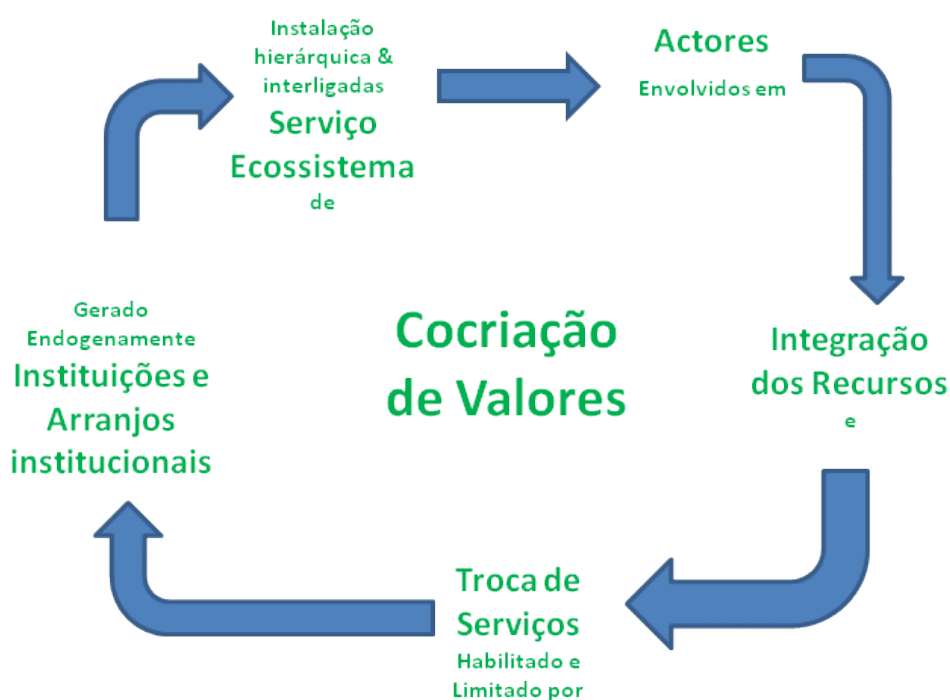
Em 2011, Chandler e Vargo introduziram a modificação do “valor em uso” para o “valor em contexto” e nesse mesmo ano, os autores Edvardsson *et al.*, (2011) amplificaram este conceito para “valor em contexto social”.

Existem duas grandes orientações teóricas da SD-Logic que estão muito alinhadas e entrelaçadas uma com a outra, os Ecossistemas de Serviço e a Teoria Institucional, e que os autores Vargo e Lusch, (2016b) referem como pouco exploradas conceptualmente, mas que, segundo eles, irão influenciar muito nos próximos dez anos de desenvolvimento da SD-Logic.

Em 2011, Vargo e Lusch exploraram as implicações da lógica a uma perspectiva alargada de Ecossistemas de serviço - como unidade de análise para a cocriação de valor (Vargo e Lusch, 2011, 2016b). Vargo e Lusch (2014) usam o termo “Ecossistemas de serviço” para identificar um tipo particular e crítico de fluxo-prestação de serviço mútuo. Este conceito é similar aos sistemas de serviço, conceito da Ciência de serviço que tem como base fundacional o SD-Logic (Maglio *et al.*, 2009) definido por “uma configuração de pessoas e tecnologias e outros recursos que interagem com outros sistemas de serviço para criar valor mútuo”. Segundo Vargo e Lusch (2016a) a definição de Ecossistemas de Serviço definida pelos mesmos autores em 2014 “como um sistema de recursos relativo, auto-suficiente e auto-regulado integrando actores ligados por acordos institucionais e mútua criação de valor através da troca de serviço” enfatiza mais o papel geral das instituições em vez da tecnologia. Por outro lado, Vargo e Lusch (2016) referem que as instituições e tecnologia podem estar directamente ligadas. As relações duais/diáticas não ocorrem de forma isolada, mas sim inseridas em redes de trabalho de actores, funcionando com uma parte dessa rede. Essas redes podem ter diversos níveis de agregação (nível macro- ex: sociedade, comunidade, nacional, global, local; nível meso- ex: indústria, mercado; nível micro- ex: transação, partilha). Estruturalmente estas redes de trabalho reflectem o que SD-Logic refere no Axioma 3 “Todos os actores económicos e sociais são integradores de recursos”. Da mesma forma estas redes enfatizam que o benefício (valor) realizado pelo beneficiário (ex: cliente, colaborador) não ocorre também de uma forma isolada, mas sim através da integração de recursos de diversas fontes, melhor entendidas por experiências holísticas (PF9/Axioma 3 e PF10/Axioma 4) (Vargo e Lusch, 2016b).

Em 2016, Vargo e Lusch (2016a) consideraram que existia uma limitação das premissas fundacionais do SD-Logic relacionada com a clara especificação dos mecanismos de coordenação e cooperação que envolvem a cocriação de valor que envolve os mercados e a sociedade e introduziram a 11ª premissa fundacional (PF11). Conforme referido pelos autores Vargo e Lusch (2016a) o mais importante para além das extensões realizadas à SD-Logic, é realizar o *zoom out* que permite

proporcionar uma perspectiva de criação de valor mais holístico, dinâmico e realista através da troca entre a configuração alargada de actores para além da empresa e cliente. Os autores Akaka *et al.*, (2013), Lusch e Vargo (2014), Vargo e Lusch (2011), Vargo *et al.*, (2016a) têm contribuído para a literatura do SD-Logic com a Teoria Institucional. A coordenação da cocriação de valor implica mecanismos para facilitar a integração de recursos e as actividades de troca de serviço-por-serviço (Vargo e Lusch, 2016b). Os autores Vargo e Lusch (2016a) reconhecem as instituições e os acordos institucionais como os facilitadores fundacionais da criação de valor em mercados, e essenciais para compreensão da cocriação de valor. As instituições consistem em regras, normas, significados, símbolos, práticas e auxiliares similares para colaboração; e os acordos institucionais são assembleias de instituições interdependentes (Vargo e Lusch, 2016a). Funcionam como redes económicas e sociais e tendem a ser auto-governadas, ecossistemas de serviço auto-ajustados a um envolvimento, a uma criação de valor a vários níveis de agregação. Desta maneira, os Ecossistemas de serviço, parcialmente conceptualizados em termos de instituições, e considerados como unidade de análise para a cocriação de serviço são definidos como “*sistemas de integração de actores relativamente auto-suficientes e auto-regulados partilhados por acordos institucionais*” Vargo e Lusch (2016a, p.161). Assim os autores acreditam que com adição dos conceitos de “Instituições” e “Ecossistemas de Serviço” aos conceitos fundacionais da SD-Logic, a lógica irá ser mais do que uma lente, *framework* e perspectiva tal como tem sido caracterizada até aqui. No mínimo irá contemplar uma narrativa relativamente coerente de cocriação de valor através da integração de recursos e troca de serviço, coordenada por acordos institucionais partilhados que definem ecossistemas de serviço anulados e sobrepostos (Vargo e Lusch, 2016b) (Figura 2).



**Figura 2. A narrativa e o processo da SD-Logic**

Fonte: (Vargo e Lusch, 2016b:4).

Em 2016, os autores Vargo e Lusch (2016a) reconhecendo que existe uma nova narrativa para a cocriação de valor: integradora de recursos, prestadora de serviços recíprocos por actores que cocriam valor através de experiências com significado holísticas em ecossistemas de serviços, governados e avaliados através de acordos institucionais, revêm as premissas fundacionais. Modificam a PF4 para “recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico” substituindo assim a competição que consideram como um motivador secundário da cocriação de valor na prestação de serviços primária. Modificam a PF6 para “o valor é cocriado por múltiplos actores, sempre incluindo o beneficiário” em que o valor não é criado individualmente ou de uma forma dual, mas sim criado através da integração de recursos fornecido por diversas fontes incluindo actores privados e públicos, considerando que a cocriação de valor é o propósito da troca e assim fundacional para mercados e marketing. Na PF7 alteram a referência a “empresa” para actor genérico de acordo com a orientação A2A, ficando “os actores não podem entregar valor mas podem participar na criação e oferta de propostas de valor”. Também de acordo com essa orientação alteram a PF8 para “A visão centrada nos serviços é inerentemente relacional e orientada para o beneficiário”;

**Tabela 5.** Desenvolvimento das Premissas Fundacionais da Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic) de 2008 para 2016

<i>Premissas Fundacionais</i>	<i>2008</i>	<i>2016</i>
<b>PF1</b>	O serviço é a base fundamental de troca;	Não altera;
<b>PF2</b>	As trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca;	Não altera;
<b>PF3</b>	Não se altera;	Não altera;
<b>PF4</b>	Os recursos operantes são a fonte fundamental da vantagem competitiva;	Os recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico;
<b>PF5</b>	Não se altera;	Não altera;
<b>PF6</b>	O cliente é sempre um cocriador de valor;	O valor é cocriado por múltiplos actores, sempre incluindo o beneficiário;
<b>PF7</b>	A organização não pode entregar valor, somente oferecer propostas de valor;	Os actores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de propostas de valor;
<b>PF8</b>	A visão centrada nos serviços é inerentemente relacional e orientada para o cliente;	A visão centrada nos serviços é inerentemente relacional e orientada para o beneficiário;
<b>PF9</b>	Todos os atores sociais e económicos são integradores de recursos;	Não altera;
<b>PF10</b>	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário	Não altera;
<b>PF11</b>	-	A Cocriação de Valor é coordenada através de instituições geradas por actores e acordos institucionais;

Fonte: Vargo e Lusch (2008, 2016).

Todos estes desenvolvimentos de premissas fundacionais da SD-Logic foram agrupados em cinco principais axiomas como se pode ver na Tabela 6.

**Tabela 6.** Os axiomas da Lógica Dominante de Serviço (SD-Logic)

Axioma	
Axioma 1 / PF1	Serviço é a base fundamental da troca
Axioma 2 / PF6	O valor é cocriado por múltiplos actores, incluindo o beneficiário
Axioma 3 / PF9	Todos os actores económicos e sociais são integradores de recursos
Axioma 4 / PF10	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário
Axioma 5 / PF11	A Cocriação de Vaqlor é coordenada através de instituições geradas por actores e acordos institucionais;

Fonte: Vargo e Lusch (2016a, 2016b).

Vargo e Akaka (2012) e Vargo e Lusch (2016) defendem que o foco do SD-Logic mudou de um sistema de serviços para um ecossistema de serviços (perspectiva de Marketing) com um maior foco no papel das instituições e de como as instituições influenciam as interações entre actores. Em conformidade com o Axioma 5/PF11, a criação de valor vai para além dos sistemas individuais, ocorre em processos continuados e dinâmicos dentro de sistemas de serviços.

Mas surgiram algumas críticas a esta lógica SD-Logic destacando-se a realizada pela Escola Nórdica, que defende a perspectiva de Marketing de Serviços, e que insiste numa clara distinção entre a sua Lógica de Serviços ao Cliente, constituindo uma alternativa à Lógica do Provedor/Fornecedor de Serviços como considera a SD-Logic (Grönroos, 2008b, 2011). Conforme referido por Grönroos (2006) ambas abordagens tinham em comum a necessidade de uma nova lógica adequada ao contexto atual, mas existem algumas diferenças tais como a SD-Logic considerar que os produtos são mecanismos de distribuição de serviço para os clientes realizarem o “valor em uso” (Vargo e Lusch, 2004). Enquanto na perspectiva de Serviços, devido às interações que ocorrem entre empresa e cliente, os produtos são componentes/recursos do processo de serviço que fazem parte dos processos de cocriação de valor do fornecedor de serviços, ou seja, consideram que os produtos isoladamente não conseguem transmitir serviços/valor, mas sim contribuem, para além de outros recursos, para o serviço que suporta a criação de valor do cliente (Grönroos, 2006). Os autores Grönroos e Voima (2013) salientam esse aspeto, realçando que o importante na criação de valor não são os recursos *per si*, mas sim a combinação de recursos. Assim, o “valor em uso” na abordagem de Marketing de Serviços encontra-se no valor total da experiência (Grönroos, 2012) e não apenas na fase do consumo ou uso, como é considerado na SD-Logic. Outra diferença apontada por Grönroos (2006) é que na SD-Logic as empresas fazem propostas de valor (Vargo e Lusch, 2004, 2008b), o que traduz uma PD-Logic subjacente, pois considera que a empresa não se pode envolver ativamente no processo de consumo. Enquanto o Marketing de Serviços considera que a coprodução e cocriação de valor ocorrem durante o processo de consumo. Ou seja, as empresas não fazem apenas propostas de valor, mas também facilitam e influenciam o preenchimento de valor do cliente criado pela proposta de valor (Grönroos, 2008b). As empresas, de acordo com esta perspectiva, podem adicionalmente assumir o papel de cocriadores de valor (Grönroos, 2006, 2008a, 2008b) quando conseguem influenciar o processo de criação de valor dos clientes através da ativação dos recursos

operantes (Grönroos e Voima, 2013), passando a desempenhar outro papel, para além do de suporte/facilitador de processos, o de cocriador de valor. Ambos, os clientes e empresas, podem ser ativos (Grönroos e Ravald, 2011) na criação de valor, mas enquanto na perspectiva SD-Logic, ambos são cocriadores de valor, na abordagem Marketing de Serviços a cocriação só ocorre quando as partes envolvidas interagem (Grönroos, 2012). Resumido, a Lógica de Serviços ao cliente está relacionada com a forma como os clientes criam valor para eles próprios, ou seja, através do consumo do serviço criam esse valor, enquanto as Lógicas de Fornecedor de Serviço como a SD-Logic, conforme considerada por Grönroos, (2008b), estão relacionadas com a adoção de uma abordagem de serviço na perspectiva da empresa, ou seja, de como as empresas podem ajustar as suas estratégias de negócio e marketing ao consumo de serviços. Também os autores Saarijärvi *et al.* (2013) consideram que a SD-Logic absorveu a lógica baseada na PD- Logic. Assim, a empresa apenas facilita o Serviço ao cliente fazendo propostas de valor, sem qualquer envolvimento com o processo de consumo, e, deste modo, a criação de valor é realizada isoladamente pelo cliente (Grönroos 2008a, 2011) que usa os recursos e os integra (Grönroos, 2012) podendo adicionar as suas próprias capacidades e outros recursos, durante o processo de uso/consumo (criação valor) (Grönroos, 2006, 2008b). Este processo de criação de valor em forma de “valor em uso”<sup>10</sup> é considerado o valor total da experiência e não apenas a fase do consumo ou uso, como é considerado na SD-Logic. A Lógica de Serviços introduz os clientes como criadores de valor durante os processos de criação de valor e em interações com a empresa que suportam esses processos de criação valor cliente (Grönroos, 2006, 2008b). Desta forma, ao adotar uma Lógica de Serviços a empresa procura oportunidades para compreender e suportar os processos de criação de valor dos clientes (Grönroos e Ravald, 2011; Grönroos e Voima, 2013). É o fornecedor, e não o cliente, que cria essas oportunidades de interação/envolvimento nos processos de criação de valor do cliente, e segundo Payne *et al.* (2008), essas oportunidades de cocriação materializam-se em opções estratégicas para as empresas para criação de valor. O valor não é assim entregue pela empresa, mas a empresa cria recursos e formas (quer sejam pontos de interação, quer seja integrando-se como parte dos processos de consumo) para facilitar a criação de valor para os clientes (Grönroos, 2006). Tal como Prahalad e Ramaswamy (2004) consideram que é na interação entre cliente e empresa que ocorre a criação e captura de valor (cocriação de valor), também a Lógica de Serviço considera a Interação como ações mútuas e recíprocas através das quais as partes envolvidas se podem afetar mutuamente (Grönroos e Ravald, 2011; Grönroos, 2011), considerando de acordo com esta lógica a Interação como o constructo fundamental em vez da Troca (Grönroos, 2008b). É através destas interações (como parte da oferta que as empresas fazem ao mercado) que as empresas são capazes de afetar os processos de criação de valor dos clientes e se asseguram que o valor em uso/consumido pelo cliente é equivalente à proposta de valor realizada pela empresa (Grönroos, 2008b). Durante o processo de interação a empresa e o cliente são participantes ativos (Grönroos e Ravald, 2011) na criação de valor.

---

<sup>10</sup> Tradução de “*Value-in-use*”

Apresenta-se algumas divergências em relação às duas abordagens, o Marketing de Serviços, proveniente da Escola Nordica Europeia, e o SD-Logic, oriunda da Escola Americana. No entanto iremos considerar a abordagem teórica da cocriação de valor defendida por Prahalad e Ramaswamy (2004) assente numa perspectiva teórica SD-Logic de Vargo e Lusch, onde considera-se que o “valor em uso” ocorre com o benefício obtido que pode ocorrer depois da interacção, isto é o benefício pode ocorrer depois da partilha de conhecimento, por parte dos membros, nas comunidades *online* internas.

De acordo com Andreu *et al.* (2010), Payne *et al.* (2008) e Lusch *et al.* (2008) a empresa para conseguir obter uma vantagem competitiva, tem de ser capaz de gerir processos de cocriação de valor empregando os seus recursos operantes para melhor atender às necessidades dos clientes, isto é, suportam processos de criação de valor através das atividades de serviços (Andreu *et al.*, 2010, Vega-Vasquez *et al.*, 2013). Também no cenário de distribuição moderna, os retalhistas agem como integradores de recursos porque coordenam as suas relações de fornecimento de forma a atender as necessidades dos clientes, estimulando a construção de redes de colaboração internas (com os clientes e colaboradores) e externas (com fornecedores e outros parceiros estratégicos). Em ambos os papéis representados pela empresa retalhista e clientes, utilizam-se recursos operantes como conhecimento e, por conseguinte, o "valor é cocriado nas interações que ocorreram através da integração de recursos e aplicação de competências" (Andreu *et al.*, 2010, Vargo *et al.*, 2008).

Uma das grandes correntes de investigação com base na SD-Logic foca-se na natureza e importância da produção de valor “entre pares”, ou seja, o valor é criado através de trocas entre actores quando se confrontam com insuficiência de recursos pessoais (Baron e Harris, 2008). Essa criação de valor em que os consumidores utilizam os recursos dos seus pares é evidente nas comunidades de marca *online* que refletem a diversidade de valor e das interações e experiências dos clientes, bem como das relações entre cliente-marca, cliente- produto, cliente-empresa e cliente-cliente (McAlexander *et al.*, 2002), para a criação desse valor conjunto.

Resumindo a SD-Logic representa uma narrativa de valor dinâmica e contínua através da integração de recursos e troca de serviço que tem vindo a ser construída por um número crescente de académicos de várias disciplinas e sub-disciplinas (Vargo e Lusch, 2016b). Esta lógica continuará a sua evolução, conforme apresentado pelos autores Vargo e Lusch (2016b) no seu artigo “Lógica Dominante de Serviço 2025”, prevendo que na próxima década irá desenvolver-se em direcção a uma Teoria Geral de Mercado, e mais em termos gerais, em direcção a uma Teoria Geral de Cocriação de Valor.

## 2.2. A Cocriação de Valor

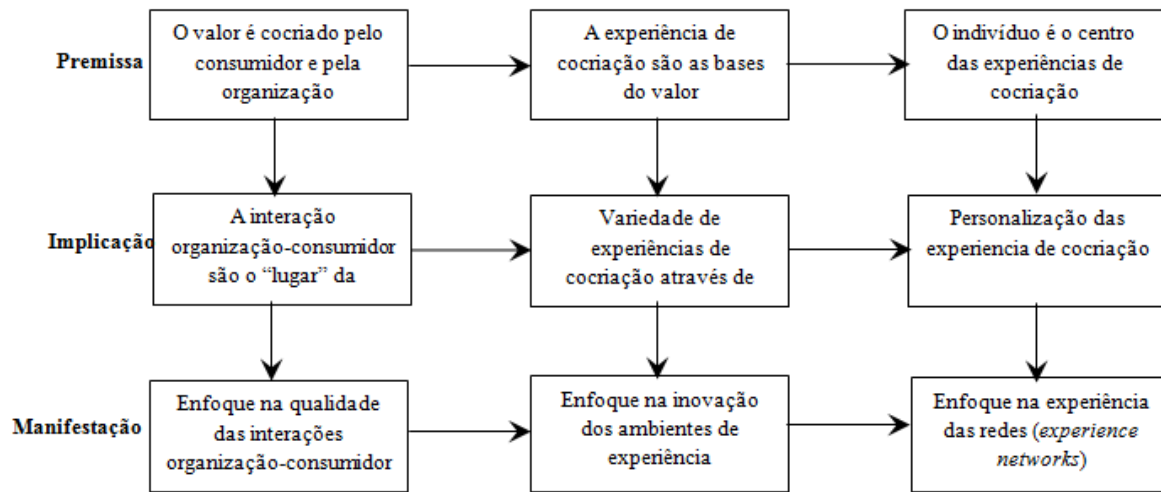
Com as mudanças provocadas pelas novas tecnologias e globalização, o cliente global vive rodeado de novas e poderosas ferramentas *online*, criando-lhe uma necessidade de interação e cocriação de valor, não apenas com a empresa, mas com todos os seus pares e com outros profissionais prestadores de serviço (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

As diversas abordagens teóricas existentes foram importantes na mudança de conceitos de valor que se baseavam na troca de produtos para novos conceitos de valor assentes em interações e experiências com o cliente (Vargo e Lusch 2008a). Foi graças aos contributos dos autores Vargo e Lusch para a criação de uma lógica SD-Logic que se verifica que o Marketing já não se centra na PD-Logic, que se baseava na troca de recursos tangíveis, para se basear em recursos intangíveis (competências e conhecimento), na cocriação de valor gerada pelos diversos atores e assente em relacionamentos e interação.

A própria natureza subtil e multifacetada do tema cocriação de valor, refletida nas várias abordagens teóricas, constitui, segundo Saarijärvi *et al.*, (2013), um ponto forte e impulsionador para a construção de uma teoria de Marketing que auxilie os práticos na gestão dos seus negócios. Os autores Sheth e Uslay (2007) defenderam mesmo que a fundação do Marketing passasse a ser definida como Cocriação de Valor, substituindo a definição existente que menciona apenas a criação de valor. Assim, desde 2000, que a literatura científica e de gestão de negócios passou de uma perspectiva de criação de valor centrada na esfera da empresa, para se focar no tema da cocriação de valor, como um processo colaborativo de criação de valor (Vargo e Lusch, 2008a), colocando ambos os atores, empresas e clientes, do mesmo lado, com a necessidade de interagirem mutuamente para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios (Galvagno *et al.*, 2014). A cocriação de valor é baseada no processo de interação, palco da criação e captura de valor, promovido por agentes que oferecem recursos valiosos para serem integrados e que resultam na criação de valor (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Grönroos e Voima, 2013). É o cliente e as suas experiências de cocriação de valor (base do valor) que sustentam a atual ênfase na cocriação de valor de consumo (Baron e Harris, 2010; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Vargo e Lusch, (2004, 2008b).

As novas premissas para criar valor partem do princípio que o cliente e a empresa cocriam valor, e portanto, a experiência de cocriar é a base de criação de valor. Segundo (Prahalad e Ramaswamy, 2004) o processo de criação de valor centra-se nos indivíduos e nas suas experiências de cocriação como apresentado na Figura 3.





**Figura 3.** Nova Estrutura de Referência de Criação de Valor

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004:15.

As novas premissas conduzem a novas implicações de negócio que sugerem novas capacidades das organizações, conforme referido por Prahalad e Ramaswamy (2004) a gestão das empresas deve ter atenção à qualidade das experiências da cocriação de valor e não apenas à qualidade de processos e produtos. Esse enfoque na inovação em ambientes de experiência e experiência das redes podem ocorrer no seio da própria organização, quando por exemplo, como será o alvo da investigação desta Tese, a empresa disponibiliza plataformas *online* para criação e manutenção de comunidades internas colaborativas por parte dos seus clientes internos (colaboradores) para que ocorra a integração dos seus recursos como competências e conhecimento numa prática de criação de valor – partilha de conhecimento. Da interação, ambiente da experiência, (Prahalad e Ramaswamy, 2004) resulta uma criação de valor conjunta que se traduz em benefícios para empresa como por ex: confiança, compromisso, lealdade, redução de risco, e eficácia de custo, e benefícios para o cliente interno (colaborador) como por ex: capacitação<sup>11</sup>, compromisso, satisfação, aprendizagem, experiências personalizadas (Martinez-Cañas *et al.*, 2016; Edvardsson *et al.*, 2011).

Prahalad e Ramaswamy, (2004) apresentaram um conceito de cocriação de valor na esfera de empresa-cliente, defendendo que o mercado dominado pelo serviço, deve ser encarado como um fórum de experiências, de debate e troca de informações onde existem múltiplas interações que criam valor. Esse fórum constituído por múltiplas organizações e comunidades funciona com uma rede de trabalho que facilita a experiência personalizada de cocriação. Segundo Payne *et al.* (2008) a cocriação de valor era sempre considerada numa perspetiva de gestão (perspetiva da empresa/fornecedor do serviço) mas com a dupla de autores Prahalad e Ramaswamy adquire uma perspetiva mais holística, quando o valor é incorporado nas experiências pessoais do actor, representando assim uma “humanização de valor” acentuada pelo envolvimento do actor na criação de valor considerando todas as suas dimensões

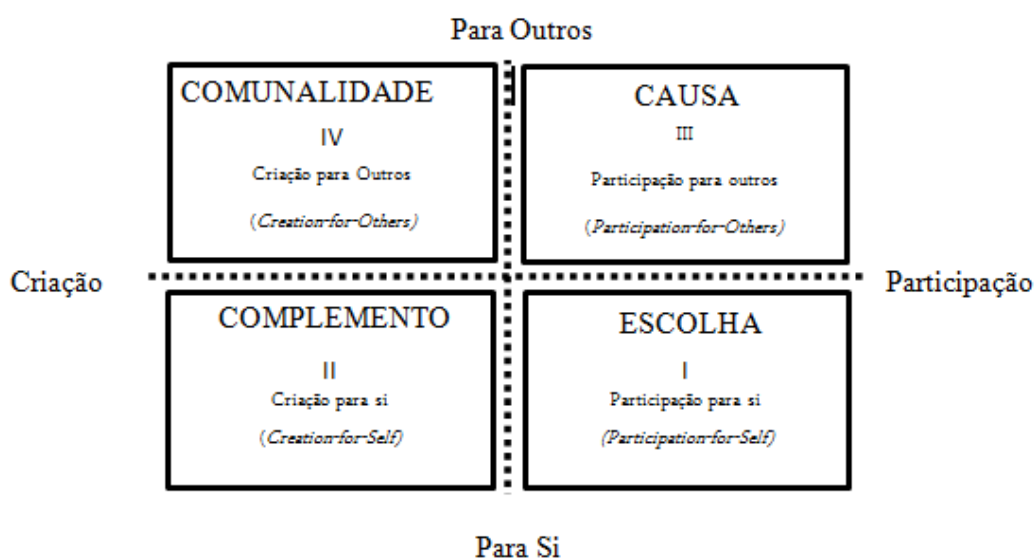
<sup>11</sup> Tradução de “*empowerment*”;

emocionais e funcionais. Também Grönroos e Voima (2013) reconhecem a mudança de uma perspectiva cognitiva comum para uma perspectiva holística e experiencial que reconhece valor no contexto das experiências do actor como parte de sistemas sociais extensos. A perspectiva de utilidade na criação de valor conforme referido por Agrawal *et al.* (2015) era muito limitada, pois ignorava outras dimensões hedónicas consideradas importantes para o actor como, por exemplo, momentos de emoção, gozo, diversão e orgulho existentes nas experiências de consumo e interação. Grönroos, (2011) defende mesmo que a cocriação de valor é um processo através do qual o utilizador se torna melhor em alguns aspetos ou que aumenta o seu bem-estar.

Os autores Ballantyne e Varey (2008) referem que neste novo mundo *Web*, as oportunidades de Marketing para a cocriação de valor ocorrem entre novos grupos de “fornecedores e consumidores de valor” como “empresas-empresas”, “empresas-consumidores” e “clientes-clientes”, chegando a uma cocriação de valor entre actor-actor referida por Vargo e Lusch em 2011. Essa nova perspectiva de criação de valor entre pares, segundo Baron e Harris (2008), acontece por exemplo, em contextos de retalho quando os consumidores são confrontados com recursos pessoais inadequados (isto é, conhecimento), na fase crítica do processo de decisão de compra de um produto, os consumidores se viram para os seus pares (na maioria estranhos) para se aconselharem. Ocorre, deste modo, uma criação de valor centrada na experiência de consumo que é partilhada/trocada nas plataformas de envolvimento interativo – as comunidades *online* que conforme recomendado por Ramaswamy (2014) as empresas devem explorar, pois a vantagem competitiva reside na capacidade de experimentar, aprender e executar esses processos de suporte de gestão de cocriação de valor. Também ao nível interno de uma empresa existem hoje ferramentas de comunicação assentes em plataformas *online*, comunidades colaborativas que podem funcionar como espaços de cocriação de valor para todos os actores envolvidos. Tal como o cliente externo, também o cliente interno (colaborador) quando precisa de conhecimento recorre a esses espaços para aprendizagem, e essa troca de valor com os seus pares permite alcançar um conjunto de benefícios e assim de criação de valor para si como beneficiário e para todos os membros dessas comunidades (cocriação de valor).

Da revisão de literatura extraímos diversos tipos de processos de cocriação de valor, desde coprodução, co inovação, codesenvolvimento, coidealização e criação de experiências conjuntas, sendo que alguns são processos isolados e outros utilizam diversas combinações destes processos (Agrawal *et al.*, 2015). Ramaswamy (2008) apresenta um processo, baseado no caso Nike, que denomina de processo ECC (Experiência de Cocriação) que não é mais do que uma plataforma virtual de envolvimento que proporciona interações cocriativas com os indivíduos (podem não ser clientes) para que possam usufruir de experiências de valor com a marca Nike. Nuttavuthisit (2010) apresenta uma tipologia de práticas de cocriação de valor baseadas no cruzamento do “Como” e “Porquê” os actores participam nesses processos. Assim, para este autor, existem duas grandes categorias que representam o “Como” os actores

se envolvem no processo de cocriação: a Participação e a Criação. A Participação quando são convidados pela empresa para cooperarem activamente no processo de criação de valor conjunto. E a Criação que é determinado pelos próprios actores que proactivamente participam. Considerando a razão (o “Porquê”) por que os actores participam num processo de cocriação de valor, Nuttavuthisit (2010) apresenta dois tipos: para eles próprios (*for self*) e para os outros (*for others*). Quando a sua intenção é de criar valor para eles próprios, podem estar associadas recompensas/benefícios económicos e psicológicos relacionados com o gozo, satisfação e a confiança, bem como, custo mais baixos, maior personalização, mais rapidez, mais conveniência ou maior diferenciação. Quando o seu envolvimento é determinado para beneficiar os outros, podem estar associados sentimentos de “altruísmo”. A evolução das comunicações tecnológicas, nomeadamente na arena digital permitiu o desenvolvimento colectivo onde cada vez mais ocorrem interações entre consumidores, produzindo e partilhando com os seus pares os seus próprios conteúdos. Nestes espaços os participantes do mundo virtual cocriam valor para ser distribuídos para os outros múltiplos *stakeholders* numa rede de relações de muitos-para-muitos (*many-to-many*). Deste modo, a cocriação de valor é estabelecida pelo envolvimento e compromisso numa perspectiva de actor-para-actor (A2A). A Figura 5 apresenta as tipologias apresentadas por Nuttavuthisit (2010) que resultam do cruzamento entre “Criação” vs “Participação” e “para si” vs “para os outros”. Os quadrantes resultantes são quatro condições estratégicas que promovem as diferentes práticas de cocriação de valor.



**Figura 4.** Tipologia das práticas Cocriação de Valor  
 Fonte: Nuttavuthisit, 2010:318.

Para promover práticas de cocriação de valor as organizações devem propor estratégias de cocriação que consagrem as diferentes perspetivas apresentadas, sendo que as empresas devem induzir situações/condições (contexto) apropriadas e facilitadoras das práticas de cocriação de valor, que segundo, Nuttavuthisit (2010) são as quatro condições estratégicas que promoverão as diferentes práticas de cocriação de valor: “escolha”, “complemento”, “causa” e “comunalidade”. No primeiro quadrante “escolha”, sabendo que os actores procuram o que melhor se adapte a si, as empresas/organizações devem

oferecer aos actores hipóteses de escolha e não padronizadas. Os actores ao depararem-se com estas hipóteses de escolha sentem-se empoderados, pois assumem o controlo, o que pode encoraja-los a participar na investigação das escolhas. Aumentando o nível de envolvimento, o actor procura o “complemento” da organização às suas aptidões. A empresa deve fornecer condições, recursos, ferramentas e sistemas que permitam aos actores alcançar os seus próprios objectivos e aspirações. O quadrante “causa” surge quando se está perante práticas de criação de valor “participação para outros”. Neste contexto a empresa deve perceber quais as causas das contribuições e das interações sociais que levam ao envolvimento do actor. Por último, as práticas de “criação para os outros” estão representadas no quadrante “comunalidades”. Aqui a organização deve encontrar áreas de interesse comum de forma a reunir actores que partilhem as mesmas paixões. Depois a empresa deve estimular um sentimento de propósito para que o grupo partilhe o sentimento de querer realizar algo em conjunto. Para fortalecer essa ligação a organização deve permitir aos actores estarem bem informados e ligados pela via do diálogo de uma forma transparente e acessível a todos.

Em suma, aplicando esta conceptualização ao caso das comunidades colaborativas internas, alvo desta Tese, podemos apresentar os dois tipos de prática Co-criativas: “Participação para eles próprios” e a “Participação para os Outros”. Assim, quando se refere a “Participação para os Outros” refere-se a práticas cuja intenção é partilharem experiências (positivas e/ou negativas) que poderão ajudar os seus pares na satisfação das suas necessidades de conhecimento. Em relação à “Participação para eles próprios”, ocorre quando os membros percebem que tem benefícios para usufruto próprio.

Mas é graças à SD-Logic (Vargo e Lusch, (2004, 2006, 2008a, 2008b, 2011, 2016) que a investigação da cocriação de valor tem uma importante configuração e evolução. Segundo uma perspectiva SD-Logic o foco da cocriação de valor muda do resultado da empresa (valor-em-troca) para um valor-em-uso, e depois para um valor-em-contexto (Vargo, Maglio e Akaka, 2008). A cocriação de valor é o principal conceito e refere-se a um esforço colaborativo em que diferentes actores (empresas, clientes e outros) se encontram e reciprocamente participam na criação de valor (Lusch e Vargo, 2006). A cocriação de valor sugere que os sistemas de serviço funcionam como um processo de integração de recursos e de aplicação de competências para criação de valor para eles próprios e para outros (Vargo *et al.*, 2008).

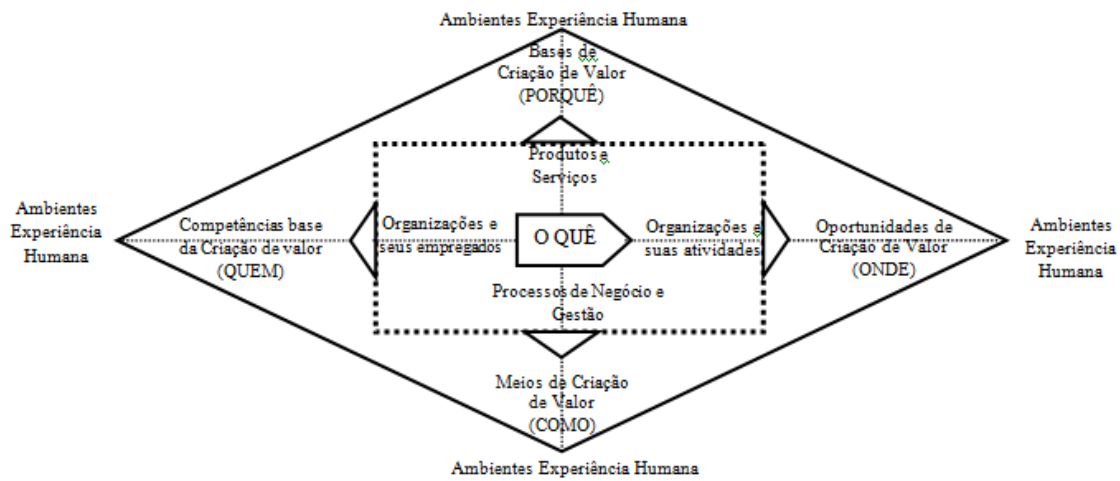
A abordagem da SD-Logic, apresentou uma visão de criação de valor mais abrangente envolvendo o actor e o valor-em-contexto. De acordo com Axioma 2 (A2) o “valor é cocriado por múltiplos actores, sempre incluindo o beneficiário”. Este A2 apresentado por Vargo e Lusch (2016) enfatiza a natureza multi-actor na criação de valor. Assim, com estes autores a abordagem SD-Logic defende que a criação de valor não ocorre através da contribuição individual do actor ou na esfera apenas entre empresas e clientes, mas acontece numa rede de colaboração de actores, e o valor é o resultado da integração de recursos, fornecidos por diferentes actores. Assim, a principal característica do valor-em-contexto que o

distingue do valor-em-uso é esta interacção multi-actor. Também a abordagem SD-Logic considera a cocriação como o valor criado em vez do valor como resultado do serviço de cocriação de valor.

De acordo com Vargo, Maglio e Akaka (2008), o contexto da cocriação de valor é tão importante para a criação de valor como as competências das partes participantes. O valor numa relação multi-actor é conceptualizado pelo valor-em-contexto. Vargo e Akaka (2009) apresentam a definição de valor-em-contexto para destacar a importância da dimensão tempo e lugar e as relações das redes de trabalho como variáveis chave na criação e determinação de valor. Segundo estes autores, “*o valor-em-contexto é unicamente derivado dado o tempo e o lugar e é fenomenologicamente determinado baseado na existência de recursos, acessibilidade a outros recursos integráveis e circunstância*” (Vargo e Akaka 2009, p. 39). Chandler e Vargo (2011, p.40) referem contexto como um “cenário de actores únicos com ligações recíprocas únicas entre eles”. O valor de natureza contextual e o papel integrativo dos actores são representados pelo Axioma 4 (A4): “valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário” (Vargo e Lusch, 2016). Os autores Edvardsson *et al.* (2011) contribuem para a conceptualização da cocriação de valor considerando as forças sociais que influenciam esse processo reproduzido no contexto social. Assim, a cocriação de valor surge em forma de experiências únicas e personalizáveis derivadas do valor de uso, por parte do cliente, ou do valor em contexto, em geral.

O envolvimento de um indivíduo num evento pode tomar diversas formas, de acordo com as interacções entre os indivíduos e os produtos, serviços, canais, colaboradores da organização e outros indivíduos que se interessam pelo assunto. É exemplo disso, com a evolução da internet e sistemas de comunicação tecnológicos, a partilha de experiências que os indivíduos fazem com os seus pares nas comunidades digitais. E por fim, a dimensão “significado pessoal” que se refere à relevância de um evento num indivíduo, isto é o conhecimento, a diversão, a satisfação e a excitação que provêm dessa experiência. Deste modo, os indivíduos têm diferentes níveis de envolvimento e logo diferentes níveis de avaliação de cada evento. O significado pessoal de cada evento é parcialmente subjectivo (enraizado nas ideias, conceitos, pensamentos, crenças e intenções do indivíduo), parcialmente objectivo (alicerçado no contexto e consequência de um evento em particular) e, parcialmente relacional (derivado de um papel de um evento particular).

As organizações e as suas marcas devem permitir um elevado nível de personalização das interacções nos ambientes de experiência, bem como se adaptar aos consumidores heterógeneos com interesses, necessidades, desejos e conhecimentos diferentes. Tal como refere Ramaswamy (2009) as organizações têm de expandir a sua mente e as suas práticas de gestão na organização, como um todo representado-se como um diamante da criação de valor, conforme representado na Figura 4.



**Figura 5.** Cocriação como expansão da criação de valor convencional  
 Fonte: Ramaswamy, 2009:13.

No coração desse Diamante de Criação de Valor encontram-se as “Organizações e os seus empregados” (Competências base de criação de valor- Quem), que são os actores do processo de criação de valor e que procedem à integração de recursos, como o conhecimento através da sua experiência de trabalho, para a criação de valor para eles como beneficiários, para todos os outros e inclusive a empresa. Será a utilização das comunidades colaborativas internas *online* (Meio de criação de valor-Como e Oportunidades de criação de valor- Onde, do Diamante de Criação de Valor) por parte dos colaboradores, clientes internos da empresa, para partilharem o conhecimento, recurso operante, de forma a beneficiarem para si próprios e para outros (pares e empresa) que será o alvo de investigação desta Tese.

Assiste-se assim, a uma evolução permanente do papel de todos os actores (clientes, empresas colaboradores e outros), destacando-se a importância da participação do actor no processo de criação de valor para a competitividade da empresa (Payne *et al.*, 2008). Conforme defendido por Prahalad e Ramaswamy (2002) as empresas são pressionadas para evoluir para uma lógica de pensamento diferente na criação de valor e focada nas experiências do actor. Neste mercado dinâmico e impulsionado pela evolução virtual, os *marketeers* os conteúdos gerados pelos diversos actores fornecem o conhecimento (Romero e Molina, 2011).

### 2.2.1. O Papel dos Clientes e dos Recursos na Cocriação de Valor

O sucesso de qualquer processo de cocriação de valor depende do papel do cliente e dos tipos de recursos que contribuem para o valor gerado nesse processo (Agrawal *et al.*, 2015), pois conforme reconhecido por Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2004) o cliente é fonte de recursos, tais como competência e conhecimento. O cliente, quer seja externo ou interno, como os colaboradores de uma empresa, desempenham o papel central no processo de cocriação de valor. De acordo com o SD-Logic todos os actores são integradores de recursos o que representa a ideia dos actores como cocriadores proposto pelo Axioma (A3) (Vargo e Lusch, 2016). Os actores podem assumir diversos papéis na relação com a empresa, em processos de cocriação de valor, como por exemplo: consumidores, preescritores, controladores de qualidade, coprodutores e comarketers (Payne et al., 2008) Em relação a contextos de comunidades *online* os participantes podem assumir papeis como cocriadores de valor tais como: co-designers, inovadores, atores de responsabilidade social e *marketeers* (Romero e Molina, 2011).

Para efeitos desta investigação, irá sempre considerar-se o desempenho destes papéis também numa lógica de cliente interno- colaboradores de empresa.

Um dos papéis apresentado em estudos sobre processos de cocriação de valor é o de coprodutores quando o cliente é envolvido no processo de produção da empresa e realiza uma função que era da própria empresa. Um dos exemplos é a utilização das tecnologias de *self-service* que induz o cliente a apresentar um comportamento de coprodução (Meuter *et al.*, 2000). Outro exemplo, no ambiente virtual, é a utilização de *Toollkit* na inovação e desenvolvimento de novos produtos (von Hippel, 2001). Outro exemplo que pode ser aplicado ao cliente interno, como coprodutor, é quando este actor partilha o conhecimento de uma boa prática que realizou no seu local de trabalho junto dos seus pares numa comunidade *online* interna (ex: uma montagem de uma campanha, a preparação de uma apresentação de um balcão de atendimento no Talho).

Outro dos papéis que o cliente representa num processo de cocriação de valor é o de copromotor. A comunicação tradicional da PD-Logic que utilizava o cliente como o agente passivo e recetivo da mensagem deixou de ter lugar no contexto virtual e interativo. O aumento do nível de dúvidas e despreendimento refletiu-se na resistência às campanhas de *mass media* transformando-o num autopromotor, crítico ou evangelista de marca (Agrawal *et al.*, 2015). Os clientes estão a tornar-se a voz da propagação das experiências com produtos e serviços que consomem. Com o surgimento do *Social Media* o “passa-palavra” virtual (*eWOM*) atinge uma proporção inesperada (Hennig-Thurau *et al.*, 2004). A informação fornecida pelos clientes aos seus pares em forma de sugestões e ideias inspirou as empresas a convidar e envolver os seus clientes em programas de promoção de marca (Agrawal *et al.*, 2015), como as comunidades virtuais de marca ou outros meios como as redes sociais. Os clientes como copromotores podem aumentar a eficácia e eficiência de programas de marketing e permitir a criação de valores

baseados em relações de longo prazo (Agrawal *et al.*, 2015). Este papel de copromotores também se aplica ao cliente interno, colaborador de empresa, quando utiliza as comunidades *online* internas para promover apresentação de novidades de artigos, de campanhas que se iniciam, que promove junto dos seus pares através do passa-palavra.

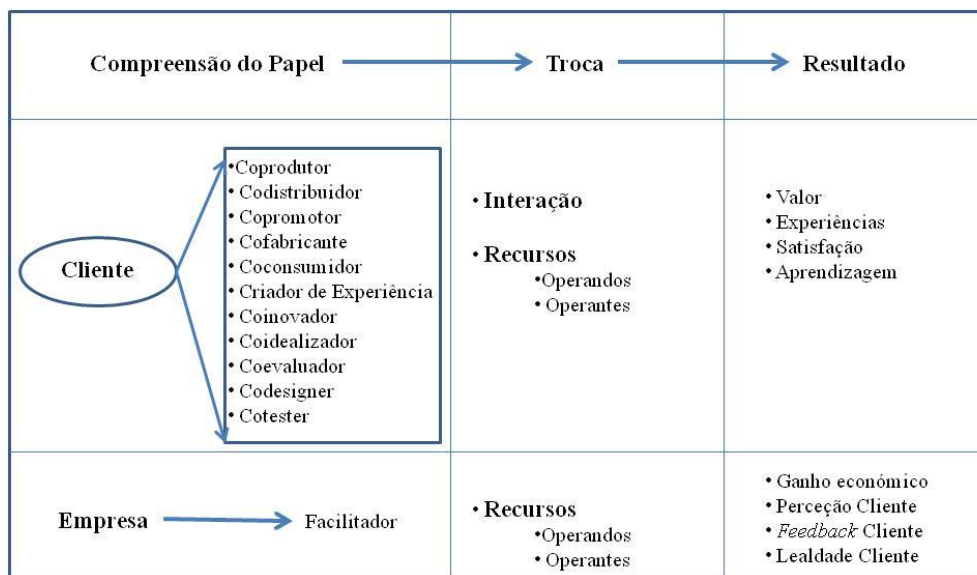
Outro dos papéis, como cofabricantes, possibilitado pelas tecnologias *Web* permite que o cliente crie conteúdos como notícias, ideias, blogues, vídeos que permitem a partilha do seu conhecimento e aprendizagens com base nas suas experiências e onde a empresa atua como facilitador (Agrawal *et al.*, 2015). Este papel de cofabricantes também se aplica ao cliente interno, colaborador da empresa, cuja participação nas comunidades *online* internas passa pela criação desses conteúdos, nessa partilha de conhecimento junto dos seus pares.

Com base na perspectiva da SD-Logic existem dois tipos de valor: o valor de troca como o valor que é produzido através da troca de produtos utilizando o dinheiro como meio de troca e o valor em uso decorrente da utilização do serviço prestado pelo produto, ou seja, o valor em uso decorrido da experiência ganha através do consumo (Grönroos, 2008, 2011, 2012), e o valor-em-contexto quando se considera a multiplicidade de actores envolvidos. Conhecer as experiências dos actores envolvidos, quer sejam favoráveis ou não, pode ajudar as empresas a satisfazer todos os seus clientes, internos e externos, para obter lealdade, e produzir resultados (Agrawal *et al.*, 2015). A maioria dos membros pertencentes às comunidades *online* possui os mesmos interesses e experiências e comparam as suas experiências entre eles. Ao darem *feedback*, aprendem através das experiências dos outros, adquirem informação que ajuda no processo de decisão de compra ou satisfação de necessidades de informação e conhecimento.

Por fim, o papel de coavaliador quando os clientes atuam como embaixadores de marca através da passa-palavra virtual ou não, que também se aplica ao cliente interno, colaborador, quando promove junto dos seus pares a partilha de informação relativa à empresa e à marca.

Apresenta-se de seguida a Figura 6 que resume os papéis assumidos pelo cliente e pela empresa num processo de cocriação de valor de Agrawal *et al.* (2015) e que também são desempenhados pelos clientes internos (colaboradores) membros participantes das comunidades *online* internas.





**Figura 6.** Processo de cocriação de valor

Fonte: Agrawal *et al.*, 2015:147.

Para além da importância de uma clarificação dos papéis de todos os atores envolvidos no processo de cocriação de valor (Grönroos e Ravald, 2011) também é crítico a compreensão do tipo de recursos oferecidos e utilizados nesse processo. Um elemento crítico do SD-Logic envolve repensar o significado e o papel dos recursos, e a distinção chave está entre recursos operantes e operandos (Lusch *et al.*, 2008).

Segundo a abordagem SD-Logic a criação de valor é o resultado do processo de integração de recursos numa rede complexa de interação entre múltiplos actores. De acordo com esta perspectiva os recursos operantes são a “fonte fundamental de benefício estratégico” (Vargo e Lusch, 2016, p.8) e incluem conhecimento, experiência e competência. Os recursos têm valor potencial que se inicia através da integração dos mesmos (Edvardsson *et al.*, 2011). A integração de recursos é o processo de desempenho de diversas actividades pelos actores (Payne *et al.*, 2008). E o serviço oferecido por um cliente é o subconjunto de recursos que devem ser integrados para criação de valor (Vargo e Akaka, 2009) e o serviço só é fornecido quando os recursos são integrados. A integração de recursos consiste no “processo colaborativo entre actores, conduzindo a resultados de experiências e *outputs*, bem como a resultados de comportamento mútuo para todos os actores envolvidos” (Edvardsson *et al.*, 2014, p.297).

Os autores Vargo e Lusch, (2004) nas premissas fundacionais da perspectiva teórica da SD-Logic apresentaram dois tipos de recursos, os operandos e os operantes. Assim, distinguiram que na PD- Logic os produtos eram considerados recursos operandos pois criavam valor na troca. Os recursos operandos são aqueles que são postos em prática, são estáticos e usualmente inertes, e precisam de outros recursos para torna-los úteis (Lusch *et al.*, 2008). O foco principal do SD-Logic são os recursos operantes que são na maioria das vezes intangíveis (ex: conhecimento e capacidades) e são capazes de atuar nos recursos operandos, e mesmo em recursos operantes para criar valor, isto é, produzem efeitos (Lusch *et al.*, 2008). Por conseguinte, para que aconteça cocriação de valor é necessário a integração de recursos operandos e

operantes da empresa bem como do cliente, que é o mais conhecido integrador de recursos na SD-Logic (Vargo e Lusch, 2004, Vargo, 2008). Na PD-Logic a criação de valor estava associada com a aquisição de recursos (principalmente recursos operandos), na SD-Logic a criação de valor ocorre com a mobilização de recursos, isto é quando um recurso potencial é aplicado para um benefício específico (Lusch *et al.*, 2008).

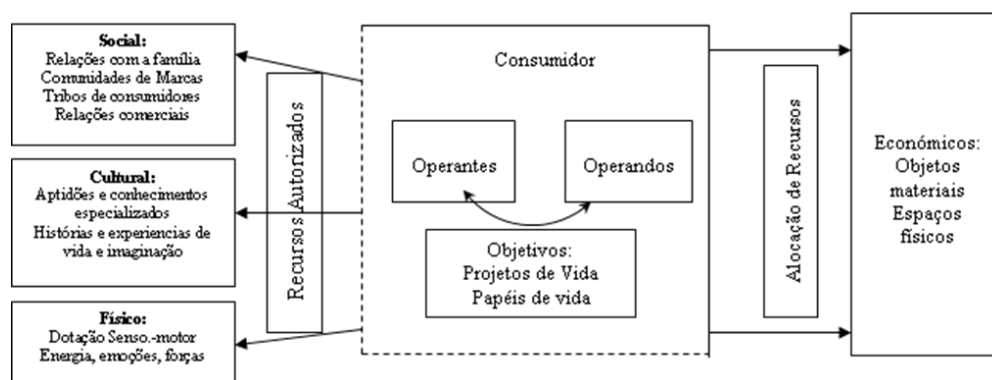
Agrawal *et al.* (2015) denominam os actores como reservatórios de vários recursos operandos e operantes que podem ser usados ativamente para criar valor. Enquanto na PD-Logic o cliente era considerado um recurso operando como “alguma coisa” que podia ser segmentado, alvo de distribuição e promoção, no SD-Logic o actor é considerado um recurso operante como alguém com quem a empresa pode cocriar valor (Lusch *et al.*, 2008). A capacitação dos actores e a evolução das tecnologias interativas levaram à aceitação do actor como recurso e integradores de recursos nos processo e estratégias de cocriação de valor das empresas (Agrawal *et al.*, 2015)

A tecnologia irá representar um papel de suporte muito importante nesse aproveitamento dos recursos de todos os actores, pois a evolução da Internet e das redes sociais mudaram o equilíbrio de poder de negociação a favor dos indivíduos (Zwass, 2010) e aceleraram o movimento de cocriação de valor. O actor vive num contexto social onde priva com os seus pares em comunidades virtuais ou não, esta proximidade origina relações interpessoais que dependem da troca e partilha de recursos entre integradores de recursos (Agrawal *et al.*, 2015). Quando os actores sentem falta de certos recursos, eles próprios procuram-nos ativamente junto dos seus pares, e das empresas, para reabastecer a sua aprendizagem e conhecimento (Hibbert *et al.*, 2012). Baron e Harris (2010) diferenciam os recursos em sociais, culturais e pessoais. Payne *et al.* (2008) referem alguns recursos utilizados na troca como dinheiro, produto, trabalho, informação e tempo.

Segundo Payne *et al.* (2008) é necessário que a empresa seja capaz de aumentar a sua capacidade de fornecimento de mais recursos aos seus clientes, externos e internos, ou então influenciar o processo de criação de valor do cliente de tal forma que o cliente seja capaz de utilizar os recursos disponíveis mais eficiente e eficazmente. Para isso, é importante que a empresa reconheça os processos de criação de valor do cliente de forma a desenvolver um entendimento completo sobre onde a oferta do fornecedor é incorporada nas práticas de valor cliente (Payne *et al.*, 2008). Uma das grandes correntes de investigação na contribuição de recursos dos clientes para a cocriação de valor encontra-se na exploração dos motivos e razões para essas contribuições (Agrawal *et al.*, 2015).

Os recursos são definidos como tangíveis e intangíveis, mas conforme referem Romero e Molina (2011) na sociedade de hoje, a criação de valor está mais dependente de intangíveis como o conhecimento, relações, marca e experiências que ocorrem nas comunidades virtuais.

A abordagem SD-Logic considera os recursos operantes como elementos chave na troca de valor. Arnould *et al.* (2006) defendem que os recursos operantes são empregues para agir sobre recursos operandos e em outros recursos operantes. Os recursos operantes são na maioria das vezes, segundo Arnould *et al.* (2006), invisíveis e intangíveis e os recursos operandos são recursos tangíveis, especialmente bens e matérias-primas. Estes autores categorizam os recursos operantes em recursos físicos (dotação física e mental como a energia, formação e a emoção), em recursos sociais (relacionamentos familiares, comunidades de consumidores e relações comerciais) e em recursos culturais (conhecimentos/aptidões especializadas, imaginação, história). Estes autores argumentam que os clientes têm certos papéis de vida em diferentes contextos sociais que tem de ser assumidos através da integração e estabelecimento dos seus recursos operantes e operandos com os recursos proporcionados pela empresa. A Figura 7 apresenta os recursos operantes e operandos dos consumidores.



**Figura 7.** Recursos operantes e operandos dos consumidores  
 Fonte: Arnould *et al.*, 2006:92.

Assim, os autores Arnould *et al.* (2006) apresentam do lado direito o *stock* de recursos operandos ou operacionais que são recursos tangíveis constituídos por recursos económicos, bens e matérias-primas sobre os quais o consumidor tem capacidades de alocação para levar a cabo comportamentos que incluem papéis sociais e projetos de vida. Os recursos operandos possibilitam aos consumidores alcançar objetivos baseados na distribuição dos recursos operandos das empresas. Do lado esquerdo os autores apresentam os diversos tipos de recursos operantes que apelidam de recursos virtuais que incluem recursos psicológicos, sociais e culturais. Destacam-se os recursos sociais operantes que consistem em redes de relacionamentos com outros incluindo os tradicionais grupos demográficos (família, grupos étnicos, classes sociais) e grupos emergentes e subculturas (comunidades de marca, tribos de consumidores, grupos de amizade) sobre os quais os consumidores exercem vários graus de autoridade. Ambos, empresa e clientes são interdependentes para os recursos operandos e operantes (Agrawal *et al.*, 2015). Os clientes são uma parte integrada da organização trazendo *inputs* à criação do serviço (participação na criação de valor) como conhecimento que constitui o cerne para a troca económica referida por Vargo e Lusch (2006). Na SD-Logic, o valor está ligado ao valor-de-uso, “*não há valor até uma oferta ser usada, a experiência e a percepção são essenciais na determinação de valor*” Lusch e Vargo (2006, p.44).

Segundo estes autores existe uma nova relação de criação de valor conjunta como apresentado na Tabela 7.

**Tabela 7.** Marketing Mix Tradicional vs Lógica Dominante de Serviço

Marketing Mix Tradicional	Lógica dominante do serviço
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto</li> <li>• Preço</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocriando serviço(s)</li> <li>• Cocriando proposições de valor</li> <li>• Cocriando conversação e diálogo</li> <li>• Cocriando processo e redes (<i>networks</i>)</li> </ul>

Fonte:

Lusch e Vargo, 2006:408.

A classificação de recursos apresentada por Maglio e Spohrer (2008) divide os recursos em quatro categorias: 1) recursos com direitos; 2) recursos como propriedade; 3) entidades físicas e por fim, 4) recursos construídos socialmente. Assim sendo, de acordo com Agrawal *et al.* (2015) a contribuição crítica de um processo de cocriação de valor são as pessoas, tecnologia e a partilha de informação.

Na abordagem SD-Logic a criação de valor é um processo de serviço-para-serviço numa perspectiva de troca e é fundamental para a Ciência de Serviço e o desenvolvimento de sistemas de serviço (Maglio e Spohrer, 2008; Vargo *et al.*, 2008). Vargo e Akaka (2012, p.207) descrevem o processo de cocriação de valor como um processo dinâmico e complexo em sistemas sociais onde o “serviço é fornecido, os recursos são integrados e o valor é cocriado”.

Sobre o processo de cocriação de valor Prahalad e Ramaswamy (2004) referem quatro actividades para cocriar valor com o cliente: 1) compromisso com o cliente<sup>12</sup>; 2) auto-serviço<sup>13</sup>; 3) envolvimento com o cliente<sup>14</sup>; 4) resolução de problemas<sup>15</sup>; 5) co-desenhar<sup>16</sup>. A primeira actividade de compromisso com o cliente é uma forma de marketing que envolve a cocriação com o cliente e refere-se à melhor política no sentido de persuadir os clientes através de anúncios e promoções tentando criar um envolvimento emocional no acto da coprodução; A segunda actividade, o auto-serviço transfere o trabalho de uma organização para o cliente ex: caixas de pagamento de supermercado onde os clientes registam as suas compras. Esta definição está em linha com a apresentada por Nuttavuthisit (2010) acerca da “participação para si” na redução de recursos. Isto é, o cliente é um coprodutor permitindo reduzir custos e aumentar a

<sup>12</sup> *Customer engagement*

<sup>13</sup> *Self service*

<sup>14</sup> *Customer involvement*

<sup>15</sup> *Problem solving*

<sup>16</sup> *Co-design*

sua satisfação e consequente lealdade. A terceira actividade está relacionada com a encenação de experiências em que a empresa constrói o contexto e o cliente faz parte dela (ex: *Disney World*). O cliente está envolvido, mas o contexto é conduzido pela organização. A quarta actividade “resolução de problemas” consiste em permitir ao cliente que este encontre a forma de resolver o seu problema através do sistema da organização (ex: *call center*). Esta actividade insere-se no quadrante do “complemento” apresentado por Nuttavuthisit (2010). Por fim, a quinta actividade remete para o envolvimento do cliente que ocorre quando o cliente trabalha em colaboração com o prestador de serviço para co-desenhar/co-projectar um novo serviço ou produto mais adequado às suas necessidades e desejos. Esta actividade representa uma transferência de riscos, pois o resultado depende em grande parte dos recursos operantes (capacidades e conhecimento) do cliente.

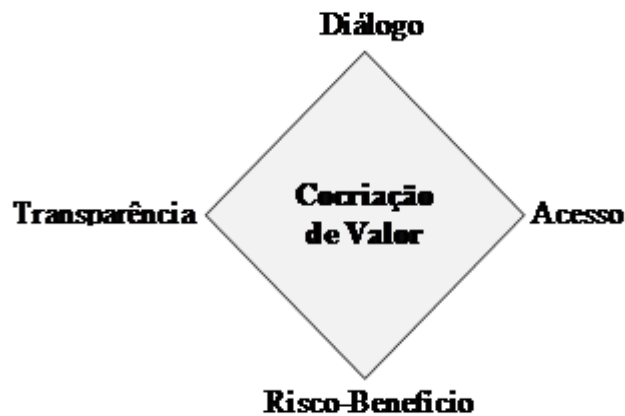
Apesar das várias actividades de cocriação de valor, da integração de recursos e do papel dos clientes é a empresa que determina o nível de envolvimento com o cliente e Prahalad (2004) refere que existem três forças que conduzem ao envolvimento entre organizações e clientes e consequente cocriação de valor: a conectividade omnipresente que permite aos clientes estarem informados e interligados, a convergências das tecnologias de comunicação sobretudo a digital e a globalização da informação. Destas três forças resultam quatro implicações: 1) os consumidores não estão isolados, os clientes e suas comunidades e empresas interagem entre si; 2) o resultado do envolvimento é a cocriação de valor – as experiencias personalizadas; 3) são precisos novos blocos de construção para a cocriação de valor; 4) nenhuma organização consegue uma experiência total de cocriação sozinha, por vezes é necessária uma rede de organizações para prestar uma experiência única de cocriação.

### 2.2.2. Os Blocos de Construção do Processo de Cocriação de Valor: Modelo DART

Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentaram uma *framework* para conceptualizar o processo de Cocriação de Valor: o Modelo DART que consiste num acrónimo que inclui os quatro blocos de construção da cocriação de valor: o Acesso, a Avaliação de Risco-Benefício e a Transparência. Existiram outros modelos para conceptualizar processos de cocriação de valor como o desenvolvido por Payne *et al.*, (2008) para organizações de serviço que era suportado pelo comportamento do cliente e objectivos e processos cognitivos. Também Grönroos (2009) apresentou um modelo que distinguia a cocriação de valor durante as interações entre cliente e empresa da criação de valor realizada pelo cliente sozinho. Este autor sugeria, neste modelo, que as empresas deviam facilitar a criação de valor pelos clientes através da criação de oportunidades de envolvimento e interação com os clientes. Conforme referido por Mazur *et al.* (2014) estes três modelos empregavam uma perspectiva de fornecedor de serviços: empresa. Yi *et al.* (2013) apresentaram um modelo para conceptualizar o processo de cocriação de valor de uma perspectiva de cliente ao desenvolverem uma escala de medição para o envolvimento do cliente na cocriação de valor utilizando duas dimensões: o comportamento de participação do cliente e o comportamento de cidadania do cliente.

Mas conforme referido por Mazur *et al.* (2014), na revisão de literatura recente, o Modelo DART permanece como a mais popular *Framework* para conceptualizar e guiar a implementação da cocriação de valor indicando o conjunto de capacidades necessárias nas empresas para efectivamente trabalhar com os clientes. Ou seja, os blocos de construção ou competências que as empresas devem desenvolver para efectivamente se envolverem na cocriação de valor com os clientes, externos e internos. Estes blocos de construção podem ter uma influência moderadora na relação entre factores motivacionais e a partilha de conhecimento, relação que vai ser alvo de investigação neste Tese de investigação.

Os autores Prahalad e Ramaswamy (2004) consideram como blocos de construção: o Diálogo, o Acesso, a Avaliação de Risco-Benefício e a Transparência (DART) (Figura 8) como “forças” que conduzem ao envolvimento de ambas as partes do processo de cocriação de valor.



**Figura 8.** Blocos de interação para a cocriação de valor  
 Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004:9.

O Diálogo implica interactividade, compromisso e vontade para actuar em ambos os lados. É mais do que ouvir os actores, implica a compreensão empática em torno de toda a experiência que os actores experienciam e o reconhecimento emocional, social e cultural do contexto da experiência. “*Diálogo representa interactividade entre dois solucionadores de problemas iguais, ansiosos de interagir e aprender*” (Mazur *et al.*, 2014, p.108). Prahalad e Ramaswamy (2004) reconhecem que envolver os actores em processos de cocriação de valor envolve riscos para todos, e que o Diálogo será o elemento que irá encorajar não só a partilha do conhecimento, mas mais importante a compreensão partilhada entre todos os actores das preocupações existentes. Tem constituído um desafio para o mercado a facilidade com que os indivíduos acedem à informação, demonstram interesse para dialogar, procuram saber mais e confiam que há transparência da outra parte (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Este Diálogo não será “*one-to-one*”, mas sim “*many-to-many*” (Gummesson, 2006) devido, em grande parte, à evolução da Internet que se tornou num recurso público através do qual os membros das comunidades e outros *stakeholders* se envolvem num diálogo com e sem a participação da empresa (Lusch *et al.*, 2008). Adicionalmente, o Diálogo também fornece a oportunidade aos actores de intersectarem a sua perspectiva dos resultados de valor no processo de cocriação de valor. O acesso da empresa ao Diálogo com o seu cliente externo e interno, através das comunidades virtuais permite aceder a informação que a sua concorrência não tem, o que representa uma vantagem competitiva. Romero e Molina (2011) referem mesmo que um Diálogo ativo com os clientes permite ouvir as suas opiniões, reações, observações, preocupações e sugestões para melhorarem produtos, processos e serviços, mas também através dos seus comentários não solicitados ou queixas, proporcionar à empresa a possibilidade de iniciar um compromisso para uma melhoria contínua, o que permite criar valor e satisfação para todos. Ballantyne e Varey (2006) referem o Diálogo como um processo interativo de aprendizagem conjunta, suportando a cocriação de valor e vantagem sustentável competitiva. Também estes autores referem que a ética subjacente para o Diálogo é construída com base na confiança, caso não haja confiança na outra parte, o diálogo chega ao fim. O Diálogo que ocorre num contexto de cocriação de valor, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), tem como características específicas: 1) o foco em questões que interessam tanto à empresa como aos clientes externos e internos;

2) requer um fórum onde o diálogo pode ocorrer; esse espaço de diálogo ocorre muitas vezes no seio de comunidades virtuais; 3) requer regras de compromisso que fazem uma interacção ordenada e produtiva.

Como o objectivo dos actores é aceder às experiências que consideram desejáveis, assim no bloco de construção da cocriação de valor o “Acesso” começa com a disponibilização da informação e de instrumentos que a empresa fornece aos seus clientes, externos e internos para que estes possam participar efectivamente no processo de cocriação de valor. Acesso implica a facilitação da cocriação de valor através da oferta das ferramentas de comunicação adequadas e soluções de marketing que resultam num aumento de liberdade de escolha para os todos os actores comunicarem com a empresa (Mazur *et al.*, 2014). Prahalad e Ramaswamy (2004) acrescentam que ao dar aos actores o Acesso ao conhecimento, instrumentos e *expertise* ajuda-os a construir os seus próprios resultados de experiência, e isso desafia a noção que a posse é o único modo para os individuos experienciarem o valor através do foco no Acesso a experiencias em múltiplos pontos de interacção, como oposição à mera posse (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Ramaswamy, 2008).

O bloco de construção “avaliação do risco” significa que os riscos existem para ambos os lados. A avaliação do risco pressupõe que se os actores se tornam cocriadores de valor, eles irão exigir mais informação acerca dos potenciais riscos de produtos e serviços, mas também vão ter que assumir as responsabilidades para lidar com esses riscos. É o direito que os clientes têm de ser completamente informados acerca dos riscos que enfrentam por aceitar uma proposta de valor realizada pela empresa (Mazur *et al.*, 2014). Na arena digital existe sempre a avaliação de risco de exposição dos conteúdos pessoais, mas com a vivência e rotina e práticas desses meios leva a que os participantes destes espaços já tenham essa avaliação de risco subjacente.

Por último, o bloco de construção “Transparência” de informação nos processos de interacção irá ser necessária para os actores participarem efetivamente num modo de cocriação e para construir confiança entre todos os envolvidos. A “Transparência” entre ambas as partes reforça o relacionamento, pois, por um lado, o actor sabe o que está acontecer e porquê em todos os momentos, e por outro, a empresa vai conhecer os desejos, preocupações e exigências dos seus clientes, externos e internos. Essa Transparência nas operações e na troca de informação irá potenciar a lealdade do actor e vantagem competitiva (Albinsson *et al.*, 2016).

Concluindo, os blocos de construção DART devem ser capazes, através de infraestruturas sociais e técnicas (eplataformas e comunidades virtuais), de possibilitar aos membros participantes destes espaços, coconstruir experiências que são valorizadas e que representam valor de negócio para as empresas (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Ramaswamy, 2008).

Conforme referido pelos autores Albinsson *et al.* (2016) os componentes ou dimensões DART são condições codependentes para a criação de um clima organizacional propício a uma estratégia de



cocriação de valor. *“O Diálogo é crítico, mas significativo, a troca genuína não pode ocorrer na ausência de Acesso ou Transparência. E por sua vez, estas duas últimas componentes apelam às empresas para partilhar informação precisa com os clientes, e ao fazê-lo, permitem a estes indivíduos, ou empresas (em contextos B-B) avaliarem os riscos associados aos produtos e serviços oferecidos pela empresa”* (Albinsom et al., 2016, p.44).

### 2.3. Comunidades Virtuais e Cocriação de Valor

As tecnologias baseadas na Internet têm sido as grandes potenciadoras das comunidades virtuais possibilitando que os seus membros partilhem o seu conhecimento, cooperem entre si para auxiliar na resolução de problemas, e se responsabilizem pelos outros (Misra *et al.*, 2008). São contextos onde os consumidores participam em discussões que tem como objetivos a troca de informação e a influência dos seus pares acerca de produtos e marcas (Kozinets, 1999; Muniz e O’Guinn, 2001), registando mesmo efeitos nos comportamentos de consumo (Kozinets, 1998). As comunidades *online* são um sistema simples de informação onde cada membro da comunidade pode colocar um conteúdo (*post*) para os outros membros verem e reagirem, algumas comunidades podem restringir a entrada de novos membros ou ter moderadores que tem a capacidade de remover conteúdo inapropriado ou membros indesejados (Brzozowski *et al.*, 2015).

Segundo Porter *et al.* (2013) existem três tipos de comunidades virtuais: 1) geridas por terceiros, em que pertencem as empresas que as gerem com o objetivo de ligar membros para a troca de informação ou produtos Ex: Ebay; [www.ebay.com](http://www.ebay.com); 2) comunidades iniciadas pelos consumidores que são organizadas proativamente por indivíduos à volta de um interesse estabelecidas em sites independentes ou criadas num serviço de alojamento em motores de busca (ex: grupos do Google) e não tem qualquer afiliação a empresas; 3) as comunidades patrocinadas pelas empresas criadas pelas próprias;

Existem diversas terminologias, desde ambientes virtuais de clientes que providenciam serviços, desde fóruns de discussão *online* até centros de protótipos e desenho virtual que permitem às empresas envolver os clientes em atividades de suporte de produto, melhoria, desenho e teste relacionadas com a inovação (Nambisan e Baron, 2009). Lin (2008) refere que estes ciberespaços são variados e dependem das interações sociais que se desenvolvem entre os seus membros, que partilham interesses, constroem relações, criam fantasias e realizam transações. Dholakia *et al.* (2004) referem que são grupos de consumidores de diversas dimensões que se encontram e interagem *online* para alcançar objetivos pessoais, bem como objetivos partilhados com seus pares.

As comunidades virtuais têm várias classificações, uma delas apresentadas pelo autor Spaulding (2010), com base na teoria dos contratos sociais e citando o trabalho realizado pelo autor Kannan *et al.* (2000), e que classifica as comunidades em: (1) Comunidades orientadas para a transação, cuja principal função é atrair conjuntamente vendedores e compradores (ex: EBAY); (2) Comunidades orientadas por interesses que reúnem os membros em torno de um tema comum e com base na confiança realizam a troca de informação objetiva e credível; Spaulding (2010) alerta para intervenção dos patrocinadores destas comunidades (as empresas) para não “contaminar” a natureza desta comunidade com segundas intenções, como as comerciais, por exemplo. O patrocinador destas comunidades fornece as técnicas, o conhecimento e recursos administrativos, mas também monitoriza a comunidade e modera as discussões;

inclusivamente quando as mensagens vêm do patrocinador, o nível de contaminação das informações não é considerado elevado porque os membros da comunidade patrocinada esperam que o patrocinador irá usar a comunidade para usufruto próprio, assim os membros compreendem as motivações do patrocinador quando aderem à comunidade; (3) Comunidades orientadas para o relacionamento que normalmente se focam nas relações da vida real como a família ou relações de negócio (Ex: *LinkedIn*); e (4) Comunidades orientadas para a fantasia (Ex: *Second Life*) onde o entretenimento tem sido comparado nestas comunidades a como assistir a um filme. Misra *et al.* (2008) destacam quatro atributos comuns nas comunidades virtuais: 1) Um sentimento de pertença a uma comunidade baseado nas relações humanas desenvolvidas e não na presença física; 2) uma localização virtual onde as pessoas se dirigem para se conhecerem; 3) união/vínculo<sup>17</sup> no sentido de filiação a uma comunidade; e 4) uma partilha de interesses entre os participantes.

Conforme referem Misra *et al.* (2008) as comunidades virtuais são “os cafés” da Internet onde as pessoas se juntam eletronicamente para falar e ouvir, para satisfazer curiosidades, para formar e reforçar opiniões, para aprender e para formar e manter relações e cada membro assume dois papéis: o de fornecedor e consumidor de informação, o de cocriador de valor.

Para a participação numa comunidade virtual existem regras implícitas e explícitas. Segundo Spaulding (2010), as explícitas explicam como aderir à comunidade, como agir como membro e como o membro pode ser expulso da comunidade; as regras implícitas também estão relacionadas ao modo como um membro deve participar, mas na maioria das vezes, estende-se à razão de motivação que leva o membro a participar.

Fomentar a criação de comunidades virtuais de clientes permite fornecer às empresas novos canais de interação para a cocriação de valor, pois representam fóruns valiosos onde os produtos e serviços das empresas e o serviço ao cliente podem ser discutidos, analisados, criticados e melhorados potencialmente (Romero e Molina, 2011). Apesar da sua intangibilidade, os serviços virtuais, podem produzir experiências interativas que beneficiam os membros de uma comunidade proporcionando um feedback útil e oportuno e permitindo a criação de valores utilitários e hedónicos através de experiências pessoais únicas (Hsieh, 2015).

Uma das abordagens de investigação em comunidades virtuais é a partilha de conhecimento, pois esses ambientes facilitam a partilha de conhecimento disponível de pessoas com competências e experiências (Lin, 2008). Mas para que se proporcione essa partilha de conhecimento é necessária Confiança. Assim, o conceito de Confiança e a sua influência nas comunidades virtuais foram investigados de diferentes formas. Segundo Wang *et al.* (2010) a Confiança é uma das dimensões culturais, que influenciam a partilha de conhecimento, que tem captado mais atenção da investigação.

---

<sup>17</sup> Tradução de “*Bonding*”;

Uma cultura que enfatiza a confiança ajuda a minimizar os efeitos negativos de custos percebidos na partilha de conhecimento (Kankanhalli *et al.*, 2005). Chiu *et al.* (2006) também referem que a confiança está relacionada com a implementação de sistema de gestão de conhecimento baseados na Internet, com a partilha de informação individual e com a capacidade das empresas de trocar conhecimento. Romero e Molina (2014) reforçam a importância da confiança no processo de cocriação de valor das comunidades virtuais, considerando que se baseia na interação virtual e nos compromissos. Luo *et al.* (2015) acrescentam que o compromisso pode ser usado como um indicador do comportamento atual dos membros da comunidade de marca como a oferta de ajuda aos outros, a participação nas atividades da comunidade e o aconselhamento/defesa da marca perante os outros membros. No contexto de comunidades de prática (comunidades constituídas por profissionais de uma empresa) existem estudos que indicam que os indivíduos que percebem um sentimento de obrigação ou compromisso em relação à comunidade estão mais predispostos a partilharem o seu conhecimento e a realizar contribuições de maior utilidade (qualitativas) (Constant *et al.*, 1996; Wasko e Faraj, 2005). A autora Lin (2008) refere a confiança como um fator social moderador no sucesso das comunidades virtuais, pois é necessário que um membro de uma comunidade sinta confiança para estar predisposto à troca de informação, e refere a forte influência que a confiança tem no sentimento de pertença a uma comunidade. Casalo *et al.* (2007) descobriram um efeito positivo e significativo da confiança no comportamento de compromisso nas comunidades virtuais. Spaulding (2010) reforçam a importância da confiança no comportamento *online* apresentando quatro conceitos básicos: o primeiro relacionado com a própria disposição da pessoa para confiar (pessoal); os outros três conceitos estão agrupados nas crenças da confiança que se referem à perceção de utilizadores em relação à competência, benevolência e integridade de outros. Um utilizador acredita que a outra parte tem competência quando percebe que a outra parte, a ser confiável, é capaz de realizar o que prometeu ou que foi inferido. Benevolência que se refere à crença de que a outra parte não está a agir maliciosamente. Integridade refere-se à crença que a outra parte não irá tirar partido de uma vantagem injusta de uma partilha de informação. Desta forma, a intenção de confiar é uma função da disposição dos utilizadores para confiar e nas crenças de confiança. Um utilizador é mais propenso a confiar se está predisposto a confiar e tem a crença que a outra parte tem competência, benevolência e integridade

### 2.3.1. Comunidades de Marca

Acadêmicos e práticos tem ativamente encorajado as empresas a utilizar comunidades de marca *online* para observar, dialogar e construir relações com os clientes, e assim promover a cocriação de valor (Hsieh, 2015). Cada vez mais os *marketeers* estão interessados em aprender acerca da sua organização (McAlexander *et al.*, 2002) e entender como estas comunidades criam valor para as empresas que as suportam (Algesheimer *et al.*, 2005). Conforme defendido por Zaglia (2013) as comunidades de marca funcionam como ferramentas de Marketing de elevado valor, de gestão de inovação e de gestão da relação com o cliente, funcionando como poderosas ferramentas de Marketing que permitem construir fortes relações com os clientes (Algesheimer *et al.*, 2005).

Muniz e O’Guinn (2001) designam este tipo de comunidades, como comunidades especializadas de consumidores que poderão não estar geograficamente ligadas, mas formadas com base em um conjunto estruturado de relações sociais entre os admiradores de uma marca. Estes autores acrescentam ainda que as comunidades de marca têm poderosas culturas, tradições e expectativas comportamentais assentes numa variedade de experiências. Na conceptualização teórica de comunidades de marca apresentada por Muniz e O’Guinn (2001) existem três marcadores: consciência da espécie, tradição e rituais partilhados, e responsabilidade moral. Também McAlexander *et al.* (2002) afirmam que esses espaços constituem uma fábrica de relações de diversos tipos: entre cliente-marca, cliente-empresa, cliente-produto usado, cliente-cliente mas cujas práticas são centradas no consumidor, na relação e na cocriação de valor. Pois, segundo Vargo e Lusch (2004) argumentam, o valor reside nas ações, interações e projetos que adquirem recursos ou suportam recursos. Nestas comunidades de marca, como na maioria das comunidades *online*, os membros procuram nestes espaços um suporte utilitário referente à informação sobre a marca como também procuram suporte social e intelectual através de experiências de aprendizagem (Algesheimer *et al.*, 2005). Com o crescimento das Redes Sociais, como por exemplo o *Facebook*, as empresas tem acionado estratégias de marca criando as “páginas de fãs”<sup>18</sup> e/ou Grupos que são de acordo com Zaglia (2013) comunidades de marca incorporadas em ambientes de redes sociais. Nestas comunidades relacionadas com a marca, os consumidores partilham o seu interesse por uma marca, trocam informação e conhecimento ou simplesmente expressam a sua afeição pela marca. Estes dois tipos de comunidades relacionadas com a marca não diferem na sua tipologia, mas no nível de orientação de interesses (abrangente nas redes sociais *vs* mais estreito nas comunidades de marca), na força da relação entre os membros e no seu envolvimento pessoal com as comunidades (Zaglia, 2013). Conforme referido por Zaglia (2013) estas páginas de fãs ou Grupos apresentam as 3 características utilizadas por Muniz e O’Guinn (2001) para caracterizar uma comunidade de marca: 1) consciência da espécie, quando os participantes utilizam expressões como “nós” para se descreverem perante a comunidade, o que indica um sentimento de pertença, bem como a existência de um elemento cognitivo

---

<sup>18</sup> Tradução de “*fan pages*”;

de identificação social; 2) rituais e tradições que transparecem nas histórias contadas sobre experiências com a marca; 3) um sentimento de responsabilidade moral existente que leva os membros ajudarem-se uns aos outros, a integrar novos membros, e a suportar assistência utilizando a experiência que têm com o uso dos produtos;

As comunidades de marca funcionam, segundo Muniz e Schau (2005), como plataformas onde ocorrem uma variedade de práticas de cocriação onde os consumidores podem partilhar facilmente experiências de consumo e interagir uns com os outros, proporcionando oportunidade para os gestores de marca poderem “ouvi-los” e interagir com os seus próprios clientes. Através das tecnologias de *Social Media* os *marketeers* obtêm, através das comunidades, introspeções sobre as necessidades dos consumidores e potenciam a relação entre marca e consumidores a custos insignificantes (Kim *et al.*, 2007). Conforme referido por Algesheimer *et al.* (2005) nas comunidades de marca, geridas ativamente pelas empresas, os clientes, após a compra do produto, são convidados a fazer parte da comunidade e a participarem em diversos eventos referentes à marca. Muniz e Schau (2005) referem ainda o poder das comunidades de marca aludindo à religiosidade de uma comunidade de marca como por exemplo a da “Apple Newton”, que após o abandono da marca pelo facto de o produto ter sido descontinuado (6 anos após), se mantém devido ao esforço dos membros e detentores do produto que continuaram com a manutenção orgânica da comunidade fornecendo ajuda entre eles e defendendo o uso dos produtos para fora da comunidade.

As motivações chave para a participação nas comunidades de marca são a paixão pela marca e pelo campo de interesse (Zaglia, 2013). O investigador Zaglia (2013) refere que o factor motivacional de participação nas comunidades de marca de “procura de ajuda de outros” para receber informação específica para as suas necessidades, como um “conselho em primeira mão”, serve como base para a tomada de decisão de compra. Este autor acrescenta que os membros também aderem a essas comunidades, relacionadas com marcas, “para dar voz às suas preocupações”.

Existem alguns autores que se têm dedicado ao estudo das práticas de cocriação de valor que ocorrem dentro das comunidades de marca, como Schau *et al.* (2009) que conceptualizaram quatro categorias de práticas de criação de valor: “rede social<sup>19</sup>”, o “envolvimento da comunidade<sup>20</sup>”, “gestão da imagem<sup>21</sup>” e “uso de marca<sup>22</sup>”. Com base nesta conceptualização Luo *et al.* (2015) desenvolveram uma investigação empírica para demonstrar se as práticas de cocriação de valor em comunidades de marca têm efeitos positivos sobre a relação do “consumidor com a marca” e “relação entre consumidores”, bem como com o “compromisso com a comunidade” e a “fidelidade à marca”. Um dos contributos de Muniz e O’Guinn (2001) foi a relação tríade de consumidor-marca-consumidor estabelecida nas comunidades de

---

<sup>19</sup> Tradução de *Social Networking*;

<sup>20</sup> Tradução de *Community Engagement*;

<sup>21</sup> Tradução de *Impression management*

<sup>22</sup> Tradução de *Brand Use*;

marca através das práticas de cocriação de valor que permitem uma interação contínua entre os membros e uma profunda compreensão da marca. Estes autores no seu trabalho apresentam as relações estabelecidas entre consumidores, e entre consumidores e marca. McAlexander *et al.* (2002) acrescentaram a esta relação tríade que a integração do consumidor com a comunidade de marca é uma função de relações perfeccionadas não só com a marca e outros membros da comunidade, mas também com o produto e com a empresa, detentora da marca. As comunidades patrocinadas pelas empresas pertencem à sua oferta de serviços e beneficiam da proteção de indivíduos disruptivos que podem dificultar a vida aos membros de comunidades de livre-acesso (Misra *et al.*, 2008). Nas comunidades de marca o valor gerado pela Troca entre pares ou “C2C” vem da partilha de recursos, como os sociais, económicos e conhecimento (McAlexander *et al.*, 2002).

### 2.3.2. Comunidades de Questões & Respostas (Q&A)

Jin *et al.* (2013) apresentam outro tipo de comunidades virtuais, as “Comunidades de resposta a questões”(Q & A)<sup>23</sup>. Estas comunidades, segundo estes autores são plataformas baseadas na Web 2.0 com mecanismos especiais para os seus utilizadores trocarem o seu conhecimento e experiência em forma de pergunta-resposta colocadas em *post's*. Proporcionam os seguintes benefícios aos seus membros: 1) reforçar a informação *online* que procuram; 2) oferecer um melhor serviço de pergunta-resposta; e 3) permitir uma difusão do passa-palavra *online* (*eWOM*); Dentro deste tipo de comunidades distinguem-se as comunidades Q&A tradicionais que se encontram em cenários de ensino/académicos (Bloomer *et al.*, 2013) e as comunidades Q&A sociais (Kim *et al.*, 2007; Lou *et al.*, 2013). Estas últimas caracterizam-se por comunidades de pessoas que realizam perguntas e respostas voluntariamente a outros membros referentes a diversos campos de interesse, sem a intervenção de *experts*. Os próprios motores de busca baseados na *Web 2.0* como o *Yahoo* ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)) ou o *Google* ([www.google.com](http://www.google.com)) tem investido tempo e dinheiro em comunidades do género (Jin *et al.* 2013). Nestas comunidades não só se procura informação, mas também se partilha experiências, opiniões, conselhos e até divertimento. Segundo Kim *et al.* (2007) estas comunidades surgiram devido à necessidade dos utilizadores *online* obterem respostas personalizadas porque estavam sobrecarregados pelo número de resultados fornecidos pelos motores de busca. Também as empresas e organizações têm alterado a forma de proporcionar serviços de “pergunta-resposta” criando comunidades deste tipo para este efeito, onde os próprios membros substituem os colaboradores das empresas respondendo às questões colocadas (Kim *et al.*, 2007), o que evidencia a importância que este tipo de comunidades está a assumir no panorama atual (Jin *et al.*, 2013).

Estas comunidades são especialistas no suporte de troca de informação orientada por assunto, isto é, os utilizadores focam-se na troca de informação *per se*, com pouca interação social e ligação desenvolvida entre os membros (Lou *et al.*, 2013). No entanto, estas comunidades apresentam um contexto de procura de informação novo, pois a informação trocada é subjetiva dependendo da experiência de cada um, logo, a componente sócio emocional assume grande protagonismo (Kim *et al.*, 2007). Uma característica para o sucesso deste tipo de comunidades virtuais é a contribuição voluntária. Os membros deste tipo de comunidades representam um papel crítico no sucesso destas mesmas comunidades, não só pela contribuição de conteúdos, mas pela escolha de conteúdos apropriados a submeter (Jin *et al.*, 2013). A vantagem competitiva das comunidades virtuais, especialmente as comunidades Q & A, reside na motivação dos membros em contribuir persistentemente com o seu conhecimento (Jin *et al.*, 2013).

Este tipo de comunidades pode disponibilizar uma classificação/ranking de pontuação atribuído pelas pessoas às respostas dadas acerca de uma questão, onde o próprio membro pontua as respostas ou deixa que a própria comunidade proceda à votação (Lou *et al.*, 2013).

---

<sup>23</sup> Tradução de *Online Question Answering (Q & A) communities* (Jin *et al.*, 2013)



### 2.3.3. Redes Sociais e Comunidades nas Redes Sociais

O *Social Media* (as redes sociais) é um grupo de aplicações baseadas na Internet construídas sobre as fundações tecnológicas da Web 2.0 que permitem a criação e troca de conteúdos gerados pelo utilizador (UGC- *User-Generated Content*) (Leung, 2013). As redes sociais apareceram mais tarde do que as comunidades *online*, a partir de 2000, e evoluíram graças ao desenvolvimento dos dispositivos *mobile* provocando mudanças substanciais na forma como indivíduos, organizações e comunidades comunicam e partilham conteúdos num ambiente sem precedentes de hiper-inter-conectividade (Leung, 2013). Segundo este autor, apresentam diferentes formas como fóruns na Internet, *email*, sites de redes sociais (SNSs- *social networking sites*), *blogs*, *microblogs*, *vlogs*, *wikis*, incluindo simultaneamente tecnologias baseadas na *Web* e *mobile*. Através do *Social Media* como o *Facebook*, *MySpace*, *YouTube* e o *Twitter*, os utilizadores podem publicar os seus diários nos seus próprios sites, publicar fotos e vídeos, expressar opiniões, conhecer outros utilizadores e estabelecer comunidades baseadas nos interesses partilhados (Leung, 2013).

Os meios geradores de conteúdo (*UGM- User Generated Media*) com o *YouTube*, *MySpace* e a *Wikipedia* estão a mudar o mundo de entretenimento, comunicação e informação particularmente devido à sua antureza auto-sustentável e ao exponencial crescimento da sua audiência (Shao, 2009).

Sites de redes sociais como o *MySpace* e o *Facebook* são locais virtuais dirigidos a uma população específica, onde as pessoas com interesses similares se juntam para comunicar, partilhar e discutir ideias (Raacke e Raacke, 2008). O foco das redes sociais é encontrar amigos específicos ou contactos para segui-los (Brzozowski *et al.*, 2015). Estes sites baseiam-se na premissa de criação e manutenção de relações, quer sejam com membros existentes desse circulo social ou conectarem-se a pessoas com interesses similares ou partilhados (Dunne *et al.*, 2010).

Os Grupos do *Facebook* são as primeiras combinações de características de comunidades *online* com redes sociais, segundo os autores Park *et al.* (2009) um modo útil e particular que permite fóruns de discussão e tópicos baseados em interesses e actividades comuns.

Recentemente os investigadores têm-se focado na compreensão das comunidades *online* existentes nas redes sociais que oferecem um acesso fácil a novas audiências como as existentes no *Facebook*, *LinkedIn* e *Google+*, e como esta combinação de redes sociais e comunidades pode mudar a natureza das comunidades *online* (Brzozowski *et al.*, 2015). Estes autores referem que existem duas formas de interacção social, a primeira, as comunidades da rede social *Google +* permitem aos seus membros alcançarem outros que partilham os mesmos interesses, enquanto que a outra forma de interacção social está relacionada com os utilizadores da própria rede social que se encontram destinados a interligarem-se com outros que partilham a mesma identidade cultural e valores, para concluírem que as comunidades das redes sociais podem apenas simplesmente reflectir laços existentes da própria rede social.

O *Google+*, a rede social lançada apenas em 2011, surgiu mais tarde do que as redes sociais mais conhecidas, mas que aparece com uma diferenciação: os círculos, muitas vezes confundidos com comunidades, mas que conforme os autores Brauer e Schmidt (2014) concluem, diferem das comunidades. Estes autores distinguem que um círculo é criado e moldado pelo seu proprietário, baseado assim numa perspectiva pessoal, enquanto que as comunidades ou grupos seguem um modelo aberto disponível para receber membros que partilham atributos comuns.

As comunidades do *Google +*, lançadas em Dezembro de 2012, aparecem como “comunidades, públicas ou privadas, que podem ser criadas por qualquer pessoa para todas as pessoas do seu círculo social”. As comunidades públicas e os seus conteúdos estão visíveis para todos, enquanto que as comunidades privadas, os seus conteúdos apenas estão disponíveis para os seus membros. Adicionalmente o criador/administrador da comunidade pode determinar que os novos membros para entrarem tem que lhe pedir permissão. A forma dos utilizadores do *Google +* encontrarem as comunidades pode ser pela procura de tópicos de interesse, por consultarem uma lista recomendada pelos sistema *Google* de Comunidades recomendadas, por receberem um convite de alguém que seguem na rede social ou por seguirem um *link* partilhado por alguém que seguem (Brzozowski *et al.*, 2015).

Uma das características técnicas mais utilizadas na partilha de conteúdo nos sites de Redes Sociais é o *tagging* de fotos digitais (*photo tagging*) que permite aos seus utilizadores partilhar e gerir esse tipo de conteúdo para se conectarem, comunicarem, desenvolver e manter relações nestes espaços *online* (Dhir *et al.*, 2018). A *tag* (ou menção) na página de um utilizador de Facebook pode ser vinculada a uma foto digital partilhada ou a outras formas de conteúdo. Ao associar a *tag* a uma foto, um *link* é adicionado ao perfil do utilizador do *tag* e torna-se visível no círculo social do utilizador desse perfil.

### 2.3.4. Comunidades de Prática ou Comunidades Virtuais Profissionais

Comunidades de prática (COP- *Community of Practice*) são constituídas por grupos de pessoas que partilham um interesse ou uma paixão por algo que fazem e aprendem a melhorar à medida que vão interagindo regularmente, e assim desta forma melhoram também as suas competências (Wenger, 2011). Segundo o mesmo autor este tipo de comunidades apresenta três características: 1) apresentam um domínio de interesse partilhado; 2) os membros destas comunidades envolvem-se em actividades conjuntas e discussões, ajudam-se mutuamente e partilham informação, construindo relações que lhes permitem aprender uns com os outros; 3) os seus membros praticam, desenvolvendo um conjunto de histórias e casos, que originam um repertório partilhado para a sua prática. As comunidades virtuais de prática ou comunidades virtuais profissionais (PVCs- *Professional Virtual Communities*) são usadas pelos seus membros para procurarem conhecimento que resolvam os seus problemas no trabalho (Chiu *et al.*, 2006). AS PVC's reúnem pensadores dispersos geograficamente em redes de trabalho para troca de conhecimento, melhorando a aprendizagem individual e organizacional (Chen *et al.*, 2010). Os membros deste tipo de comunidades integram-nas procurando assegurar conhecimento, resolver problemas, melhorar a capacidade individual, absorver conhecimento especializado e criar inovações (Chen *et al.*, 2010). Wenger e Snyder (2000) definem as comunidades de prática como grupos de pessoas que se unem informalmente para partilhar conhecimento e paixão por uma empresa, e estes autores, prevêem que este tipo de comunidades será a estrutura organizacional para o século XXI para além da estrutura de equipa tradicional.

São uma forma específica de redes intra-organizacionais e consideradas pelos autores Probst *et al.* (2008) como uma importante rede de trabalho estrutural dentro das organizações adequada para o desenvolvimento e partilha de conhecimento e práticas. Probst *et al.* (2008) citam o livro de Wenger *et al.* (2002) designando as comunidades de prática como grupos de indivíduos que partilham os seus interesses e problemas de um tema específico e obtém um grande nível de conhecimento e *expertise* sobre esse tópico através de uma interação regular. Estes mesmos autores distinguem as COP de outros tipos de redes de trabalho intra-organizacionais como as “Equipas de Projecto”, “Equipas Operacionais” e “Redes de trabalho puramente informais”. São diferentes das “Equipas de Projecto” pois os papéis dos participantes não são atribuídos formalmente, os limites dos papéis não estão definidos, não existe uma sucessão de etapas pré-definidas para a realização de um determinado objetivo e não terminam assim que são alcançados os objectivos. O progresso de uma COP é medido pela quantidade de práticas desenvolvidas e trocadas dentro da comunidade, possibilitando à organização a melhoria da sua performance; A COP difere de uma “Equipa Operacional” porque não se rege por uma formalidade contratual que determina o papel e as responsabilidades de cada participante na prossecução de uma série de objectivos ao longo do tempo. Por último, a COP é diferente de uma “Rede de Trabalho Informal” pois estas só perduram no tempo enquanto os seus membros considerarem que é benéfico continuarem a

intereagir para satisfazer as suas necessidades profissionais. Contrariamente a uma COP uma “rede de trabalho informal” dedica-se a uma informação proveniente de uma grande variedade de temas independentes e não se foca na melhoria do *know-how* dos seus membros num determinado tópico.

Uma COP é bem-sucedida quando os seus membros trocam conhecimento específico, boas-práticas e/ou experiências que contribuem para desenvolver *know-how* num campo específico (Probst *et al.*, 2008). Estes autores definem “boa prática” como uma prática que é apresentada, que produz resultados superiores, e que foi sistematicamente selecionada, melhor julgada e comparada com outras práticas e que o sucesso tem sido comprovado.

As comunidades colaborativas *online* criadas pelos colaboradores da Auchan Portugal na plataforma, fornecida pela própria empresa, e objecto de estudo desta Tese de Investigação não têm uma definição única, pois de acordo com a revisão de literatura realizada reúnem um conjunto de características diversas. Mas o importante a realçar é a compreensão se este tipo de comunidades, independentemente da sua nomenclatura funciona como um mecanismo de Cocriação de Valor.

## 2.4. Partilha de Conhecimento nas Comunidades Virtuais, Processo de Cocriação de Valor

Conforme a revisão de literatura, realizada pelos autores Wang *et al.* (2010), dos estudos qualitativos e quantitativos sobre a partilha de conhecimento ao nível individual (desde os trabalhos realizados por Constant *et al.*, 1994, 1996 até outros autores em 2008) que não existe um consenso sobre a distinção entre conhecimento e informação, considerado para uns, como conhecimento a inclusão da informação e também do *know-how*. De acordo com Wang *et al.* (2010), irá ser considerado nesta tese que não existe utilidade prática em diferenciar conhecimento de informação na investigação da partilha de conhecimento, adoptando-se assim a mesma perspectiva que o conhecimento é a informação processada por indivíduos que inclui ideias, factos, *expertise* e julgamentos relevantes a nível individual, de equipa e organizacional.

Os autores Vargo e Lusch (2008) argumentam na PF4 que o conhecimento é um recurso operante, e esta natureza de recursos é a fonte fundamental de vantagem competitiva. Os autores referem mesmo, que a partilha de conhecimento e a sua aplicação é uma fonte escondida de vantagem competitiva para as empresas (Vargo e Lusch, 2004). O conhecimento é um recurso organizacional crítico que oferece às empresas uma vantagem competitiva, sendo necessário, mas insuficiente para as organizações, segundo Wang *et al.* (2010), se limitarem apenas aos programas de formação e gestão de pessoal que fornecem aos seus colaboradores com competências, capacidades e conhecimento. Para alcançar essa vantagem competitiva as organizações devem também considerar a transferência de conhecimento e *expertise* dos *experts* para os novos colaboradores que precisam de aprender explorando os recursos existentes baseados no conhecimento (Wang *et al.*, 2010). A principal forma que os colaboradores têm para contribuir para essa vantagem competitiva é através da partilha de conhecimento que ocorre entre eles, entre e dentro das equipas, bem como nas comunidades *online* em que participam. Conforme referido por Wang *et al.* (2010) a partilha de conhecimento é diferente da transferência de conhecimento e troca de conhecimento, pois a transferência utilizada para descrever o movimento de conhecimento entre diferentes unidades, divisões ou organizações, e não entre indivíduos, é considerado como fonte de conhecimento e aquisição e aplicação de conhecimento. E a troca de conhecimento inclui ambos, a partilha de conhecimento (ou os colaboradores a fornecerem conhecimento a outros), e a procura de conhecimento (ou colaboradores à procura de conhecimento junto de outros).

Desde os inícios de 2000, que um conjunto de pesquisas tem sido realizado ao nível da partilha de conhecimento no domínio da investigação teórica das comunidades virtuais, consistindo como grande desafio na criação das comunidades *online* o fornecimento de conhecimento, nomeadamente a vontade de partilha de conhecimento entre os membros de uma comunidade (Chiu *et al.*, 2006). A contribuição voluntária de conhecimento desempenha um papel crítico no sucesso das comunidades *online* (Jin *et al.*, 2013), determinando a sua sobrevivência ou prosperidade (Wasko e Faraj, 2000). Dado que a integração

de recursos é um antecedente da criação de valor, um dos factores que irá influenciar a capacidade de criar valor por parte dos membros de uma comunidade, é a quantidade de informação, conhecimento, capacidades e outros recursos operantes a que estes podem aceder e usar (Payne *et al.*, 2008). Mas esses recursos operantes são heterogéneos e individuais, logo a quantidade e qualidade dos mesmos afeta a forma como o valor é criado (Saarijärvi *et al.*, 2013). Assim, existem estudos que se dedicaram não apenas à investigação da contribuição e partilha do conhecimento em quantidade, mas sim da qualidade desses conteúdos (Lou *et al.*, 2013).

Segundo Lin *et al.* (2009) a troca de informação e conhecimento dentro das comunidades virtuais “mudou dramaticamente as nossas vidas”, melhorando o nível de aprendizagem de um individuo, e em caso de comunidades virtuais profissionais, melhorando o nível de aprendizagem individual e organizacional (Chen *et al.*, 2010). Lin *et al.* (2009) definem a troca de informação e conhecimento ocorrida dentro das comunidades como um processo de comunicação que envolve duas ou mais partes na transferência de conhecimento. A troca do *know-how* ocorre quando os membros das comunidades contactam uns com os outros e trocam conhecimento, contactos, processos, preocupações, reclamações, histórias ou recomendações que irão melhorar o seu bem-estar (Gruen *et al.*, 2006).

Nas comunidades virtuais profissionais, o processo de partilha de conhecimento envolve membros que contribuem com conhecimento e procuram conhecimento para ser reutilizado, isto é, o mesmo individuo pode ser um fornecedor e recebedor de conhecimento em diferentes períodos de tempo, e o grande desafio de uma empresa ao facilitar uma comunidade de prática é a continuidade de fornecimento de conhecimento dos seus membros (Chen *et al.*, 2010), a contribuição voluntária. Essa partilha de conhecimento que ocorre no seio de uma empresa é definida por Lin (2007) como uma cultura de interação social envolvendo a troca de conhecimento dos colaboradores, a experiência e competências em todo o departamento ou organização Este autor distingue dois níveis de conhecimento: o individual que ocorre quando a partilha de conhecimento é o diálogo que acontece com os colegas que se ajudam mutuamente para desempenhar melhor as suas tarefas, de uma forma mais rápida e eficiente; e o organizacional, em que a partilha de conhecimento ocorre quando o conhecimento é recolhido, organizado, reutilizado, e transferido com base na experiência que existe dentro da empresa e disponibilizado aos outros colaboradores.

Lev-On (2015) que investigou comunidades *online* de prática dos serviços sociais em Israel reforça que a partilha de informação neste tipo de comunidades cria uma base para o conhecimento e capacitação profissional dividindo o processo em duas fases: 1) a partilha gera uma infraestrutura de conhecimento e 2) o conhecimento cria a capacitação e o desenvolvimento profissional dos membros dessas comunidades. Conforme apresentado por Zhao *et al.* (2015), num estudo realizado na área da Saúde, a criação e a partilha de conhecimento são duas importantes atividades de cocriação de valor referindo ainda outras como coaprendizagem e a cooperação. Estes autores também referem que a criação

e partilha de conhecimento são críticas para o sucesso deste tipo de processos de cocriação de valor porque constituem fontes de recursos operantes e permitem a integração dos recursos operantes com recursos operandos. O processo de partilha de conhecimento ocorrido nas comunidades *online* representa um comportamento de cocriação de valor por parte desses mesmos membros. De acordo com a SD-Logic os participantes das comunidades internas/profissionais são integradores de recursos operantes como o conhecimento trocado entre eles com base na sua experiência de trabalho, utilizando também outros recursos operandos como os computadores, a Internet e as próprias comunidades para obter benefícios mútuos. A utilização desse conhecimento partilhado nas comunidades é que resulta no valor-em-uso e na criação de valor para todas as partes envolvidas. Logo, existem duas principais abordagens de investigação com base na SD-Logic para a cocriação de valor, isto é a partilha de conhecimento para benefícios de todos os *stakeholders*: 1) investiga-se a montante os factores motivacionais que levam os membros de uma comunidade a partilharem conhecimento; 2) pesquisa-se a jusante os resultados da criação de valor conjunto para as partes envolvidas.

Seguindo a primeira abordagem, os autores Cova e Dalli (2009) e Brodie *et al.* (2013) realizaram estudos para perceber quais os elementos determinantes do envolvimento dos consumidores no processo de cocriação de valor para que ocorra essa criação de valor. Seguiram perspetivas motivacionais para as distinguir entre motivações, intrínsecas e extrínsecas, que conduzem os consumidores a participar em atividades de cocriação. Outro tipo de estudos foca-se no comportamento cocriativo do cliente numa perspetiva de empresa. Os autores Yi *et al.* (2013) desenvolveram duas dimensões/variáveis para o Constructo “Comportamento de Cocriação de Valor do Cliente”: 1) “Comportamento Participativo” essencial para a cocriação de valor que envolve os fatores/sub-dimensões: procura de informação, partilha de informação, comportamento responsável, e interação pessoal; e 2) Comportamento de Cidadania de Cliente que se trata de um comportamento extra, que não é exigido para a cocriação de valor mas que fornece valor complementar para a empresa, é essencial para o desenvolvimento de estratégias de cocriação de valor e que envolve os seguintes fatores: Feedback, Defesa<sup>24</sup>, Ajuda e Tolerância. Enquanto outros autores seguiram uma outra corrente de investigação, tendo-se focado na avaliação e identificação dos resultados esperados derivados desses processos, como satisfação de consumidor, aprendizagem e lealdade à marca (Payne *et al.*, 2008; Luo *et al.*, 2015; Vega -Vasquez *et al.*, 2013).

No entanto, a grande corrente de investigação da partilha de conhecimento nas comunidades virtuais, segundo Chiu *et al.* (2006), dedica-se ao estudo das motivações que conduzem à essa partilha de conhecimento, que resulta na criação de valor conjunto para as partes envolvidas. Para que ocorram essas atividades de cocriação de valor, a contribuição e partilha de conhecimento nas comunidades *online*, existe um conjunto de fatores motivacionais que são apresentados de acordo com a sua natureza/dimensão

---

<sup>24</sup> Tradução de “Advocacy”;

que importa compreender, pois influenciam a partilha de conhecimento entre colaboradores, e desta forma, o nível de conhecimento da própria empresa.

Bock *et al.* (2002, 2005) apresentaram os fatores influenciadores que influenciam essa vontade de partilha de conhecimento: os custos e benefícios, sistemas de incentivo, motivações extrínsecas e intrínsecas, capital social, cognição pessoal e social, clima organizacional e competitivo de gestão. Também Henning-Thurau *et al.* (2004) referem-se a *eWOM* como qualquer afirmação positiva ou negativa realizada por potenciais e atuais clientes acerca de um produto ou empresa, e que é disponibilizada para uma multiplicidade de pessoas e instituições através da Internet. Inclusivamente estes autores identificaram oito benefícios que motivam os consumidores a contribuir *online*: 1) A discussão de sentimentos negativos; 2) A preocupação para com outros consumidores; 3) A auto-valorização; 4) A procura de conselhos/apoio; 5) Os benefícios sociais; 6) Os benefícios económicos (ex: poupança); 7) uma plataforma de assistência e por fim 8) ajudar a empresa.

Nambisan e Watt (2011) referem que os factores motivacionais dividem-se entre duas dimensões/naturezas centrais que medem a experiência humana nas áreas de investigação psicológica e comunicação: a dimensão cognitiva e a dimensão afetiva. A dimensão cognitiva enfatiza a perspetiva do processamento de informação e a experiência subjacente à aquisição e processamento de informação. Esta dimensão está relacionada com as crenças relacionadas com os benefícios que os clientes esperam receber da sua participação (Nambisan e Baron, 2007). A dimensão afetiva reflete os sentimentos e emoções derivados dos resultados das interações com o estímulo provocado pelo ambiente externo. Esta dimensão afetiva está relacionada com os sentimentos positivos e negativos gerados na interação (Nambisan e Baron, 2007). Os autores Nambisan e Watt (2011) citam outros autores, que desde meados dos anos 90, referem que estas duas componentes têm várias conceptualizações designadas como “utilitária” e “hedónica” ou dimensões “extrínsecas” e “intrínsecas”, e é esta última classificação que passaremos a utilizar nesta investigação para explicar os benefícios das experiências em ambientes virtuais.

Também Jin *et al.* (2013) referem que a investigação mais comum dos fatores motivacionais ou benefícios percebidos numa partilha de conhecimento em comunidades *online* é classificada em dois grupos: os benefícios extrínsecos e os benefícios intrínsecos. Os extrínsecos relativos a objetivos pré-determinados pelos utilizadores, que podem não estar relacionadas diretamente com a partilha de informação, como por exemplo “Valorização de Reputação” ou “Reciprocidade”. E os benefícios intrínsecos relacionados com o “Gosto de Ajudar os Outros”.

A suposição inicial para a realização desta investigação foi baseada no modelo apresentado por Nambisan e Baron (2007, 2009) (Teoria de Usos e Gratificações – U&G) em que os clientes devem esperar algum tipo de benefício para participarem em ambientes virtuais, e que por sua vez esses benefícios esperados podem influenciar fortemente a futura participação nesses ambientes e a cocriação



de valor. Zwass (2010) reforça que a dicotomização das motivações entre intrínseca e extrínsecas não capta o amplo espectro das motivações e apresenta uma lista detalhada de vários motivadores na sua taxonomia de cocriação de valor desde o altruísmo até componente monetária: 1) emoção individual ou atitude altruística; 2) desejo por posição social, reconhecimento e renome; 3) reciprocidade pela perspectiva de contribuição dos outros; 4) acumulação de capital social e reconhecimento dos seus pares; 5) recompensas não monetárias e 6) recompensas financeiras.

Conforme referem Vargo e Lusch (2004, 2008b) o denominador comum de uma relação é a troca de valor, que é impulsionado, por um lado, pela proposta de valor realizada pela empresa, e por outro lado, pela percepção dos benefícios individuais de consumo por parte dos clientes, isto é, a percepção de valor. Importa referir que existe uma diferença entre valor desejado (benefícios esperados ou motivações) e valor recebido (benefícios recebidos ou realizados) numa troca de valor. Vega-Vasquez *et al.* (2013) esclareceram que o valor desejado se refere aquilo que o cliente quer que aconteça na sua interação com a organização e/ou uso dos produtos/serviços. Enquanto, o valor recebido vem da avaliação global do cliente sobre o balanço dos benefícios recebidos ou realizados para uma compra específica ou situação de serviço. Em consequência, considera-se que os fatores motivacionais serão os benefícios esperados que os membros de uma comunidade colaborativa esperam que se concretizem após a utilização de uma plataforma do género.

Assim, vai-se conceptualizar o modelo com base na Teoria de Usos & Gratificações (U&G) utilizando algumas teorias suporte de perspectivas motivacionais, para permitir identificar benefícios percebidos para o uso de plataformas colaborativas, isto é, para compreender o tipo de benefícios que os membros esperam receber pelo uso de um meio como uma plataforma colaborativa *online* interna da Google+.

Considerou-se para a conceptualização dos benefícios percebidos, pelos membros de uma comunidade colaborativa, alguns estudos sobre fatores motivacionais de participação em comunidade virtuais, especificamente comunidades virtuais profissionais ou comunidades de prática. Considerou-se também que existe um conjunto de motivações para um comportamento de partilha de informação (o uso de comunidade colaborativa) que está relacionado com os benefícios esperados (o valor-em-uso) que o cliente ambiciona alcançar.

Para compreender a natureza dos benefícios esperados pelos membros de uma comunidade colaborativa *online* baseamo-nos no trabalho realizado pelo autores Martinez-Cañas *et al.* (2016) que apresentam uma revisão simplificada e integrada com o objetivo de fornecer um suporte teórico para o processo motivacional na cocriação de valor e citando as abordagens motivacionais dos autores Maslow (1943), Herzberg (1968) e Guillén *et al.* (2014), identificam duas tipologias de motivações: 1) Intrínsecas;

e 2) Extrínsecas, que se relacionaram com necessidades de ordem superior e inferior, identificando um conjunto de fatores motivacionais para a cocriação de valor que se apresentam na Tabela 8.

**Tabela 8.** Revisão integrada de taxonomias de motivação clássica e motivadores de Cocriação

<i>Maslow(1943)/ Herzberg (1968)</i>	<i>Motivação Extrínseca</i>	<i>Motivação Intrínseca</i>
Necessidade de ordem superior	Capital Social, Relações pessoais e Construção da Identidade	Auto-estima, Auto-eficácia e Auto-expressão
Necessidade de ordem inferior	Recompensas financeiras, Progressão na Carreira	Motivações Hedónicas, Aprendizagem, Altruismo

Fonte: Martinez-Cañas *et al.*, 2016:7.

De acordo com esta conceptualização apresentada pelos autores Martinez-Cañas *et al.* (2016) as motivações intrínsecas estão relacionadas com a natureza da própria atividade e estão enraizadas na satisfação pessoal que pode ser alcançada pelo desempenho da atividade (Kozinets, 2002). Este tipo de motivação refere-se ao facto de realizar uma actividade para o seu próprio bem: a própria actividade é interessante, envolvente ou de algum modo gratificante (Lee *et al.*, 2006). Hennig-Thurau *et al.* (2004) referem como motivação intrínseca, na decisão de partilha numa *board* de discussão, o gosto de ajudar os outros.

As motivações extrínsecas são de natureza utilitária e estão associadas com a obtenção de incentivos externos, funcionais e práticos, distintos da atividade *per si* (Daugherty *et al.*, 2008). Wang *et al.* (2010) referem que, na revisão de literatura realizada, as recompensas organizacionais como a promoção, bónus e elevados salários estão positivamente relacionadas com a contribuição de conhecimento, no entanto Bock *et al.* (2002, 2005) descobriram que recompensas extrínsecas antecipadas tem um efeito negativo nas atitudes face à partilha de conhecimento.

Lee *et al.* (2006) referem este tipo de motivações de origem extrínseca pertencentes a comportamentos que estão envolvidos em resposta a algo além do seu próprio bem, como uma recompensa ou reconhecimento ou prescritos de outras pessoas. A decisão de partilhar num fórum de discussão *online* do consumidor é determinada parcialmente num cálculo racional em relação aos benefícios (Wasko e Faraj, 2005). Kankanhalli *et al.* (2005) referem que a motivação extrínseca dos colaboradores de uma empresa para a partilha de conhecimento encontra-se na crença de resultado que é baseado tipicamente nas percepções dos colaboradores do valor associado à troca de conhecimento, principalmente quando estão identificados com a organização. Lin (2007) reforça que os colaboradores só se envolvem na troca de conhecimento com base numa análise custo-benefício, quando comparam as recompensas esperadas com a troca realizada e com o esforço envolvido (custos).

Por outro lado, segundo Martinez-Cañas *et al.* (2016) as necessidades de ordem inferior estão relacionadas com as necessidades fisiológicas, de subsistência (comida, água), proteção e segurança. Enquanto as necessidades de ordem superior têm a ver com atividades sociais (amor, estima) e dar

resposta às aspirações de auto-realização. É de referir que estes autores acrescentam para além das motivações extrínsecas e intrínsecas, os motivos transcendentais que incluem os benefícios que as suas colaborações têm para os outros num contexto de sociedade em geral.

### 3. Teorias de Suporte e Modelo Conceptual

#### 3.1. Teoria de Usos e Gratificações

Tradicionalmente os investigadores tendem a enfatizar os efeitos nas audiências da exposição aos *media* (meios de comunicação) segundo uma abordagem funcionalista (Lev-On, 2015), no entanto irá ser seguido nesta tese, outra corrente de investigação que utiliza a teoria denominada Usos & Gratificações (U&G). Esta abordagem teórica defende a necessidade de considerar o que as pessoas fazem com os *media* (Dunne *et al.*, 2010, Parker e Plank, 2000), debruçando-se nos consumidores desses *media*, nas suas necessidades e comportamentos (Lev-On, 2015), surgindo duas questões: Porque as pessoas usam esse *media*? Que benefícios esperam obter e que necessidades tentam satisfazer através do seu uso? Esta teoria tem vindo a ser aplicada a uma grande variedade de *mass media* e conteúdos de *media*, estudando o *media* dominante em cada época, como a rádio, imprensa (jornais e revistas), televisão, aspectos comerciais de *media* como a publicidade, mas nos anos recentes, um número cada vez maior de investigadores têm sido chamados a aplicar a Teoria de U&G aos chamados novos *media* que surgiram como a Internet, os telemóveis e as redes sociais (Parker e Plank, 2000; Stafford *et al.*, 2004; Park *et al.*, 2009; Kaye e Johnson, 2002, Lev-On, 2015, Dunne *et al.*, 2010). Esta abordagem teórica defendida por La Rose *et al.* (2001), como paradigma dominante na explicação da exposição aos *media* no campo de estudos de comunicação e referida por Lev-On (2015) como central em estudos de comunicação, presume que os consumidores e produtores de *media*, como os observadores, os ouvintes, os leitores e utilizadores da Internet estão conscientes das suas necessidades, e do modo como satisfazê-las, e selecionam os meios de comunicação percebidos como os mais adequados para a satisfação das mesmas. Ruggiero (2000) refere que a Teoria U&G efetivamente produz uma das mais relevantes perspectivas para explicar as dimensões psicológicas e comportamentais envolvendo comunicação mediada.

A Teoria de U&G reflecte a evolução do paradigma Transaccional para o Relacional, pois considera que os membros da audiência de um *media* procuram activamente mensagens nesses canais de comunicação que satisfaçam certas necessidades, deixando para trás a suposição que as audiências eram passivas e indiferenciadas às mensagens dos *media*, realidade do paradigma Transaccional. Segundo Kaye e Johnson (2002) a abordagem dos U&G assume que: a) a audiência é activa; b) o uso dos *media* tem um objetivo directo dirigido; c) o consumo de *media* pode satisfazer uma grande variedade de necessidades; d) as pessoas têm autoconsciência suficiente para saber e articular as suas razões de uso de *media* e e) as gratificações tem a sua origem na exposição aos conteúdos de *media* e no contexto social onde esta exposição ocorre. Parker e Plank (2000) postulam que de acordo com este modelo, as necessidades que irão ser satisfeitas, que podem ser designadas por gratificações ou benefícios, derivam da experiência de

uso dos *media* e determinam a opção de escolha de *media*, moldando o comportamento do indivíduo pelo uso desse *media* (Parker e Plank, 2000; Stafford *et al.*, 2004).

Existe uma corrente de criticismo à Teoria de U&G em termos de limitação percebida, quando referem que apenas fornece uma lista de razões de procura de um *media* por parte de uma audiência (La Rose *et al.*, 2001, 2004). Outra crítica mais manifestada na revisão de literatura realizada está relacionada com a desistência e negligência da compreensão da distinção existente entre gratificações procuradas e explícitas (GS- *gratifications sought*) e gratificações obtidas e implícitas (GO- *gratifications obtained*) desta abordagem teórica (Ruggiero, 2000). Os investigadores La Rose *et al.* (2001, 2004) e Ruggiero (2000) citam os trabalhos de Palmgreen *et al.* (1981, 1985) que deram origem à distinção entre dois tipos de gratificações, GS vs GO referindo que as expectativas iniciais acerca dos resultados de exposição aos *media* (gratificações procuradas – GS) são continuamente modificadas através da observação das gratificações obtidas (GO), e salientam que as gratificações iniciais (GS) não são suficientes para prever o comportamento ao *media* sendo necessário comparar com as gratificações obtidas (GO). Lampe *et al.* (2010) defendem que os utilizadores de comunidades *online* escolhem estes *media* com motivações relacionadas com a procura de informação, mas que alguns desses membros descobrem motivações adicionais de uso desses locais como “receber entretenimento” ou “providenciar informação” e assim retornam a essas comunidades.

Querendo colmatar esta linha crítica existente e referente à Teoria de U&G, os autores, Dunne *et al.* (2010) distinguiram gratificações procuradas (GS) vs gratificações obtidas (GO). Estes investigadores aplicaram o Teoria U&G às redes sociais e utilizaram uma metodologia qualitativa de *focus group* constituído por raparigas jovens obtendo a seguinte distinção:

**Tabela 9.** Gratificações procuradas vs Gratificações obtidas

<i>Gratificações Procuradas</i>	<i>Gratificações obtidas</i>
Comunicação	Retratar a imagem ideal
Amizade	Aceitação dos seus pares
Identificar, criação e gestão	Manutenção da relação
Entertainment	Segurança, embaraço e rejeição
Evasão ou alívio do Tédio	Envolvimento em temas políticos
Procura de informação	
Interagir com rapazes	

Fonte: Dunne *et al.*, 2010:51.

Estes autores identificaram um conjunto de gratificações procuradas no envolvimento dos sites de redes sociais que consideram que são variadas, e na maioria das vezes, pessoais. Mas concluíram que existem outro conjunto de motivações/gratificações obtidas, que não são reveladas explicitamente, conforme apresentadas na tabela acima e concluem que especificamente os motivos pessoais das raparigas jovens alvo deste estudo de redes sociais estão relacionadas com resultados sociais.

La Rose *et al.* (2001) utilizando a Teoria Cognitiva Social (TCS) apresentam um construto “expectativa de resultados” (*outcome expectation*) que definem como o julgamento provável das consequências de um comportamento que providencia incentivos para o comportamento promulgado, e referem que funciona como uma ponte que liga as GS com as GO na investigação U&G. Estes autores contribuem com a reformulação das gratificações como “expectativa de resultados” (em vez da GS ou GO) em termos operacionais e organiza-os em categorias de incentivo, para melhorar a previsão da validade de investigação da Teoria U&G em geral e proporcionar uma grande consistência à medição das gratificações. As “expectativas de resultados” cortam esta ambiguidade existente na Teoria U&G ao reflectir as crenças actuais acerca dos resultados de futuros comportamentos, mas que são baseados em comparações entre incentivos esperados (GS) e incentivos obtidos (GO) no passado. A avaliação das “expectativas de resultado” em termos de prováveis consequências comportamentais, em vez de usos típicos, é considerada por estes autores como a premissa básica do paradigma U&G, visto através das lentes da Teoria Cognitiva Social (TCS). Mais tarde em 2004, estes autores voltam a reforçar que a investigação passada dispendeu uma grande dose de esforço distinguindo as dimensões das gratificações, mas que segundo a perspectiva TCS a “expectativa de resultados” é um construto unitário que representa o mecanismo de aprendizagem através da experiência.

Outra crítica está relacionada com a metodologia empregue na investigação no que diz respeito à excessiva dependência perceptível nos inquiridos quando se utiliza o auto-relato para a geração de dados (Severin e Tankard, 1988 citados por Dunne *et al.*, 2010, Ruggiero 2000). No entanto os autores La Rose *et al.* (2001) reforçam que dentro da Teoria Cognitiva Social auto-relatos retrospectivos assumem um significado especial e refletem um processo de auto-monitorização citando Bandura (1986, p.336) “se as pessoas querem exercer influência sobre suas próprias acções, eles têm que saber o que estão a fazer”.

Não obstante estes criticismos, o investigador Ruggiero (2000) considera que a emergência de novos *media*, e em particular a Internet, reavivaram e rejuvenesceram a Teoria U&G fortalecendo-a devido à natureza interactiva deste canal comparativamente aos *media* tradicionais, e sugere que devemos estar preparados para expandir os modelos teóricos correntes baseados nesta abordagem. Este investigador que realizou um trabalho sobre a Teoria de U&G no século XXI adianta que este novo *media*, a Internet, possui três características relativas à sua natureza: 1) desmassificação – relativa à habilidade que o utilizador deste *media* tem de seleccionar de um amplo menú e que permite aos indivíduos procurar as mensagens adequadas às suas necessidades; 2) assincronia – relacionada com a habilidade que um individuo tem neste canal de comunicação de enviar, receber, gravar ou recuperar mensagens de acordo com a sua conviniência, permitindo um maior controle da sua parte; 3) interactividade própria e característica principal deste *media*. Salieta ainda que à medida que as novas tecnologias de informação e comunicação rapidamente se materializam, a variedade de possíveis tópicos

para a Investigação U&G também se multiplica, referindo que esta flexibilidade deste modelo teórico é particularmente importante nos dias de hoje.

La Rose *et al.* (2004) referem a Internet como um meio de interação social através do qual uma série de incentivos podem ser obtidos, destacando o *status* social. Assim, com o aumento da penetração da Internet assiste-se a um renovado interesse na Teoria de U&G, e particularmente em sites de redes sociais, defendido por Dunne *et al.* (2010), Leung (2013), como a abordagem teórica mais adequada a esse contexto *online*. Segundo Lev-On (2014) os utilizadores da Internet selecionam ativamente os sites que visitam, que temas lêem, que comunidades aderem, que informações publicam (*post*), que aplicações utilizam, etc. No contexto da Internet, segundo Parker e Plank (2000) o modelo U&G providencia uma *Framework* para compreender os processos através dos quais os participantes procuram informação ou conteúdos seletivamente relacionados com as suas necessidades e interesses, de forma a compreender as motivações pelo uso da Internet. Estes autores identificaram como fatores motivacionais a necessidade de companhia, de aprendizagem, de excitação, de relaxamento e evasão, mas destacaram como contributo dessa investigação a função social da Internet. Lev-On (2014) apresenta uma categorização dos usos e gratificações dos *media* com base no trabalho realizado por Katz *et al.* (1974) como a) cognitiva (consumo e processamento de informação), afectiva (experiências emocionais e estéticas), evasivas (desconectadas da realidade) e integrativas (fortalecimento do sentimento de pertença, relação com a família, amigos, comunidade e estado, bem como o fornecimento de um sentido de segurança, confiança, estabilidade e *status*). Ridings *et al.* (2006) descobriram que diferentes padrões de uso de *media* produzem diferentes gratificações, como os utilizadores (*users*) passivos extraem da comunidade benefícios cognitivos, enquanto que os utilizadores mais activos (que frequentam mais vezes a comunidade e colocam um maior número de *posts*) extraem benefícios sociais, para além dos cognitivos.

Lampe *et al.* (2010) no seu trabalho de investigação sobre comunidades *online* seguindo uma abordagem de U&G apresentam necessidades individuais e de identificação com o site e com a organização que providenciou essa comunidade. Referem que essa participação é derivada por motivações sociais como manter conectividade entre eles e um sentimento de pertença à comunidade, mas destacam que a participação dirigida a toda a comunidade é derivada da necessidade individual de fornecer informação centrada num conteúdo informativo e não na interação social. Jin *et al.* (2013) afirmam que a “Valorização de Reputação” (*Status*) e os Benefícios Recíprocos (“Reciprocidade”) e os benefícios intrínsecos – “Gosto de ajudar os outros” são os valores mais importantes que os membros obtêm através da resposta às questões numa comunidade *online* Q&A. Os investigadores Dholakia *et al.* (2004) descobriram que as motivações dos utilizadores dependem do tipo de comunidade *online*, ou seja, variam caso sejam comunidades “baseadas em pequenos grupos” ou comunidades grandes “baseadas nas redes sociais”. Estes autores referiram cinco factores motivacionais com base na Teoria U&G: 1) valor intencional refere-se a uma proposta instrumental pré-determinada como contribuir ou receber

informação; 2) auto-descoberta que abrange aspectos de interação social para obter recursos sociais e auto-conhecimento; 3) manutenção de conectividade interpessoal que está relacionada com o manter contacto com outras pessoas obtendo gratificações como suporte social e amizade; 4) valorização social que está ligada ao valor derivado do *status* que o utilizador tem dentro da comunidade; e por fim o 5) entretenimento que deriva do prazer, divertimento e relaxação que advém de interagir com os outros. Dholakia *et al.* 2004 destacam que a participação neste tipo de comunidades é a necessidade de aprendizagem e de melhoria das suas capacidades através de perguntas- respostas, comentando e criticando o trabalho de outros, participando em competições.

Segundo a revisão de literatura, os usos e gratificações chave das comunidades *online* de prática são do tipo cognitivo relacionado com a procura de informação e relacionado com a experiência profissional partilhada pelos seus membros (Lev-On, 2015, Kankanhalli *et al.*, 2005, Wasko e Faraj, 2005). Este tipo de comunidades apresenta muitas vantagens em termos de exposição de assuntos localmente e conhecimento tácito, melhorando a circulação do conhecimento e mesmo suportando conhecimento profissional e solidariedade entre trabalhadores (Cook-Craig e Sabah, 2009). As comunidades *online* de prática, de âmbito social, como as estudadas pelo Lev-On (2015), para além do U&G cognitivo também referem a importância do suporte emocional salientando a necessidade de maior estudo desta vertente.

Nos dias de hoje, os *social media* têm vindo a transformar-se num poderoso canal de comunicação e segundo Dunne *et al.* (2010) o modelo U&G é uma abordagem teórica adequada às redes sociais devido à facilidade de fornecer aos *marketeers insights* de como os consumidores usam e interagem com estes meios, visto que os integraram nas suas rotinas diárias. Conforme referido por Leung (2013) a perspectiva utilitária do uso do *media* proclamada pelo Modelo U&G, em que considera que o comportamento da procura da gratificação nos *media* é dirigido por objectivos e orientado para a utilidade, pode ser conceptualmente aplicável aos motivos das pessoas associado aos conteúdos gerados no *Social Media*.

Na abordagem de U&G aplicada aos sites de redes sociais como o Facebook e o MySpace, Raacke e Raacke (2008) concluem que os usos e gratificações alcançados pelos utilizadores destes *media* são “manter o contacto com os seus antigos amigos” e “fazer novos amigos”. Estes autores defendem que existe uma distinção entre conceitos que são antecedentes de comportamento (gratificações procuradas) e os que são consequentes do comportamento (gratificações obtidas). Dhir *et al.* (2018) referem que as motivações “hábito de utilização” e “hedónicas” têm uma significativa influência nas intenções dos utilizadores de redes sociais ao realizarem foto *tagging*.

Shao (2009) utiliza a Teoria U&G para defender que os indivíduos utilizam os UGM- *User Generated Media* como o *YouTube*, *MySpace* e *Wikipedia* de diferentes formas para diferentes propósitos



propondo um modelo para descrever a interdependência entre três tipos de actividades: Consumo, Participação e Produção. Através do Consumo de conteúdos quando os indivíduos apenas vêem, lêem ou assistem, mas nunca participam, fazem-no apenas para preencher as suas necessidades de preenchimento de informação, entretenimento e diversão; Quando participam referem-se às actividades de interação entre utilizadores e com conteúdos (como ranking de conteúdos, adicionar a *playlists*, partilhar com outros, publicar comentários, etc) realizam estas participações para satisfazer necessidades reforçando as ligações sociais e comunidades virtuais; e quando produzem, envolve a criação e publicação dos seus próprios conteúdos como texto, imagens, áudio e vídeo para satisfazer necessidades de auto-expressão e auto-actualização.

Os autores Brzowski *et al.* (2015) referem que existem duas motivações comuns nos utilizadores das comunidades da rede social do Google + “encontrarem pessoas conscientes” e “encontrarem bons conteúdos”. Ridings *et al.* (2006) referem que a principal razão das pessoas usarem as comunidades *online* é a “troca de informação”, seguido pelo suporte social e de amizade. Park *et al.* (2009), que reafirmam que a abordagem de U&G é a maneira de explorar as necessidades individuais alcançadas pelo uso dos sites de Redes Sociais, demonstraram que a utilização dos Grupos do Facebook serve quatro principais necessidades: socialização, entretenimento, a procura de *status* e informação. Os autores Brzowski *et al.* (2015) que estudaram as Comunidades do Google+ categorizando-as em “Praças” e “Quadros de tópicos” encontram paralelos na investigação de Park *et al.* (2009), que aplica a Teoria de Usos e Gratificações aos Grupos de Facebook, referindo que o uso das Comunidades tipo “Praça” tem como necessidades a socialização (obter apoio dos seus pares, conhecer e falar com pessoas interessantes, um sentimento de pertença à comunidade, etc), e a procura de *auto-status* (ex. pressão para participar, demonstrar que sou uma pessoa interessante, e desenvolver a sua carreira, etc). Enquanto as necessidades de entretenimento (necessidades de lazer e divertimento) e de procura de informação (aprender acerca de eventos e detalhes sobre produtos e serviços) estão na base do uso de Comunidades tipo “Quadros de tópicos”.

Com base na revisão de literatura segundo Lev-On (2015) os dois principais usos dos *social media* são sociais e cognitivos o que contrasta com a investigação da aplicação do Teoria U&G às comunidades online de prática que estão mais focadas em gratificações cognitivas do que sociais, como a quantidade e qualidade de informação partilhada, formas de filtrar a informação, e o impacto dessa informação colocada nas comunidades. Nestas comunidades os profissionais estão interessados numa análise conjunta de aspectos relacionados com o seu trabalho, e é com base nesse objectivo que partilham informação, recursos e experiências, por isso é que a investigação foca apenas os aspectos cognitivos de uma comunidade *online* de experiência (Lev-On, 2015, Kankanhalli *et al.*, 2005, Wasko e Faraj, 2005). Mas e as comunidades *online* colaborativas internas criadas numa plataforma de rede social (Google+), objecto de estudo desta Tese, são usadas com base em necessidades sociais e/ou cognitivas?

Com bases nas investigações que utilizaram a Teoria de “Usos e Gratificações” (U&G) para o estudo dos *Media* da Internet, Nambisan e Baron (2007, 2009) que se basearam no modelo de Katz *et al.* (1974), identificaram quatro tipos de benefícios que derivam da participação dos clientes em comunidades virtuais utilizando a abordagem U&G: (1) Benefícios Cognitivos; (2) Benefícios Sociais de Integração; (3) Benefícios Pessoais de Integração e (4) Benefícios Hedônicos ou Afetivos que os clientes esperam da sua participação em ambientes virtuais. Esses benefícios/gratificações consistem, segundo Nambisan e Baron (2007, 2009) em (1) Benefícios Cognitivos relacionado com a aquisição de informação e o fortalecimento da compreensão do contexto especificamente em ambientes virtuais relacionados com a aprendizagem sobre produtos, o seu conhecimento, o seu uso e até as tecnologias subjacentes. A partilha do uso da experiência com o produto é realizada através de interações contínuas entre consumidores (Wasko e Faraj, 2000); (2) Benefícios Sociais de Integração estão relacionados com as relações sociais que ocorrem entre os participantes que providenciam uma série de benefícios como o aumento do sentimento de pertença ou identidade social (Kollock, 1999). Estudos de comunidades de marca (McAlexander *et al.*, 2002; Muniz e O’Guinn, 2001) documentaram o valor considerável que os clientes colocaram no fortalecimento desses laços criados e na identidade social; (3) Benefícios Pessoais de Integração que existem na credibilidade, reputação, *status* e confiança do indivíduo que utilizam os ambientes virtuais, segundo Nambisan e Baron (2007, 2009), para exibirem o conhecimento que tem sobre o produto e as competências para resolução de problemas. Ao contribuírem com o conhecimento os membros de uma comunidade podem aumentar o seu *status* relacionado com a *expertise* e reputação entre os seus pares, bem como com a empresa, como defendido por Wasko e Faraj (2000) em comunidades profissionais. Através destas contribuições os participantes influenciam os comportamentos dos seus pares em relação à utilização do produto, bem como impulsionam planos de melhoria das empresas relativos aos produtos e ao realizarem esta influência podem alcançar um sentimento de auto-eficácia (Kollock, 1999). Deste modo, aparece neste campo de benefícios, o conceito de auto-eficácia<sup>25</sup> que se trata de um elemento principal da Teoria Cognitiva Social e que reflete a autoavaliação que um indivíduo faz às suas capacidades para desempenhar certos comportamentos na prossecução de certos objetivos, representando mais aquilo que pessoas acreditam do que as próprias capacidades em si (Jin *et al.*, 2013). Desta forma as decisões das pessoas acerca do seu comportamento podem ser previstas, na maioria das vezes, segundo Jin *et al.* (2013) através das suas crenças, estados afetivos e motivações; E por fim, (4) benefícios hedônicos ou afetivos que fortalecem experiências estéticas e de prazer. Conforme referido por Muniz e O’Guinn (2001), nas comunidades de marca os seus membros extraem prazer nas conversas com os seus pares acerca de produtos, características e utilização (uso). Isto é, as interações dos clientes nesses ambientes virtuais podem ser uma fonte de elevado interesse e prazer, bem como, de experiências mentalmente estimulantes (Nambisan e Baron, 2007). Um dos grandes contributos dos trabalhos realizados por Nambisan e Baron (2007, 2009) foi considerar uma tipologia de benefícios para o cliente

---

<sup>25</sup> Tradução de *Self Efficacy*;

no uso de plataformas *online* mais abrangente, tendo concluído que os benefícios relacionados com a aprendizagem e hedónicos têm um grande impacto em comunidades de suporte de melhoria de produto. No entanto, tal como refere Zwass (2010), as motivações que envolvem emoções individuais ou atitudes altruísticas como o “desejo de contribuir”, a “paixão por uma tarefa”, o “gozo” e o “lúdico” não podem ser medidas e observadas diretamente de uma forma objetiva.

Nambisan e Baron (2007) defendem que esses quatro tipos de benefícios moldam a atual participação dos participantes em ambientes virtuais, mas referem que essas interações podem resultar em sensações positivas e negativas (mudanças no seu estado afectivo) e assim influenciar a sua atitude em relação à empresa que suporta essas plataformas *online*. Referem ainda estes autores, que a natureza dos benefícios pode depender do contexto, isto é, do tipo de plataforma ou comunidade, mas que as abordagens teóricas subjacentes são estáveis.

Nambisan e Baron (2007, 2009) distinguiram duas tipologias de motivações para identificação dos benefícios esperados: as intrínsecas, que estão na base dos benefícios cognitivos, benefícios pessoais de integração e benefícios hedónicos, que se referem ao envolvimento numa atividade para o seu próprio bem, fora de interesse ou pelo prazer e satisfação derivado da experiência e são pesquisadas com base na Teoria Cognitiva Social (Lin, 2007); e as motivações extrínsecas que estão na base dos benefícios sociais de integração que podem envolver a troca de recursos económicos (ex: dinheiro, produtos, serviços) e/ou recursos sócio emocionais (ex: *status*, devoção e confiança) e que são normalmente estudados pela Teoria da Troca Social.

Os autores La Rose *et al.* (2001) salientando que a Teoria U&G apresenta uma tradição de aproximadamente 50 anos oferece muito conhecimento sobre comportamento de comunicação e que existe espaço suficiente para modificar e expandir a Teoria U&G ao incorporar construtos socio-cognitivos em vez de rivalizar a Teoria Cognitiva Social (TCS) com a Teoria U&G. A U&G pode ser entendida segundo La Rose *et al.* (2004) em termos sócio-cognitivos, assim onde os investigadores da U&G exploraram gratificações, a TCS propõe resultados esperados, e onde os investigadores da U&G requerem necessidades, a TCS propõe incentivos de comportamento.

As categorias-incentivo como por ex: social (interacção social ou comunicação), *status*, atividades agradáveis (lazer ou entretenimento, excitação ou actividades de alívio de tédio), novas sensações (procura de informação), auto-reactiva (relax ou evasão) e monetárias existentes nas Teoria Cognitiva Social providencia uma *framework* teórica consistente onde podem ser exploradas as expectativas de resultado associadas com a Internet (La Rose *et al.*, 2001).

### 3.1.1. Teoria Cognitiva Social

A Teoria Cognitiva Social (TCS) é um modelo teórico utilizado para compreender, prever, e analisar as motivações humanas, comportamentos, ambiente e interação social (Dhir *et al.*, 2018). A TCS oferece uma explicação teórica para a relação empírica entre as gratificações dos *media* e o uso dos *media* (La Rose *et al.*, 2004). A TCS explica o comportamento em termos de causa recíproca entre indivíduos, seus ambientes e seus comportamentos (La Rose *et al.*, 2001 cita Bandura 1986, 1989, 1999). Este mecanismo tríade causal é mediado através da simbolização das capacidades que transformam experiências sensoriais em modelos cognitivos que guiam ações. A capacidade humana para a aprendizagem permite aos indivíduos adquirirem regras de conduta com a observação do comportamento dos outros (La Rose *et al.*, 2001). Um importante mecanismo do TCS segundo estes autores é a aprendizagem inactiva que descreve como o ser humano apreende através da experiência e essa experiência directa com o comportamento inactivo afecta as suas percepções. Os indivíduos usam a sua capacidade de premeditação para planear acções, definir objectivos e antecipar consequências potenciais de comportamento. Através das avaliações das experiências pessoais e auto-avaliação dos seus processos de pensamento, eles empregam a capacidade auto-reflectiva que os ajuda a perceber a eles próprios, os seus ambientes e as variações das procuras situacionais (La Rose *et al.*, 2001). Dentro da TCS o comportamento é um acto observável e o desempenho do comportamento é determinado, em grande parte, segundo La Rose *et al.* (2004), pelos resultados esperados do comportamento, expectativas formadas pela sua própria experiência directa ou mediada pelo reforço observado através dos outros. Segundo estes autores, na Teoria Cognitiva Social não pode ser estabelecida uma relação causal devido à relação causal recíproca reconhecida. Ex: a auto-eficácia é uma pré-condição para um desempenho com sucesso de um comportamento, mas o sucesso de um comportamento também aumenta a auto-eficácia.

Esta Teoria utilizada na investigação de sistemas de informação e comunicação define o comportamento humano como uma tríade, dinâmica e com factores pessoais de interação recíproca, comportamento e rede social consistindo a auto-eficácia e as expectativas de resultados os elementos principais da teoria (Chiu *et al.*, 2006). Esta Teoria apresenta duas medidas: 1) Expectativa de resultados/resultados esperados/gratificações derivadas do *status* social e da presença social e a 2) auto-eficácia (Dhir *et al.*, 2018). A auto-eficácia é determinante no comportamento e mediadora entre expectativas de resultados e desempenho (La Rose *et al.*, 2001). As expectativas de resultados segundo La Rose *et al.* (2004) estão constantemente a ser atualizadas como o resultado da auto-observação realizadas pelos indivíduos às suas próprias experiências e à observação das consequências de comportamento que ocorrem com os outros. Em relação à Internet o constructo “auto-eficácia” é particularmente relevante, pois segundo La Rose *et al.* (2004) os utilizadores da Internet tornam-se cada vez mais auto-eficazes em relação às suas expectativas de que irão obter resultados especialmente desejados (ex: encontrar informação útil) e isso encoraja ainda mais o maior uso/utilização desse *media*.

### 3.1.2. Teoria da Troca Social

A partilha de conhecimento que ocorre nas comunidades *online* é considerada como uma forma generalizada de troca social (Jin *et al.*, 2013). Esta abordagem teórica conforme apresentado nos trabalhos dos autores Bock *et al.* (2005) e Kankanhalli *et al.* (2005) é utilizada para suportar estudos sobre fatores que motivam a contribuição e partilha de conhecimento nas comunidades virtuais.

A Teoria da Troca Social (TTS) foi principalmente desenvolvida para compreender o comportamento recíproco humano, conforme referido por Lee *et al.* (2006) que citou o trabalho de Blau (1964). Os autores Lee *et al.* (2006) referem que os indivíduos irão contribuir e trocar o seu conhecimento com os outros, com a expectativa de beneficiar do que irão receber em troca. Posteriormente postulam que os indivíduos tendem a maximizar os seus benefícios e minimizar os seus custos, quando decidem desempenhar um comportamento (Kankanhalli *et al.*, 2005). Segundo Wang *et al.* (2010) na TTS os indivíduos avaliam o rácio percebido de benefícios/custos e com base nessa avaliação tomam decisões/agem com a expectativa que irão receber recompensas como respeito, reputação e incentivos tangíveis. Esta tem sido uma das abordagens teóricas mais utilizada para estudar os antecedentes da partilha de conhecimento, principalmente em comunidades profissionais. A participação na partilha de conhecimento numa comunidade de prática *online* está relacionada com o aumento de satisfação interna, a obrigação de contribuir reciprocamente com o conhecimento obtido nesse fórum, o aumento da reputação profissional, ajudando ao desenvolvimento da comunidade (Lin, 2007; Hew e Hara, 2007; Wasko e Faraj, 2000, 2005).

A TTS explica o comportamento humano em termos de trocas sociais o que difere das trocas económicas, porque as obrigações não estão claramente especificadas. Nestas trocas as pessoas realizam favores a outros com a expectativa geral de um retorno no futuro, assumindo desta maneira, segundo Chen *et al.* (2010), a existência de uma relação a longo prazo em oposto a uma única troca. Esta abordagem teórica também é utilizada para compreender as razões dos clientes para desempenharem comportamentos voluntários que melhoram a performance e a qualidade dos serviços da empresa (Rosenbaum e Massiah, 2007). Alguns estudos evidenciam que as pessoas contribuem voluntariamente com base nas suas expectativas de que a sua contribuição será digna do esforço, e que algum valor novo será criado (Chiu *et al.*, 2006; Kankanhalli *et al.*, 2005; Wasko e Faraj, 2005); Os autores Rosenbaum e Massiah (2007) referem três tipos de comportamento voluntário por parte dos clientes: 1) Participação, quando os clientes atuam como colaboradores parciais da empresa; 2) Lealdade, quando promovem a empresa através do *WOM*; e 3) Cooperação, quando colaboram com os empregados. Os clientes participam nesses processos baseados na troca social, pois recebem dois tipos de apoio dos seus pares: apoio socio-emocional e apoio instrumental (Rosenbaum e Massiah, 2007).

A TTS também explica o comportamento da partilha de conhecimento utilizando os factores de custo, como o tempo e o esforço (Lee *et al.*, 2006). Investigação sobre comportamento de consumidor tem sugerido que o tempo é um importante obstáculo para o consumidor maximizar o seu tempo útil, enquanto a investigação de partilha de conhecimento em repositórios electrónicos de conhecimento tem indicado que o esforço determina a intenção de uso de partilha de conhecimento (Kankanhalli *et al.*, 2005). Segundo estes autores quanto mais tempo e esforço for necessário para essa partilha menos os colaboradores utilizam esses espaços, principalmente quando têm falta de confiança em relação aos seus pares em relação à contribuição e reutilização do conhecimento. Hew e Hara (2007) realizaram um estudo qualitativo de três comunidades *online* profissionais onde examinaram os custos percebidos que podem inibir a partilha de conhecimento e descobriram que a falta de tempo e a não familiaridade com o assunto são as duas razões mais frequentemente citadas para a não partilha.

Nambisan e Baron (2010) também defendem a relevância desta abordagem teórica para compreender como as expectativas de recompensas privadas como a *expertise* (relacionada com a aprendizagem) e a melhoria da auto-imagem (reputação) dos membros de uma comunidade funcionam como poderosos incentivos para assistir/ajudar os seus pares. É de referir que os factores motivacionais aqui indicados por Nambisan e Baron (2010) como “Aprendizagem” e “*Status*” irão ser considerados nesta tese de investigação como de natureza intrínseca e suportados pela Teoria Cognitiva Social, no entanto estes autores utilizam uma análise de custo-benefício para avaliar as relações sociais dos indivíduos, que apenas se envolvem nessa Troca Social quando os benefícios ultrapassam os custos.

### 3.1.3. Outras Abordagens Teóricas Existentes

Existem outras abordagens teóricas como a Teoria de Capital Social, para além das anteriormente apresentadas, escolhidas para conceptualizar os benefícios do Teoria de U&G. Nambisan e Baron (2010) aplicaram no seu trabalho a Teoria de Capital social e comportamento de Cidadania para explicar a participação dos membros em fóruns de clientes *online*, que sugere que as relações entre indivíduos têm implícito um sentido de obrigação, responsabilidade e dever nessa participação (Kollock, 1999; Constant *et al.*, 1996; Wasko e Faraj, 2005); e utilizaram também a Teoria da Troca Social, (utilizada nesta tese de investigação) que sugere a expectativa de recompensas privadas, isto é, benefícios esperados para os membros dessas comunidades relacionadas com *status/reputação* e motivos de aprendizagem nessa participação (Nambisan e Baron, 2010; Wasko e Faraj, 2005). Chiu *et al.* (2006) utilizam a Teoria de Capital Social para completar a Teoria Cognitiva Social, pois consideram que esta última é insuficiente para explorar o impacto da rede social na partilha de conhecimento nas comunidades virtuais. Estes autores consideram que o capital social é a rede de relações de trabalho possuídas por um indivíduo ou a rede social e o conjunto de recursos incorporados que influenciam fortemente a extensão em que a partilha de conhecimento interpessoal ocorre. Wang *et al.* (2010) referem que esta abordagem teórica se foca mais nas relações do que nos indivíduos. Segundo Kankanhalli *et al.* (2005) a existência de ligações de rede de trabalho e capital social associado podem facilitar a partilha de conhecimento dentro de uma comunidade de prática.

Outros autores como Martínez-Cañas *et al.* (2016) argumentam que os consumidores podem ser encorajados a participar em atividades de cocriação de valor para atingir recursos de “Relações Pessoais” e “Capital Social” que ajudam a construir a sua própria identidade (Roberts *et al.*, 2014; Zwass, 2010). Inclusivamente a perspectiva teórica de Capital Social tem sido utilizada para compreender a contribuição quantitativa e qualitativa de conhecimento nas comunidades *online* (Wasko e Faraj, 2005). Lou *et al.* (2013) defendem que esta abordagem teórica de Capital Social não se aplica ao tipo de comunidade Q&A porque a sua natureza é orientada por assunto, e os membros não se envolvem em atividades de socialização, mas focam-se na troca de informação *per si*.

Outra linha de investigação que se baseia nas atitudes individuais para a partilha de conhecimento é a Teoria de Acção Racional que descreve como os comportamentos dos indivíduos são influenciados por crenças e atitudes (Wang *et al.*, 2010). Bock *et al.* (2002), que utilizaram esta abordagem teórica quando mostraram que as expectativas individuais acerca da utilidade do seu conhecimento e da partilha podem melhorar relações com os outros, está positivamente relacionada com atitudes de partilha de conhecimento, que por sua vez, está relacionada com intenções e comportamentos de partilha de conhecimento.

### 3.2. A Integração Subjacente da Teoria da Troca Social e Cognitiva Social na Teoria de Usos e Gratificações

As comunidades virtuais são redes sociais onde as pessoas com interesses comuns, objectivos ou práticas interagem para partilha de informação e conhecimento e envolvem-se em interacções sociais. Segundo Chiu *et al.* (2006) é a natureza das interações sociais e o conjunto dos recursos incorporados dentro da rede que sustentam as comunidades virtuais. De acordo com os mesmos autores, como o estudo das comunidades virtuais aborda assuntos relacionados com cognição pessoal e sistemas de redes sociais, é necessário uma teoria social que complemente a Teoria Cognitiva Social. Assim, a Teoria de Troca Social é uma teoria motivacional pessoal bastante útil conforme defendido por Lee *et al.* (2006) para identificação de factores pertencentes aos benefícios da partilha de conhecimento.

Com base nos trabalhos dos autores Nambisan e Baron (2007, 2009), Lin, 2007, Martinez-Cañas *et al.* (2016) realizou-se uma conceptualização (Tabela 10) que relaciona o tipo de benefício com a sua natureza (intrínseca ou extrínseca) e com as teorias de suporte para a sua conceptualização.

**Tabela 10.** Relação da tipologia Motivacional com Benefícios e com Teorias de Suporte Subjacentes

<i>Tipo de Motivação</i>	<i>Tipo de Benefício</i>	<i>Teorias Suporte</i>
Intrínseca	Benefício Cognitivo ou de Aprendizagem	Teoria Cognitiva Social
	Benefícios Pessoais de Integração	
	Benefícios Hedónicos ou Afetivos	
Extrínseco	Benefícios Sociais de Integração	Teoria de Troca Social

Fonte: Elaboração própria com base em Martinez-Cañas *et al.* (2016); Nambisan e Baron (2009); Lin (2007)

Tendo em conta o mencionado, foi desenvolvido um modelo integrado para examinar os factores de natureza extrínseca (suportados pela Teoria de Troca Social) e os fatores de natureza intrínseca (com base na Teoria Cognitiva Social) para conceptualizar a Teoria de Usos & Gratificações e validar a nossa proposta de investigação. Com base no SD-Logic as comunidades colaborativas internas da *Google+* suportadas pela empresa constituirão a proposta de valor. Os membros dessa comunidade (colaboradores da empresa) são recursos operantes que irão contribuir com o conhecimento profissional das suas práticas no negócio da empresa com base na sua experiência (também recurso operante). Ocorre desta forma um processo de cocriação de valor em que a partilha de conhecimento irá trazer valor para o cliente interno (colaboradores) e para empresa. Todo este processo de cocriação de valor que ocorre no meio da comunidade colaborativa *online* é influenciado pelos blocos de construção DART de Prahalad e Ramaswamy (2004). De acordo com esta lógica apresenta-se o modelo conceptual da nossa investigação, na Figura 9.





**Figura 9.** Modelo Conceptual de Investigação  
 Fonte: Elaboração própria.

### 3.3. Formulação das Hipóteses de Investigação

#### 3.3.1. Factores Motivacionais, Partilha de Conhecimento e Valor Criado para os Membros das Comunidades *Online* Internas

A empresa fornece uma proposta de valor, isto é, disponibiliza uma plataforma interna da *Google+* que permite aos seus colaboradores internos criarem as suas próprias comunidades entre pares, mas não existe garantia que o processo de partilha de conhecimento/processo de criação de valor ocorra. Apenas quando os colaboradores têm vontade de partilhar o seu conhecimento com os seus colegas nas comunidades *online* internas, poderá a empresa gerir esses recursos de conhecimento eficazmente. E, conforme referido por Lin (2007), é determinante compreender os factores que promovem ou impedem os colaboradores de se envolverem em comportamentos de partilha de conhecimento.

Pretende-se avaliar nesta Tese de Investigação se o uso dessa plataforma colaborativa *online* designada como uma comunidade interna do *Google+* através de uma contribuição voluntária de conhecimento, por parte dos seus membros, é influenciado com base em factores motivacionais que se traduzem em resultados esperados de participação.

Segundo Chen *et al.* (2010) assuntos de interação social nas comunidades virtuais profissionais têm um efeito significativo, quer sejam de natureza extrínseca ou intrínseca ao indivíduo, que justificam a sua participação neste tipo de comunidades para partilha de informação. Chen *et al.* (2010) e Lin *et al.* (2009) consideram como factores contextuais a “norma de reciprocidade” e Chen *et al.* (2010) consideram a “confiança interpessoal” para a partilha de conhecimento enquanto Lin *et al.* (2009) utilizam o factor motivacional “confiança”. Também Wasko e Faraj (2000) referem que a partilha de conhecimento é facilitada por um forte “senso de reciprocidade” e “justiça”. Assim de natureza motivacional extrínseca ao individuo iremos considerar para o construto “Benefícios Sociais de Integração” alicerçados na Teoria de Troca Social dois factores motivacionais extrínsecos: “Identidade Social” e “Reciprocidade”.

O conceito de “Identidade Social”, segundo Lee *et al.* (2006), está intimamente relacionado com o senso de comunidade que descreve como o sentimento que os membros têm de pertencer ao grupo, o sentimento de pertença mútua que os membros têm com os outros e o grupo, e uma fé compartilhada com as necessidades dos membros e do próprio grupo.

A relação entre “norma de reciprocidade” (uma das dimensões da Teoria de Capital Social) e partilha de conhecimento tem sido examinada no âmbito das comunidades de prática (Wang *et al.*, 2010). A “norma de reciprocidade” refere-se a uma série de regras sociais aceites em relação a uma transação em que quando uma parte oferece um recurso a outra parte obriga mais tarde a devolver esse favor embuída

no sentimento de dívida mútua em que os indivíduos ao reciprocamente devolverem estão a assegurar a troca de apoio contínuo (Chen *et al.*, 2010; Lin *et al.*, 2009). Lin *et al.* (2009) distingue “norma de reciprocidade” de altruísmo, pois está relacionada com um padrão de comportamento em que as pessoas respondem a acções amigáveis ou hostis com acções similares. Dois estudos que estudaram a influência deste construto na partilha de conhecimento em comunidades profissionais electrónicas apresentaram resultados inconsistentes. Chiu *et al.* (2006) concluíram que a “norma de reciprocidade” está positivamente associada com a partilha de conhecimento individual, enquanto Wasko e Faraj (2005) apresentaram uma relação negativa. Esta inconsistência é interpretada por Wang *et al.* (2010) com a sugestão de que esta relação pode ser contingente com outros factores como a personalidade dos participantes e à utilidade percebida da comunidade.

Apesar de numa plataforma colaborativa *online*, em que não existe o face-a-face dos cenários tradicionais, os seus membros não terem qualquer garantia de que quem estão a ajudar os irá ajudar no futuro, para Wasko e Faraj (2000) as pessoas que partilham conhecimento nas comunidades *online* acreditam na “Reciprocidade”. Deste modo, a “Reciprocidade” é um factor motivacional que facilita a partilha de conhecimento nas plataformas de comunidades do *Google+*.

Tendo em conta o supramencionado, propõe-se que:

*H<sub>1</sub>*: As crenças dos colaboradores quanto aos benefícios sociais de integração relacionadas com a comunidade *online* colaborativa interna da *Google+* estão positivamente associadas com a partilha de informação por parte do colaborador da empresa.

Kankanhalli *et al.* (2005) consideram que as motivações individuais/intrínsecas podem afectar a vontade de contribuir com a partilha de conhecimento, podendo segundo Lin (2007) obter prazer e satisfação nessas experiências de partilha. Será a expectativa dos benefícios individuais e de natureza intrínseca, que irá contribuir para o encorajamento dos membros de uma comunidade virtual profissional para partilharem conhecimento (Chen *et al.*, 2010).

Para compreender o tipo de motivações intrínsecas recorre-se à Teoria Cognitiva Social, uma teoria geralmente aceite para validar o comportamento individual (Lin *et al.*, 2009). De acordo com esta teoria o comportamento de uma pessoa é parcialmente moldado e controlado por influências de factores relacionados com o contexto e a cognição pessoal, isto é, um indivíduo realiza uma acção que tem cognição pessoal num ambiente social (Chen *et al.*, 2010). Esta Teoria é aplicada ao estudo da confiança das pessoas acerca das suas capacidades de desempenhar um determinado comportamento para atingir certos objetivos, pois como referido pelos autores Jin *et al.* (2013), se as pessoas acreditarem que o seu conhecimento poderá ajudar os outros a resolver problemas estarão mais predispostos a contribuir com esse recurso.

A “aprendizagem” ou “procura de informação” são dois fatores referidos por Lou *et al.* (2013) como a crença do indivíduo que ao contribuir com conhecimento pode beneficiar de autoaprendizagem ao exercer o conhecimento existente ou explorar áreas desconhecidas, isto é, querem aprender enquanto contribuem com conhecimento. Estes autores referem que a “aprendizagem” é de natureza extrínseca interiorizada porque não é inerente ao desempenho do comportamento de contribuição do conhecimento (partilha de conhecimento) e classificam-no como um benefício lateral<sup>26</sup> que os utilizadores podem perseguir enquanto contribuem com conhecimento para ajudar os outros. Ou seja, consideram que a “aprendizagem” é um valor social interiorizado porque participantes de comunidades *online* não utilizam apenas a base de conhecimento corrente através da partilha de informação com os outros, mas podem aumentar essa base através da procura de informação, quando encontram questões que não tem resposta e acumulam, por esta razão, mais conhecimento. Nambisan e Baron (2007) referem que os ambientes virtuais, nomeadamente comunidades de suporte de produto, são importantes fontes de informação fatural e experiencial acerca de produtos que permitem aos clientes, através dessa interação (partilha de informação), melhorar a eficácia de uso dos produtos. Em 2010, Nambisan e Baron referem que quando os consumidores interagem uns com os outros num fórum de discussão *online* esperam aprender mais acerca de um produto e sobre o seu uso em vários contextos referindo mesmo que essa aprendizagem ocorre através de “contar uma história”<sup>27</sup> – as experiências (positivas ou negativas) que os clientes têm com um produto. Muniz e O’Guinn (2001) referem que nas comunidades de marca estas histórias baseadas nas experiências com o produto representam uma fonte de conhecimento para os outros clientes.

De acordo com o atrás referido, propõe-se a seguinte hipótese:

*H*<sub>2</sub>: As crenças dos colaboradores quanto aos benefícios/gratificações cognitivos ou de aprendizagem relacionadas com a comunidade *online* colaborativa interna da Google+ estão positivamente associadas com a partilha de conhecimento por parte do colaborador da empresa.

Os principais factores motivacionais da Teoria Cognitiva Social assentam na “autoeficácia” e nas “expectativas de resultado” derivadas do “*status social*” e da “presença social” (Dhir *et al.*, 2018). A “autoeficácia” refere-se ao julgamento na habilidade de cada um de organizar e executar certos tipos de performance, enquanto as “expectativas de resultado” são o julgamento da consequência que essas performances irão produzir (citação de Chiu *et al.*, 2006 a Bandura, 1997). As “expectativas de resultado” têm duas medidas utilizadas na Teoria Cognitiva Social: a “Presença Social” referida como as percepções pessoais e sociais de um utilizador de um determinado meio/media ou plataforma e o “*Status Social*”, referido como a crença normativa e externa ou a influência interpessoal que representa um papel fundamental nos comportamentos sociais dos indivíduos” (Dhir *et al.*, 2018).

---

<sup>26</sup> Tradução de “*side-benefit*”

<sup>27</sup> Tradução de “*storytelling*”;

Segundo Martinez-Cañas *et al.* (2016) os consumidores ao participarem em atividades de cocriação de valor podem aprender o que valorizam mais (Wasko e Faraj, 2000; Zwass, 2010), na maioria dos casos a participação é valiosa só por si, pois permite que os consumidores satisfaçam as suas necessidades de “Autoestima”, “Autoeficácia” e “Autoexpressão” (Kollock, 1999).

“Autoestima” é um fator que segundo Lou *et al.* (2013) pode ser estendido às comunidades *online* porque os seus membros podem sentir autoestima quando a sua contribuição de conhecimento faz a diferença para quem colocou a questão. No entanto, conforme estes autores descobriram, a “autoestima” é um fator motivador mais relevante em organizações que patrocinam comunidades *online* profissionais porque a contribuição do conhecimento está mais relacionada com o desenvolvimento pessoal de carreiras (Wasko e Faraj, 2005).

Lev-On (2015) refere o trabalho do autor Bandura (1977) defendendo que um dos resultados do aumento de conhecimento através das comunidades *online* é o crescimento do sentimento de “autoeficácia”, descrevendo este conceito como um fenómeno em que a pessoa descobre algo capaz de o realizar quando previamente considerava que não seria capaz. Assim a “autoeficácia” é estabelecida através de um processo gradual de aprendizagem que ocorre na interacção entre o contexto, mecanismo motivacional e as actuais realizações do individuo, e quando é elevada tende a possibilitar um desempenho com sucesso. Lin (2007) define “autoeficácia” como o julgamento dos indivíduos acerca das suas próprias capacidades independentemente do que elas são capazes realmente. São as crenças que os indivíduos têm nas suas capacidades e não aquilo que são realmente capazes de conseguir (Jin *et al.*, 2013).

A “autoeficácia” aplicada à partilha de conhecimento” é designada pelo constructo “autoeficácia de conhecimento<sup>28</sup>” por Kankanhalli *et al.* (2005) e Constant *et al.* (1996) referindo-se à confiança que um individuo tem na sua capacidade de fornecer conhecimento valioso. Lin *et al.* (2009) apresentam também, no âmbito dos fatores determinantes para a partilha de conhecimento das comunidades profissionais, a “autoeficácia de partilha de conhecimento<sup>29</sup>” como um atributo individual percebido que permite perceber a intenção do comportamento que é “partilha de conhecimento”. Em comunidades profissionais ou de prática, Constant *et al.* (1996) referem que a elevada perceção de *expertise* está relacionada com a contribuição de conhecimento, e que as consequências da gratificação cognitiva são o fortalecimento profissional, a redução do isolamento (geográfico) dos profissionais e a estimulação cognitiva e a criatividade e, quando expostos a novas práticas e exemplos, utilizam a comunidade como uma “arena de marketing” quando publicitam o seu trabalho podendo assim fornecer visibilidade, o que encoraja uma certa competição entre os seus membros (Lev-on, 2015). Existem estudos que descobriram empiricamente que “autoeficácia de conhecimento” tem um impacto significativo na quantidade e

---

<sup>28</sup> Tradução de “*knowledge self efficacy*”;

<sup>29</sup> Tradução de “*knowledge sharing self efficacy*”;

utilização do conhecimento que contribuem para o estado afetivo (ex: satisfação) da partilha de informação que é útil para a organização (Constant *et al.*, 1996). Similarmente Lin (2007) e Kankanhalli *et al.* (2005) consideram o fator “Autoeficácia de Conhecimento” como um benefício esperado de natureza intrínseca. Assim, indivíduos com elevada “Autoeficácia de Conhecimento” tendem a envolverem-se em contribuições de conhecimento mais intensamente (e mais quantitativamente) pois acreditam que a sua competência pode ajudar os outros a resolver os seus problemas ou a melhorar a sua eficiência (Kankanhalli *et al.*, 2005; Wasko e Faraj, 2005). Também este constructo está relacionado com a qualidade da informação dada pois quanto mais sentirem confiança no conhecimento que acreditam ter, maior a utilidade da informação que fornecem (Constant *et al.*, 1996).

A “auto-eficácia percebida” representa, segundo Chen *et al.* (2010), um importante papel na influência da motivação e comportamento individual pois é considerado como uma forma de auto-avaliação de um individuo que influencia a decisão de um comportamento a seguir. O factor motivacional de “auto-eficácia de conhecimento” é a confiança e auto-avaliação que cada individuo tem de fornecer conhecimento valioso e útil aos outros Chen *et al.* (2010).

Martinez-Cañas *et al.* (2016) defendem que os consumidores podem ser motivados a participar em atividades de cocriação de valor se acreditam que ao fazerem-no facilita o acesso a uma posição social e a reputação (Zwass, 2010; Chen *et al.*, 2012). Também em fóruns de clientes *online*, Nambisan e Baron (2010) verificaram que os membros que ajudam os outros através da partilha da sua *expertise* ou conhecimento têm o potencial de aumentar o seu prestígio e *status* na comunidade obtendo uma aprovação social ou um reconhecimento dos seus pares como recompensa. Wasko e Faraj (2005) referem o “autoconceito”<sup>30</sup> quando os utilizadores podem responder a questões em comunidades *online* para aumentar a sua reputação. O “ganhar respeito dos outros” é uma das motivações vitais para a partilha de informação (Constant *et al.*, 1996; Kankanhalli *et al.*, 2005).

Existe alguma confusão na revisão de literatura realizada acerca da natureza dos benefícios/expectativa de resultados. Como é o caso de Jin *et al.* (2013) que estudaram os factores motivacionais da partilha de informação nas comunidades *online* tipo Q&A em que consideram que “Valorização de Reputação” (*status*) é um benefício esperado de origem extrínseca, e não intrínseca como se considera nesta tese de investigação.

Irão ser integrados nesta tese de investigação, que tem por base a Teoria de U&G utilizado por Nambisan e Baron (2010) para o estudo das comunidades *online* externas de desenvolvimento e inovação de produto, duas variáveis ao construto “Benefícios Pessoais de Integração” relacionadas com as comunidades virtuais profissionais: “vantagem relativa percebida” e “compatibilidade percebida”

---

<sup>30</sup> Tradução de “*self concept*”

utilizados pelos autores Chen *et al.* (2010), Lin *et al.* (2009). Bock e Kim (2002), Chiu *et al.* (2006), Hsu *et al.* (2007), Kankanhalli *et al.*, (2005), Wasko e Faraj (2005).

A “vantagem relativa percebida” é a cognição do conhecimento do colaborador das prováveis vantagens e benefícios que o comportamento de partilha de informação irá produzir ou devolver-lhe através de manifestações de aumento de eficiência e eficácia, benefícios económicos, como redução de custos de comunicação e rapidez na resolução de problemas pelo facto de partilharem informação numa comunidade virtual profissional com os seus colegas (Chen *et al.*, 2010; Lin *et al.*, 2009).

A “compatibilidade percebida” refere-se à percepção do contribuidor de conhecimento do valor provável, necessidade e experiência que o seu comportamento de partilha de informação é similar ao sistema de valores original (Chen *et al.*, 2010). Segundo Lin *et al.* (2009) a “compatibilidade percebida” é o nível a partir do qual a inovação é percebida como consistente com os seus valores existentes, experiências anteriores e necessidades potenciais. Os valores existentes envolvem estilos/hábitos, relevância/atitude no trabalho e conceitos de partilha de conhecimento. As experiências anteriores incluem usar um computador, a Internet, novas tecnologias e partilha de conhecimentos em comunidades virtuais; e necessidades potenciais referem-se a melhorar a performance no trabalho, capacidade de resolução de problemas, inovação e vantagem competitiva.

Pelas razões expostas, propõe-se a seguinte hipótese:

*H<sub>3</sub>*: As crenças dos colaboradores quanto aos benefícios pessoais de integração relacionadas com a comunidade *online* colaborativa interna da Google+ estão positivamente associadas com a partilha de conhecimento por parte do colaborador da empresa.

Outros benefícios intrínsecos percebidos para partilha de conhecimento estão relacionados com motivações altruísticas (Kollock, 1999) porque sentem prazer e alegria (motivações hedónicas) ao fazerem o que adoram (Nambisan e Baron, 2009; Roberts *et al.*, 2014). Sobretudo em ambientes modernos, a decisão dos consumidores para participarem em atividades de cocriação de valor, envolve sobretudo o desejo altruístico de contribuir (Kollock, 1999; Zeityln, 2003; Zwass, 2010; Roberts *et al.*, 2014). Um dos fatores que deriva do conceito de altruísmo é o “Gosto de Ajudar os Outros” (Lin, 2007) que tem sido analisado em contexto de comunidades de “*open-source*” (Nambisan e Baron, 2009), em comunidades de prática ou profissionais (Constant *et al.*, 1996; Wasko e Faraj, 2005; Lin, 2007; Lin *et al.*, 2009) e em comunidades tipo Q&A (Jin *et al.*, 2013; Lou *et al.*, 2013). O constructo “Gosto de Ajudar os Outros” como uma manifestação de altruísmo num contexto de partilha de conhecimento apresentado por Constant *et al.* (1996), Kankanhalli *et al.* (2005), Wasko e Faraj (2000) e Lin (2007) como um importante motivo para a partilha de conhecimento, explica que as pessoas recebem uma recompensa psicológica (prazer) através da ajuda que prestam aos outros (Yu *et al.*, 2007). Os autores Wasko e Faraj (2005, 2000) demonstraram, nos seus estudos de fatores motivacionais para participação em comunidades

de prática, que os colaboradores estavam motivados intrinsecamente para a partilha de informação porque a envolvimento em desafios intelectuais e na resolução de problemas era desafiante, lhes dava prazer e porque gostavam de ajudar os outros. Os utilizadores podem “Gostar de Ajudar os Outros” e obter sensações de prazer através do envolvimento nas respostas às questões de ajuda aos outros em comunidades *online* Q&A (Kankanhalli *et al.*, 2005). Jin *et al.* (2013) demonstraram que o “Gosto de Ajudar os Outros” em comunidades *online* tipo Q&A é o principal motivo para a contribuição de conhecimento nestas comunidades. Alguns autores avaliaram este constructo “Gosto de Ajudar os Outros” ao nível de *output* qualitativo, isto é, quanto maior o gosto de ajudar os outros, maior a utilidade da informação fornecida (Wasko e Faraj, 2005). Enquanto os outros que avaliaram a influência deste constructo na quantidade da informação partilhada (Wasko e Faraj, 2005, 2000; Kankanhalli *et al.*, 2005; Yu *et al.*, 2011) mostraram que os indivíduos estão simplesmente motivados a contribuir cada vez mais pela satisfação que isso acarreta.

Desta maneira, o “Gosto de Ajudar os Outros” e a “Autoeficácia do Conhecimento” foram identificados nos trabalhos dos autores Constant *et al.* (1996), Kankanhalli *et al.* (2005), Lin (2007), Wasko e Faraj (2005), Lou *et al.* (2013) como os dois principais fatores motivacionais intrínsecos para a contribuição de conhecimento, tanto em quantidade como em qualidade. De acordo com Lou *et al.* (2013) estes dois fatores motivacionais intrínsecos ou benefícios esperados são aplicáveis às comunidades *online* tipo Q&A porque os contribuintes de conhecimento, deste género de comunidade, podem obter prazer ao ajudar os outros fornecendo respostas às suas questões ou podem demonstrar autoeficácia de conhecimento quando providenciam uma solução ao problema apresentado.

Nambisan e Baron (2010) concluem que os motivos para ajudar os outros e os motivos para obter ganhos pessoais são relativamente similares em toda a influência abrangente em assistência entre pares. De acordo com Lee *et al.* (2006) o “gosto de ajudar os outros” é o factor mais citado no seu estudo que conduz os clientes a partilharem conhecimento nos “quadros de discussão baseados na Web”. Para os autores Wasko e Faraj (2005), os participantes de comunidades de prática consideram o conhecimento como um bem público, e logo a sua motivação para partilhar conhecimento é basicamente dirigido por obrigação moral e interesse na comunidade, em ajudar os outros, em vez de auto-interesse.

*H<sub>4</sub>*: As crenças dos clientes quanto aos benefícios hedónicos ou afectivos de integração relacionados com a comunidade *online* colaborativa interna da Google+ estão positivamente associados com a partilha de conhecimento por parte do colaborador da empresa.

Após a formulação das hipóteses relativas aos benefícios esperados/gratificações de uma partilha de informação numa comunidade *online* colaborativa interna da Google+ por parte dos seus membros, iremos agora apresentar a criação de valor resultante dessa partilha de conhecimento para os mesmos.



Os autores Dholakia *et al.* (2004) referem o “valor proposto” como um fator chave de participação, isto é, quem procura a informação numa comunidade só a classificará como uma comunidade útil se encontrar um par com um motivo complementar que forneça a informação que procura. Segundo Arnould *et al.* (2006) o valor de outros membros para os participantes nas comunidades virtuais representam uma voz influente na cocriação de valor, uma importante fonte de informação para todos os que participam nas comunidades, e um sentimento de responsabilidade moral que se traduz numa socialização com outros, providenciando e reforçando os recursos operantes dos participantes. Segundo os autores Arnould *et al.* (2006) e Baron e Harris (2008) existem dois tipos de valor que os participantes ganham ao interagirem ativamente nas experiências de consumo: 1) valor pessoal ao integrarem recursos físicos, sociais e culturais e 2) valor coletivo ao integrarem os seus recursos operantes no coconsumo de experiências com os seus pares. O valor pessoal diz respeito à recolha de informação, experiências, e ao desenvolvimento de relações e interações sociais, enquanto que o valor coletivo poderá passar por um desenvolvimento de comunidade ou identidade de grupo, contribuir para os recursos da comunidade, apoiar a cultura da marca, entre outros (Pongsakorrungsilp e Schoroeder, 2011). De acordo com Nuttavuthisit (2010) o valor que o consumidor extrai das suas atividades de cocriação de valor (participação e criação) tem como objetivo beneficiar o próprio ou os outros. Assim, o valor extraído está relacionado com os benefícios esperados na participação, isto é, com o valor desejado (benefícios esperados/factores motivacionais) e o valor realizado/recebido que decorre da avaliação entre benefícios recebidos *versus* realizados (Vega-Vasquez *et al.*, 2013). Os benefícios esperados/factores motivacionais utilizados nesta Tese com base na Teoria de U&G correspondem às gratificações encontradas pelos membros no uso de uma comunidade *online* colaborativa interna da Google+ e assim à criação de valor para o colaborador da empresa.

De acordo com a SD-Logic a participação de um indivíduo na experiência de consumo é indispensável para a criação de mais valor para todos os participantes e apresenta, segundo Martinez-Cañas *et al.* (2016), dois resultados de um processo de cocriação de valor, a capacitação do participante relacionada com as novas tecnologias WEB que permitem que haja interação e experienciação a diversos níveis (pessoal, dual com a empresa, grupo, comunidade), e por outro lado, permite a partilha de conhecimento entre pares e com a empresa. Estes autores também reforçam que a utilização do canal da Internet e as plataformas *online* como meio para fomentar o diálogo, permitem obter um compromisso com um nível de presença cognitiva, física e emocional que o indivíduo dedica a uma organização. Assim, a capacitação do participante de uma comunidade fortalece as suas próprias perceções de autodeterminação e autoeficácia (Füller *et al.*, 2009). Os participantes, utilizando os seus recursos nesses espaços virtuais podem exercer uma influência poderosa, estabelecer a sua credibilidade e desenvolver a sua própria identidade (Cova e Dali, 2009; Füller *et al.*, 2009). Ao interagirem com os seus pares, desempenham papeis, testam as suas competências sociais (o que fortalece o sentimento de autoidentidade), desfrutam das experiências (o que aumenta as perceções de autoeficácia) (Füller *et al.*,

2009). Também existem estudos que referiram que a participação dos indivíduos em processos de cocriação de valor aumenta a sua satisfação (Vega-Vasquez *et al.* (2013).

As próprias plataformas *online* atuais permitem que os consumidores compartilhem, socializem, aprendam, defendam e codesenvolvam (Brodie *et al.*, 2013). Como uma comunidade *online* se baseia praticamente na partilha de conhecimento, a existência de um forte sentimento de coesão e pertença com outros membros da comunidade é bastante importante (Hashim e Tan, 2015). Estudos realizados por Muniz e O'Guinn (2001) e McAlexander *et al.* (2002) demonstraram que os membros das comunidades de marca, na maioria das vezes, exibem comportamentos e intenções que são consistentes com as normas do grupo como a preferência pela marca, a participação em eventos de marca, a promoção *WOM* da marca e a celebração da história da marca. Ora segundo Carlson *et al.* (2007) o compromisso em relação a uma marca fornece a motivação para produzir esses resultados. Este compromisso com a comunidade *online* interna na empresa permite o desenvolvimento de um compromisso com a própria empresa e insígnia (marca).

Desta maneira, como resultado das interações que ocorrem nas comunidades *online*, desenvolvem-se relações de elevada qualidade (entre membros e entre membros e empresa) com base num diálogo contínuo (Prahalad e Ramaswamy, 2004) com resultados importantes e valiosos para ambas as partes. Através das relações sociais estabelecidas em processos de cocriação de valor, os participantes envolvem-se facilmente em diálogo uns com os outros de onde resulta a partilha das suas emoções, comportamentos e conhecimento (Payne *et al.*, 2008) o que resulta em processos interativos de aprendizagem (Ballantyne, 2004). Ao comunicarem diretamente entre os seus pares e partilharem as suas próprias experiências poderá originar-se interações pessoais (Prahalad e Ramaswamy, 2004). O que poderá resultar em satisfação dos participantes e manutenção das suas relações sociais.

A criação de valor para os utilizadores de um *media* como uma comunidade colaborativa *online* está na satisfação das suas necessidades, as gratificações pelo uso desse *media*. Assim de acordo com as Teorias Motivacionais, de Troca Social e Cognitiva Social, os benefícios/gratificações esperados, quando são alcançados, funcionam como a criação de valor para os membros de uma comunidade *online*.

### 3.3.2. DART e Respectivos Blocos de Competências da Empresa para a Realização da Proposta de Valor

Tem-se assistido, após a apresentação do modelo DART, pelos autores Prahalad e Ramaswamy (2004), a uma conceptualização de processos de cocriação de valor que implica interações para além das comunicações directas envolvidas nos encontros de serviço, para incluir interações entre clientes e com clientes e diversos actores antes, durante e depois da entrega do serviço. Este maior âmbito temporal e espacial contribui, segundo Gronroos e Voima (2013), para a conceptualização do “valor-em-uso” como um conceito mais holístico e expansivo, e que constitui o principal foco do modelo DART (Mazur *et al.*, 2014). Assim, a avaliação das dimensões Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco e Transparência, que constituem os pilares de um processo de cocriação de valor, é fundamental para perceber a disponibilidade institucional de uma empresa para um processo de cocriação estratégico e para uma reflexão das suas estruturas e políticas que suportam um ambiente propício para a realização desse processo (Albinsson *et al.*, 2016). Foram desenvolvidas algumas conceptualizações para medir o processo de cocriação de valor já referidas na revisão de literatura, mas essas escalas tinham um foco de medição de construtos a nível individual enfatizados pelo processo de encontro de serviço. Urgia uma escala DART de diagnóstico com uma perspectiva mais ampla que permitisse avaliar as características do ambiente de experiência que impulsionasse a cocriação de valor a um nível mais alargado e omnipresente (Albinsson *et al.*, 2016). Conforme Payne *et al.* (2008) reconhecem, existia a necessidade de investigação de medidas chave para a cocriação de valor. Assim autores como Albinsson *et al.* (2016) e Mazur *et al.* (2014) desenvolveram escalas DART para avaliar as dimensões críticas do ambiente de experiência que funcionam como um diagnóstico de medição da preparação das empresas para perseguirem uma estratégia de cocriação de valor e que funcionam como elemento moderador da cocriação de valor.

Considera-se assim que as características estruturais de uma comunidade colaborativa *online* vão ao encontro dos blocos de construção de um processo de Cocriação de Valor designado por DART, pelos autores Prahalad e Ramaswamy (2004). Segundo Lee *et al.* (2006) os sistemas de fácil uso criados com as tecnologias de partilha de conhecimento podem aumentar a partilha de informação como ajuda à redução dos custos psicológicos de partilha. Preece (2001) identifica quatro dimensões de usabilidade de uma comunidade *online* que são críticas para o seu sucesso: 1) diálogo e suporte de interação social (os avisos e o *feedback* que suportam essa interação); 2) *design* de informação (ex: fácil de ler, compreensível); 3) navegação (a facilidade com que os utilizadores navegam e descobrem o que pretendem); e o 4) o acesso (ex: velocidade de *download*, tempo de resposta)

As comunidades internas da *Google+* são criadas para que haja um “Diálogo” permanente entre os seus membros que pode ser escrito, áudio ou visual (filmes e fotos). Mas também a criação deste tipo de comunidades tem como objectivo estimular um Diálogo entre empresa e colaboradores, entre os dirigentes e *top management* da empresa e colaboradores. Outra característica é o “Acesso” a estas

comunidades que são facilitadas pela Empresa quando disponibiliza esta ferramenta de criação de comunidades no Google+, e que permite ao administrador/criador da comunidade convidar ou aceitar convites de participação para quem quiser ingressar nesse círculo. A “Avaliação de risco” quer por parte da empresa que está convicta que o risco é superiormente ultrapassado pelo benefício de criação de conhecimento, e por parte dos membros/colaboradores que ao participarem nas comunidades avaliaram que os diversos benefícios que usufruem por utilizar este *media*, é superior ao seu risco de participação. A “Transparência” está relacionada com a própria ferramenta digital que envolve a possibilidade de utilização por todos com a transparência característica de uma rede social que se baseia na confiança interpessoal conforme referido por Chen *et al.* (2010), quando a uma interação favorável realizada no passado conduz a expectativas de interações positivas no futuro.

Tendo em conta o referido, propõem-se as seguintes hipóteses:

*H<sub>5</sub>*: A empresa ao disponibilizar uma plataforma *online* para a criação e manutenção de comunidades colaborativas internas por parte dos seus colaboradores está a reforçar as condições, como o Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco e Transparência, para que ocorra um processo de cocriação de valor.

*H<sub>5a</sub>*: A empresa ao disponibilizar uma plataforma *online* para a criação e manutenção de comunidades colaborativas internas por parte dos seus colaboradores está a reforçar as condições como o Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco e Transparência que têm um efeito moderador positivo nos benefícios/gratificações sociais de integração para o colaborador no uso dessa comunidade.

*H<sub>5b</sub>*: A empresa ao disponibilizar uma plataforma *online* para a criação e manutenção de comunidades colaborativas internas por parte dos seus colaboradores está a reforçar as condições como o Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco e Transparência, que têm um efeito moderador positivo nos benefícios/gratificações cognitivos/aprendizagem para o colaborador no uso dessa comunidade.

*H<sub>5c</sub>*: A empresa ao disponibilizar uma plataforma *online* para a criação e manutenção de comunidades colaborativas internas por parte dos seus colaboradores está a reforçar as condições como o Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco e Transparência, que têm um efeito moderador positivo nos benefícios/gratificações pessoais de integração para o colaborador no uso dessa comunidade.

*H<sub>5d</sub>*: A empresa ao disponibilizar uma plataforma *online* para a criação e manutenção de comunidades colaborativas internas por parte dos seus colaboradores está a reforçar as condições como o Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco e Transparência, que têm um efeito moderador

positivo nos benefícios/gratificações hedônicas/afectivos de integração para o colaborador no uso dessa comunidade.

### 3.3.3. Valor para a Empresa

A teoria e prática do Marketing cada vez mais reconhecem o potencial que os processos de Cocriação de Valor têm para a performance das empresas (Prahalad e Ramaswamy, 2000, 2004; Hoyer *et al.*, 2010). Ao implementar e gerir processos de cocriação de valor as empresas podem criar duas fontes de vantagem competitiva (Payne *et al.*, 2008; Prahalad e Ramaswamy, 2000; Hoyer *et al.*, 2010): 1) Ganhos de produtividade através do aumento de eficiência de processos (ex: através de redução de custos operacionais), e 2) aumento de eficácia (ex: através da melhoria do valor dos produtos, da inovação e capacidade de aprendizagem e uma melhor resposta às necessidades dos clientes).

O valor de espaços de Cocriação de Valor abertos e voluntários, como comunidades *online* internas, para a empresa depende, segundo os autores Chen *et al.* (2012), dos níveis de contribuição, da qualidade da contribuição e da participação sustentada ao longo do tempo. Por isso é crucial para as empresas perceberem os factores motivacionais dos membros desses espaços de forma a que possam gerir os mesmos satisfazendo as necessidades desses clientes internos e assim fomentar a participação para Cocriação de Valor. Conforme referido pelos autores Nambisan e Baron (2007), ao investigarem as comunidades de suporte para melhoria de produto, os benefícios esperados vêm diretamente do uso das comunidades e não da empresa. Ou seja, os benefícios de aprendizagem reflectem, por exemplo, o conhecimento adquirido com outros pares e a identificação social decorre da interação ocorrida na comunidade. Consequentemente, não existe uma relação entre esses benefícios em relação à empresa patrocinadora da comunidade, o que estes autores defendem é que as interações que ocorrem geram estados afectivos positivos e negativos, que por sua vez influenciam as atitudes e percepções em relação à empresa que suporta a comunidade.

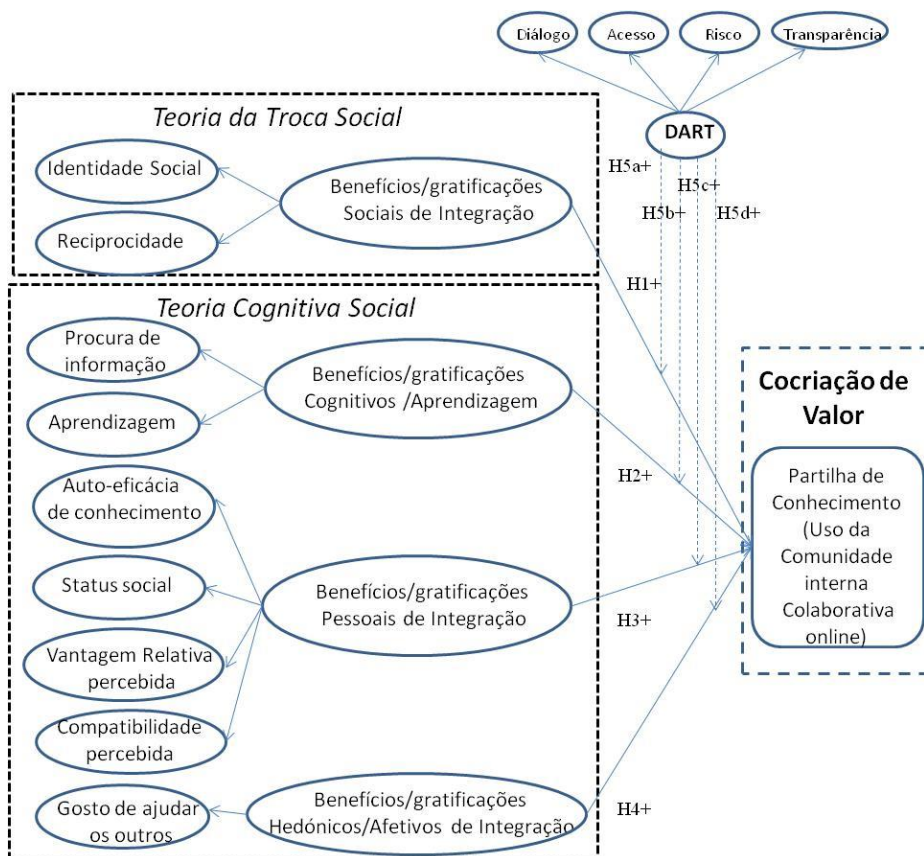
Lin (2007), que distingue dois níveis de partilha conhecimento: o individual e o organizacional, refere que quando a empresa utiliza a partilha de conhecimento organizacional possibilitando o acesso a todos de todo o conhecimento que captou, armazenou, organizou, reutilizou e transferiu, está a proporcionar um aumento de produtividade potencial, bem como a retenção de capital intelectual, mesmo que os colaboradores saiam da empresa, está deste modo a criar valor acrescentado. Segundo Wang *et al.* (2010), a partilha de conhecimento está positivamente relacionada com redução de custos de produção, rápida concretização de projectos de desenvolvimento de novos produtos, desempenho de equipa, capacidades de inovação da empresa, desempenho da empresa que inclui crescimentos de vendas e receitas de novos produtos e serviços.

Com base na perspectiva de comunicação de marketing, as populares redes sociais (ex: *Facebook*) que representam marcas, oferecem aos *marketeers* acesso a informação substancial acerca dos seus membros e fornecem a facilidade para se envolverem numa comunicação bilateral com mensagens e conteúdos personalizados (Dunne *et al.*, 2010). Também na perspectiva de empresa e colaboradores, as

comunidades *online* internas colaborativas da *Google +*, que apresentam características funcionais de rede social, também fornecem um canal de diálogo e também uma forma de a empresa perceber e conhecer os seus clientes internos (colaboradores).

Os resultados da partilha de conhecimento que ocorre numa comunidade de prática podem ser, segundo Wenger e Snyder (2000), definição de estratégias, criar novas linhas de negócio, desenvolvimento de competências profissionais dos seus membros e ajudar a empresa a recrutar e a reter talento.

A Figura 10 apresenta o modelo operacional e a síntese das hipóteses estabelecidas.



**Figura 10.** Modelo Operacional de segunda ordem  
 Fonte: Elaboração própria.





## **SEGUNDA PARTE – PARTE EMPÍRICA**



## 4. Metodologia de Investigação

De acordo com a abordagem de cocriação de valor de Prahalad e Ramaswamy (2004), da perspetiva teórica de *SD-Logic* de Vargo e Lusch (2004, 2008), e com base nos trabalhos de Nambisan e Baron (2007, 2009), e de outros investigadores, mencionados nesta tese de investigação, que investigaram os factores motivacionais para a partilha de conhecimento em comunidades *online*, utilizando a teoria de Usos & Gratificações suportada pela Teoria de Troca Social e Teoria Cognitiva Social, iremos analisar as comunidades *online* internas do *Google +* do Grupo *Auchan Retail Portugal* (ARP).

Com base na revisão de literatura realizada, e mais especificamente sobre a Teoria de U&G, a participação dos membros (colaboradores internos) destas comunidades é motivada principalmente pela convicção de que os benefícios de envolvimento para a partilha de conhecimento são encontrados na sua participação, comunicações e atividades interactivas e recíprocas gratificantes que satisfazem as necessidades de uso de determinado media. Conforme referido por Prahalad e Ramaswamy (2004) para a cocriação de valor é fundamental um ambiente de experiência onde os fornecedores de serviços e os seus clientes possam envolver-se num diálogo para cocriar experiências, assim é necessária uma interface confortável que motive o cliente a envolver-se em atividades de cocriação de valor.

A autora desta tese, colaboradora da Empresa *Auchan Retail Portugal*, desde 1998, assistiu à apresentação da estratégia internacional para interconectar todos os seus colaboradores, iniciada em 2017, particularmente no domínio de criação de comunidades internas privadas e públicas, na plataforma do *Google +*. Este cenário de transformação digital e de experimentação de novas ferramentas digitais de comunicação, estruturado por uma fundamentação teórica nos domínios da cocriação de valor em comunidades *online*, proporcionou uma oportunidade única para o desenvolvimento da investigação académica sobre comunidades *online* internas, patrocinadas pela empresa como uma proposta de valor, funcionando estes espaços digitais como um processo de criação de valor para os seus participantes, colaboradores (clientes internos) e empresa.

Esta secção apresenta a opção metodológica adotada na investigação, o procedimento de seleção da amostra e as suas características gerais, o instrumento usado no processo de recolha de dados, bem como a forma de tratamento dos dados. Iremos iniciar esta secção com a descrição do contexto de investigação.

## 4.1. Descrição do Contexto da Investigação

O Grupo *Auchan Retail Portugal* (ARP) pertence a uma multinacional de origem francesa, a *Auchan Retail International*, presente em 17 países, especializada em Retalho Alimentar, detentora no país de 24 hipermercados “*Jumbo*”, de 7 mini hipermercados “*Pão de Açúcar*”, 3 supermercados “*Pão de Açúcar*” e 25 lojas de proximidade “*My Auchan*”<sup>31</sup>. A partir de Janeiro de 2019 a empresa irá uniformizar todas as suas marcas numa única denominação “*Auchan*” hipermercados e supermercados e “*My Auchan*” para as lojas de conveniência e proximidade, no âmbito do movimento internacional do Grupo.

Em 2017, a empresa apresentou a sua nova Visão 2025 “A Auchan Muda a Vida” (ver anexo A) onde apresenta a sua intenção “continuar a ser um *player* inovador e responsável neste mundo em evolução, melhorando todos os dias a qualidade de vida e o poder de compra do maior número possível de pessoas, dando ao mesmo tempo uma maior atenção aos seus colaboradores” (p.8, Guia Pedagógico para Líderes, Dinamizar o projecto Humano<sup>32</sup> - GPL) com base em 3 valores centrais estratégicos do Projecto Humano para os recursos humanos: Confiança, Abertura, e Excelência (ver Anexo B – Os valores no centro do projecto Humano). Inserido no projecto Humano da empresa existe uma missão denominada “A Simetria das Atensões” que representa a vontade da empresa em colocar no mesmo nível de atenção o cliente externo e o cliente interno (colaboradores) (ver Anexo L- Dar mais atenção aos clientes e colaboradores).

Deste modo, a Visão 2025 assenta em 3 valores centrais estratégicos: o valor da “Confiança”, “chave para uma colaboração eficaz e saudável entre todos” (pg 12, GPL), é um factor social moderador que determina, segundo Lin (2008), o sucesso de uma comunidade virtual, a participação, e um forte sentimento de pertença a uma comunidade (Casalo *et al.*, 2007). A “Confiança”, que está na base do Projecto Estratégico Humano da empresa, enquadra-se nos princípios dos blocos de construção (DART) de um processo de Cocriação de Valor defendido por Prahalad e Ramaswamy (2004). A empresa apresenta como compromisso “para um colaborador se sentir realizado” - “ligar 100% dos colaboradores a uma ferramenta colaborativa para favorecer a comunicação, as trocas de ideias, a aprendizagem e a coconstrução” (p.24, GPL). A empresa estimula o Diálogo (um dos pilares de DART), com base na confiança, como um processo interactivo de aprendizagem conjunta suportando a Cocriação de Valor ao proporcionar o Acesso (outro dos pilares do DART) a uma ferramenta Colaborativa como são as comunidades *online* internas do *Google+* e com base na Transparência (outro dos pilares de DART) de informação nos processos de partilha. O segundo valor estratégico da Visão é a “Abertura” “, a chave da inovação pretendida pela empresa, pois a abertura à mudança é uma necessidade constante” que encontra

<sup>31</sup> As 25 lojas “*My Auchan*” referem-se à data de 30 de Novembro de 2018, visto que o plano de expansão intenso deste formato de lojas desactualiza o número de lojas com o decorrer do tempo.

<sup>32</sup> A visão 2025 tem como ambição melhorar a qualidade de vida dos clientes, mas segundo o Diretor de Recursos Humanos *Auchan Retail International*, Philippe Saudo, pág. 5 do documento interno “Guia Pedagógico para os Líderes” (GPL), “para mudar a vida dos clientes, devemos antes de mais melhorar a dos nossos colaboradores. No centro desta transformação, está o nosso projecto humano que tem como objectivo cuidar do colaborador em todos os momentos da vida Auchan. Dar a cada um, os meios para se sentirem bem, para se sentirem realizados e terem uma profissão com sentido”.

correspondência nos blocos de cocriação de valor “Diálogo” e “Transparência”, e por fim, o terceiro valor estratégico da Visão é a “Excelência”, que se traduz na “ambição de ser o melhor”. Baseia-se num processo com objetivos de melhoria contínua para um aumento de eficácia individual e colectiva, para o qual contribui a ferramenta de comunicação das comunidades *online* internas com a partilha de conhecimento.

A empresa internacional *Auchan Retail International* iniciou um processo de transformação digital em 2017 com a mudança de sistema da *Microsoft (MSF)* para o sistema do *Google*. Esta mudança foi despoletada, segundo entrevista<sup>33</sup> do Diretor Geral de Recursos Humanos da ARP, pela necessidade detectada de modernização da empresa. Assim esta necessidade foi manifestada por um grupo internacional de 250 jovens talentos reunidos com o propósito de realizarem uma reflexão solicitada pelo anterior diretor geral internacional (Muliez). Este CEO iniciou um diagnóstico de forma a perceber a nível mundial o que estava a acontecer na empresa ao nível de mobilidade das pessoas, de gestão de informação e da actualização de informação e processos. Existia um entendimento comum de que a empresa não estava preparada para lidar com as gerações mais novas e as novas mentalidades. Conforme referiu o Diretor Geral de Recursos Humanos da ARP “A empresa era vista por estes jovens como uma empresa ultrapassada, pouco atualizada, em que tudo era avaliado como custo (ex: um portátil) e só o topo de organização é que podia ter acesso a esses equipamentos.” A empresa disponibilizava sistemas e equipamentos desactualizados com os quais as novas gerações de colaboradores não se identificavam e não sabiam trabalhar. “Estávamos a obrigar estes jovens a trabalhar com instrumentos de trabalho tipo *desktop* que eles nunca tinham utilizado, pois o que utilizavam eram portáteis, telemóveis, *tablets*, tudo o que tivesse portabilidade. A empresa disponibilizava sistemas ultrapassados, e isso passava uma imagem da organização envelhecida, desatualizada e pouco atrativa para estes jovens, e mais difícil ainda, de os reter na empresa. Esta reflexão impulsionada por estes jovens, determina a decisão da empresa de começar a olhar de forma diferente para aquilo que considerava custos e avaliar de uma forma global aquilo que podia ter impactos na atratividade da empresa para colaboradores (clientes internos) e clientes, na produtividade da empresa, na forma como as pessoas se divertiam a trabalhar, de uma forma motivada e apaixonada.”

A Auchan Internacional seleciona então dois países para realizar um teste com a transformação digital: Portugal e Rússia. De acordo com o Diretor Geral de Recursos Humanos “Portugal foi escolhido devido à mentalidade dos portugueses, com a sua criatividade e poder de “desenrasque”. Também por ser um país pequeno e pela sua capacidade de mobilização.” O teste foi lançado em Portugal em finais de 2015 e a *Auchan Retail Portugal* aproveita a abertura da nova loja Jumbo de Sintra, em novembro de 2015, para iniciar um teste de transformação digital. Segundo o Diretor Geral de Recursos Humanos da ARP, “esta loja tinha 10.000m<sup>2</sup>, tinha 20 Responsáveis de Mercado e não tinha dois níveis hierárquicos, o de gerente de departamento (2<sup>a</sup> nível) e o de sub-chefias de secção (4<sup>o</sup> nível). O teste fundamental foi

---

<sup>33</sup> Anexo E - Realizada a 17-08-2018

saber se as novas ferramentas digitais permitiam que um director de loja pudesse avaliar, acompanhar e animar diretamente 20 pessoas ao mesmo tempo (único nível hierárquico de chefia na loja para além do Diretor). O que veio provar é que, quando as estruturas são criadas de raiz de uma determinada forma resultam, e quando aquela pessoa (director), que liderava aquela loja, se apropriou deste projecto-teste, tudo se transformou de uma forma incrível! Existia assim uma relação biunívoca entre o Diretor e os seus Responsáveis de Mercado. Existia uma estimulação entre eles para o uso destas ferramentas digitais, isso permitiu que ao fim de um ano, aquela tecnologia de redes e utilização de *apps* proporcionasse mais autonomia às equipas. Tinha resultado, porque as pessoas sentiam-se mais valorizadas, e depois foi a loja que obteve o melhor resultado do BES<sup>34</sup>. Estes resultados permitiram decidir a desmultiplicação para todas as lojas e restante empresa. “Depois a própria loja foi mais longe, desafiando a própria empresa. Por exemplo, existia uma regra da empresa que os colaboradores durante o seu horário de trabalho não podiam ter os seus telemóveis, tendo que os deixar nos seus cacifos. A própria loja permitiu o uso dos telemóveis pessoais com regras muito simples e que quem prevaricasse ficava inibido do uso do equipamento pessoal.” Segundo a entrevista da Directora do Jumbo de Sintra<sup>35</sup> “Partimos logo do princípio que não basta disponibilizar o *software* das comunidades e não disponibilizar ou facilitar o acesso com *hardware*. Esta decisão de loja, (permissão de uso dos telemóveis pessoais) inédita na Empresa, permitiu logo desde o início potenciar o envolvimento digital”. Este teste e incentivo de ferramentas digitais de comunicação nesta loja começou de acordo com o Diretor Geral de Recursos Humanos da ARP “a funcionar como uma “bola de neve”, as lojas vizinhas começaram a saber e a questionar as suas chefias de que “se a loja de Sintra pode utilizar os telemóveis porque nós não o podemos?”, “se utilizam redes sociais para comunicarem entre eles, porque nós não o podemos utilizar? Fez-se o teste em Sintra, e as coisas correram bem, foram-se realizando mais testes nesse local com novas *apps*, a própria loja foi propondo correções e outras *apps* que não tinham sido pensadas, inclusivé outros colaboradores até desenvolveram *apps* para utilizar no trabalho ex: leitura através do telemóvel da imagem do artigo de folheto que permite aceder a toda uma informação existente em base de dados; e por acaso esse colaborador foi transferido para a sede para fazer esse trabalho para toda a empresa na área digital”. Assim, segundo o Diretor Geral de Recursos Humanos da ARP, com o processo de digitalização foram aparecendo novas funções apresentadas por iniciativa própria dos colaboradores e a confirmação do perfil de liderança necessário para conduzir esta transformação digital. Inclusivamente são os próprios colaboradores a pressionar o processo de desmultiplicação destas iniciativas, regras e ferramentas digitais para as outras lojas, sem qualquer imposição da empresa e com alguma resistência por parte das chefias hierárquicas limitadas pelas regras organizacionais e pela pressão oriunda dos colaboradores de base. Portugal inicia assim uma transformação digital que servirá de teste para todo o mundo, seguindo apenas orientações da *Corporate international*, mas iniciando um processo próprio de aprendizagem contínuo com o início do teste numa nova loja.

---

<sup>34</sup> BES – Barómetro de Envolvimento e Satisfação, inquérito internacional realizado cada 2 anos para avaliar o envolvimento e satisfação dos seus colaboradores. Ver anexo N- O barómetro de envolvimento e satisfação;

<sup>35</sup> Realizada a 17-08-2018.

Em 2017 assiste-se ao lançamento no mundo do processo de transformação digital com todos os países, excepto China, a mudarem o seu sistema da *MSF* para o da *Google*, e é lançado em Abril do referido ano a plataforma *online Birdy*<sup>36</sup> assente nas *apps* da plataforma *Google* (ver Anexo C - Estrutura da plataforma *Birdy* que coloca à disposição dos colaboradores da empresa as *Apps* do *Google*), disponibilizando aos seus colaboradores e incentivando o uso de todas as suas ferramentas entre as quais, o *gmail* (email de comunicação interna e externa); *hangout – chat* de conversação interno e externo; e as Comunidades Privadas e Públicas de uso interno. Esta última ferramenta, objecto de análise desta Tese, pretende que cada colaborador seja livre na criação da sua comunicação ou na adesão a comunidades existentes de forma a impulsionar a revolução de digitalização que a empresa pretende implementar. Nesta altura foi fundamental em Portugal a iniciativa de uma colaboradora do Departamento de Comunicação Interna de Recursos Humanos, que segundo o Director Geral de Recursos Humanos da ARP, propõe à empresa uma acção de formação e envolvimento dos “Embaixadores *Birdy*”, entre agosto e outubro de 2017, em 6 sessões espalhadas por centros regionais constituídos por agrupamentos de lojas. O papel de “Embaixador *Birdy*”<sup>37</sup> já estava definido no projecto inicial de transformação digital como um colaborador identificado pela empresa com perfil vocacionado para a tecnologia digital e com espírito de colaboração e ajuda para com os restantes colegas de forma a fomentar o uso das ferramentas digitais disponibilizadas pela empresa (ver Anexo D- Projecto *Birdy – Embaixador da Mudança*). Esta iniciativa de formação a 600 “Embaixadores *Birdy*” foi fundamental no sucesso da transformação digital do país. Segundo o Director Geral de Recursos Humanos da ARP, essas acções de formação e envolvimento resultavam em “reuniões, com 150 a 200 pessoas de cada vez, e durante a manhã dava-se formação técnica sobre a nova plataforma *Google/Birdy* e explicava-se os desenvolvimentos e dificuldades que se estava a ter com o novo sistema *Google*. No final dessa formação, eu (Director de Recursos Humanos) aparecia para estar uma hora com eles, responder às suas dúvidas e almoçar com eles e reforçando a mensagem da importância deles na mobilização, em cada local de trabalho, de todos os colaboradores para a transformação digital, apelando para a “não infoexclusão”, sobretudo das gerações mais velhas e apelar à simplificação e facilidade que estas ferramentas podiam trazer no dia-a-dia. Havia nesses espaços uma troca de histórias onde cada um trazia os avanços e dificuldades dos colegas no seu local de trabalho. Sentiram que o papel de “Embaixador *Birdy*” estava a ser valorizado com a presença de um membro da direcção geral (Director de Recursos Humanos). A partir desta iniciativa foi o “boom”, a empresa tinha 3.000 pessoas nas comunidades e com esta acção de formação e envolvimento dos Embaixadores *Birdy*, hoje em dia, tem 80%, dos 8.778 funcionários ativos nas comunidades internas *online*. Portugal é o país da *Auchan Retail International* com mais adesões às comunidades (ver Anexo E- *email* de felicitações e de resultados de adesão por país às comunidades *online* internas colaborativas do *Birdy/Google+*).

---

<sup>36</sup> Plataforma *online Birdy* é uma plataforma customizada do *Google* à empresa *Auchan Retail*.

<sup>37</sup> Os Embaixadores *Birdy* têm como função estimular, fomentar e estarem disponíveis para ajudar os colegas com a plataforma *Birdy*, incentivando a criação de comunidades.

Os objetivos estratégicos<sup>38</sup> da empresa com o lançamento da plataforma *Google* apresentada como *Birdy* são: 1) o desenvolvimento de comunidades: *expertise* e centro da vida *Auchan*; 2) o aumento da eficácia individual e coletiva; 3) o aumento da agilidade e rapidez da empresa; 4) a modernização do funcionamento da empresa; e por fim 5) a passagem para um modelo de gestão colaborativa;

Para o lançamento da plataforma *Birdy/Google* foi criada uma comunidade interna e privada de “Embaixadores do *Birdy*” que para além de receberem formação de 4 horas sobre as ferramentas do *Birdy*, e de terem ao seu dispor documentação suporte para esclarecer os colaboradores, funcionava como um local de discussão e trocas de ideias e entre-ajuda para todos os envolvidos

O projecto das Comunidades Internas iniciou-se a nível Internacional utilizando uma metodologia participativa com todos os representantes de recursos humanos de comunicação interna de todos os países em que a *Auchan* se encontra presente. Foram organizados grupos de trabalho para propor uma organização de comunidades internas com base nas necessidades de cada país. A proposta de trabalho desse grupo permitiu cartografar 7 tipos de comunidades: 1) comunidades de mercado – com o objectivo de partilhar a *expertise*, os problemas e as soluções sob o domínio de cada mercado do *Auchan Retail*. Ex: Bazar, Pastelaria, Mercearia, Perfumaria, Drogeria, etc; 2) comunidades de “*Métiers d’ appui*” - com o objectivo de partilhar a *expertise*, os problemas e as soluções sob os *métiers de Auchan Retail*; 3) Comunidades de projectos de Equipa com o objectivo de envolver os colaboradores em torno de um projecto; 4) Comunidades de “Suporte e entrada” técnicos e funcionais; 5) Comunidades de Inovação que convida os seus membros a contribuírem com ideias para um determinado propósito, como por exemplo, como aumentar a experiência de digitalização do cliente na loja; 6) Comunidades de pares que convidam a partilharem as boas práticas entre pessoas que ocupam o mesmo tipo de função; Com base na priorização<sup>39</sup> de cada país, o grupo de trabalho definiu que existem comunidades comuns a todos os países e obrigatórias como as Comunidades de Mercado e “*Métiers d’ appui*”, e que os outros tipos de comunidades são livres de implementação. Ficou definido um conjunto de papéis para dinamizar as comunidades: a) um gestor local que coordena os diversos tipos de comunidades e gestores operacionais de comunidades; Foi definido um tipo de uso para as comunidades: a) o uso para documentação, para arquivar, partilhar e co-editar os documentos; b) o uso para comunicação/ partilha das informações das novidades de uma forma *top-down* e *botton-up*; e por fim c) o uso social para se envolverem e relacionarem em discussões, debates e inovar (Documento interno da empresa -*Birdy – Modèle cible des communautés Auchan Retail- Fev.2016*).

De acordo com estas regras de implementação e uso desta ferramenta Digital, Portugal disponibilizou a plataforma *Google+* que permite a criação de comunidades *online* internas pelo departamento de “Comunicação Interna”, denominadas de “comunidades nacionais/transversais” públicas (onde é permitido o acesso como membro, de qualquer colaborador da empresa). Alguns exemplos são as

<sup>38</sup> Pág. 5 Documento interno “*Birdy- Colaboradores Interconectados*”

<sup>39</sup> A priorização teve como base a facilidade de adopção de cada país, o esforço *de mise en place* e o seu valor operacional;



comunidades de “Animação Interna” e “Comunicação Interna”. No entanto, também este departamento pode criar comunidades nacionais/transversais, mas privadas (acesso restrito a colaboradores autorizados pelo administrador da comunidade a entrarem como membros) como por ex: *ValAuchan*, Embaixadores *Birdy*. A plataforma também permite a criação das comunidades pelas lojas (denominadas locais), pelos mercados e até pelos colaboradores. Estas comunidades podem ser públicas (acesso para todos os colaboradores da empresa) ou privadas (sujeitas a autorização de entrada como membro por parte do administrador da própria comunidade) e podem ser permanentes ou temporárias (ex: comunidades de acompanhamento de um projecto como o lançamento da *App Jumbo*).

O objectivo desta investigação é mostrar que as comunidades *online* internas colaborativas do *Google +* funcionam como instrumento de criação de valor para todos os envolvidos, membros das comunidades (colaboradores) e empresa. Assim o estudo desta tese de investigação assenta numa análise quantitativa com recolha de dados através de um questionário realizado aos colaboradores da empresa que usam as comunidades *online* internas do *Google+*, criada por eles próprios ou pela empresa, e em que se pretende averiguar que gratificações ou benefícios são procurados pelos colaboradores ao usar este canal de comunicação (valor criado para os membros das comunidades). E uma análise qualitativa, com recolha de dados através de entrevistas realizadas aos dirigentes da empresa para averiguar que valor é que a partilha de conhecimento, que ocorre nas comunidades, fornece à empresa.

Estas comunidades do *Google+* são por vezes entendidas e consideradas pelos utilizadores como redes sociais, pois apresentam características semelhantes (ex: “gostos”, partilha de conteúdos e *post's*). Os membros dessas comunidades trocam os seus conhecimentos com base na sua própria experiência de trabalho apresentando boas práticas de comércio e fornecendo resposta às questões realizadas pelos seus pares na comunidade. Estas comunidades são internas, disponíveis apenas para os colaboradores da empresa e não estão abertas ao exterior. A empresa não exerce qualquer intervenção direta no seio da comunidade, apenas através o seu departamento de “Comunicação Interna” promove a criação e o uso das comunidades junto dos colaboradores” através de *newsletters*, formação, mensagens nos portais *online* da empresa, e *muppies* afixados nas lojas e sede (ver Anexo F- *muppie* afixado nas instalações da empresa que fomenta o uso das comunidades *online* internas). Apesar de a empresa formalmente não intervir nos conteúdos gerados no seio das comunidades *online* internas, foi detectado nas entrevistas aos dirigentes, que estes acumulam a responsabilidade de administradores das comunidades para alguma intervenção realizada em casos críticos. A empresa formou em todos os locais de trabalho (lojas e serviços de apoio/sede) um conjunto de pessoas denominadas “Responsáveis de Animação Interna” (ver anexo G – A Missão e o Perfil do Responsável de Comunicação Interna) que funcionam com interlocutores funcionais com o departamento “Comunicação Interna”. Este grupo de pessoas tem como papel replicar todas as informações colocadas pelo departamento de “Comunicação Interna” nas comunidades nacionais/transversais para as comunidades locais (de loja) e de mercado. Para além da disseminação de informação institucional estratégica, também estes responsáveis de Animação Interna têm como função

moderar e fomentar a participação das comunidades nos locais de trabalho onde se encontram. Também são auxiliados pelos “Embaixadores *Birdy*” no envolvimento de todos os colaboradores para usar todas as ferramentas digitais, e principalmente fomentar o uso das comunidades *online* internas. Em todas as comunidades existe o papel do Administrador, responsável pela comunidade que pode accionar a autorização de entrada de membros e controle de conteúdos. Nas comunidades de loja/loais o papel do Administrador da comunidade é atribuído ao Diretor de loja ou ao Responsável de Recursos Humanos da loja. Também nas lojas podem ser formadas equipas com os responsáveis de Animação Interna e outros colaboradores nomeados pelos diretores de loja para dinamizarem com a inclusão de conteúdos e funcionarem como moderadores das comunidades.

De acordo com a revisão de literatura realizada e com a identificação de trabalhos de investigação dos benefícios percebidos que influenciam a participação dos membros de uma comunidade *online* num processo de cocriação de valor, iremos, com base na Teoria de U&G utilizada pelos autores Nambisan e Baron (2007, 2009), tentar perceber se os benefícios percebidos (gratificações) pelo uso de uma plataforma interna do *Google+* conduzem à partilha de conhecimento na comunidade, e se por sua vez, esta partilha, se traduz em valor para o colaborador e para a empresa.

Assim, o objeto de estudo empírico desta Tese de Investigação são as “comunidades internas do *Google+*” criadas pela empresa ou colaboradores. Espera-se comprovar que nesta proposta de valor realizada pela empresa (disponibilização da plataforma digital *Google+* para a criação e manutenção de comunidades *online* internas) irá ocorrer, a integração do conhecimento (recurso operante) dos colaboradores, e assim proporcionar a criação de valor para todos os actores envolvidos. Esse espaço de criação de valor onde se irão desencadear as interações de partilha de conhecimento com base na experiência de trabalho dos colaboradores é um espaço de cocriação de valor e não um domínio de experiência, pois é criado pela Empresa para gerar uma variedade de experiências de cocriação de valor do cliente interno, membro da comunidade (Baron e Harris, 2010).

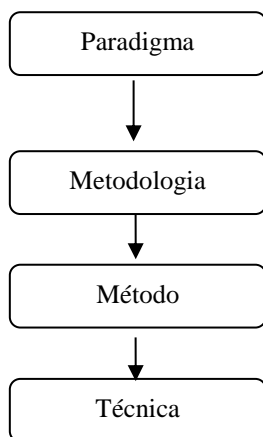
## 4.2. Desenho ou Plano da Investigação

O Desenho ou plano de investigação é o plano lógico criado pelo investigador de forma a obter as respostas válidas às questões de investigação ou às hipóteses formuladas e tem também como objetivo controlar as potenciais fontes de enviesamento que possam influenciar os resultados do estudo (Fortin, 2009). Os elementos que fazem parte de um desenho de investigação são o meio/contexto (já descrito no ponto anterior), a descrição da população alvo e amostra, o tipo de estudo, as técnicas de recolhas de dados e a análise de dados.

Conforme referido por Coutinho (2011) uma investigação em Ciências Sociais e Humanas caracteriza-se, quer pela multiplicidade de abordagens/modelos/paradigmas, quer pela dependência contextual do investigador em relação ao contexto sócio-cultural onde se encontra inserido. A utilidade dos paradigmas na investigação é proporcionar uma metodologia de trabalho, determinando quais os aspetos relevantes a investigar, o processo de recolha de dados e respetiva interpretação legitimada pela comunidade científica num dado momento histórico (Coutinho, 2011).

Para esta Tese de Investigação vai ser seguido o paradigma Positivista. Este paradigma, também conhecido como *quantitativo*, *empírico-analítico*, *racionalista* e *empiricista* (Coutinho, 2011), procura adaptar o Modelo das Ciências Naturais de descoberta de teorias com base na observação e experimentação, à investigação em Ciências Sociais, utilizando sobretudo uma metodologia quantitativa, e considerando a realidade independente do Investigador (pressuposto ontológico). O papel da teoria é crucial para os positivistas, sendo o objetivo principal a verificação dessa mesma teoria, através de uma metodologia que se caracteriza por um processo dedutivo, com base num modelo concetual de relações causais entre variáveis (pressuposto epistemológico) (Coutinho, 2011; Bryman e Bell, 2007). Resumindo, os princípios que caracterizam a epistemologia objetivista são que a realidade é objetiva e todos os seus acontecimentos ocorrem de forma organizada, o que possibilita a descoberta de teorias capazes de prever e controlar os fenómenos que são isentos de qualquer interferência de valores e preconceitos por parte do investigador. Essa objetividade garante que todos os observadores, perante os mesmos dados, cheguem às mesmas conclusões (confiança), o que possibilita a generalização da amostra representativa para a população em estudo. A razão e ordem existente nesta realidade social determinam as relações causa-efeito existentes que serão testadas (hipóteses) (Coutinho, 2011). Uma das críticas ao paradigma positivista com base na perspectiva ontológica, admite que apesar da realidade operar por leis causais, não considera que o conhecimento obtido seja totalmente objetivo, devido às características humanas do investigador. Assim o positivismo evoluiu para uma abordagem designada por realismo crítico, que na perspectiva epistemológica admite que o conhecimento é válido com a investigação neutra realizada por parte do investigador, “refletindo-se ao nível metodológico na multiplicidade de fontes (dados, investigadores, teorias e métodos), como único meio de possibilitar o confronto crítico capaz de garantir a maior objectividade possível aos resultados da investigação” (Coutinho, 2011).

O paradigma é a filosofia referência que orienta a metodologia do investigador, no entanto deve ser esclarecida a diferença entre Métodos, Técnicas e Metodologias, conforme defende Coutinho (2011), quando propõe a seguinte ordenação:

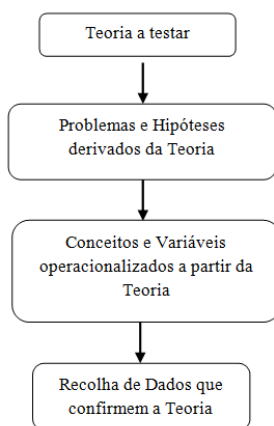


**Figura 11.** Do Paradigma às Técnicas  
Fonte: Coutinho (2011).

Com se pode observar existe uma ordem decrescente que se inicia com a seleção do paradigma que orienta a metodologia a seguir, que não é mais do que a abordagem a todo o processo de investigação apresentando assim uma função crítica e reguladora dos métodos. Por sua vez, os métodos constituem “o caminho do processo de investigação”, e por fim, as técnicas são os meios auxiliares do método (Coutinho, 2011).

Por conseguinte, esta investigação seguiu uma abordagem positivista com uma metodologia mista ou integrada, uma quantitativa no tratamento dos dados oriundos do questionário realizado aos colaboradores, seguindo uma sequência de etapas apresentadas na Figura 12. E outra qualitativa oriunda da fonte de dados extraída das entrevistas realizadas aos dirigentes da empresa.

#### Metodologia Quantitativa



**Figura 12.** Etapas de desenvolvimento de uma metodologia quantitativa  
Fonte: Coutinho (2011:26).

Assim, de acordo com a Figura 12 esta tese de investigação pretende testar numa primeira etapa a Teoria de Usos&Gratificações, na segunda etapa identifica o problema e as hipóteses de investigação, depois na terceira etapa, com base na teoria, apresenta os conceitos e operacionalização das variáveis e por fim, procede à recolha de dados para a confirmação da teoria. Essa recolha de dados segue uma metodologia quantitativa (dados recolhidos nos questionários realizados aos colaboradores) e uma metodologia qualitativa (dados recolhidos nas entrevistas realizadas aos dirigentes da empresa). Assim seguindo a tendência actual apresentada pela autora Coutinho (2011) assiste-se à complementariedade de métodos quantitativos e qualitativos em função do que se afigura ser a melhor solução do problema a estudar. Esta tese ao utilizar uma integração das perspectivas metodológicas quantitativa e qualitativa pretende captar a essência do fenómeno social das comunidades *online* internas na cocriação de valor para todos os actores envolvidos (membros das comunidades e empresa).

Desta maneira, ao utilizar a metodologia quantitativa com base no questionário, pretende-se compreender os factores motivacionais que levam os colaboradores a usar as comunidades *online* internas para obter os benefícios/gratificações e assim alcançar o valor pretendido. Esta abordagem de estudo tem um carácter analítico e correlacional porque se pretende explorar as variáveis e as relações existentes entre elas, ou seja, conhecer aquelas que se relacionam com o fenómeno estudado; e transversal porque as amostras são recolhidas num único período. Trata-se de um estudo descritivo porque, segundo (Fortin, 1999), se procura discriminar os factores determinantes, eventualmente associados ao fenómeno estudado, tentando, ainda, estabelecer relações entre as diversas variáveis apresentadas (Gil, 1991), através de uma abordagem de investigação quantitativa, de natureza objetivista, e por isso dedutiva, uma vez que está apoiada em modelos construídos a partir de resultados e investigações prévias, com indicadores quantitativos que são recolhidos através de um questionário (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Ao integrar outra abordagem metodológica, a qualitativa, para analisar os dados recolhidos através das entrevistas realizadas aos dirigentes da empresa, directamente relacionados com as comunidades *online* internas, pretende-se através desta análise exploratória identificar o valor reconhecido pela empresa na partilha de conhecimento realizada pelos membros desses espaços digitais disponibilizados. Nesta análise recorre-se aos conhecimentos da *Grounded Theory*, proposta inicialmente por Glaser e Strauss em 1967 (Charmaz e Belgrave, 2007), sem rejeitar a possibilidade de recurso à análise de conteúdo (Bardin, 1977) tendo por objectivo identificar categorias e conceitos que emergem do texto e vinculam esses conceitos a teorias substantivas e formais.

A *Grounded Theory* é uma teoria que envolve a identificação progressiva e a integração de categorias de significado dos dados. É um processo de identificação e integração de categorias (como método) e o seu produto (como teoria). Como método fornece-nos diretrizes sobre como identificar categorias, como fazer ligações entre categorias e como estabelecer relações entre elas. Como teoria surge

o produto final desse processo, o qual fornece-os um quadro explicativo com o qual entender o fenómeno sob investigação.

Para identificar, refinar e integrar categorias e para finalmente desenvolver a teoria, os investigadores que utilizam a *Grounded Theory* recorrem a várias estratégias-chave (Fendt e Sachs, 2007), incluindo a análise comparativa constante, amostragem teórica e codificação teórica.

A **codificação** é o processo pelo qual as categorias são identificadas. Nos estágios iniciais da análise, a codificação é amplamente descritiva e procura-se achar rótulos descritivos, os quais são anexados às instâncias discretas dos fenómenos em estudo, permitindo encontrar categorias de baixo nível como resultado. À medida que a codificação progride, é possível identificar categorias de alto nível que integram sistematicamente categorias de baixo nível em unidades significativas.

As **categorias** designam o agrupamento de instâncias (eventos, processos, ocorrências) que compartilham recursos ou características comuns. As categorias podem corresponder a um nível baixo de abstração, caso em que funcionam como rótulos descritivos ou conceitos (por exemplo, ódio, inveja, excitação, medo, ..., horror, podem ser agrupados sob uma categoria designada por «emoções»). Conforme a análise avança, podem ser identificadas categorias com um nível mais elevado de abstração, as quais são analíticas e não descritivas (interpretam, ao invés de simplesmente rotular). Ambas as categorias descritiva e analítica são baseadas na identificação de relações de semelhança e de diferença, no entanto, funcionam em níveis de abstração diferentes.

A vantagem de seguir a *Grounded Theory* reside no facto da identificação de categoria ser muito diferente da categoria utilizada na análise de conteúdo, uma vez que a análise de conteúdo faz uso de categorias definidas antes de se começar a análise dos dados e as categorias são projetadas para serem mutuamente exclusivas (os mesmos dados não podem ser atribuídos a mais de uma categoria). Na *Grounded Theory* as categorias emergem dos dados, não são mutuamente exclusivas e evoluem ao longo do processo de análise, permitindo maior grau de liberdade que as categorias da análise de conteúdo. A codificação constitui o processo mais básico e fundamental da *Grounded Theory*.

## 4.3. Instrumentos e Recolha de Dados

### 4.3.1. Instrumentos

A abordagem metodológica comum, segundo Lev-On (2015), utilizada nos estudos que se baseiam na Teoria de U&G é auto-relato, isto é, entrevistas e questionários que incluem uma lista de afirmações que representam diferentes necessidades, o que se enquadra numa abordagem positivista.

Assim, de acordo com o supramencionado, preparou-se um questionário (Anexo H- questionário online realizado aos colaboradores) com escalas, validadas em estudos anteriormente referidos, para ajudar a mitigar a variância entre as respostas e as perguntas e capturar um sentido mais completo do construto principal (Lampe *et al.*, 2010). O questionário recorre à utilização de questões abertas e fechadas. Nas questões fechadas usaram-se escalas de tipo Likert de 7 pontos que vão desde 1- Discordo totalmente até 7- Concordo totalmente para responder às questões. Esta escala afigura-se como a mais correta neste estudo uma vez que, ao usar-se a escala de Likert, o inquirido constrói níveis de aceitação, conforme as suas experiências e influências sociais, conferindo-se a oportunidade ao mesmo de dar respostas claras em vez de respostas neutras ou ambíguas. Este tipo de escala já foi utilizado, em outros estudos, para estruturar questões relacionadas com estudos de factores motivacionais para a partilha de conhecimento (Lin, 2007; Lin *et al.*, 2009; Chen *et al.*, 2010). Optou-se por escalas do tipo *likert* de 7 pontos tendo em conta que segundo Diefenbach *et al.* (1993) e Cummins e Gullone (2000) uma escala de 7 pontos é mais sensível do que uma escala de 5 pontos, ou seja, o aumento do número de pontos da escala, contribui para uma maior sensibilidade dessa mesma escala.

Para a recolha de dados qualitativos, recorreu-se a uma entrevista semi-estruturada (ver anexo I- Guião de entrevista semi-estruturada composta por 15 questões de resposta aberta) tendo por base os *insights* da revisão da literatura.

Os participantes do estudo foram os colaboradores da empresa *Auchan Retail Portugal* que são os membros participantes das comunidades colaborativas internas da plataforma *Google+* disponibilizada pela empresa (são cerca de 80% dos 8778 colaboradores da empresa em Portugal) e que serão alvo do questionário realizado para uma recolha de dados seguindo uma abordagem quantitativa. Os outros participantes do estudo que também responderam ao questionário realizado na qualidade de colaboradores da empresa, são os dirigentes da empresa e pessoas directamente relacionadas com a administração das comunidades que foram alvo de uma entrevista para uma recolha de dados seguindo uma metodologia qualitativa (na empresa existem 80 directores, que inclui os directores de serviços de apoio-sede, logística e lojas).

### 4.3.2. Operacionalização das Variáveis

Os itens utilizados neste estudo para operacionalizar os construtos foram principalmente adaptados de estudos anteriores e mencionados nesta Tese de investigação. Todos os construtos foram medidos utilizando múltiplos itens. As tabelas 11 e 12 listam todos os itens utilizados no inquérito para medir cada construto.

A “Confiança” que representa um conjunto de benefícios de que a outra parte irá comportar-se de uma forma dependente e sem tirar vantagem da situação (Lin *et al.*, 2009) foi representada no fator/benefício esperado “Reciprocidade” que se classificou segundo Nambisan e Baron (2009) nos benefícios sociais de integração. Também pertencente aos benefícios sociais de integração considerou-se a variável “Identidade Social” conforme realizado por Nambisan e Baron (2009) e reforçado pelo trabalho Lee *et al.* (2006), em que este factor está relacionado com o senso de comunidade. Assim de acordo com Nambisan e Baron (2009) as interações relacionadas com o produto ou “narrativa” é crucial para os clientes se “identificarem” com os seus pares e estabelecerem as normas e valores que os unem. Muniz e O’Guinn (2001) no seu estudo etnográfico de comunidades de marca *online* e *offline* encontraram histórias baseadas em experiências comuns com produtos que ligaram “significativamente” os membros entre si. McAlexander *et al.* (2002) apelidaram essa forte “identidade social” de uma comunidade de marca como “consciência da espécie”. Essa “identidade social” baseada na interação providencia um sentimento de pertença que os clientes valorizam (Fischer *et al.*, 1996) e aumenta a satisfação e “autoestima” por influenciarem os seus pares com os quais se identificam (Kollock, 1999). Algesheimer *et al.* (2005) descobriram que a identificação com a comunidade de marca tem um significativo impacto no nível de envolvimento dos indivíduos com a comunidade, ou interação e cooperação com os membros da comunidade.

Considerou-se a “autoeficácia” aplicada ao conhecimento, a “Autoeficácia do Conhecimento” como factor/variável do construto “Benefícios Pessoais de Integração”. A “autoestima”, a crença que o indivíduo tem ao contribuir com conhecimento, aumenta a sua própria auto-cognição, dando origem a uma atitude em relação à partilha de conhecimento (“autoeficácia do conhecimento”) (Bock *et al.*, 2005), o que aumenta a quantidade de contribuição de conhecimento (Lou *et al.*, 2013). Assim a “autoeficácia do conhecimento” e o *status* (reputação) foram considerados nos benefícios pessoais de integração. Às percepções pessoais apresentadas por Lin *et al.* (2009) que apresentou a “autoeficácia do conhecimento” e Chen *et al.* (2010) que utilizou o factor “Autoeficácia de partilha de conhecimento”, todos os autores nos seus trabalhos sobre comunidades virtuais profissionais adicionaram duas variáveis relacionadas com as inovações criadas no seio deste tipo de comunidades: a “Vantagem Relativa Percebida” e “Compatibilidade percebida”.

Tendo em conta o referido, considerou-se o fator “procura de informação/conhecimento” (isto é, aquisição de conhecimento) na nossa conceptualização para reflectir como os membros da comunidade



colaborativa que procuram conhecimento podem aprender diretamente através da partilha de experiência dos outros (Bock *et al.*, 2005; Wasko e Faraj, 2000). “Aprendizagem” e “procura de informação” que se classificaram como Benefícios Cognitivos ou de Aprendizagem, com base na Teoria de U&G utilizada pelos autores Nambisan e Baron (2009), e assim de natureza intrínseca, que foram conceptualizados por Lou *et al.* (2013) como fatores motivacionais extrínsecos interiorizados, isto é, consistem em valores externos que se transformam em internos por um processo de interiorização.

No tipo de Benefícios Hedónicos ou Afectivos de Integração podemos enquadrar “O Gosto de ajudar os Outros”, mas alguns autores utilizam diferentes abordagens de suporte. Lin (2007) considera o prazer de ajudar os outros conceptualizado numa abordagem teórica Cognitiva Social. Enquanto Jin *et al.* (2013) utiliza a Teoria de Troca Social como suporte no factor “gosto de ajudar os outros”, pois obtém uma sensação de prazer através da partilha de informação.

De seguida, apresenta-se a Tabela 11 que sumariza os factores motivacionais para participação numa comunidade colaborativa online do Google+ e os respetivos construtos identificados, com base nas teorias utilizadas e de acordo com a revisão de literatura.

**Tabela 11.** Relação de Fatores motivacionais (Benefícios esperados), com os Sub-constructos e variáveis e respectiva literatura suporte

<i>Fatores motivacionais ou constructos</i>	<i>Sub-constructos</i>	<i>Variáveis/ Itens</i>	<i>Literatura relacionada</i>
Benefícios Sociais de Integração	Identidade Social	IS1 IS2 IS3 IS4	Wasko e Faraj (2000); Nambisan e Baron (2009); Zwass (2010); Chen <i>et al.</i> (2012); Roberts <i>et al.</i> (2014); Lee <i>et al.</i> (2006); Chiu <i>et al.</i> (2006); Zhao <i>et al.</i> (2015); Chen <i>et al.</i> (2010); Wang <i>et al.</i> (2010).
	Reciprocidade	R1 R2 R3	Bock <i>et al.</i> (2005); Constant <i>et al.</i> (1996); Lin (2007); Wasko e Faraj (2005); Lee <i>et al.</i> (2006); Kankanhalli <i>et al.</i> (2005); Lin <i>et al.</i> (2009); Jin <i>et al.</i> (2013);
Benefícios Cognitivos ou de Aprendizagem	Informação	PI1 PI2	Wasko e Faraj (2000); Zwass (2010); Roberts <i>et al.</i> (2014); Daugherty <i>et al.</i> (2005); Nambisan e Baron (2009); Lou <i>et al.</i> (2013)
	Aprendizagem	Ap1 Ap2 Ap3	
Benefícios Pessoais de Integração	Autoeficácia do Conhecimento	AFC1 AFC2 AFC3	Kankanhalli <i>et al.</i> (2005); Lin (2007); Chen <i>et al.</i> (2010); Lee <i>et al.</i> (2006); Lin <i>et al.</i> (2009); Lou <i>et al.</i> (2013); Jin <i>et al.</i> (2013); Dhir <i>et al.</i> (2018); Lev-On (2015); Constant <i>et al.</i> (1996).
	Status Social (Reputação)	Rss1 Rss2 Rss3	Nambisan e Baron (2009); Hoyer <i>et al.</i> , 2010; Zwass (2010); Chen <i>et al.</i> (2012); Roberts <i>et al.</i> (2014); Kankanhalli <i>et al.</i> (2005); Wasko e Faraj (2005); Yu <i>et al.</i> (2011); Lee <i>et al.</i> (2006); Jin <i>et al.</i> (2013); Dhir <i>et al.</i> (2018).
	Vantagem relativa percebida	VRP1 VRP2 VRP3	Chen <i>et al.</i> (2010); Lin <i>et al.</i> (2009); Bock e Kim (2002), Chiu <i>et al.</i> (2006), Hsu <i>et al.</i> (2007), Kankanhalli <i>et al.</i> (2005), Wasko e Faraj (2005).
	Compatibilidade percebida	CP1 CP2	Chen <i>et al.</i> (2010); Lin <i>et al.</i> (2009); Lin <i>et al.</i> (2009). Bock e Kim (2002), Chiu <i>et</i>

		CP3	<i>al.</i> (2006), Hsu <i>et al.</i> (2007), Kankanhalli
		CP4	<i>et al.</i> (2005), Wasko e Faraj (2005).
Benefícios Hedônicos ou Afetivos	Gosto de Ajudar os Outros	GAO1	Kollock (1999); Zeityln (2003); Zwass
		GAO2	(2010); Roberts <i>et al.</i> (2014); Kankanhalli
		GAO3	<i>et al.</i> (2005); Constant <i>et al.</i> (1996),
		GAO4	Wasko e Faraj (2005); Lin (2007); Lee <i>et al.</i> (2006); Lou <i>et al.</i> (2013); Jin <i>et al.</i> (2013);

Fonte: Elaboração própria.

Com base na literatura suporte o constructo “Partilha de Conhecimento” é considerado um comportamento de Cocriação de Valor, assim utilizam-se os 2 sub-constructos “Utilização do Conhecimento” e “Qualidade do Conhecimento” utilizados pelos autores Chen *et al.* (2010), Chiu *et al.* (2006) e Lin *et al.* (2009), de forma a tornar mais robusta a validação deste construto, utilizou-se dois outros subconstructos “Procura de Informação” e “Partilha de informação” dos autores Yi e Gong (2013) para validar o subconstructo de “comportamento participação de cocriação do cliente” apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12.** Relação do Construtos “Partilha de Conhecimento” com os sub-constructos e variáveis e respectiva literatura suporte

<i>Constructo</i>	<i>Sub-Constructo</i>	<i>Variáveis/Items</i>	<i>Literatura Suporte</i>
Cocriação de valor	Utilização do Conhecimento	UT1	Chen <i>et al.</i> (2010); Lin <i>et al.</i> (2009);
		UT2	
		UT3	
	Qualidade do Conhecimento Partilhado	QPC1	Chiu <i>et al.</i> , (2006)
		QPC2	
		QPC3	
		QPC4	
		QPC5	
		QPC6	
	Procura de Informação	PROCINF1	Yi e Gong (2013)
		PROCINF2	
		PROCINF3	
Partilha de Informação	PARTINF1	Yi e Gong (2013)	
	PARTINF2		
	PARTINF3		
	PARTINF4		

Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, o constructo DART, foi operacionalizado como reflecte a Tabela 13.

**Tabela 13.** Relação de blocos de construção do modelo DART com os Sub-constructos e variáveis e respectiva literatura suporte

<i>Constructos</i>	<i>Sub-constructos/Dimensões</i>	<i>Variáveis/Items</i>	<i>Literatura relacionada</i>
DART	Diálogo	D1	Albinsom <i>et al.</i> (2016); Mazur <i>et al.</i> (2014);
		D2	
		D3	
		D4	
	Acesso	A1	
		A2	
		A3	
		A4	
		A5	
	Avaliação de Risco	AR1	

	AR2
	AR3
	T1
Transparência	T2
	T3

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao valor obtido pela empresa na partilha de informação por parte dos colaboradores nas comunidades internas *online* não existe ainda literatura suporte, será determinado nas entrevistas a realizar ao Director Geral, Director de Recursos Humanos, equipa diretamente responsável pelas gestão das comunidades internas *online* (Directora de comunicação interna, gerente e técnica de comunicação interna), Directora de Inovação (Serviços de apoio- sede), Directores de lojas seguindo uma metodologia mais exploratória.

De seguida, na Tabela 14, apresenta-se a relação de todos os constructos, Sub-constructos, tipologia das variáveis e respectiva descrição.

**Tabela 14.** Resumo dos constructos, sub-constructos, tipologia e descrição das variáveis

<i>Construto</i>	<i>Sub-constructos</i>	<i>Tipo</i>	<i>Descrição da Variável</i>
Benefícios Cognitivos ou de Aprendizagem em	Procura de Informação	Independente	Eu, ao participar nas comunidades <i>online</i> internas da plataforma <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i> com o meu conhecimento/informação junto dos meus colegas... PI1: procuro encontrar informação de certos assuntos relacionados com o meu trabalho; PI2: procuro encontrar informação de certos assuntos relacionados com a empresa;
	Aprendizagem	Independente	Eu, ao participar nas comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i> com o meu conhecimento/informação junto dos meus colegas... Ap1: aumento o meu conhecimento/informação acerca do meu trabalho. Ap2: aumento o meu conhecimento/informação acerca da empresa e da sua evolução. Ap3: aprendo soluções ou novas formas de fazer o meu trabalho.
Benefícios Sociais de Integração	Identidade Social	Independente	Ao participar nas comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i> com o meu conhecimento/informação junto dos meus colegas... IS1: revelo a minha identidade (identifico-me) em todas as minhas Interações/participações que faço nas comunidades internas <i>online</i> ; IS2: estou sempre ciente da identidade da outra pessoa com quem estou a interagir nas comunidades internas <i>online</i> ; IS3: sinto um sentimento de pertença nas comunidas internas <i>online</i> em que eu participo; IS4: tenho orgulho em pertencer e participar nas comunidades internas <i>online</i> ;
	Reciprocidade	Independente	Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação com os meus colegas nas comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i> ... R1: porque eu acredito que os meus pedidos de informação/conhecimento serão respondidos no futuro por algum membro da comunidade; R2: porque eu acredito que os membros dessa comunidade <i>online</i> irão ajudar-me caso necessite; R3: porque eu sei que os outros membros irão ajudar-me, então é obrigatório e justo ajudar os outros membros nessa comunidade <i>online</i> .
Benefícios Pessoais de Integração	Autoeficácia do Conhecimento	Independente	Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação com os meus colegas nas comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i> ... AFC1: porque eu tenho confiança na minha capacidade de fornecer conhecimento/informação que os outros membros desta comunidade consideram que têm valor. AFC2: porque eu sou especialista, e tenho experiência e conhecimentos necessários e relacionados com o meu trabalho para fornecer conhecimento valioso a outros membros desta comunidade. AFC3: porque eu tenho confiança em responder ou fazer comentários às mensagens ou artigos publicados por outros membros nesta comunidade.

Reputação (Status Social)	Independente	Independente	<p>Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação junto dos meus colegas nas comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i>...</p> <p>Rss1: porque eu ganho respeito dos outros por participar nas comunidades internas <i>online</i>;</p> <p>Rss2: porque eu sinto que a minha participação nas comunidades internas <i>online</i> aumenta a minha reputação/meu reconhecimento no meu trabalho;</p> <p>Rss3: porque eu participo nas comunidades internas <i>online</i> para aumentar a minha reputação na minha profissão/trabalho;</p>
Vantagem relativa Percebida	Independente	Independente	<p>Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação com os meus colegas nas comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i> porque a partilha de conhecimento com os membros desta comunidade....</p> <p>VRP1: irá aumentar a minha capacidade de resolver os meus problemas no trabalho.</p> <p>VRP2: irá acrescentar informação útil à comunidade.</p> <p>VRP3: irá ajudar-me no meu trabalho e a melhorar o meu desempenho profissional.</p>
Compatibilidade Percebida	Independente	Independente	<p>Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação com os meus colegas nas comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i> porque a partilha de conhecimento com os membros desta comunidade....</p> <p>CP1: é compatível com os valores que eu acredito.</p> <p>CP2: satisfaz as minhas necessidades correntes de informação /conhecimento.</p> <p>CP3: é compatível com as minhas experiências anteriores em anteriores comunidades.</p> <p>CP4: enquadra-se no meu estilo de trabalho.</p>
Benefícios Hedónicos ou Afetivos	Gosto de Ajudar os Outros	Independente	<p>Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação com os meus colegas nas comunidades <i>online</i> internas da plataforma <i>Birdy</i> da <i>Google+</i>.</p> <p>GAO1: porque eu gosto de partilhar o meu conhecimento com os meus colegas.</p> <p>GAO2: porque eu gosto de ajudar os colegas através da minha partilha de conhecimento.</p> <p>GAO3: porque eu sinto-me bem a ajudar alguém através da partilha do meu conhecimento.</p> <p>GAO4: porque partilhar o meu conhecimento com os meus colegas dá-me prazer;</p>
Partilha de Conhecimento	Utilização do Conhecimento	Dependente	<p>Como e quantas vezes utiliza alguma informação que extrai das comunidades internas <i>online</i>?</p> <p>UT1: Muitas vezes uso algum tipo de conhecimento que extraio da nossa comunidade <i>online</i> para resolver problemas no meu trabalho.</p> <p>UT2: Uso frequentemente conhecimento que obtenho na comunidade da qual sou membro para melhorar o nível profissional de conhecimento na minha área de trabalho.</p> <p>UT3: Uso regularmente conhecimento que obtenho na comunidade da qual sou membro para lidar com os desafios e mudanças do trabalho no futuro.</p>
Qualidade do Conhecimento Partilhado	Dependente	Dependente	<p>A informação/conhecimento partilhado nas comunidades internas colaborativas é:</p> <p>QPC1: é relevante para o meu trabalho.</p> <p>QPC2: é fácil de ser compreendida.</p> <p>QPC3: é precisa</p> <p>QPC4: é completa</p> <p>QPC5: é confiável.</p> <p>QPC6: é dada em tempo útil.</p>
Procura de Informação	Dependente	Dependente	<p>Nas comunidades internas colaborativas <i>online</i> da empresa eu procuro informação...</p> <p>PROCINF1: fazendo perguntas aos meus colegas para obter a informação que pretendo;</p> <p>PROCINF2: para obter informações que preciso;</p> <p>PROCINF3: prestando atenção à forma como os meus colegas participam/partilham informação nessas comunidades;</p>
Partilha de Informação	Dependente	Dependente	<p>Nas comunidades internas colaborativas <i>online</i> da empresa eu partilho informação...</p> <p>PARTINF1): claramente explicando a toda a informação que estou a partilhar;</p> <p>PARTINF2: fornecendo a informação adequada;</p> <p>PARTINF3: fornecendo toda a informação necessária para que os meus colegas que também participam na comunidade possam ter um bom desempenho nos seus trabalhos;</p> <p>PARTINF4: respondendo às questões que são colocadas pelos meus colegas nas comunidades;</p>
DART	Diálogo	Moderado	A empresa ao disponibilizar as comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da

	dora	<p>plataforma <i>Google+</i> está a proporcionar um espaço onde...</p> <p>D1: eu possa trocar ideias com outros colegas meus (colaboradores) acerca do trabalho e/ou empresa;</p> <p>D2: eu posso dialogar activamente com a empresa sobre o meu trabalho e/a empresa;</p> <p>D3: sou encorajado a comunicar sobre qualquer assunto;</p> <p>D4: eu possa acrescentar valor ao meu trabalho;</p> <p>D5: se promove um espaço aberto para gerar discussões construtivas;</p>
Acesso	Modera dora	<p>A empresa ao disponibilizar as comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i> está a proporcionar um espaço onde...</p> <p>A1: é fácil comunicar as minhas ideias acerca do trabalho e da empresa;</p> <p>A2: é fácil dialogar com os meus colegas e com a empresa;</p> <p>A3: a empresa permite que eu partilhe informação/conhecimento;</p> <p>A4: posso aceder quando quiser e de onde quiser para participar nas comunidades;</p> <p>A5: tem as capacidades tecnológicas necessárias para participar (colocar post's, vídeos, fotos, partilhar, colocar</p>
Avaliação de Risco	Modera dora	<p>A empresa ao disponibilizar as comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i> está a proporcionar um espaço onde...</p> <p>AR1: eu fui informada dos riscos e benefícios de participar nas comunidades <i>online</i> internas;</p> <p>AR2: eu recebi informação prévia das regras de participação;</p> <p>AR3: eu responsabilizo-me por toda a participação que realizar;</p>
Transparên cia	Modera dora	<p>A empresa ao disponibilizar as comunidades <i>online</i> internas <i>Birdy</i> da plataforma <i>Google+</i> está a proporcionar um espaço onde...</p> <p>T1: eu tenho acesso a toda a informação colocada pelos outros colegas/colaboradores;</p> <p>T2: eu quando participo nas comunidades internas <i>online</i> sou tratado como igual a qualquer pessoa que participe, independentemente do nível hierárquico;</p> <p>T3: eu sei que não existe por parte da empresa qualquer alteração, censura e deturpação dos conteúdos que coloco nas comunidades <i>online</i> internas;</p>

Fonte: Elaboração própria.

### 4.3.3. Recolha de Dados

Esta investigação seguiu três fases na recolha de dados. Logo que a primeira versão dos questionários fica redigida é necessário garantir que o questionário é aplicável e que responde efetivamente aos problemas colocados pelo investigador (Ghiglione e Matalon, 1992) de modo a que se avalie a adequação do mesmo (Hill e Hill, 2000).

Assim, numa 1ª fase, para assegurar a validade e confiabilidade dos dados que foram recolhidos no inquérito realizados aos colaboradores/membros que fazem parte e participam nas comunidades internas *online* foi realizado um pré-teste a 20 colaboradores entre 06 e 13 de setembro de 2018. Os comentários recebidos providenciaram uma base para revisão das medidas de cada construto e modificações das palavras e sequência dos factores. Este pre-teste pretendia avaliar a relevância da medição dos factores/items das variáveis de investigação.

Na 2ª fase, para responder às perguntas de investigação desta Tese, iniciou-se a recolha de dados através da condução de um inquérito aos colaboradores da empresa disponibilizado nas comunidades *online* internas transversais/nacionais e desmultiplicado pelas comunidades locais e também enviado por *email* interno pelo departamento de Comunicação Interna para todos os endereços de *email* de todos os colaboradores da empresa. Desta forma, cada colaborador da empresa recebeu um convite para responder a um questionário que pretendia perceber a razão de uso das comunidades internas *online*. Este convite foi acompanhado por um texto que explicava o propósito do inquérito referindo que se enquadrava na realização de uma tese de investigação para a conclusão de um programa doutoral de uma colega e cujo interesse é do foro académico e prático. Também foi referido que todas as respostas eram confidenciais, garantindo-se que as respostas dos participantes eram voluntárias, anónimas e confidenciais (ver anexo H- Questionário *online* realizado aos colaboradores). A amostra definitiva foi recolhida no dia 02 de outubro após ter estado publicado o inquérito durante 15 dias (15 de setembro, data de publicação do questionário *online* com *link* directo à plataforma *Lima Server* fornecida pela Universidade de Aveiro). As questões realizadas estão associadas a cada construto identificado pelas variáveis independentes associadas às teorias apresentadas. Estas questões foram organizadas por categorias construídas com base nos estudos anteriores de acordo com os fatores motivacionais e benefícios esperados pela participação em comunidades colaborativas *online* (Dholakia *et al.*, 2004). Estas categorias de questões não são exclusivas, por exemplo, um utilizador de uma comunidade pode ter motivações de “obter informação” e “estar entretido” ao mesmo tempo. O inquérito foi disponibilizado por um período de 15 dias e foram enviados vários *emails* de aviso e colocados *post's* nas comunidades a solicitar mais respostas aos questionários, a reforçar a necessidade de contribuir para este estudo com interesse prático, e lembrar do fim do prazo de resposta ao inquérito (número de dias que faltavam).

Na 3ª fase foi realizada uma entrevista (ver anexo I- Guião de entrevista semi-estruturada composta por 15 questões de resposta aberta) a alguns membros da Direção Geral da Empresa- Director

Geral, Director de Recursos Humanos, Diretora de Inovação e Serviço ao Cliente, aos elementos do departamento de Comunicação Interna directamente responsáveis pela gestões das comunidades internas nacionais/transversais (Diretora, Gerente e Técnica) e a vários Directores de loja que tem a responsabilidade de administração das comunidades colaborativas *online* locais (de loja). O critério de escolha dos entrevistados foi a identificação destas chefias como responsáveis directos ou indirectos pela administração e gestão destas ferramentas de comunicação. As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho destes dirigentes, e por alguns se encontrarem distantes geograficamente (principalmente os directores de lojas espalhadas por todo o país) foram realizadas pelo sistema de comunicação da plataforma do *Google – Hangout meeting*. As entrevistas foram registadas em áudio e a sua duração variou entre 9 minutos até 1H30 dependendo dos conteúdos fornecidos pelos entrevistados às perguntas realizadas. Com estas entrevistas pretendeu-se perceber de uma forma exploratória que valor é criado para a empresa pelo uso dessas comunidades, por parte dos colaboradores, e como esse valor decorrente da partilha de conhecimento é usado.

## 4.4. Análise de Dados

### 4.4.1. Análise de Dados Quantitativos

O método de análise dos dados recolhidos nos questionários considerou a Análise de Equações Estruturais (AEE<sup>40</sup>). De acordo com Bagozzi (citado em Sauer e Dick, 1993, p. 638) a abordagem AEE é considerada uma forma metodológica dominante de testes em marketing. O AEE é particularmente útil para estudar relações de causalidade e incorpora variáveis latentes, ou seja, aquelas que não podem ser observadas diretamente (como por exemplo, a satisfação ou a perceção de preço) nas análises. Hair *et al.* (1998) indicam que a AEE surgiu como resultado de uma evolução da modelagem de equações múltiplas desenvolvido principalmente em econometria tendo emergido dos mais notáveis princípios de medição utilizados em psicologia e sociologia.

A AEE tornou-se uma ferramenta importante na pesquisa empresarial e académica e consiste numa técnica que combina aspetos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e de análise fatorial (representando os conceitos não mensuráveis ou fatores, com variáveis múltiplas), para estimar simultaneamente uma série de relações de dependência interrelacionadas. Diverge de outras técnicas multivariadas, na medida em que utiliza as relações de uma forma separada para cada conjunto de variáveis independentes. Isto significa que consegue estimar separada, mas interdependente, uma série de equações de regressão múltipla através da especificação de um modelo estrutural utilizado num programa informático. Consequentemente, e por causa da sua natureza interdependente, algumas variáveis dependentes podem tornar-se variáveis independentes em relações posteriores, sendo que este modelo estrutural consegue expressar esses relacionamentos entre variáveis independentes e dependentes (permite apenas formar relações únicas entre estas), mesmo quando as variáveis dependentes se transformam em variáveis independentes face a outras variáveis. Com base nestas indicações, no modelo de investigação apresentado anteriormente foram desenvolvidos as seguintes relações de dependência: Variáveis independentes – Procura de Informação; Aprendizagem; Identidade Social; Reciprocidade; Autoeficácia do Conhecimento; Reputação; Gosto de Ajudar os outros; Gosto pela tarefa de partilhar; Variáveis Dependentes- partilha de informação; Variáveis moderadoras: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência.

Segundo Marôco (2010) a AEE é uma técnica de modelação generalizada, sendo utilizada para testar a validade de modelos teóricos que preconizam a verificação de relações hipotéticas de causalidade entre as variáveis selecionadas. A AEE possibilita operacionalizar o teste de abordagens teóricas e conceptuais (Babin *et al.*, 2008; Hair *et al.*, 2012) que pela sua flexibilidade permite usar múltiplos preditores e variáveis de critério, construir variáveis latentes (não observáveis), erros de modelo em

---

<sup>40</sup> SEM-Structural Equation Modeling



medidas para variáveis observadas e relações de medição de teste e moderação em um único modelo (Hair *et al.*, 2010; Hair *et al.*, 2014).

O método usado na AEE é o *Partial least Squares* (PLS) que segundo Hair *et al.* (2014) é utilizado principalmente para desenvolver teorias em pesquisas exploratórias concentrando-se em explicar a variância nas variáveis dependentes ao examinar o modelo, como é o caso. Em adição Henseler e Sarstedt (2013) referem que o modelo PLS é usado para analisar as complexas relações entre as variáveis latentes (não observadas). O PLS é uma segunda geração de um modelo de regressão múltipla que combina o fator análise com a regressão linear, fazendo apenas uma mínima distribuição de suposições (Gefen *et al.*, 2000). O uso de modelos PLS tem ainda as seguintes vantagens (Henseler e Sarstedt, 2013): (i) é um método que não implica nenhuma suposição acerca da população ou escala de medição, pois pode ser usado quando as distribuições são muito assimétricas, tal como sucede em estudos sobre satisfação do consumidor; (ii) mesmo quando a amostra é pequena, o PLS pode ser utilizado para estimar as relações entre as variáveis latentes e os vários indicadores; (iii) é fácil de usar através do *software SmartPLS*, sendo um método internacional; (iv) este método é preferível aos métodos baseados em covariância quando são prováveis resultados impróprios ou não convergentes, tal como acontece em modelos mais complexos, nos quais o número de variáveis latentes e independentes é elevado em relação ao número de observações, e, ainda, quando o número de indicadores por variável latente é baixo; permite ainda o tratamento de construções formativas e reflexivas. A AEE-PLS maximiza a variância explicada das variáveis endógenas (ou dependentes) latentes, possibilitando a estimação das relações parciais do modelo, através de uma sequência iterativa que faz uso do método ordinário dos mínimos quadrados (Hair *et al.*, 2012) e possibilita ainda a estimação dos valores das variáveis latentes como combinações lineares exatas das suas variáveis manifestas associadas (Fornell e Bookstein, 1982), tratando-as como substitutas perfeitas para as variáveis manifestas.

Várias áreas de investigação, que abrangem as ciências sociais (Bass *et al.*, 2003) e outras relacionadas com as ciências empresariais, como por exemplo a estratégia (Hulland, 1999) a gestão (Nitzl, 2016) e o marketing (Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2012), nomeadamente em áreas relacionadas com factores motivacionais para a partilha de conhecimento (Jin *et al.*, 2013, Lin, 2007, Nambisan e Baron, 2009, Lin *et al.*, 2009, Chen *et al.*, 2010) utilizam a AEE-PLS.

Na análise foi empregue o *software SmartPLS* (v 3.2.7) para estimar os parâmetros e, seguindo-se Hair *et al.* (2014) usou-se *bootstrapping* de 5000 amostras para obter o seu significado.

#### 4.4.2. Análise de Dados Qualitativos

Os dados recolhidos das entrevistas seguiram uma metodologia explorativa de natureza qualitativa e interpretativa. Apurou-se os elementos chave de cada entrevista referentes à criação de valor para a empresa através da partilha de conhecimento ocorrida no seio das comunidades colaborativas.

Assim a análise de dados qualitativa começou por uma primeira etapa de transcrição das entrevistas gravadas para documentos distintos, com o conteúdo de cada entrevista realizada. Procurou-se que a transcrição fosse o mais fiel possível ao que ficou gravado, sendo a transcrição apenas textual e sem anotações das inflexões de voz ou outros elementos de idêntica natureza, como pausas, que correspondem a uma análise fora do contexto do nosso objeto de investigação. Após o trabalho de transcrição, foi o texto transcrito comparado com a entrevista em áudio para verificação e confirmação da qualidade da transcrição.

Após estas duas etapas, procedeu-se à análise das entrevistas recorrendo em paralelo ao *Voyant Tools*, o qual é um ambiente de leitura e análise baseado na *Web* para textos digitais da autoria de Sinclair e Rockwell (2016), disponível em <https://voyant-tools.org/> e ao software AQUAD 7, da autoria de Günter L. Huber e descarregável em <http://www.aquad.de/en/>.

O Processo de análise dos dados contidos nos documentos de entrevista foi efetuado por procedimentos iterativos após uma fase de leitura inicial e cuidadosa dos 25 documentos de entrevista recolhidos e de extração de nuvens de palavras com significado (ferramenta *Cirrus do Voyant Tools*).

Efectuaram-se 26 extrações de nuvens de palavras, uma para o *Corpus* composto pelos 25 documentos de entrevista e uma nuvem por cada entrevista, tendo por objetivo encontrar as primeiras codificações e categorias. Na fase iterativa procedeu-se às análises seguintes:

- **Análise entre entrevistados:** entrevista no seu todo como unidade de análise, tendo por finalidade a caracterização das entrevistas em termos de extensão do documento, densidade vocabular, média de palavras por frase, palavras mais frequentes, palavras distintivas (comparadas com o restante do *corpus*);
- **Análise entre as mesmas perguntas:** tomando a pergunta como unidade de análise, procurou-se identificar semelhanças e diferenças nas respostas, de modo a consubstanciar e tornar mais robustas as codificações e categorias extraídas do *corpus* em análise;
- **Codificação e depuração da codificação,** constitui um processo de natureza lenta quando se passa do nível de rotulagem descritiva para um nível mais analítico, o qual foi suportado pela extração de nuvens de palavras com significado, análise do contexto de uso das palavras

associadas a um código, correlações significativas entre termos codificados, extração de segmentos de texto associados a cada código;

- **Categorias:** agrupamento dos códigos semelhantes nas categorias emergentes ao longo da análise;
- **Geração de hipóteses:** análise das interligações existentes entre códigos e entre categorias.

## 4.5. Apresentação e Discussão de Resultados Quantitativos

### 4.5.1. Caracterização da Amostra

O objeto de estudo corresponde ao universo dos colaboradores da empresa *Auchan Retail Portugal* que podem facultativamente serem membros das comunidades *online* internas colocadas à disposição pela empresa através da plataforma do *Google+*, ou até os próprios colaboradores criarem as suas próprias comunidades no âmbito da empresa. A selecção desta amostra justifica-se considerando o universo de colaboradores que fazem parte da empresa como um laboratório adequado para avaliar, em termos simultâneos e estruturais, os diferentes factores motivacionais de uso das comunidades *online* internas, pois até agora não se tem conhecimento de nenhum estudo que relacione os factores motivacionais de participação em comunidades *online* internas, utilizando a Teoria de U&G, com a Cocriação de Valor para todos os actores envolvidos.

No estudo participaram 1131 indivíduos, mas foram eliminados 627 questionários por não se encontrarem devidamente preenchidos. O número total da amostra final (504) é representativo do número total de colaboradores da empresa (8778) a um nível de confiança de 99%, com um erro amostral de 5.58%.

Conforme se pode observar na Tabela 15, a amostra final corresponde a 504 indivíduos, 69% do género feminino e 31% do género masculino; no grupo de idades a maior parte (43 %) dos colaboradores respondentes pertence ao grupo etário 36-45 anos. Ao nível da distribuição por categoria profissional a que está mais representada é a de Operador(a) com 37%, seguida de Responsável de Mercado com 22%, que corresponde às categorias profissionais com maior número de colaboradores da empresa. Relativamente à escolaridade destaca-se o ensino secundário com 56%, sendo, no entanto, de realçar que 28% possui uma licenciatura. Relativamente ao tempo de trabalho na empresa a maior parte dos colaboradores (24%) situa-se no grupo dos 6-10 anos, seguido dos que responderam (20%) 11-15 anos.

Ao nível da participação nas «Comunidades Internas» pode observar-se nos gráficos circulares da Figura 13, que os colaboradores têm uma participação mais ou menos homogênea nas «Comunidades Internas Locais» (84.52%) e nas «Comunidades Internas Nacionais» (87.90%). Isto é, participam mais nas comunidades locais e nacionais, apenas participando nas «Comunidades Internas Internacionais» 33,33% e nas «Comunidades de outras lojas» 30,36%.

Relativamente à frequência de participação nestas comunidades constata-se, através dos gráficos circulares da Figura 14, que nas Comunidades Internas Locais 36.90% dos colaboradores acedem a estas diariamente, seguido de uma visita semanal de 30.56%, destacando-se também 20,63% ocasionalmente. Nas Comunidades Internas Nacionais a frequência maior regista-se semanalmente (30.56%), seguido da

visita diária de 22,22%, destacando-se também a visita ocasional de 29.76%. Assim na frequência maior de visita às Comunidades Internas Locais é a diária e às Comunidades Internas Nacionais é a semanal.

Relativamente às «Comunidades Internas Locais», na Tabela 16 e 17 pode observar-se quais são as «Comunidades da Minha Loja» e as «Comunidades de Outra loja», respetivamente, nas quais os colaboradores participam. Neste sentido, no que concerne às «Comunidades da Minha Loja», destacam-se o Local Almada e o Local Coima com 3.8% cada, seguida das «Local Amadora», «Local Matosinhos» e «Local Portimão» com 3.4%. Relativamente às «Comunidades de outra loja» o «Local Zona de Vida Algarve» é a mais relevante, apresentando uma percentagem de 2,4%. Esta comunidade “teste” é frequentemente procurada pelos colaboradores das lojas e membros das comunidades locais para compreensão da nova organização da empresa (zonas de vida) que entra em vigor no início do ano 2019.

Para as «Comunidades Internas Nacionais», nos gráficos circulares da Figura 15 pode observar-se que a «Comunidade “Comunicação Interna”» e a «Comunidade “Animação Interna”» são as mais utilizadas, 77.18% e 73.61% respetivamente. Na Tabela 18 apresentam-se outras «Comunidades Internas Nacionais» também referenciadas pelos colaboradores, sendo a comunidade dos acionistas da empresa «Nacional ValPortugal» (2.4%) aquela que se destaca, seguida da «Auchan Run» (2%), recentemente criada, e da «Comunicação Interna» (1.8%).

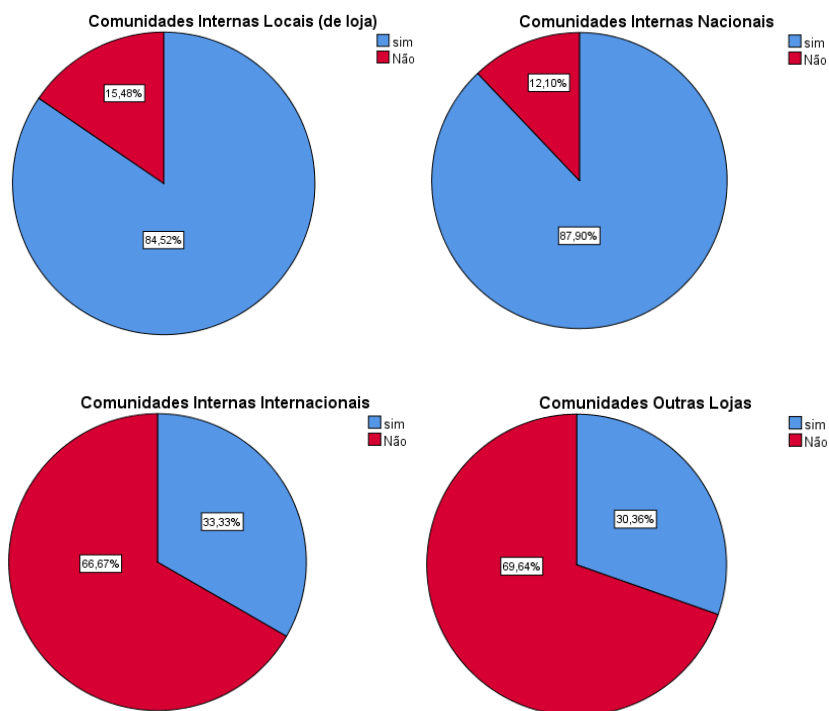
Por fim, na Tabela 19 apresentam-se as «Comunidades Internas Internacionais» indicadas pelos colaboradores, sendo a «*Birdy Tips*» aquela que é mais utilizada (3.6%), seguida pela «*Inovation Auchan Retail*» (1.4%).

**Tabela 15.** Caracterização e distribuição dos colaboradores por categoria profissional atendendo ao local de trabalho, género, classe etária, escolaridade e tempo na empresa

Local de trabalho	Adjunto	Administrativo	Analista	Analista de Dados	Assistente	Coordenador	Diretor	Estagiário	Gerente	Gestor de Produto	Operador	Reposição	Responsável Compras	Responsável de Departamento	Responsável de Mercado	Resp. de Mercado Estagiário	Responsável de Oferta	Responsável Oferta e Compra	Responsável Operacional	responsável serviço cliente	Responsável Técnico	Segurança	Serviços	Sub Chefe Secção	Técnico	Vendedor	Não respondeu	Frequência absoluta	Peso (%)
Alcântara	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.002
Alfragide	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0.026
Almada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	0.052
Alverca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0.012
Amadora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0.04
Aveiro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0.022
Azambúia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.002
Caldas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.004	
Campesina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.002	
Canidelo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.004	
Cascais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.002	
Castelo Branco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0.012	
Coimbra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0.016	
Coina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0.026	
Eiras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.004	
Evora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.008	
Famalicão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0.024	
Faro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0.01	
Figueira da Foz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0.016	
Gaia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0.018	
Glicimias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0.014	
Gondomar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.002	
Grande Porto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.002	
Guarda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0.012	
Guimarães	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0.016	
Laçoia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0.01	
Lisboa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0.032	
Maia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0.022	
Matosinhos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	0.044	
Olhão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.006	
Ortigueira	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	0.052	
Portimão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0.014	
Santo Tirso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0.012	
Setúbal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0.03	
Sintra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.008	
Torres Vedras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.004	
Vila Nova de Gaia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.006	
Vila Real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0.014	
Viseu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	186	0.369	
Não respondeu	0	0	0	0	24	5	10	2	9	1	65	2	0	2	42	1	1	0	4	0	0	2	1	3	1	3	186	0.369	

(continuação da Tabela 15)

<b>Gênero</b>	3	1	1	2	32	8	21	3	8	2	136	6	2	6	75	2	1	2	5	1	1	5	1	1	7	6	6	4	347	0.688
Feminino	1	1	1	0	18	2	11	0	2	2	49	4	0	0	38	2	0	0	10	0	0	4	1	1	2	5	2	2	157	0.312
Masculino	0	0	0	0	4	0	1	0	1	0	4	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	12	0.024
<b>Classe etária</b>	0	0	0	0	4	0	1	0	1	0	14	1	0	0	8	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	0.063
>55	0	0	0	0	10	4	10	2	2	0	57	2	1	1	32	1	0	0	6	0	0	2	0	3	4	2	1	146	0.29	
18-25	2	1	1	1	22	4	12	1	4	4	75	7	0	3	50	3	1	1	6	0	0	4	0	5	6	5	2	218	0.433	
26-35	1	0	0	0	11	2	8	0	2	0	35	0	1	2	21	0	0	0	2	1	0	3	2	1	1	0	3	96	0.19	
36-45	1	0	0	0	11	2	8	0	2	0	35	0	1	2	21	0	0	0	2	1	0	3	2	1	1	0	3	96	0.19	
46-55	1	0	0	0	11	2	8	0	2	0	35	0	1	2	21	0	0	0	2	1	0	3	2	1	1	0	3	96	0.19	
<b>Escolaridade</b>	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.006
Bacharelato	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.006
Curso Profissional	0	0	0	0	6	4	3	0	2	0	19	0	0	0	10	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	50	0.099	
Estudos Pós-grad.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.008	
Freq. Ens. Superior	2	0	0	1	15	1	7	2	5	0	47	3	0	2	38	0	0	5	0	2	0	3	3	3	2	3	2	141	0.28	
Licenciatura	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10	0.02	
Mestrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.002	
Outro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.002
Preparatório	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.018
Secundário	2	1	2	1	26	5	19	1	3	4	104	6	2	4	59	3	1	2	8	1	7	6	7	6	7	4	3	282	0.56	
Não respondeu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.007	
<b>Tempo na empresa</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0.01
<1 ano	1	0	0	0	7	0	8	0	3	0	30	2	0	0	19	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	86	0.171
1-5	1	2	1	1	12	2	8	1	1	1	52	3	1	1	22	0	0	6	0	1	1	1	1	3	2	1	0	122	0.242	
6-10	2	0	0	0	10	4	5	2	1	1	38	1	1	1	23	0	0	2	0	0	4	0	0	1	2	3	0	101	0.2	
11-15	0	0	0	0	4	3	4	0	2	0	16	2	0	1	24	1	0	1	2	1	0	1	0	3	2	2	0	70	0.139	
16-20	0	0	0	0	7	1	3	0	0	1	27	2	0	0	12	2	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	63	0.125	
21-25	0	0	0	0	10	0	4	0	3	1	16	0	0	2	10	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	2	53	0.105	
26-30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.006	
>30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.007	
Não respondeu	4	2	2	2	50	10	32	3	10	4	185	10	2	6	113	4	1	2	15	1	1	9	2	9	11	8	6	504	0.008	
<b>Frequência absoluta</b>	4	2	2	2	50	10	32	3	10	4	185	10	2	6	113	4	1	2	15	1	1	9	2	9	11	8	6	504	0.008	
<b>Peso (%)</b>	0.008	0.004	0.004	0.004	0.099	0.02	0.063	0.006	0.02	0.008	0.012	0.367	0.02	0.004	0.012	0.224	0.008	0.002	0.004	0.03	0.002	0.002	0.018	0.004	0.018	0.022	0.016	0.008	0.008	0.008



**Figura 13.** Participação dos colaboradores nas comunidades por tipologia

**Tabela 16.** «Comunidades da Minha Loja» nas quais os colaboradores participam

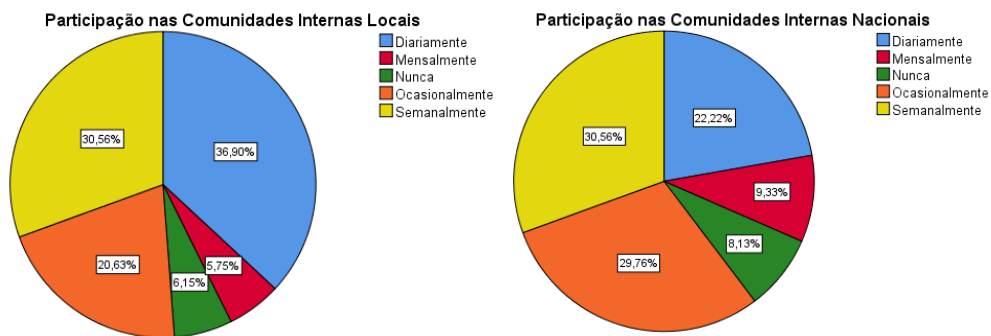
<i>Comunidades da Min</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Local Almada	19	3.8
Local Coima	19	3.8
Local Amadora	17	3.4
Local Matosinhos	17	3.4
Local Portimão	17	3.4
Nacional Comunicação Interna	16	3.2
Local Aveiro	11	2.2
Local Maia	11	2.2
Local Sintra	11	2.2
Local Alfragide	9	1.8
Local Coimbra	9	1.8
Local Amoreiras	8	1.6
Local Gaia	8	1.6
Local Castelo Branco	7	1.4
Local Figueira Da Foz	7	1.4
Local Santo Tirso	7	1.4
Local Gondomar	6	1.2
Local Guimarães	6	1.2
Local Serviços Apoio	6	1.2
Nacional Comunicação Interna, Local Serviços de Apoio	6	1.2
Local Portimão	5	1
Local Alverca	5	1
Local Cascais	5	1
Local Évora	5	1
Local Viseu	5	1
Local Setúbal	5	0.8
Local Famalicão	4	0.8
Local Lagoa	4	0.8
Nacional Animação Interna	4	0.6
Local Guarda	3	0.10
Local Zona De Vida Algarve	3	0.6
Local Coimbra	2	0.4
Local Campera	2	0.4
Local Eiras	2	0.4
Local Frente de Loja Famalicão	2	0.4
Local Olhão	2	0.4
Local PA Faro	2	0.4
Local Serviços Direção Financeira	2	0.4
Local Vila Real	2	0.4



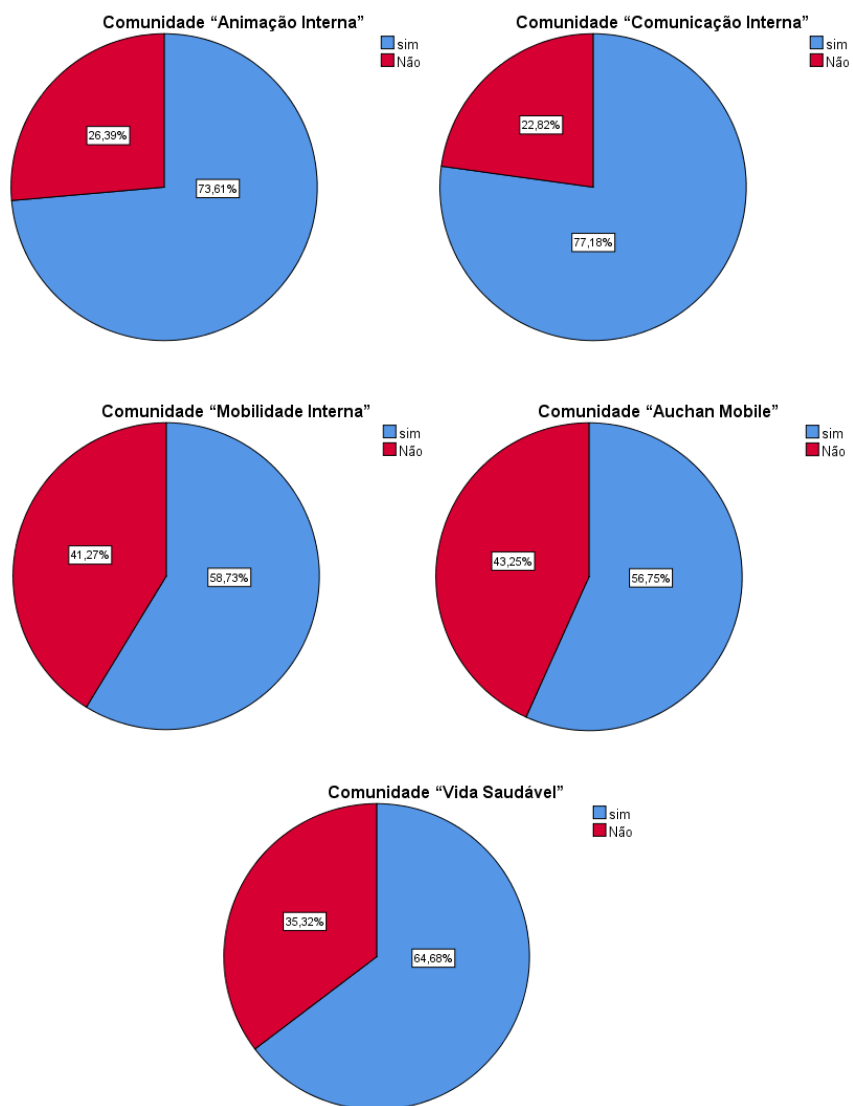
Nacional Comunicação Interna, Local Serviços Inovação	2	0.4
Nacional My Auchan	2	0.4
Serviços Inovação	2	0.4
Local Matosinhos-Colaboradores	2	0.4
Comunidade Box	1	0.2
Locais Lojas	1	0.2
Local Guimarães	1	0.2
Local Sintra	1	0.2
Local Viseu	1	0.2
Local Alfragide, Local Frente Loja Alfragide	1	0.2
Local Almada, Local Auchanrun Almada	1	0.2
Local Amadora e Local Sede	1	0.2
Local Amadora, Local Frente Loja Amadora	1	0.2
Local Caldas da Rainha	1	0.2
Local Canidelo	1	0.2
Local Famalicão e Santo Tirso	1	0.2
Local Famalicão, Local Frente Loja Famalicão	1	0.2
Local Famalicão, Local Guimarães	1	0.2
Local Faro	1	0.2
Local Frente De Loja Famalicão	1	0.2
Local Frente De Loja Sintra	1	0.2
Local Frente De Loja Sintra	1	0.2
Local Frente Loja Amadora	1	0.2
Local Frente Loja Aveiro	1	0.2
Local Gondomar-Colaboradores	1	0.2
Local Matosinhos e Nacionais	1	0.2
Local Matosinhos, Local Maia	1	0.2
Local Olhão, Local Faro, Local Zona de Vida Algarve	1	0.2
Local Portimão, Nacional Vida Saudável, Nacional Comunicação Interna, Local Zona de Vida	1	0.2
Local Serviços Performance	1	0.2
Local Serviços Qualidade	1	0.2
Local Sintra	1	0.2
Local Tecnológica Aveiro	1	0.2
Local Torres Vedras	1	0.2
Local Zona De Vida Algarve, Local Portimão	1	0.2
Nacionais Auchan Mobile, Vida Saudável, Animação Interna, Move-Te Cá Dentro	1	0.2
Nacionais Projeto Humano, Nacionais Responsabilidade Social	1	0.2
Nacional Animação Interna e Nacional Comunicação Interna	1	0.2
Nacional Animação Interna, Mobilidade Interna, Auchan Mobile, Vida Saudável	1	0.2
Nacional App Jumbo	1	0.2
Nacional Comunicação Interna, Local Serviços Direção Financeira/Património	1	0.2
Nacional Inovação	1	0.2
Nacional Sede, Local Serviços Inovação	1	0.2
Nacional Serviços Saúde e Bem-estar, Nacional Animação Interna, Local Almada	1	0.2
Não Respondeu	175	34.7
<b>Total</b>	<b>504</b>	<b>100</b>

**Tabela 17.** «Comunidades de Outra Loja» nas quais os colaboradores participam

<i>Comunidades</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Local Zona de Vida Algarve	12	2.4
Locais Lojas	6	0.12
Local Setúbal	6	0.12
Local Almada	4	0.8
Local Sintra	4	0.8
Local Coimbra	3	0.6
Local Coima	3	0.6
Local Serviços Direção de produto	3	0.6
Local Amadora	2	0.4
Local Cascais	2	0.4
Local Eiras	2	0.4
Local Famalicão	2	0.4
Local Gondomar	2	0.4
Local Matosinhos	2	0.4
Local Serviços Team Building 2018 - Direção Produto	2	0.4
Internacionais PF Espanha	1	0.2
Internacionais Rússia, Itália	1	0.2
Locais Charcutaria, Locais Queijaria	1	0.2
Locais e Nacionais	1	0.2
Locais Lagoa, Portimão e Faro, Local Zona de Vida do Algarve	1	0.2
Locais Maia, Matosinhos, Amadora, Aveiro	1	0.2
Locais Maia, Gondomar e Gaia	1	0.2
Local Almada, Local Campera	1	0.2
Local Almada, Local Setúbal	1	0.2
Local Alverca	1	0.2
Local Alverca, Local Évora	1	0.2
Local Aveiro	1	0.2
Local Aveiro Tecnológica,	1	0.8
Local Aveiro Tecnológica, Local Zona de Vida do Algarve	1	0.2
Local Aveiro, Local Castelo Branco	1	0.2
Local Box Almada	1	0.2
Local Box Faro / Local Box Aveiro	1	0.2
Local Campera, Local Alverca, Local Serviços Direção Financeira	1	0.2
Local Eiras, Local Vila Real	1	0.2
Local Évora	1	0.2
Local Faro, Local Olhão	1	0.2
Local Gondomar, Local Alfragide, Local Coimbra, Local Alverca, Local Almada	1	0.2
Local Gondomar, Local Maia, Local Gaia	1	0.2
Local Lagoa, Local Faro	1	0.2
Local Maia	1	0.2
Local Peixaria Almada	1	0.2
Local Serviços Qualidade	1	0.2
Local Setúbal, Local Serviços Direção Financeira.	1	0.2
Local Sintra, Local Portimão, Local Almada.	1	0.2
local Zona de Vida Algarve	1	0.2
Local Zona de vida Algarve	1	0.2
Local Zona Vida Algarve, Locais Olhão, Lagoa, Portimão, Faro, Évora, PA Faro, Local Serviços Team Building 2018- Direção de Produto	1	0.2
Local Zona Vida Algarve, Local Portimão, Local Faro, Local Olhão, Local PA Faro, Local Serviços Direção ARP	1	0.2
Nacionais Box, Local SPV Portimão	1	0.2
Nacionais e Internacionais	1	0.2
Nacionais e Internacionais França, Espanha	1	0.2
Nacionais Mercado	1	0.2
Nacionais Mercado Pastelaria	1	0.2
Todas	1	0.2
Várias	1	0.2
Não respondeu	406	80.6
<b>Total</b>	<b>504</b>	<b>100</b>



**Figura 14.** Frequência na participação dos colaboradores nas «Comunidades Internas Locais e Nacionais»



**Figura 15.** Participação dos colaboradores nas principais «Comunidades Internas Nacionais»

**Tabela 18.** Outras «Comunidades Internas Nacionais» nas quais os colaboradores participam

<i>Comunidades</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
Nacional ValPortugal	12	2.4
Nacional Auchan Run	10	2
Nacional Comunicação Interna	9	1.8
Nacionais Mercados	5	1
Nacional My Auchan Portugal	5	1
Nacional Fashion Discount Portugal	4	0.8
Nacional Inovação	4	0.8
Nacionais Universos	3	0.6
Nacional 2S@re About People	3	0.6
Nacional Mercado Talho	3	0.6
Nacionais Fashion Discount Portugal	2	0.4
Nacional Birdy- Embaixadores da Mudança	2	0.4
Nacional Frente de Loja	2	0.4
Nacional Fundação Pão-de-Açúcar	2	0.4
Nacional Mercado Peixaria	2	0.4
Nacional Responsabilidade Social	2	0.4
Nacional Universos Papelaria e Brinquedos	2	0.4
Nacional ValPortugal, Nacional Fundação Pão-de-Açúcar	2	0.4
Nacional ValPortugal,Nacional Animação Interna	2	0.4
Nacional Vida Saudável	2	0.4
Nacional Voluntariado	2	0.4
Comunidades de Mercados Específicos e Direções	1	0.2
Inovacao	1	0.2
Nacionais Mercados do PF, têxtil, Universo Lazer Interior	1	0.2
Nacionais Mercados Gastronomia e Pastelaria	1	0.2
Nacionais Mercados Padaria e Gastronomia	1	0.2
Nacionais Mercados Peixaria, Fruta	1	0.2
Nacionais Universos Bazar	1	0.2
Nacionais Universos Brinquedos e Papelaria	1	0.2
Nacional "Quero sentir-me realizado", Nacional Auchan muda a vida-Visao 2025	1	0.2
Nacional "Quero sentir-me realizado", Nacional Valportugal	1	0.2
Nacional 1º auda comercio; Nacional 2sh@re about people; Nacional Auchan muda a vida- Visão2025; Nacional ValPortugal; Nacional Segurança Auchan 5 estrelas	1	0.2
Nacional 1º Audacomercio, Nacional Perfumaria Equipa Portugal, Nacional Birdy-embaxadores da mudança, Nacional Cosmia, Nacional Inovação	1	0.2
Nacional 2sh@are about people, Nacional My Auchan, Nacional ValPortugal, Nacional Protocolos e Parcerias	1	0.2
Nacional 2SH@RE ABOUT PEOPLE, Nacional Auchan Muda a Vida - Visão; Nacional Birdy -Embaixador da Mudança	1	0.2
Nacional 2sh@re about people, Nacional Auchanrun	1	0.2
Nacional 2sh@re about people, Nacional Mercado Talho, Nacional Visão 2025, Nacional Birdy, Nacional Mercado Charcuteria, Queijaria, Nacional Cosmia, Nacional Fábrica Peixe, Nacional Fashion Discount, Nacional Mercados Frutas e Verduras, Merc	1	0.2
Nacional Animação escolar2017, Nacional Auchan muda a vida, Nacional Birdy- Embaixador da Mudança, Nacional My Auchan, Nacional Valportugal	1	0.2
Nacional Animação interna	1	0.2
Nacional Animação Interna, Nacional Comunicação Interna	1	0.2
Nacional Auchan DSI Portugal; Nacional Comunicação interna; Nacional MyAuchan Portugal; Nacional ValPortugal; Nacional 2Sh@re About People; Nacional "Quero Sentir-me Realizado"	1	0.2
Nacional Auchan Muda a vida - Visão 2025	1	0.2
Nacional Auchan Muda a vida, Nacional ValPortugal, Nacional 1ºAudacomercio, Nacional My Auchan	1	0.2
Nacional Auchan Muda a Vida; Nacional My Auchan; Nacional Protocolos & Parcerias; Nacional ValPortugal; Nacional 2Sh@re About people,Nacional PF	1	0.2
Nacional Auchan Visão muda a vida, Nacional Birdy- embaixador da mudança	1	0.2
Nacional AuchanRun, Nacional Auchan muda a vida - Visão 2025.	1	0.2
Nacional Comunicação interna, Nacional Mobilidade Interna "Move-te cá Dentro", Nacional Auchan Mobile, Nacional Vida Saudável , Nacional Animação interna	1	0.2
Nacional Cosmia	1	0.2
Nacional Direcção@ARP, Nacional 2Sh@re About People, Nacional Auchan Muda Vida - Visão 2025, Nacional My Auchan Portugal, Nacional Valportugal, Nacional "Quero Sentir-me Realizado", Nacional Auchan Run	1	0.2
Nacional Fashion Discount Portugal / Nacional Segurança Auchan/Nacional ValPortugal	1	0.2

Nacional Fashion Discount Portugal, Nacional ValPortugal	1	0.2
Nacional Fundação Pão de Açúcar-Auchan, Nacional Eu soluciono, Nacional Comunicação Interna, Nacional Auchan muda a vida Visão 2025,Nacional Fábrica do Peixe - Peniche	1	0.2
Nacional Fundação Pão-de-Açúcar, Nacional Valportugal	1	0.2
Nacional LEAB	1	0.2
Nacional Mercado Gastronomia	1	0.2
Nacional Mercado Peixaria, Nacional Fábrica de Peniche, Nacional Val Portugal, Nacional "Quero sentir-me realizado"	1	0.2
Nacional Mercado Peixaria, Nacional Plataforma de pescado-Peniche.	1	0.2
Nacional mobilidade interna "Move-te cá dentro"	1	0.2
Nacional My Auchan Portugal, Nacional Comunicação Sede, Nacional Cosmia, Nacional ValPortugal, Nacional Inovação, Nacional Protocolos & Parcerias	1	0.2
Nacional My Auchan Portugal, Nacional Fundação Pão de Açúcar,	1	0.2
Nacional My Auchan Portugal;Nacional Mercado Peixaria; Nacional Mercado Talho	1	0.2
Nacional My Auchan; Nacional Auchan RUN, Nacional Mobilidade Interna "Move-te Cá dentro"	1	0.2
Nacional My Auchan/Nacional ValPortugal/Nacional Birdy/Nacional 2Sh@re about people/Nacional Visão 2025	1	0.2
Nacional Optica	1	0.2
Nacional Perfumaria -Equipa Portugal/ Nacional ValPortugal/ Nacional 2Sh@re About people	1	0.2
Nacional Protocolos e Parcerias / Nacional "Quero sentir-me realizado" /Nacional ValPortugal	1	0.2
Nacional Protocolos e Parcerias; Nacional Auchan Muda a Vida Visão 2025; Nacional Birdy- Embaixador da Mudança; Nacional Mercados Charcutaria Queijaria; Nacional Fashion Discount Portugal; Nacional Linha Alerta Auchan;Nacional My Auchan Po	1	0.2
Nacional SBE	1	0.2
Nacional Serviços Comunicação interna, Nacional Mercado Frutas e Verduras, Nacional 2Sh@re About People, Nacional Auchan muda a Vida, Nacional My Auchan Portugal, Nacional ValPortugal	1	0.2
Nacional Universo Casa	1	0.2
Nacional Universo Casa , Nacional Fashion Discount Portugal,Nacional School Attitude, Nacional ValPortugal, Nacional 2shareaboutpeople	1	0.2
Nacional Universo LEAB	1	0.2
Nacional Valauchan	1	0.2
Nacional ValPortugal, Nacional "Quero Sentir-me Realizado", Nacional Birdy-Embaixador da Mudança	1	0.2
Nacional Valportugal, Nacional "Quero sentir-me realizado", Nacional Maratona 25H'17	1	0.2
Nacional ValPortugal, Nacional Animação Interna, Nacional Birdy-Embaixadores da Mudança	1	0.2
Nacional ValPortugal, Nacional MyAuchan, Nacional Protocolos e Parcerias, Nacional Birdy-Embaixador da Mudança	1	0.2
Nacional ValPortugal; Nacional Auchan Muda a Vida - Visão 2025.	1	0.2
Nacional Voluntariado / Nacional ValPortugal/Nacional My Auchan	1	0.2
Nacional Voluntariado, Nacional ValPortugal, Nacional Protocolos e Parcerias	1	0.2
Nacional Zona de Vida do Algarve	1	0.2
NacionalValPortugal; Nacionais dos Mercados	1	0.2
Várias	1	0.2
N/R	362	71.8
<b>Total</b>	<b>504</b>	<b>100</b>

**Tabela 19.** «Comunidades Internas Internacionais» nas quais os colaboradores participam

<i>Comunidades</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
Birdy Tips	18	3.6
Innovation Auchan Retail	7	1.4
AuchanRun	4	0.8
Auchan Internacional IT	3	0.6
França	3	0.6
School Attitude	3	0.6
Alcampo, Auchan France	2	0.4
Auchan Executive Graduate Program	2	0.4
Birdy	2	0.4
Comité RH Internacional	2	0.4
Cosmia	2	0.4
Cosmia Talk	2	0.4
EEGP	2	0.4
Les Produits Auchan France e Cosmia by Auchan	2	0.4
PF Espanha	2	0.4
Qilive	2	0.4
Vallauchan	2	0.4
Actu Auchan Retail, Produits Auchan France	1	0.2
AR Aksai, AR Itália, AR França, Innovation ARF, Métiers de Bouche ARF, PF Espanha, PF Ucrânia,	1	0.2
Auchan França, mercados de outros países	1	0.2
Auchan France	1	0.2
Auchan Gastronomia	1	0.2
Auchan Graduate Executive Program	1	0.2
Auchan Innovation, Birdy (Espanha, Polónia, França, Itália, Ucrânia)	1	0.2
Auchan Internacional, Qilive, Innovation	1	0.2
Auchan International IT, Qualité Lean et Méthodes, Efficacité Auchan Retail, etc.	1	0.2
Auchan International IT; Qilive   Smart · Quality · For You;	1	0.2
Auchan Retail	1	0.2
Auchan Retail Espanha, França, Itália, Polónia, China	1	0.2
Auchan Retail Finance Team	1	0.2
Auchan Retail Internacional	1	0.2
Auchan Retail internacional (vários países)	1	0.2
Auchan Retail Italia, Les Métiers de Bouche Auchan, Les Produits Auchan France	1	0.2
Auchan Run, Birdy - Embaixador da Mudança	1	0.2
Auchan touch france, birdy communitu ambasciatori	1	0.2
Auchan Vietnam	1	0.2
Auchan.com	1	0.2
Banchi pescheria	1	0.2
Birdy Embaixador da Roménia	1	0.2
Birdy-Comunidad de Embajadores ES	1	0.2
Campaign Management User's Club	1	0.2
Campaign Management Users' Club, Auchan Social Media Team, Innovation Auchan Retail	1	0.2
Campaigns Management Users Club, Innovation Auchan Retail	1	0.2
Comunauté de la Marque; Metiers de bouche; Let's co-Eureka 3.1	1	0.2
Comunidade merchandising têxtil-Espanha Toulouse	1	0.2
Comunidades da DPC	1	0.2
Cosmia by Auchan	1	0.2
Cosmia By Auchan / Birdy Tips	1	0.2
Cosmia by Auchan; Cosmia Talk	1	0.2
Cosmia Romania, Cosmia By Auchan	1	0.2
Cosmia, Innovation Auchan Retail	1	0.2
Cosmia, AuchanIT	1	0.2
Direção de Produto Corporate	1	0.2
DPC, Auchan Prod France, Inovação	1	0.2
EEGP; Hyperion Planning	1	0.2
Efficacité Auchan Retail, Birdy tips	1	0.2
Efficacité Auchan Retail; Birdy Tips; Innovation Auchan Retail; Qualité Lean et Méthodes; Supply Chain Managem	1	0.2
Efficacité Auchan Retail; UOA - Training Formation; Auchan Touch Corp;	1	0.2
Innovation Auchan Retail	1	0.2
Efficacité; Innovation	1	0.2
Embaixadores Birdy, EEGP	1	0.2
Espanha	1	0.2
Fashion Discount	1	0.2
Fashion discount França, Rússia, Itália, Hungria	1	0.2
Fashion Discount France	1	0.2
Fashion Discount France, Innovation Auchan Retail	1	0.2
França, Luxemburgo	1	0.2

França/ Espanha/ Taiwan/ Vietnam/ Italia/ Polska	1	0.2
França, Roménia	1	0.2
Franca, Italia Espanha	1	0.2
Home Deco	1	0.2
In Azione per la Visione ARI	1	0.2
Informatica	1	0.2
Innovation	1	0.2
Innovation Auchan Retail, Auchan Run	1	0.2
Innovation Auchan Retail, Data Experts; EC:Balanced Sorecard;EC: Centres d'expertise Auchan	1	0.2
Innovation Auchan Retail, Les Produits Auchan France,Birdy Tips	1	0.2
Innovation Auchan Retail; Campaign Managers Auchan	1	0.2
Innovation Auchan Retail; Rik&Rok R1; Fructe & Legume Auchan Romania	1	0.2
Inovação, Eficácia, IT	1	0.2
Inovação, Touch, Touch Luxembourg	1	0.2
Internacionais Charcutaria Queijaria	1	0.2
Itália, Rússia	1	0.2
La Vie en Bleu/ Corporate	1	0.2
Les Produits Auchan France; PF Auchan España; Auchan Retail Vietnam; Auchan Retail Taiwan RTM;	1	0.2
Mercados	1	0.2
Mercados queijaria e frutas	1	0.2
Metiers de Bouce Alimentaire; Directeurs Produits Frais; Efficacité Opérationnel	1	0.2
Nice Auchan	1	0.2
PF	1	0.2
PF Auchan España	1	0.2
PF Auchan Espana, Auchan produccion controlada.	1	0.2
Pf Auchan Espanha, Auchan Masyarorszog, Les Metiers de Bouche Auchan	1	0.2
Polaca	1	0.2
Qilive/Cosmia/Várias de vários países	1	0.2
Qualidade; filière; Alcampo produccion controlada;Inovação	1	0.2
Quizz	1	0.2
Réseau.com; Innovation...	1	0.2
Russia	1	0.2
Rússia, Itália	1	0.2
School attitude, fashion discount	1	0.2
School Attitude, Fashion Discount France, Innovation Auchan Retail	1	0.2
SHOP	1	0.2
Supply Chain Experts, Glow Experts e Supply Chain Management	1	0.2
Textil Espanha, Eficacia ARI , Performance ARI, Metier de Bouche, PF Espanha , PF italia	1	0.2
Polaca	1	0.2
Qilive/Cosmia/Várias de vários países	1	0.2
Qualidade; filière; Alcampo produccion controlada;Inovação	1	0.2
Quizz	1	0.2
Réseau.com, Innovation	1	0.2
Russia	1	0.2
Rússia, Itália	1	0.2
School Attitude, fashion discount	1	0.2
School Attitude, Fashion Discount France, Innovation Auchan Retail	1	0.2
SHOP	1	0.2
Supply Chain Experts, Glow Experts e Supply Chain Management	1	0.2
Textil Espanha, Eficacia ARI , Performance ARI, Metier de Bouche, PF Espanha , PF italia	1	0.2
Universo EBJ Romania, Universo EBJ Russia, Universo EBJ Italia	1	0.2
Universo Home	1	0.2
Várias	2	0.4
N/R	353	70
Total	504	100

Com esta caracterização da amostra conseguimos perceber a diversidade de comunidades existentes das quais os colaboradores da empresa são membros, salientado-se que esta ferramenta apenas foi colocada à disposição em março de 2017, portanto bastante recente. A empresa incentiva a criação e participação massiva dos seus colaboradores nesta ferramenta, podendo um colaborador ser membro de múltiplas comunidades de diversos tipos, nacionais, locais e internacionais, de forma que o colaborador participe nas comunidades de maior interesse profissional e pessoal para cada um.

Quando os dados empíricos se recolhem através de questionários, existem pontos primários que devem ser observados: os dados em falta; a linearização ou respostas inconsistentes; os outliers e a distribuição de dados (Hair *et al.*, 2014). Tendo em conta estes critérios, procedeu-se à eliminação dos questionários que não estavam de acordo com o estipulado.

Antes de começar a analisar o modelo, foram produzidas estatísticas descritivas das variáveis estudadas e foi analisada a relação correlacional entre variáveis, uma vez que todas as variáveis do estudo são passíveis de tratamento quantitativo (são escalas tipo likert com 7 pontos), aplicando-se o teste ao coeficiente de correlação linear de Pearson. Após a primeira análise com a ajuda do software SPSS 23, decidiu eliminar-se do resto do estudo algumas variáveis que estavam a causar problemas de autocorrelação, a saber: RSS2, GAO1, GAO2, GAO3, PARTINF2 e PARTINF3. Após esta eliminação, os resultados, apresentados na Tabela 20, revelam que a distribuição dos valores médios é homogénea e todas as correlações são estatisticamente significativas ( $p > 0,01$ ), denotando valores abaixo ou muito próximos de 0.750 tendo-se observado uma correlação fraca a moderada na maior parte dos casos.





#### 4.5.2. Estimação do Modelo

Seguindo Henseler *et al.* (2016), a avaliação do modelo PLS faz-se em três fases: (i) determinação da avaliação do modelo global; (ii) verificação da fiabilidade/validade do modelo de mensuração; e (iii) avaliação do significado dos caminhos (relações entre constructos) dentro do modelo estrutural. Assim, tendo em conta estas fases, proceder-se-á à estimação do modelo.

Com o objetivo de avaliar corretamente o modelo, deverá ser feita uma distinção entre modelo reflexivo e modelo formativo (Henseler *et al.*, 2009). Num modelo reflexivo, segundo Gefen *et al.* (2000), a direção de causalidade vai do constructo para os seus indicadores já que neste tipo de modelo, mudanças no constructo causam mudanças nos itens. Num modelo formativo espera-se que as variações nos indicadores causem mudanças no constructo ao qual eles estão vinculados, refere ainda o mesmo autor.

O modelo inicial de medição deste capítulo apresenta características reflexivas, conforme se pode comprovar através da Tabela 21, e contém: cinco constructos multidimensionais (constructos de segunda ordem), ou seja, os seus indicadores são em si mesmo constructos latentes (dimensões) (Polites *et al.*, 2012). Um construto multidimensional faz referência a diversas dimensões relacionadas mas diferentes que são tratadas como um conceito teórico único (Edwards, 2001); e quinze sub-constructos (constructos de primeira ordem) que não podem ser observados ou medidas diretamente, e só podem ser inferidos através das suas variáveis observáveis, ou seja, dos cinquenta e dois indicadores apresentados na Tabela 21.

**Tabela 21.** Lista final de constructos e respetivos indicadores referentes ao modelo.

<i>Construto/ Sub-construto</i>	<i>Ordem</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Tipo</i>	<i>Sigla</i>	
DART	2ª	(Diálogo + Acesso + Avaliação de Risco + Transparência)			
Moderadoras	Diálogo	Trocar ideias com outros colegas meus (colaboradores) acerca do trabalho e/ou empresa	R	D1	
		Dialogar ativamente com a empresa sobre o meu trabalho e/a empresa	R	D2	
		Encoraja-me a comunicar sobre qualquer assunto	R	D3	
		Acrescenta valor ao meu trabalho	R	D4	
		Promove um espaço aberto para gerar discussões construtivas	R	D5	
	Acesso	1ª	É fácil comunicar as minhas ideias acerca do trabalho e da empresa	R	A1
			É fácil dialogar com os meus colegas e com a empresa	R	A2
			A empresa permite que eu partilhe informação/conhecimento;	R	A3
			Posso aceder quando quiser e de onde quiser para participar nas comunidades	R	A4
			Tem as capacidades tecnológicas necessárias para participar (colocar post's, vídeos, fotos, partilhar, colocar "gostos")	R	A5
	Avaliação de risco	1ª	Fui informada dos riscos e benefícios de participar nas comunidades <i>online</i> internas	R	AR1
			Recebi informação prévia das regras de participação	R	AR2
			Responsabilizo-me por toda a participação que realizar	R	AR3
	Transparência	1ª	Tenho acesso a toda a informação colocada pelos outros colegas/colaboradores	R	T1
			Quando participo nas comunidades internas <i>online</i> sou tratado como igual a qualquer pessoa que participe, independentemente do nível hierárquico	R	T2
Sei que não existe por parte da empresa qualquer alteração, censura e deturpação dos conteúdos que coloco nas comunidades <i>online</i> internas			R	T3	
Benefícios Cognitivos ou de Aprendizagem	2ª	(Informação + Aprendizagem)			
Independentes	Informação	Procuo encontrar informação de certos assuntos relacionados com o meu trabalho	R	PI1	
		Procuo encontrar informação de certos assuntos relacionados com a empresa	R	PI2	
	Aprendizagem	1ª	Aumento o meu conhecimento/informação acerca do meu trabalho.	R	Ap1
			Aumento o meu conhecimento/informação acerca da empresa e da sua evolução	R	Ap2

			Aprendo soluções ou novas formas de fazer o meu trabalho	R	Ap3
Benefícios Sociais de Integração	2ª		(Identidade social + Reciprocidade)		
Independentes	Identidade social	1ª	Revelo a minha identidade (identifico-me) em todas as minhas interações/participações que faço nas comunidades internas <i>online</i> ;	R	IS1
			Estou sempre ciente da identidade da outra pessoa com quem estou a interagir nas comunidades internas <i>online</i>	R	IS2
			Sinto um sentimento de pertença nas comunidades internas <i>online</i> em que eu participo	R	IS3
			Tenho orgulho em pertencer e participar nas comunidades internas <i>online</i> ;	R	IS4
	Reciprocidade	1ª	Porque eu acredito que os meus pedidos de informação/ conhecimento serão respondidos no futuro por algum membro da comunidade	R	R1
			Porque eu acredito que os membros dessa comunidade <i>online</i> irão ajudar-me caso necessite	R	R2
Porque eu sei que os outros membros irão ajudar-me, então é obrigatório e justo ajudar os outros membros nessa comunidade <i>online</i>			R	R3	
Benefícios pessoais de integração	2ª		(Autoeficácia do Conhecimento + Status Social (Reputação) + Vantagem relativa percebida + Compatibilidade percebida)		
Independentes	Autoeficácia do Conhecimento	1ª	Porque eu tenho confiança na minha capacidade de fornecer conhecimento/informação que os outros membros desta comunidade consideram que têm valor.	R	AFC1
			Porque eu sou especialista, e tenho experiência e conhecimentos necessários e relacionados com o meu trabalho para fornecer conhecimento valioso a outros membros desta comunidade.	R	AFC2
			Porque eu tenho confiança em responder ou fazer comentários às mensagens ou artigos publicados por outros membros nesta comunidade	R	AFC3
	Status Social (Reputação)	1ª	Porque eu ganho respeito dos outros por participar nas comunidades internas <i>online</i>	R	Rss1
			Porque eu participo nas comunidades internas <i>online</i> para aumentar a minha reputação na minha profissão/trabalho	R	Rss3
	Vantagem relativa percebida	1ª	Irá aumentar a minha capacidade de resolver os meus problemas no trabalho.	R	VRP1
			Irá acrescentar informação útil à comunidade.	R	VRP2
			Irá ajudar-me no meu trabalho e a melhorar o meu desempenho profissional	R	VRP3
Compatibilidade percebida	1ª	É compatível com os valores que eu acredito	R	CP1	
		Satisfaz as minhas necessidades correntes de informação /conhecimento	R	CP2	
		É compatível com as minhas experiências anteriores em anteriores comunidades.	R	CP3	
		Com os membros desta comunidade enquadra-se no meu estilo de trabalho.	R	CP4	
Benefícios Hedónicos ou Afetivos <sup>41</sup>					
Independente	(Gosto de ajudar os outros)	1ª	Porque partilhar o meu conhecimento com os meus colegas dá-me gozo	R	GAO4
Cocriação de Valor	2ª		(Utilização Conhecimento + Qualidade do Conhecimento Partilhado + Procura de Informação + Partilha de Informação)		
Dependentes	Qualidade do Conhecimento Partilhado	1ª	É relevante para o meu trabalho	R	QPC1
			É fácil de ser compreendida	R	QPC2
			É precisa	R	QPC3
			É completa	R	QPC4
			É confiável	R	QPC5
			É dada em tempo útil	R	QPC6
	Procura de Informação	1ª	Fazendo perguntas aos meus colegas para obter a informação que pretendo	R	PROCINF1
			Para obter informações que preciso	R	PROCINF2
			Prestando atenção à forma como os meus colegas partipam/ partilham informação nessas comunidades	R	PROCINF3
	Partilha de Informação	1ª	Claramente explicando a toda a informação que estou a partilhar	R	PARTINF1
Respondendo às questões que são colocadas pelos meus colegas nas comunidades			R	PARTINF4	

Legenda: R=Reflexivo

Fonte: Elaboração própria.

De seguida passou-se à análise do modelo conceptual proposto. Para o efeito usou-se o *software SmartPls* (v 3.2.7).

Como existem constructos de segunda ordem, esta análise será feita em duas etapas (*two-step approach*), conforme indicado por Wright *et al.* (2012): (i) tratamento de modelo unicamente com os

<sup>41</sup> Uma vez que o sub-construto «Gosto de ajudar os outros» é medido apenas por um indicador não fazia sentido que o construto «Benefícios Hedónicos ou Afetivos» fosse considerado como um construto multidimensional, ou seja, de segunda ordem.

indicadores dos constructos de primeira ordem (Modelo M1); (ii) tratamento do modelo incorporando os valores agregados (*scores*) como indicador dos constructos de segunda ordem (Modelo M2).

Convém referir ainda que, seguindo Hair *et al.* (2014), primeiramente se deve estimar o modelo sem o efeito moderador, ou seja sem a inclusão das variáveis moderadoras, pois, desta maneira, vai permitir que a análise moderadora seja mais fácil de entender e de interpretar pelo que esta só será efetuada depois de concretizadas estas duas etapas.

***Etapa 1: Tratamento do Modelo M1.*** Nesta etapa far-se-á a análise ao modelo global e ao modelo de mensuração.

### 4.5.3. Modelo Global

O ajuste global do modelo deve ser o ponto de partida para avaliar o Modelo M1, pois vai permitir rejeitar ou suportar o modelo, combinando a qualidade do modelo de mensuração com o do modelo estrutural (Henseler *et al.*, 2016). Esta avaliação do modelo global requer o uso de medidas de qualidade de ajuste que se baseiam em testes apoiados no *bootstrap* do modelo ajustados aos mínimos quadrados e à máxima verossimilhança e a discrepância geodésica entre a matriz de correlação implicada pelo modelo e a matriz de correlação empírica (Dijkstra e Henseler, 2015).

Segundo Henseler *et al.* (2016) se o modelo não se ajusta aos dados, os dados contêm mais informação do que a que o modelo proporciona e por isso as estimações obtidas poderiam carecer de sentido e as conclusões poderiam ser questionáveis. Assim, para que esta situação não ocorra, estes autores apresentam os seguintes valores de referência: *standardized root mean square residual* - SRMR < 95% *bootstrap quantile* (HI95 de SRMR); *unweighted least squares discrepancy* -  $d_{ULS} < 95\%$  *bootstrap quantile* (HI95 of  $d_{ULS}$ ); e *geodesic discrepancy* -  $d_G < 95\%$  *bootstrap quantile* (HI95 of  $d_G$ ). Para Hu e Bentler (1998) um modelo deve apresentar um SRMR < 0.08 para ter um bom ajuste. Depois de testar o Modelo M1 (apresentado na Figura 16) verificou-se que o valor SRMR original do modelo é inferior a 0.08, conforme se pode comprovar pela observação da Tabela 22, encontrando-se dentro do valor preconizado por Hu e Bentler (1998). Na mesma Tabela 22, pode também comprovar-se que todos os desvios foram insignificantes porque os 95% do *bootstrap quantile* (HI95) do valor das três medidas foram maiores que os valores originais (Henseler *et al.*, 2016).

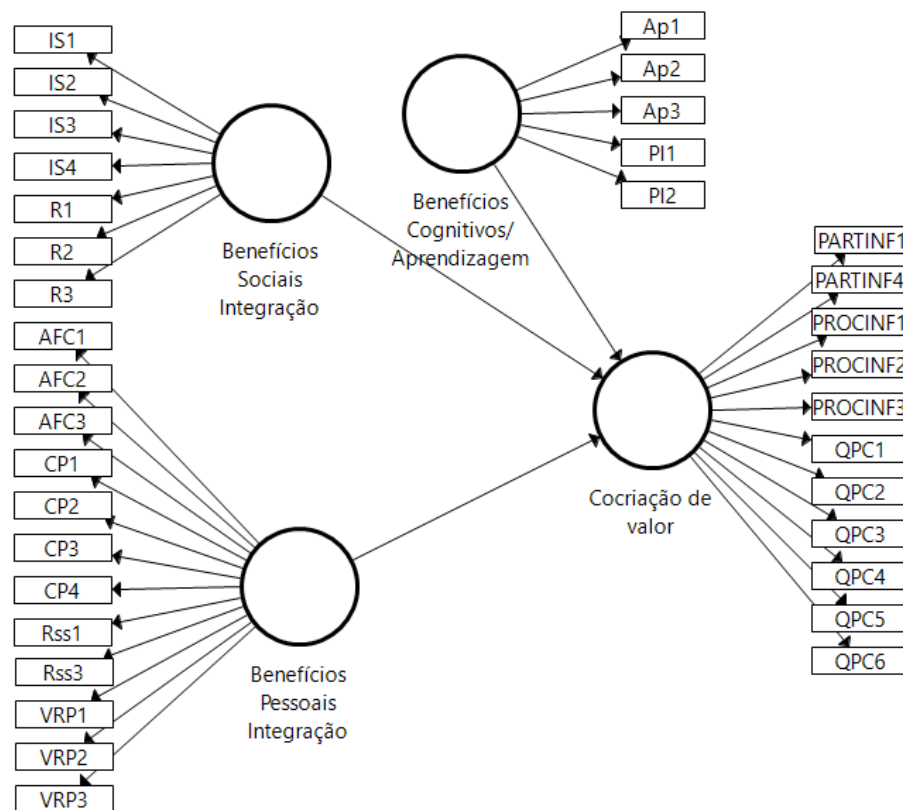


Figura 16. Modelo M1 unicamente com os constructos de segunda ordem.

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 22.** Qualidade do ajuste global do Modelo M1

<i>Fit measures</i>	<i>Original value</i>	<i>HI95</i>
SRMR	0.059	0,065
$d_{ULS}$	2.225	2.696
$d_G$	2.163	2.370

#### 4.5.4. Modelo de Mensuração

Nesta secção far-se-á apenas a análise aos indicadores reflexivos, uma vez que o modelo em estudo não tem indicadores formativos. Neste tipo de indicadores, tendo por base o indicado por Hair *et al.* (2011), deve ter-se em linha de conta: (i) a avaliação do valor dos *loadings*; (ii) a avaliação da consistência interna; (iii) a avaliação da fiabilidade composta; e (iv) a avaliação da validade discriminante.

Relativamente ao valor dos *loadings*, vários estudos (Bagozzi e Yi 1988; Barclay *et al.*, 1995; Chin 1998a; Chin 1998b; Hulland 1999; Keil *et al.*, 2000; Sarkar *et al.*, 2001; Hair *et al.*, 2011) referem que estes devem aproximar-se ou exceder o valor de 0.70, assegurando deste modo, que têm mais de 50% da variância observada desse indicador partilhado com o constructo. Após uma análise aos *loadings* de M1 (ver Tabela 23), observa-se que todos os indicadores estão acima de 0.70, encontrando-se assim dentro deste valor de referência.

Tanto a consistência interna como a fiabilidade podem ser analisadas através do coeficiente *Alfa de Cronbachs* (Chin 1998a; Sarstedt e Ringle 2010; Hair *et al.*, 2011). No entanto, Fornell e Larcker (1981) propõem ainda a utilização do coeficiente de fiabilidade composta ( $\rho_c$ ), utilização que é corroborada por Chin (1998a), Sarstedt e Ringle (2010) e Hair *et al.* (2011).

Na Tabela 23 apresentam-se também os resultados da análise de consistência interna e da fiabilidade, bem como o valor do Alfa de Cronbachs. A interpretação dos coeficientes destas análises também não deve apresentar valores inferiores a 0.70 (Hair *et al.*, 2011). Comprova-se que, todas as variáveis satisfazem o anteriormente dito e também o requerido para o indicador Dijkstra-Henseler's ( $\rho_A$ ) (*rho\_A*), uma vez que os valores obtidos através do cálculo do indicador superam o referencial de 0.70 (Dijkstra e Henseler, 2015).

A avaliação da validade discriminante faz-se através da *average variance extracted* – AVE (Fornell e Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2011), cujo valor deve ser superior a 0.50 (Hair *et al.*, 2011). No resultado, apresentado na mesma Tabela 23, verifica-se que este valor de AVE está em conformidade com o referido.

**Tabela 23.** Análise ao modelo de mensuração (loadings, consistência interna e fiabilidade, indicador

Dijkstra-Henseler's, fiabilidade composta e AVE) do Modelo M1

<i>Variável</i>	<i>Indicador</i>	<i>Loadings</i>	<i>Alfa de Cronbachs</i>	<i>rho_A</i>	<i>ρc</i>	<i>AVE</i>
Benefícios cognitivos de Aprendizagem			0.937	0.939	0.952	0.798
	PI1	0.881				
	PI2	0.868				
	Ap1	0.925				
	Ap2	0.905				
Benefícios Sociais de Integração	Ap3	0.886				
			0.935	0.938	0.947	0.720
	IS1	0.798				
	IS2	0.780				
	IS3	0.866				
	IS4	0.866				
	R1	0.887				
Benefícios Pessoais de Integração	R2	0.896				
	R3	0.838				
			0.962	0.965	0.967	0.709
	AFC1	0.853				
	AFC2	0.840				
	AFC3	0.857				
	Rss1	0.718				
	Rss3	0.721				
	VRP1	0.851				
	VRP2	0.883				
	VRP3	0.896				
	CP1	0.887				
	CP2	0.888				
	CP3	0.825				
CP4	0.860					
Cocriação de Valor			0.948	0.948	0.955	0.659
	QPC1	0.816				
	QPC2	0.856				
	QPC3	0.872				
	QPC4	0.860				
	QPC5	0.851				
	QPC6	0.861				
	PROCINF1	0.712				
	PROCINF2	0.753				
	PROCINF3	0.706				
	PARTINF1	0.832				
	PARTINF4	0.790				

Fornell e Larcker (1981) acrescentam ainda que deve haver outros critérios a ter em linha de conta na avaliação da validade discriminante, como é o caso da análise comparativa dos coeficientes de correlação inter-constructos e da raiz quadrada da AVE. Por seu turno, Henseler *et al.* (2016) desenvolveram estudos para demonstrar que a falta de validade discriminante se deteta melhor por intermédio do cálculo do rácio *Heterotrait-Monotrait (HTMT)*. Assim, na Tabela 24 ratifica-se que o resultado para esta última análise está também conforme o preconizado por aqueles autores, ou seja, nenhum intervalo contém o valor um.



**Tabela 24.** Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT) do Modelo M1

<i>Variáveis M1a</i>	<i>Amostra original (O)</i>	<i>Amostra média (M)</i>	<i>0.5%; 99.5%</i>	<i>Amostra original (O)</i>	<i>Amostra média (M)</i>	<i>Viés</i>	<i>0.5%; 99.5%</i>
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Cocriação de valor	0.189	0.187	[0.007; 0.358]	0.189	0.187	-0.002	[0.008; 0.358]
Benefícios Pessoais Integração -> Cocriação de valor	0.414	0.419	[0.233; 0.600]	0.414	0.419	0.004	[0.228; 0.592]
Benefícios Sociais Integração -> Cocriação de valor	0.225	0.224	[0.057; 0.380]	0.225	0.224	-0.001	[0.058; 0.382]

Uma vez avaliado e depurado o modelo de mensuração inicial, é necessário introduzir os valores agregados (*scores*) para modelar os constructos de segunda ordem, dando assim lugar à segunda etapa da análise.

**Etapa 2: Tratamento do Modelo M2.** Na medida em que o modelo proposto adota uma estrutura nomológica diferente, Wright *et al.* (2012) sugerem que depois de calculados os resultados do primeiro modelo (Modelo M1) é necessário testar o modelo de mensuração do segundo modelo (Modelo M2). Aos constructos de segunda ordem (Benefícios Cognitivos de Aprendizagem, Benefícios Sociais de Integração, Benefícios Pessoais de Integração e Cocriação de Valor) são incorporados os respetivos scores das dimensões de primeira ordem que foram produzidos pelo *SmartPLS*. Depois desta etapa já poderá ser estimado o modelo estrutural, conforme refere (Hair *et al.*, 2011).

Relativamente ao Modelo Global e Modelo de Mensuração procede-se exatamente como na Etapa 1. Da análise às Tabelas 25, 26 e 27 pode confirmar-se que todos os valores se encontram dentro dos parâmetros estabelecidos e dentro da normalidade de acordo com a literatura de referência já mencionada na Etapa 1.

**Tabela 25.** Qualidade de ajuste global do Modelo M2

<i>Fit measures</i>	<i>Original value</i>	<i>HI95</i>
SRMR	0.044	0.062
$d_{ULS}$	1.668	3.356
$d_G$	81.391	97.429

**Tabela 26.** Modelo de mensuração (loadings, consistência interna e fiabilidade, indicador Dijkstra-Henseler's, fiabilidade composta e AVE) do Modelo M2

<i>Variável</i>	<i>Indicador</i>	<i>Loadings</i>	<i>Alfa de Cronbachs</i>	<i>rho_A</i>	<i>ρc</i>	<i>AVE</i>
Benefícios Cognitivos de Aprendizagem		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	PI1	0.949				
	PI2	0.947				
Aprendizagem			0.925	0.925	0.952	0.870
	Ap1	0.955				
	Ap2	0.911				
	Ap3	0.931				
Benefícios Sociais de Integração		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Identidade Social			0.905	0.908	0.934	0.779
	IS1	0.859				
	IS2	0.861				
	IS3	0.923				
	IS4	0.885				
Reciprocidade			0.945	0.947	0.965	0.901
	R1	0.951				
	R2	0.965				
	R3	0.932				
Benefícios Pessoais de Integração		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Autoeficácia do Conhecimento			0.949	0.949	0.967	0.908
	AFC1	0.946				
	AFC2	0.948				
	AFC3	0.964				
Status Social			0.921	0.921	0.962	0.926
	Rss1	0.962				
	Rss3	0.963				
Vantagem Relativa Percebida			0.935	0.936	0.958	0.885
	VRP1	0.931				
	VRP2	0.925				
	VRP3	0.965				
Compatibilidade Percebida			0.933	0.935	0.953	0.834
	CP1	0.917				
	CP2	0.939				
	CP3	0.888				
	CP4	0.907				
Benefícios Hedónicos Afetivos (Gosto de Ajudar os Outros)		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	GAO4	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Cocriação de Valor			1.000	1.000	1.000	1.000
Qualidade do Conhecimento Percebido			0.956	0.957	0.965	0.823
	QPC1	0.815				
	QPC2	0.923				
	QPC3	0.940				
	QPC4	0.929				
	QPC5	0.929				
	QPC6	0.902				
Procura Informação			0.845	0.847	0.907	0.764
	PROCINF1	0.879				
	PROCINF2	0.899				
	PROCINF3	0.844				
Partilha Informação			0.909	0.911	0.957	0.917
	PARTINF1	0.960				
	PARTINF4	0.955				

**Tabela 27.** Rácio *Heterotrait-Monotrait (HTMT)* do modelo M2

<i>Variáveis M2</i>	<i>Amostra original (O)</i>	<i>Amostra média (M)</i>	<i>2.5%; 97.5%</i>	<i>Amostra original (O)</i>	<i>Amostra média (M)</i>	<i>Viés</i>	<i>2.5%; 97.5%</i>
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Aprendizagem	0.971	0.971	[0.964; 0.978]	0.971	0.971	0.000	[0.964; 0.978]
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Cocriação de valor	0.161	0.160	[0.014; 0.296]	0.161	0.160	-0.001	[0.014; 0.296]
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Informação	0.922	0.922	[0.900; 0.941]	0.922	0.922	0.000	[0.900; 0.941]
Benefícios Hedónicos/Afetivos -> Cocriação de valor	0.132	0.134	[0.022; 0.244]	0.132	0.134	0.002	[0.022; 0.244]
Benefícios Pessoais Integração -> Autoeficácia	0.892	0.892	[0.870; 0.911]	0.892	0.892	0.000	[0.870; 0.911]
Benefícios Pessoais Integração -> Cocriação de valor	0.336	0.336	[0.195; 0.474]	0.336	0.336	0.001	[0.195; 0.474]
Benefícios Pessoais Integração -> Compatibilidade	0.948	0.947	[0.936; 0.957]	0.948	0.947	0.000	[0.936; 0.957]
Benefícios Pessoais Integração -> Status Social	0.748	0.747	[0.704; 0.788]	0.748	0.747	0.000	[0.704; 0.788]
Benefícios Pessoais Integração -> Vantagem Relativa	0.932	0.932	[0.919; 0.944]	0.932	0.932	0.000	[0.919; 0.944]
Benefícios Sociais Integração -> Cocriação de valor	0.222	0.221	[0.089; 0.348]	0.222	0.221	-0.001	[0.089; 0.348]
Benefícios Sociais Integração -> Identidade social	0.939	0.939	[0.925; 0.952]	0.939	0.939	0.000	[0.925; 0.952]
Benefícios Sociais Integração -> Reciprocidade	0.921	0.921	[0.905; 0.935]	0.921	0.921	0.000	[0.905; 0.935]
Cocriação de valor -> Partilha Conhecimento	0.829	0.829	[0.797; 0.858]	0.829	0.829	0.000	[0.797; 0.858]
Cocriação de valor -> Partilha Informação	0.849	0.849	[0.818; 0.877]	0.849	0.849	0.000	[0.818; 0.877]
Cocriação de valor -> Qualidade Conhecimento Partilhado	0.940	0.940	[0.926; 0.951]	0.940	0.940	0.000	[0.926; 0.951]

Não havendo indicadores formativos para analisar na secção seguinte avalia-se o modelo estrutural.

#### 4.5.5. Modelo Estrutural

Para Hair *et al.* (2011), a avaliação primária do modelo estrutural é efetuada atendendo a dois critérios de avaliação, nomeadamente, a estatística do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que mede o grau de ajustamento do modelo, e as significâncias estatísticas dos *path coefficients*. Como o objetivo da análise de equações estruturais, através do método PLS, consiste em maximizar o valor da variância explicada das variáveis latentes endógenas, o valor de  $R^2$  dos constructos deverá apresentar um valor elevado (Hair *et al.*, 2011).

Com respeito à estimativa dos tamanhos dos efeitos ( $f^2$ ), Cohen (1988) afirma que  $f^2$  valoriza o grau em que um constructo exógeno contribui para explicar um determinado constructo endógeno em termos de  $R^2$ . Os valores de referência de acordo com o mesmo autor são:  $0.02 \leq f^2 < 0.15$ : efeito pequeno;  $0.15 \leq f^2 < 0.35$ : efeito moderado;  $f^2 \geq 0.35$ : efeito grande.

O teste Stone-Geisser ( $Q^2$ ) é comumente usado para medir a relevância preditiva das construções dependentes (Barroso *et al.*, 2005). Esta avaliação é utilizada como critério para medir a relevância preditiva dos constructos dependentes reflexivos. Se  $Q^2 > 0$ , tem relevância preditiva, se  $Q^2 < 0$ , então não tem. Como em  $f^2$ , valores de 0.02, 0.15 e 0.35 indicam que uma construção exógena tem uma relevância preditiva pequena, média ou grande em um determinado construto endógeno.

Efetuando a análise aos valores dispostos na Tabela 28, relativamente ao modelo M2, os resultados confirmam que o modelo estrutural apresenta relevância preditiva ( $R^2$ ) boa, na maior parte dos construtos endógenos, e que os valores apresentados também nesta tabela para  $f^2$  e  $Q^2$ , têm quase sempre uma relevância preditiva grande.

Relativamente à robustez dos *path coefficients*, tem-se como referência um valor superior a 0.2 (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2011). Através da observação da Tabela 29, verifica-se que todos os coeficientes apresentam um valor superior a 0.2, à exceção de dois, «Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Cocriação de valor» e «Benefícios Hedónicos/Afetivos -> Cocriação de valor». Tendo em conta este resultado, pode inferir-se que existe robustez das relações em teste. O modelo final é apresentado na Figura 17.

**Tabela 28.** Coeficiente de determinação ( $R^2$ ), estimativa dos tamanhos dos efeitos ( $f^2$ ), e relevância preditiva ( $Q^2$ ) do modelo M2

<i>Variáveis</i>	$R^2$	$f^2$	$Q^2$
Aprendizagem	0.944	16.708***	0.714***
Autoeficácia Conhecimento	0.796	3.906***	0.623***
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem		0.017*	
Benefícios Hedônicos/Afetivos		0.016*	
Benefícios Pessoais Integração		0.050*	
Benefícios Sociais Integração		0.036*	
Cocriação de valor	0.622		0.483***
Compatibilidade Percebida	0.898	8.784***	0.616***
Identidade social	0.882	7.455***	0.569***
Informação	0.851	5.693***	0.661***
Partilha Informação	0.720	2.574***	0.419***
Procura Informação	0.687	2.198***	0.535***
Qualidade Conhecimento Partilhado	0.883	7.554***	0.568***
Reciprocidade	0.848	5.578***	0.628***
Status Social	0.559	1.267***	0.438***
Vantagem Relativa Percebida	0.869	6.659***	0.653***

Legenda: \*  $0.02 \leq f^2/Q^2 < 0.15$  : pequeno  
 \*\*  $0.15 \leq f^2/Q^2 < 0.35$ : moderado  
 \*\*\*  $f^2/Q^2 \geq 0.35$ : grande

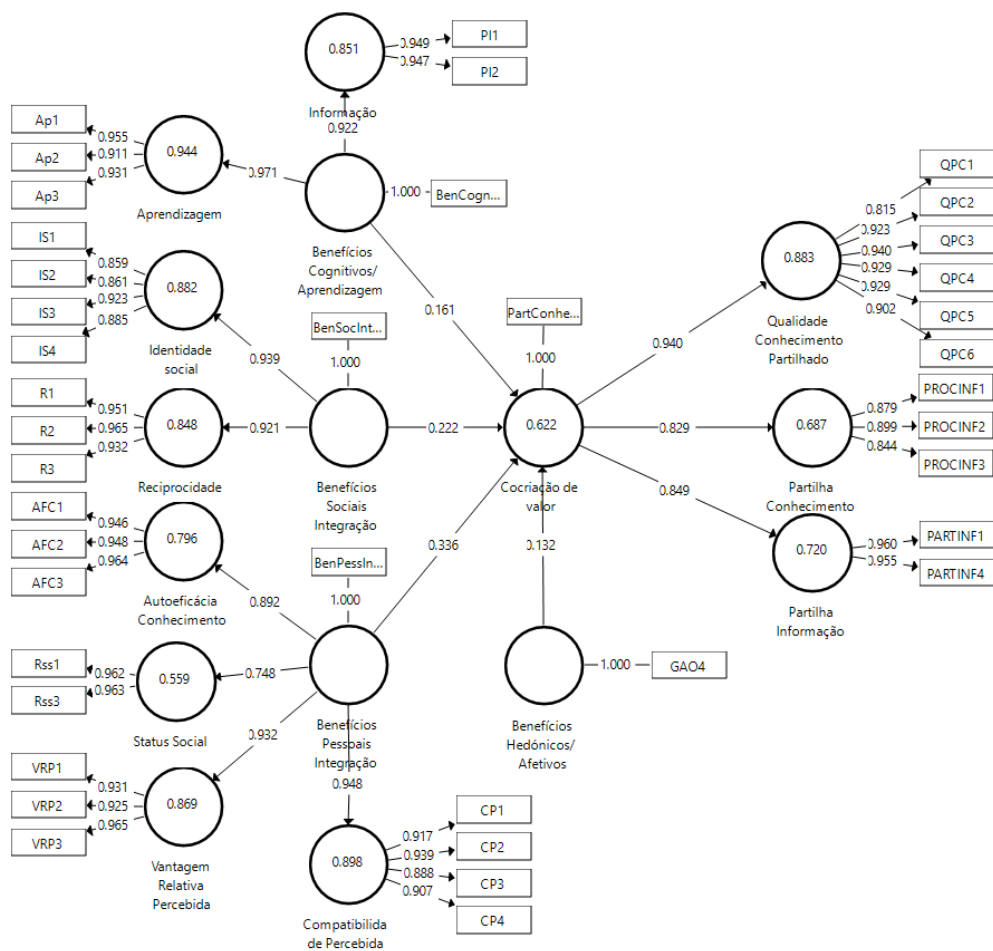
**Tabela 29.** Robustez dos coeficientes e nível de significância das relações estruturais do modelo M2

<i>Relações Estruturais</i>	<i>Valor Estimado</i>	<i>Média da Amostra</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Valor-t</i>
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Aprendizagem	0.922†	0.971	0.004	268.192***
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Cocriação de valor	0.161	0.160	0.072	2.236**
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Informação	0.922†	0.922	0.010	88.154***
Benefícios Hedônicos/Afetivos -> Cocriação de valor	0.132	0.134	0.057	2.321**
Benefícios Pessoais Integração -> Autoeficácia Conhecimento	0.892†	0.892	0.011	84.358***
Benefícios Pessoais Integração -> Cocriação de valor	0.336†	0.336	0.072	4.679***
Benefícios Pessoais Integração -> Compatibilidade Percebida	0.948†	0.947	0.005	178.079***
Benefícios Pessoais Integração -> Status Social	0.748†	0.747	0.022	33.830***
Benefícios Pessoais Integração -> Vantagem Relativa Percebida	0.932†	0.932	0.006	149.222***
Benefícios Sociais Integração -> Cocriação de valor	0.222†	0.221	0.065	3.415***
Benefícios Sociais Integração -> Identidade social	0.939†	0.939	0.007	130.636***
Benefícios Sociais Integração -> Reciprocidade	0.921†	0.921	0.008	120.061***
Cocriação de valor -> Partilha Conhecimento	0.829†	0.829	0.015	54.188***
Cocriação de valor -> Partilha Informação	0.849†	0.849	0.015	56.250***
Cocriação de valor -> Qualidade Conhecimento Partilhado	0.940†	0.940	0.006	145.252***

Legenda: † = Robustez do coeficiente porque o valor obtido é superior a 0.2.

\*\* = nível de significância 5% ( $\Rightarrow 1.96$ ).

\*\*\* = nível de significância 1% ( $\Rightarrow 2.58$ ).



**Figura 17.** Modelo estrutural final de M2, respetivos pesos e cargas  
 Fonte: Elaboração própria.

Uma vez avaliados os modelos de medida e estrutural, procede-se à análise do efeito moderador que o DART.

#### 4.5.6. O Efeito Moderador do DART

O PLS oferece a possibilidade de estudar diretamente o efeito moderador que uma determinada variável pode exercer numa relação entre constructos, introduzindo a variável que age como moderadora. Estes efeitos moderadores são causados por variáveis cujas variações influenciam a força da direção da relação entre uma variável exógena e uma variável endógena (Cerro, 2013). Entende-se por efeitos moderadores o impacto de uma terceira variável independente na relação entre um par de variáveis dependentes e independentes, causando uma mudança na relação em função do valor da variável moderadora (Hair *et al.*, 2000). No presente modelo estrutural pretende-se estudar o possível efeito moderador que possam exercer as variáveis DART (Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco, Transparência) na relação entre os factores motivacionais de uso das comunidades *online* internas (os Benefícios/Gratificações) e o processo de partilha de conhecimento (processo de cocriação de valor).

Com a introdução de um novo constructo «DART», respetivos sub-constructos e indicadores, torna-se necessário avaliar primeiro o modelo de mensuração do mesmo. Para o efeito procede-se exatamente como nas etapas (1 e 2) anteriores. Como se trata de um constructo de segunda ordem, foi primeiramente calculado e agregado o respetivo valor (score) de acordo também com o já especificado anteriormente para este tipo de constructos.

Da análise às Tabelas 30, 31 e 32 pode confirmar-se que todos os valores se encontram dentro dos parâmetros estabelecidos e dentro da normalidade de acordo com a literatura de referência já mencionada na Etapa 1.

**Tabela 30.** Qualidade de ajuste global do modelo referente ao constructo DART

<i>Fit measures</i>	<i>Original value</i>	<i>HI95</i>
SRMR	0.058	0.073
$d_{ULS}$	0.514	0.810
$d_G$	18.876	22.056

**Tabela 31.** Modelo de mensuração (loadings, consistência interna e fiabilidade, indicador Dijkstra-Henseler's, fiabilidade composta e AVE) do modelo referente ao constructo DART

<i>Variável/Indicador</i>	<i>Loadings</i>	<i>Alfa de Cronbachs</i>	<i>rho_A</i>	<i>pc</i>	<i>AVE</i>
<i>DART</i>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Diálogo</i>		0.915	0.916	0.936	0.746
	D1	0.855			
	D2	0.888			
	D3	0.835			
	D4	0.893			
	D5	0.847			
<i>Acesso</i>		0.918	0.921	0.938	0.753
	A1	0.876			
	A2	0.867			
	A3	0.915			
	A4	0.853			
	A5	0.827			
<i>Avaliação de risco</i>		0.854	0.853	0.912	0.777
	AR1	0.911			
	AR2	0.922			
	AR3	0.806			
<i>Transparência</i>		0.866	0.866	0.918	0.789
	T1	0.855			
	T2	0.912			
	T3	0.896			

**Tabela 32.** Rácio *Heterotrait-Monotrait (HTMT)* do modelo referente ao constructo DART

<i>Variáveis M2</i>	<i>Amostra original (O)</i>	<i>Amostra média (M)</i>	<i>2.5%; 97.5%</i>	<i>Amostra original (O)</i>	<i>Amostra média (M)</i>	<i>Viés</i>	<i>2.5%; 97.5%</i>
<b>DART -&gt; Acesso</b>	0.947	0.947	[0.934; 0.957]	0.947	0.947	0.000	[0.934; 0.957]
<b>DART -&gt; Avaliação de Risco</b>	0.779	0.779	[0.732; 0.819]	0.779	0.779	0.000	[0.732; 0.819]
<b>DART -&gt; Diálogo</b>	0.932	0.932	[0.916; 0.944]	0.932	0.932	0.000	[0.916; 0.944]
<b>DART -&gt; Transparência</b>	0.873	0.873	[0.843; 0.900]	0.873	0.873	-0.001	[0.934; 0.957]

De seguida procede-se à avaliação do modelo estrutural (M2) já com a introdução do constructo moderador «DART». A análise da significância do caminho entre «DART» e a «Cocriação de Valor» resulta ser significativo (0.301), de modo que se pode dizer que o «DART» exerce influência direta, positiva e significativa sobre a «Cocriação de Valor», pelo que um possível efeito moderador entre o «DART» e a «Cocriação de Valor» deve ser tido em conta. Nesta sequência, na Tabela 33 resume-se a análise dos efeitos moderadores causados pelo «DART» e na Figura 18 mostra-se graficamente este processo de avaliação.



De acordo com os resultados e apesar da análise da significância do caminho entre o «DART» e a «Cocriação de Valor» ser positivo e significativo, os efeitos moderadores de «DART» na «Cocriação de valor», através dos «Benefícios Cognitivos de Aprendizagem», dos «Benefícios Hedônicos afetivos», dos «Benefícios Pessoais de Integração» e dos «Benefícios Sociais de Integração» não apresentam robustez do coeficiente, pois têm todos valores estimados inferiores a 0.2, nem apresentam *valores-t* significativos pois são menores que 1.65.

**Tabela 33.** Robustez dos coeficientes e nível de significância das relações estruturais do modelo referente ao construto DART

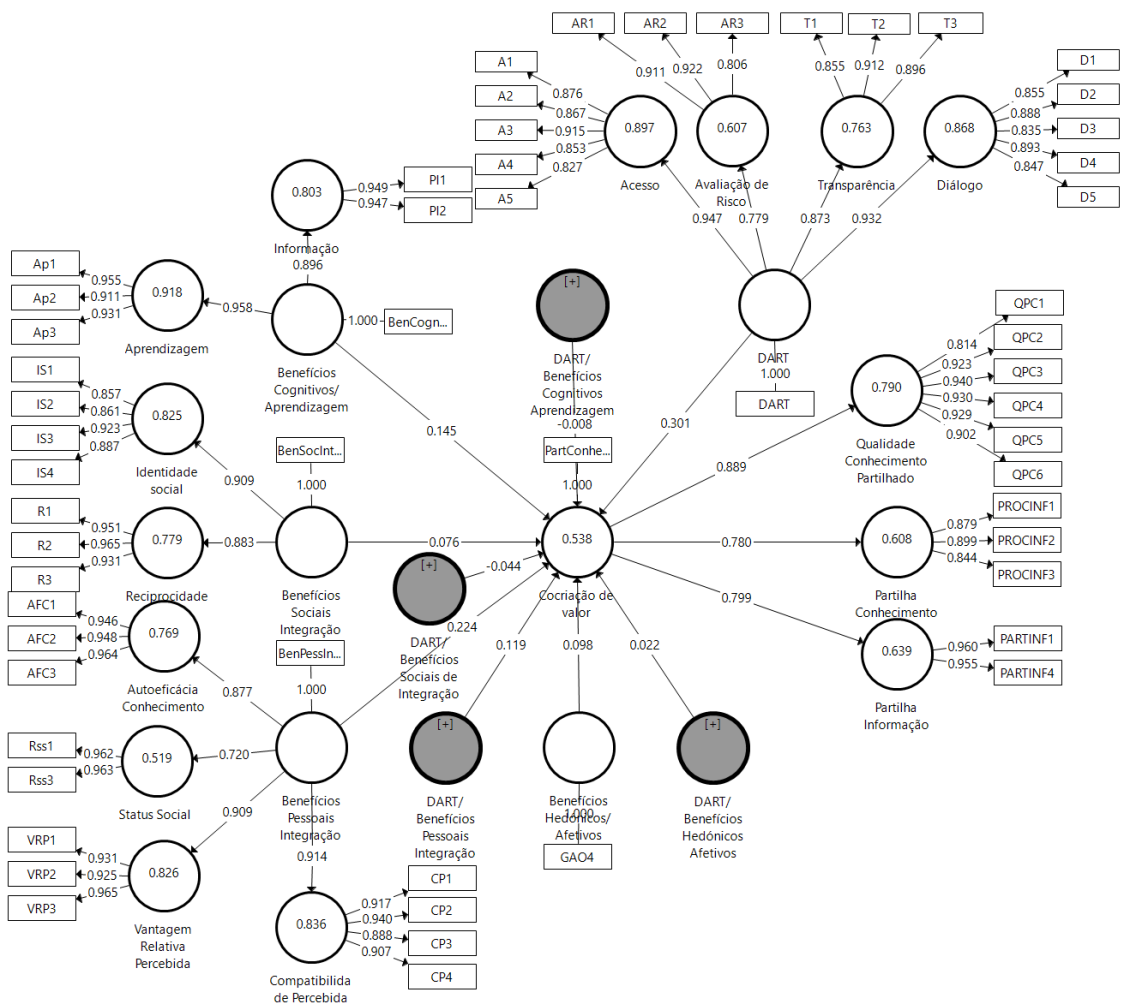
<i>Relações Estruturais</i>	<i>Valor Estimado</i>	<i>Média da Amostra</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Valor-t</i>
DART -> Acesso	0,947†	0,947	0,006	161,874***
DART -> Avaliação de Risco	0,779†	0,781	0,022	35,548***
DART -> Cocriação de valor	0,301†	0,298	0,078	3,796***
DART -> Diálogo	0,932†	0,932	0,007	132,963***
DART -> Transparência	0,873†	0,873	0,015	60,487***
DART/Benefícios Cognitivos Aprendizagem -> Cocriação de valor	-0,008	-0,008	0,081	0,104
DART/Benefícios Hedônicos Afetivos -> Cocriação de valor	0,022	0,023	0,068	0,323
DART/Benefícios Pessoais Integração -> Cocriação de valor	0,119	0,122	0,088	1,395
DART/Benefícios Sociais de Integração -> Cocriação de valor	-0,044	-0,044	0,073	0,618

Legenda: † = Robustez do coeficiente porque o valor obtido é superior a 0.2.

\* = Nível de significância 10% (=>1.65)

\*\* = Nível de significância 5% (=>1.96)

\*\*\* = Nível de significância 1% (=>2.58)



**Figura 18.** Modelo estrutural final completo, respetivos pesos e cargas e efeitos moderadores do construto DART  
 Fonte: Elaboração própria.

#### 4.5.7. Análise Multigrupos

Não ter em conta os efeitos de grupo pode limitar a relevância de uma investigação, pelo que analisar as diferenças entre vários grupos poderia revelar-se interessante e aportar interpretações diferentes aos resultados obtidos. Segundo Sarstedt *et al.* (2011) é possível comparar dois grupos através do método *PLS-multi group analysis* (PLS-MGA). O *SmartPLS* possibilita esta análise e segundo Sarstedt *et al.* (2011) e Hair *et al.* (2018), fornece três abordagens diferentes baseadas nos resultados no bootstrap de cada grupo, e os grupos selecionados serão avaliados quanto às diferenças significativas nas estimativas dos parâmetros (por exemplo, *outer weights*, *outer loadings* e *path coefficients*), desta maneira, todos os grupos de dados selecionados no Grupo A, por exemplo, serão comparados com todos os grupos de dados selecionados no Grupo B. Segundo os mesmo autores, um resultado é significativo na probabilidade de 5% do nível de erro, se o *valor p* for menor que 0,05 ou maior que 0,95 para uma certa diferença dos *path coefficients* de grupos específicos.

Tendo em conta o referido foram criados seis grupos distintos, agrupados como se segue: Grupos 1 relativos ao género (Grupo1A=feminino; Grupo1B=Masculino); Grupos 2 relativos à categoria profissional (Grupo2A=não chefia; Grupo2B= chefia); e Grupos 3 relativos à escolaridade (Grupo3A=com estudos Superiores; Grupo3B=sem estudos superiores).

Com base nas estimativas, o *bootstrap* estimou os desvios-padrão, calculou os valores de *p* para as diferenças dos Grupos 1 (Feminino; masculino); dos Grupo 2 (não chefia; Chefia) e dos Grupo 3 (com estudos superiores; sem estudos superiores).

A Tabela 34 contrasta os resultados das diferentes abordagens baseadas no PLS à análise multigrupos, isto é, o teste paramétrico com variâncias iguais assumidas (homocedástico), o teste paramétrico com variâncias iguais não assumidas (heteroscedástico) e o PLS-MGA não paramétrico (Henseler, 2012). Os resultados mostram que as diferentes abordagens baseadas no PLS-MGA encontram diferenças significativas nos Grupos 1 (Género) e Grupos 3 (Escolaridade), sendo que, nos Grupos 3 estas diferenças são mais acentuadas.

**Tabela 34.** Testes de comparação estatística entre os grupos

<i>Path Coefficients</i>	<i>Grupos1</i>		<i>Grupos2</i>		<i>Grupos3</i>	
	<i>Diferenças - Path Coefficients</i>	<i>p-Value Grupo1A vs Grupo1B</i>	<i>Diferenças - Path Coefficients</i>	<i>p-Value Grupo2A vs Grupo2B</i>	<i>Diferenças - Path Coefficients</i>	<i>p-Value Grupo3A vs Grupo3B</i>
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Aprendizagem	0,002	0,581	0,002	0,444	0,019	0,059
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Cocriação de valor	0,064	0,659	0,167	0,136	0,124	0,211
Benefícios Cognitivos/Aprendizagem -> Informação	0,002	0,519	0,004	0,457	0,029	0,134
Benefícios Hedônicos/Afetivos -> Cocriação de valor	0,001	0,495	0,010	0,540	0,071	0,728
Benefícios Pessoais Integração -> Autoeficácia Conhecimento	0,042	0,969**	0,021	0,214	0,074	0,002*
Benefícios Pessoais Integração -> Cocriação de valor	0,102	0,736	0,147	0,823	0,034	0,415
Benefícios Pessoais Integração -> Compatibilidade Percebida	0,015	0,263	0,021	0,202	0,028	0,105
Benefícios Pessoais Integração -> Status Social	0,000	0,515	0,022	0,330	0,041	0,194
Benefícios Pessoais Integração -> Vantagem Relativa Percebida	0,014	0,270	0,018	0,180	0,047	0,010*
Benefícios Sociais Integração -> Cocriação de valor	0,068	0,344	0,183	0,880	0,061	0,345
Benefícios Sociais Integração -> Identidade social	0,017	0,749	0,020	0,802	0,043	0,051
Benefícios Sociais Integração -> Reciprocidade	0,021	0,796	0,016	0,711	0,026	0,170
Cocriação de valor -> Partilha Conhecimento	0,037	0,827	0,021	0,719	0,048	0,116
Cocriação de valor -> Partilha Informação	0,049	0,903	0,002	0,485	0,086	0,015*
Cocriação de valor -> Qualidade Conhecimento Partilhado	0,033	0,904	0,007	0,603	0,023	0,241
DART -> Acesso	0,000	0,520	0,011	0,174	0,015	0,727
DART -> Avaliação de Risco	0,006	0,565	0,017	0,342	0,101	0,021*
DART -> Cocriação de valor	0,097	0,288	0,151	0,156	0,110	0,775
DART -> Diálogo	0,003	0,588	0,010	0,248	0,011	0,687
DART -> Transparência	0,011	0,657	0,019	0,770	0,059	0,049*
DART/Benefícios Cognitivos Aprendizagem -> Cocriação de valor	0,060	0,353	0,243	0,075	0,190	0,121
DART/Benefícios Hedônicos Afetivos -> Cocriação de valor	0,356	0,976**	0,056	0,332	0,133	0,871
DART/Benefícios Pessoais Integração -> Cocriação de valor	0,099	0,271	0,031	0,429	0,062	0,625
DART/Benefícios Sociais de Integração -> Cocriação de valor	0,122	0,207	0,185	0,897	0,017	0,543

Legenda; \* significativo porque <0,05; \*\*significativo porque >0,95

#### 4.5.8. Interpretação e Discussão dos Resultados Quantitativos

Foi testado o modelo conceptual proposto (ver Figura 10) usando uma AEE-PLS. Considerando os valores estimados dos coeficientes e os *valores-t* correspondentes, no geral há um bom ajustamento dos dados utilizados para estimar o modelo e testar as hipóteses estudadas, em termos de relações estruturais.

De acordo com os resultados encontrados, apresenta-se na Tabela 35 um resumo das cinco hipóteses de investigação e o resultado quanto à sua rejeição, ou não, bem como o suporte teórico no qual estas se baseiam.

**Tabela 35.** Sumário dos resultados

<i>Hipótese</i>	<i>Descritivo</i>	<i>Suporte Teórico (autores)</i>	<i>Resultado</i>
$H_1$	As crenças dos colaboradores quanto aos Benefícios Sociais de Integração relacionadas com comunidade <i>online</i> colaborativa interna do <i>Google+</i> estão associadas positivamente com a Partilha de Conhecimento por parte do colaborador da empresa.	Wasko e Faraj (2000); Nambisan e Baron (2009); Zwass (2010); Chen <i>et al.</i> (2012); Roberts <i>et al.</i> (2014); Lee <i>et al.</i> (2006); Chiu <i>et al.</i> (2006); Zhao <i>et al.</i> (2015); Bock <i>et al.</i> (2005); Constant <i>et al.</i> (1996); Lin (2007); Wasko e Faraj (2005); Kankanhalli <i>et al.</i> (2005); Lin <i>et al.</i> , 2009; Jin <i>et al.</i> (2013); Chen <i>et al.</i> (2010); Wang <i>et al.</i> (2010).	Não se rejeita
$H_2$	As crenças dos colaboradores quanto aos Benefícios Cognitivos ou de Aprendizagem relacionadas com comunidade <i>online</i> colaborativa interna do <i>Google+</i> estão associados positivamente com a Partilha de Conhecimento por parte do colaborador da empresa.	Wasko e Faraj (2000); Zwass (2010); Roberts <i>et al.</i> (2014); Daugherty <i>et al.</i> (2005); Nambisan e Baron (2009); Lou <i>et al.</i> (2013);	Rejeita-se
$H_3$	As crenças dos colaboradores quanto aos Benefícios Pessoais de Integração relacionadas com comunidade <i>online</i> colaborativa interna do <i>Google+</i> estão associadas positivamente com a Partilha de Conhecimento por parte do colaborador da empresa.	Kankanhalli <i>et al.</i> (2005); Lin (2007); Chen <i>et al.</i> (2010); Lee <i>et al.</i> (2006); Lin <i>et al.</i> (2009); Lou <i>et al.</i> (2013); Jin <i>et al.</i> (2013); Nambisan e Baron (2009); Hoyer <i>et al.</i> (2010); Zwass (2010); Chen <i>et al.</i> (2012); Roberts <i>et al.</i> (2014); Wasko e Faraj (2000, 2005); Yu <i>et al.</i> (2011); Lee <i>et al.</i> (2006); Chen <i>et al.</i> (2010); Dhir <i>et al.</i> (2018), Chiu <i>et al.</i> (2006), Wasko e Faraj (2000); Lev-On (2015) Dhir <i>et al.</i> (2018); Chiu <i>et al.</i> (2018); Bock e Kim (2002); Hsu <i>et al.</i> (2007)	Não se rejeita
$H_4$	As crenças dos clientes quanto aos benefícios hedónicos ou afetivos de integração relacionados com a comunidade <i>online</i> colaborativa interna da <i>Google+</i> estão associados positivamente com a partilha de conhecimento por parte do colaborador da empresa.	Kollock (1999); Zeityln (2003); Zwass (2010); Roberts <i>et al.</i> (2014); Kankanhalli <i>et al.</i> (2005); Constant <i>et al.</i> (1996), Wasko e Faraj (2005); Lin (2007); Lee <i>et al.</i> (2006); Lou <i>et al.</i> (2013); Jin <i>et al.</i> (2013);	Rejeita-se
$H_5$	A empresa ao disponibilizar uma plataforma para a criação e manutenção de comunidades colaborativas internas por parte dos seus colaboradores está a reforçar as condições para que ocorra um processo de cocriação de valor.	Albinsom <i>et al.</i> (2016); Mazur <i>et al.</i> (2014);	Rejeita-se

Relativamente a  $H_1$  comprova-se que existe uma relação direta, positiva e significativa entre os “Benefícios Sociais de Integração” e a «Partilha de Conhecimento», embora o valor apresentado (0.222) seja um valor muito perto do valor de referência (0.2) é, contudo, significativo e vai ao encontro dos estudos realizados por Chen *et al.* (2010), Lin *et al.* (2009), Wasko e Faraj (2000), não se rejeitando esta

hipótese. Através destes resultados, podemos também verificar que os subconstrutos que compõem os “Benefícios Sociais de Integração”, ou seja, a “Reciprocidade” (0.921) e a “Identidade Social” (0.939) apresentam valores idênticos o que quer dizer que os colaboradores dão valor a estas duas componentes da mesma maneira.

Com relação ao construto Identidade Social e Partilha de Conhecimento, confirma-se o resultado encontrado pelos autores Lee *et al.* (2006) e Zhao *et al.* (2015), pois está intimamente relacionado com o senso de comunidade que descreve o sentimento que os membros têm de pertencer ao grupo, o sentimento de pertença mútua que os membros têm com os outros e o grupo, e uma fé compartilhada com as necessidades dos membros e do próprio grupo que afecta a intenção de partilha de conhecimento. Esta vinculação ao sentimento de grupo dos membros das comunidades *online* internas transparece na dinâmica e na adesão a esta ferramenta de comunicação na ARP. Este resultado contraria os resultados obtidos pelo estudo dos autores Chen *et al.* (2012) que referem que este factor motivacional de Identidade Social não tem significado na partilha de conhecimento, e só se torna relevante quando é obtido *feedback* de pares ou da empresa. No entanto, este estudo refere-se a comunidades *online* anónimas com estranhos, o que não tem grande correspondência com as comunidades *online* internas do *Google+* da ARP, onde os membros das comunidades, apesar de não se conhecerem, estão identificados e reconhecidos nestes espaços onde participam e a obtenção de *feedback* pode ser registada pelo a acção de carregar no “gosto”. Em suma, a “Identidade Social” é um factor motivacional que facilita a partilha de conhecimento nas plataformas de comunidades do *Google+*.

Confirma-se também a relação entre Reciprocidade e Partilha de Conhecimento que têm sido examinada no âmbito das comunidades de prática ou profissionais (Wasko e Faraj 2000, Wang *et al.*, 2010, Lin, 2007, Constant *et al.*, 1996) que se refere a uma série de regras sociais aceites em relação a uma transação em que quando uma parte oferece um recurso a outra parte, obriga-se mais tarde a devolver esse favor embuída de um sentimento de dívida mútua, em que os indivíduos recíprocamente ao devolverem estão a assegurar a troca de apoio contínuo (Wang *et al.*, 2010; Chen *et al.*, 2010; Lin *et al.*, 2009). No entanto, conforme apresentado por Chiu *et al.* (2006) confirma-se a influência deste construto na Partilha de Conhecimento em comunidades profissionais electrónicas, enquanto que outro estudo realizado pelos autores Wasko e Faraj (2005) apresentaram uma relação negativa. Esta inconsistência é interpretada por Wang *et al.* (2010) com a sugestão de que esta relação pode ser contingente com outros factores como a personalidade dos participantes e à utilidade percebida da comunidade. Tendo em conta o referido, podemos inferir que a “Reciprocidade” é um factor motivacional que facilita a partilha de conhecimento nas plataformas de comunidades do *Google+*.

Apesar de a tipologia das comunidades internas *online*, alvo desta investigação, diferirem das comunidades de marca e desenvolvimento e suporte de produtos que são comunidades externas, acha-se importante referir que estes resultados coincidem com os obtidos nos estudos dos autores (McAlexander *et al.*, 2002; Muniz e O’Guinn, 2001; Nambisan e Baron, 2009)

Relativamente a  $H_2$ , comprova-se que a relação entre os “Benefícios Cognitivos ou Aprendizagem” e a Partilha de Conhecimento não é robusta, nem significativa, rejeitando-se esta hipótese. Nesta investigação os “Benefícios Cognitivos ou Aprendizagem” constituídos pelos sub-constructos de Informação (0.922) e Aprendizagem (0.971), que apresentam valores idênticos, não têm importância na motivação de uso das comunidades *online* internas para a Partilha de Conhecimento.

A Aprendizagem e “procura de informação”, que foi denominado pelo construto Informação nesta Tese, são dois fatores referidos por Lou *et al.* (2013) como a crença do indivíduo que ao contribuir com conhecimento pode beneficiar de autoaprendizagem ao exercer o conhecimento existente ou explorar áreas desconhecidas, isto é, querem aprender enquanto contribuem com conhecimento. A Aprendizagem é um valor social interiorizado porque participantes de comunidades *online* não utilizam apenas a base de conhecimento corrente através da partilha de informação com os outros, mas podem aumentar essa base através da procura de informação, quando encontram questões que não têm resposta e assim acumulam mais conhecimento. Assim a Aprendizagem e a Informação não são factores motivacionais que facilitam a partilha de conhecimento nas plataformas de comunidades internas do *Google+*, o que se pode depreender que não são os principais motivos de procura desta tipologia de comunidades. Estes resultados contrariam os estudos de Nambisan e Baron (2007, 2009, 2010) e Muniz e O’Guinn (2001) que referiam a importância destes factores motivacionais para a Partilha de Conhecimento, no entanto é de referir que as comunidades *online* alvo destes estudos diferem da tipologia de comunidades *online* internas alvo desta investigação, pois eram comunidades de suporte de produto e de marca para clientes externos

No que respeita a  $H_3$ , comprova-se que existe uma relação direta, positiva e significativa entre os “Benefícios Pessoais de Integração” e a «Partilha de Conhecimento», apresentando esta relação um dos valores mais elevados (0.336), indo ao encontro de outros estudos (Dhir *et al.*, 2018; Chiu *et al.*, 2006; Wasko e Faraj, 2000; Zwass, 2010) e não se rejeitando esta hipótese. Pode deduzir-se, através dos resultados obtidos, que o construto “Benefícios Pessoais de Integração” constituído por Autoeficácia de Conhecimento (0.892), *Status Social* (0.748), Vantagem Relativa Percebida (0.932) e Compatibilidade Percebida (0.948), é um fator de partilha de conhecimento dentro da organização. Convém ainda salientar, tendo em consideração os valores dos sub-constructos, que o *Status Social* é aquele que menos contribui para esta relação.

Os principais factores motivacionais da Teoria Cognitiva Social assentam na “autoeficácia” e nas “expectativas de resultado” derivadas do “*status social*” e da “presença social” (Dhir *et al.*, 2018). A “autoeficácia” refere-se ao julgamento na habilidade de cada um de organizar e executar certos tipos de performance e confirma-se a relação positiva com a partilha de conhecimento, enquanto as “expectativas de resultado” que consistem no julgamento da consequência que essas performances irão produzir (citação de Chiu *et al.*, 2006 a Bandura, 1997) apresenta também relação positiva com a partilha de conhecimento, mas é a que apresenta o menor valor. O *Status Social* é referido como a crença normativa e externa ou a influência interpessoal que representa um papel fundamental nos comportamentos sociais

dos “indivíduos” (Dhir *et al.*, 2018) e o resultado relativamente a este sub-construto pode querer dizer que os colaboradores estão menos preocupados com a posição social que ocupam do que com o resto das dimensões que compõem os Benefícios Pessoais de Integração.

Confirma-se a relação de “Auto-eficácia de Conhecimento” como um fator motivacional para a Partilha de Conhecimento de acordo com os autores Lou *et al.* (2013), Wasko e Faraj (2005), Lev-On (2015), Lin *et al.* (2009), Kankanhalli *et al.* (2005), Constant *et al.* (1996), Lin (2007). E conforme apresentado pelos autores Wasko e Faraj (2005), a “Autoeficácia” é um fator motivador mais relevante em organizações que patrocinam comunidades *online* profissionais porque a contribuição do conhecimento está mais relacionada com o desenvolvimento pessoal de carreiras. Também o autor Lev-On (2015) defende que um dos resultados do aumento de conhecimento através das comunidades *online* é o crescimento do sentimento de “autoeficácia”, descrevendo este conceito como um fenómeno em que a pessoa descobre algo capaz de o realizar quando previamente considerava que não seria capaz. Assim a “autoeficácia” é estabelecida através de um processo gradual de aprendizagem que ocorre na interacção entre o contexto, mecanismo motivacional e as actuais realizações do individuo, e quando é elevada tende a possibilitar um desempenho com sucesso. A “autoeficácia” aplicada à partilha de conhecimento” é designada pelo constructo “autoeficácia de conhecimento<sup>42</sup>” por Kankanhalli *et al.* (2005) e Constant *et al.* (1996) referindo-se à confiança que um individuo tem na sua capacidade de fornecer conhecimento valioso e foi esse o construto medido nesta tese. Também os resultados positivos deste construto com a Partilha de Conhecimento vão ao encontro dos estudos realizados pelos autores Lin *et al.* (2009) que apresentaram também, no âmbito dos fatores determinantes para a partilha de conhecimento das comunidades profissionais, a “autoeficácia de partilha de conhecimento<sup>43</sup>” como um atributo individual percebido que permite perceber a intenção do comportamento que é “partilha de conhecimento”. Em comunidades profissionais ou de prática, Constant *et al.* (1996) referem que a elevada perceção de *expertise* está relacionada com a contribuição de conhecimento, e que as consequências da gratificação cognitiva são o fortalecimento profissional, a redução do isolamento (geográfico) dos profissionais e a estimulação cognitiva e a criatividade e, quando expostos a novas práticas e exemplos, utilizam a comunidade como uma “arena de marketing” quando publicitam o seu trabalho podendo assim fornecer visibilidade, o que encoraja uma certa competição entre os seus membros (Lev-on, 2015). Existem estudos que descobriram empiricamente que “autoeficácia de conhecimento” tem um impacto significativo na quantidade e utilização do conhecimento que contribuem para o estado afetivo (ex: satisfação) da partilha de informação que é útil para a organização (Constant *et al.*, 1996). Similarmente Lin (2007) e Kankanhalli *et al.* (2005) consideram o fator “Autoeficácia de Conhecimento” como um benefício esperado de natureza intrínseca. Assim, indivíduos com elevada “Autoeficácia de Conhecimento” tendem a envolverem-se em contribuições de conhecimento mais intensamente (e mais

---

<sup>42</sup> Tradução de “*knowledge self efficacy*”;

<sup>43</sup> Tradução de “*knowledge sharing self efficacy*”;



quantitativamente) pois acreditam que a sua competência pode ajudar os outros a resolver os seus problemas ou a melhorar a sua eficiência (Kankanhalli *et al.*, 2005; Wasko e Faraj, 2005). Também este constructo está relacionado com a qualidade da informação dada pois quanto mais sentirem confiança no conhecimento que acreditam ter, maior a utilidade da informação que fornecem (Constant *et al.*, 1996). A “auto-eficácia percebida” representa, segundo Chen *et al.* (2010), um importante papel na influência da motivação e comportamento individual pois é considerado como uma forma de auto-avaliação de um individuo que influencia a decisão de um comportamento a seguir. O factor motivacional de “auto-eficácia de conhecimento” é a confiança e auto-avaliação que cada individuo tem de fornecer conhecimento valioso e útil aos outros Chen *et al.* (2010).

O factor motivacional *Status Social* tem uma relação positiva com a Partilha de Conhecimento conforme apresentado pelos autores Martinez-Cañas *et al.* (2016), Zwass (2010) e Chen *et al.* (2012) que defendem que os consumidores podem ser motivados a participar em atividades de cocriação de valor se acreditam que ao fazerem-no facilita o acesso a uma posição social e a reputação. Os resultados positivos que este construto tem com a Partilha de Conhecimento são coincidentes com os estudos de Nambisan e Baron (2010) em fóruns de clientes *online*, que verificaram que os membros que ajudam os outros através da partilha da sua *expertise* ou conhecimento têm o potencial de aumentar o seu prestígio e *status* na comunidade obtendo uma aprovação social ou um reconhecimento dos seus pares como recompensa. Também os autores Wasko e Faraj (2005) referiram a importância do “autoconceito”<sup>44</sup> quando os utilizadores ao responderem a questões em comunidades *online* podem aumentar a sua reputação. O “ganhar respeito dos outros” é uma das motivações vitais para a partilha de informação também referidos pelos autores Constant *et al.* (1996) e Kankanhalli *et al.* (2005).

Em relação aos construtos de “Vantagem Relativa Percebida” e “Compatibilidade Percebida” utilizados pelos autores Chen *et al.* (2010), Lin *et al.* (2009), Bock e Kim (2002), Chiu *et al.* (2006), Hsu *et al.* (2007), Kankanhalli *et al.* (2005) e Wasko e Faraj (2005) em comunidades profissionais confirma-se a relação como factores motivacionais para a Partilha de Conhecimento, apresentado os maiores valores na relação com a partilha de conhecimento.

A Vantagem Relativa Percebida é a cognição do conhecimento do colaborador das prováveis vantagens e benefícios que o comportamento de partilha de informação irá produzir ou devolver-lhe através de manifestações de aumento de eficiência e eficácia, benefícios económicos, como redução de custos de comunicação e rapidez na resolução de problemas pelo facto de partilharem informação numa comunidade virtual profissional com os seus colegas (Chen *et al.*, 2010, Lin *et al.*, 2009).

A Compatibilidade Percebida refere-se à percepção do contribuidor de conhecimento do valor provável, necessidade e experiência que o seu comportamento de partilha de informação é similar ao sistema de valores original (Chen *et al.*, 2010).

---

<sup>44</sup> Tradução de “*self concept*”

Relativamente a  $H_4$ , não se encontraram evidências significativas que pudessem suportar a hipótese de investigação, pelo que esta se rejeita, contrariando os resultados obtidos em comunidades profissionais por Constant *et al.* (1996), Wasko e Faraj (2005), Lin (2007) e Lin *et al.* (2009). Através destes resultados podemos inferir que os “Benefícios Hedónicos ou Afetivos”, apenas representado pelo construto “Gosto de ajudar os outros”, não tem importância na motivação de uso das comunidades *online* internas para a partilha de conhecimento.

Este resultado contraria também Kollock (1999) que identifica motivações altruísticas para partilha de conhecimento, ou dos autores Nambisan e Baron (2009) e Roberts *et al.* (2014) que referem que a participação na partilha de conhecimento ocorre porque sentem prazer e alegria (motivações hedónicas) ao fazerem o que adoram. Sobretudo em ambientes modernos, a decisão dos consumidores para participarem em atividades de cocriação de valor envolve sobretudo o desejo altruístico de contribuir (Kollock, 1999; Zeitzl, 2003; Zwass, 2010; Roberts *et al.*, 2014), contudo, isto não se verifica nas comunidades *online* internas do *Google+*. Um dos fatores motivacionais que deriva do conceito de altruísmo é o “Gosto de Ajudar os Outros” (Lin, 2007) que tem sido analisado em contexto de comunidades de “*open-source*” (Nambisan e Baron, 2009), em comunidades de prática ou profissionais (Constant *et al.*, 1996; Wasko e Faraj, 2005; Lin, 2007; Lin *et al.*, 2009) e em comunidades tipo Q&A (Jin *et al.*, 2013; Lou *et al.*, 2013). O constructo “Gosto de Ajudar os Outros” como uma manifestação de altruísmo num contexto de partilha de conhecimento apresentado por Constant *et al.* (1996), Kankanhalli *et al.* (2005), Wasko e Faraj (2000) e Lin (2007) como um importante motivo para a partilha de conhecimento, explica que as pessoas recebem uma recompensa psicológica (prazer) através da ajuda que prestam aos outros (Yu *et al.*, 2007). Os autores Wasko e Faraj (2005, 2000) demonstraram, nos seus estudos de fatores motivacionais para participação em comunidades de prática, que os colaboradores estavam motivados intrinsecamente para a partilha de informação porque a envolvência em desafios intelectuais e na resolução de problemas era desafiante, lhes dava prazer e porque gostavam de ajudar os outros. Nambisan e Baron (2010) concluem que os motivos para ajudar os outros e os motivos para obter ganhos pessoais são relativamente similares em toda a influência abrangente em assistência entre pares. De acordo com Lee *et al.* (2006) o “gosto de ajudar os outros” é o factor mais citado no seu estudo que conduz os clientes a partilharem conhecimento nos “quadros de discussão baseados na Web”. Para os autores Wasko e Faraj (2005) os participantes de comunidades de prática consideram o conhecimento como um bem público, e logo a sua motivação para partilhar conhecimento é basicamente dirigido por obrigação moral e interesse na comunidade, em ajudar os outros, em vez de auto-interesse.

Por último, relativamente a  $H_5$ , embora o DART influencie a “Cocriação de Valor” (0.301) comprova-se que não existe uma relação significativa na moderação entre este construto e os subconstrutos “Benefícios Cognitivos de Aprendizagem”; “Benefícios Sociais de Integração”; “Benefícios Pessoais de Integração” e “Benefícios Hedónicos Afetivos”, pelo que se rejeita esta hipótese.

Podemos inferir através desta investigação, que o “DART” não constitui um fator moderador no uso das comunidades *online* internas para a Partilha de Conhecimento.

### *O Modelo face ao género, escolaridade e categoria profissional*

Em relação à MGO-PLS, verifica-se que no Grupo 1 (género), o grupo das mulheres apresenta um valor superior que se revela estatisticamente significativo na relação entre Benefícios Pessoais Integração -> Autoeficácia Conhecimento (0.969) e na moderação DART/Benefícios Hedónicos Afetivos -> Cocriação de valor (0,976). Curiosamente, esta última chama a atenção pelo facto de o efeito moderador de «DART/Benefícios Hedónicos Afetivos -> Cocriação de Valor» obter um efeito positivo e significativo, confirmando que o género feminino possivelmente utiliza mais o factor motivacional relacionado com o prazer na partilha de conhecimento.

No que concerne ao Grupo 3 (Escolaridade), foi aquele onde se verificaram maiores diferenças. Desta maneira, os colaboradores com estudos superiores apresentam um valor superior significativo em relação aos colaboradores que não possuem estudos superiores ao nível das relações «Benefícios Pessoais Integração -> Autoeficácia Conhecimento» (0.002); «Benefícios Pessoais Integração -> Vantagem Relativa Percebida» (0.010); «Cocriação de valor -> Partilha Informação» (0.015); DART -> Avaliação de Risco (0.021); e «DART -> Transparência» (0.049). Tendo em conta estes resultados, podemos deduzir que as pessoas com estudos superiores dão mais importância à partilha de informação na cocriação de valor; e no DART avaliam mais o risco envolvido e a transparência do que os colaboradores que não têm estudos.

Relativamente ao Grupo 2 (categoria profissional), não se encontraram diferenças significativas.

## 4.6. Apresentação e Discussão de Resultados Qualitativos

### 4.6.1. Dados Gerais

Na análise qualitativa realizam-se 25 entrevistas a 21 dirigentes da empresa e a 4 colaboradores responsáveis pela administração das comunidades, correspondentes a 26% dos Directores do grupo Auchan em Portugal. Dos 21 dirigentes da empresa incluem-se o CEO-Director Geral, o Director de Recursos Humanos e a Directora de Inovação e Serviço ao Cliente, estes 3 membros da Direcção Geral da empresa foram seleccionados devido à responsabilidade estratégica da implementação da ferramenta de comunicação que são as comunidades *online* internas do *Google+*. Os outros Directores incluem a Directora de Comunicação Interna, responsável pela implementação estratégica das comunidades *online* internas e os restantes Directores são os responsáveis pelas comunidades, no papel de administradores das mesmas, a maioria são comunidades locais de loja. Os restantes 4 elementos alvo das entrevistas foram seleccionados pela envolvimento directa nas comunidades como a Gerente e Técnica do Departamento de Comunicação Interna, departamento que tem como função dinamizar o uso desta ferramenta *online*. Os outros 2 colaboradores foram a Responsável de Recursos Humanos do Jumbo da Amadora e a responsável de animação interna da respectiva comunidade, pelo facto desta loja ser reconhecida como a loja com a comunidade mais dinâmica e participativa do país.

Os entrevistados apresentam as seguintes características:

Nesta parte são apresentados os dados gerais da análise qualitativa das entrevistas transcritas para documentos de texto, nomeadamente tamanho da entrevista medida em número de palavras, densidade vocabular (medição do uso do vocabulário em comparação com o comprimento do texto), número médio de palavras por frase, palavras mais frequentes e palavras distintivas de cada documento (comparação com o *corpus*).

Este *corpus* possui 25 entrevistas e é constituído por 40,635 formas únicas de palavras. No que concerne à extensão das entrevistas, as mesmas variam entre o máximo de 4 933 palavras e o mínimo de 393 palavras. Na Tabela 36 são apresentados os documentos mais longos e na Tabela 37 os mais curtos.

Na generalidade das entrevistas regista-se uma densidade vocabular aceitável que corresponde ao perfil sócio profissional dos entrevistados, a qual varia entre o máximo de 0.562 e o mínimo de 0.265 (ver Tabelas 38 e 39). A densidade vocabular é uma medida de rácio, a qual relaciona o número de palavras únicas no documento e o número total de palavras no documento.

**Tabela 36.** Documentos mais longos

<i>Documento</i>	<i>Palavras</i>
Entrevista_06	4933
Entrevista_01	3918
Entrevista_03	3130
Entrevista_07	3103
Entrevista_09	2708
Entrevista_13	2446
Entrevista_04	2422
Entrevista_08	2097
Entrevista_10	2062
Entrevista_05	1682
Entrevista_02	1551
Entrevista_25	1424

**Tabela 37.** Documentos mais curtos

<i>Documento</i>	<i>Palavras</i>
Entrevista_11	393
Entrevista_18	417
Entrevista_23	491
Entrevista_21	561
Entrevista_15	572
Entrevista_17	632
Entrevista_22	645
Entrevista_24	651
Entrevista_16	657
Entrevista_20	794
Entrevista_14	1028
Entrevista_19	1038

**Tabela 38.** Densidade vocabular mais

elevada

<i>Documento</i>	<i>Densidade vocabular</i>
Entrevista_11	0.562
Entrevista_18	0.547
Entrevista_15	0.514
Entrevista_23	0.513
Entrevista_24	0.475
Entrevista_22	0.470
Entrevista_16	0.469
Entrevista_21	0.463
Entrevista_17	0.443
Entrevista_20	0.426
Entrevista_19	0.421
Entrevista_14	0.413

**Tabela 39.** Densidade vocabular mais

baixa

<i>Documento</i>	<i>Densidade vocabular</i>
Entrevista_01	0.265
Entrevista_06	0.268
Entrevista_03	0.291
Entrevista_07	0.302
Entrevista_09	0.308
Entrevista_04	0.316
Entrevista_13	0.329
Entrevista_05	0.334
Entrevista_08	0.336
Entrevista_02	0.364
Entrevista_10	0.368
Entrevista_12	0.388

A média de palavras por frase é um indicador sobre a elaboração do discurso por parte do entrevistado e costuma ter alguma correspondência com a densidade vocabular utilizada nas respostas à entrevista. Nem sempre existe uma correlação elevada entre a densidade vocabular e a média de palavras por frase, uma vez que o discurso é influenciado por outras variáveis além da cultura e nível sócio profissional de quem produz e elabora o seu discurso, são exemplo disso variáveis como a extroversão ou introversão da pessoa, objetividade ou parcimónia. No *corpus* em análise registam-se médias entre o máximo de 56.1 palavras por frase e o mínimo de 22.5 palavras por frase (em anexo, apresentam-se as médias mais altas e mais baixas que foram encontradas).

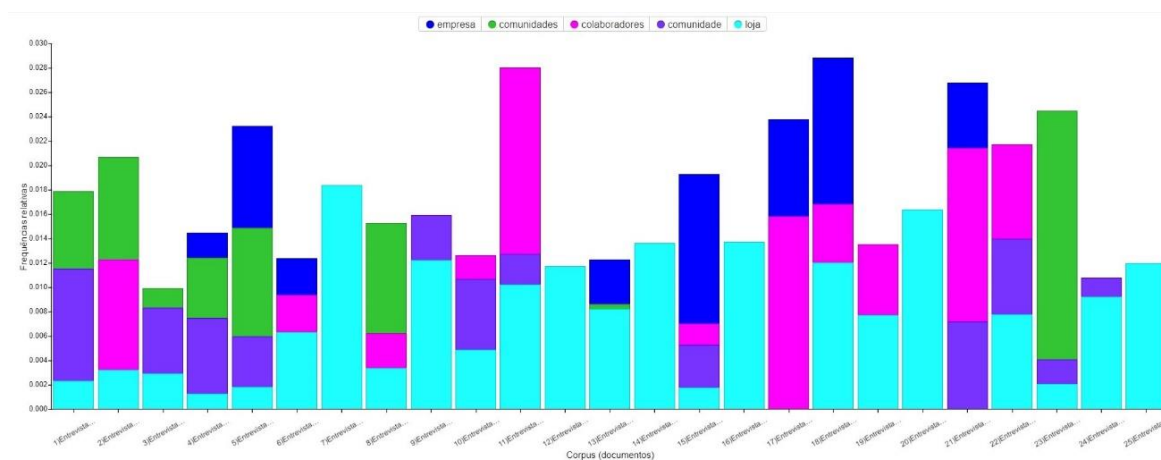
As palavras mais frequentes no *corpus* permitem verificar os temas ou possíveis categorias existentes no mesmo, bem como as palavras que estruturam as ligações no discurso produzido num idioma específico, neste caso o português. As palavras de ligação (ex: que, de, a, e) costumam em regra ofuscar os vocábulos que se procuram e que permitem a codificação / categorização das ideias ou conceitos existentes no discurso. No caso deste *corpus*, ainda sem eliminação das palavras de ligação, foram detectados os vocábulos a explorar «empresa», «comunidades», «colaboradores», «comunidade» e «loja», conforme se pode verificar na representação visual das palavras em forma de nuvem de palavras na Figura 19.





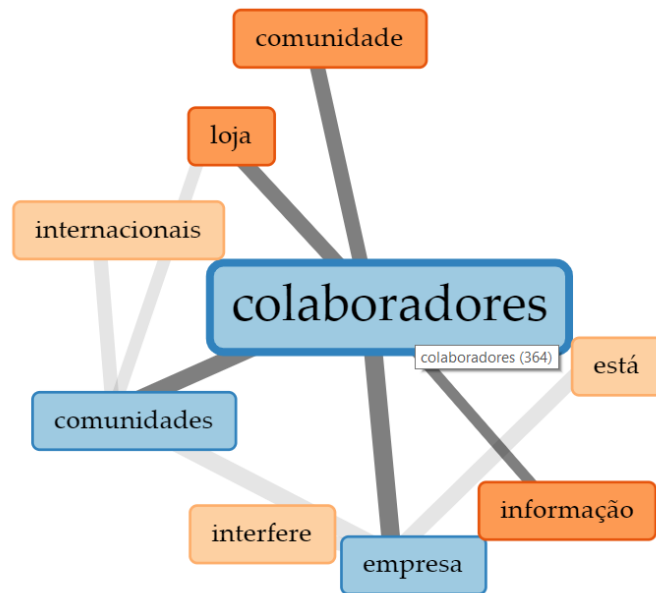
**Figura 20.** Nuvem de palavras do corpus após tratamento

Em paralelo, procedeu-se a uma análise da frequência das cinco palavras-chave existentes *corpus* (empresa, comunidades, colaboradores, comunidade, loja), registando-se diferenças de uso das mesmas nas 25 entrevistas. É de registar que nas entrevistas 7, 12, 14, 16, 20, 25 apenas é utilizado o termo «loja» (ver figura 21).



**Figura 21.** Análise de frequência

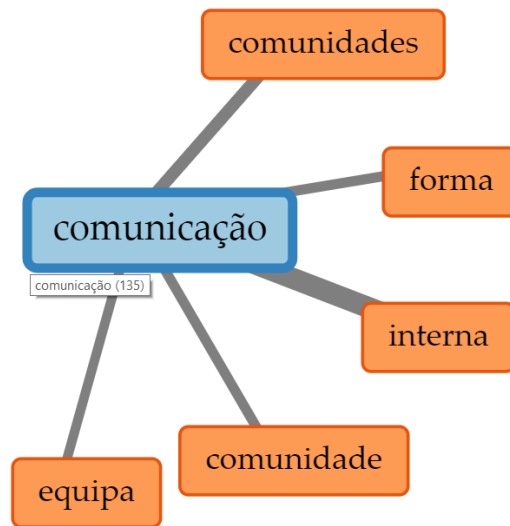
Foram efetuadas análises à estrutura de ligações (*links*) existentes no *corpus*, o que permitiu revelar as estruturas apresentadas a seguir e onde a largura das linhas de ligação representam a intensidade da ligação (Figura 22, 23, 24, 25 e 26).



**Figura 22.** Colaboradores

A análise das ligações ao termo «colaboradores» revela três ligações fortes com os termos «comunidades», «comunidade», «empresa», «loja», e uma ligação menos forte com o termo «informação». Os colaboradores surgem como o ente que forma a loja, a comunidade, a empresa e as comunidades internacionais e de loja – veja-se as ligações existentes com os termos «internacionais» e «loja», desenhadas a cinzento claro – dando-lhes identidade própria. Nesta relação entre termos, a análise aponta para que o cerne das comunidades sejam as comunidades de loja (nível local) e as comunidades internacionais (nível global). Por outro lado, a ligação do termo «colaboradores» ao termo «informação» sugere que os colaboradores são, quer destinatários da informação, quer produtores e reprodutores da informação, além de agentes de disseminação da mesma. Verifica-se também nesta análise que o termo «empresa» tem forte ligação com o termo «comunidades», sugerindo a palavra «interfere» (associada a esta ligação) a existência de uma interação moderadora da empresa em relação ao que se passa nas comunidades criadas. O termo «está» sugere que a empresa está orientada para os colaboradores e em processo de mudança da cultura organizacional.



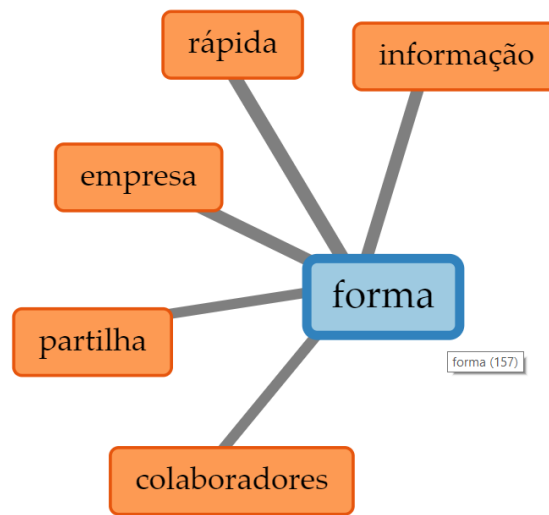


**Figura 23.** Comunicação

A análise das ligações ao termo «comunicação» revela a existência de uma forte ligação à comunicação interna e de a comunicação constituir a base de trabalho das comunidades ou da comunidade em particular. A forma de comunicação é motivo de preocupação por parte dos entrevistados da Auchan e surge como um elemento importante para a criação e consolidação da equipa (e também do espírito de equipa). Os dados revelam uma mudança no paradigma de comunicação no seio da Auchan. A comunicação assenta nas comunidades de que os colaboradores se tornam membros e na comunidade local de que fazem parte por identidade com o seu local de trabalho, normalmente a sua loja. Verifica-se também que a comunicação interna da empresa é orientada às equipas de trabalho, à comunidade (por exemplo, comunidade da loja), e que as comunidades têm um papel crucial na disseminação da informação.

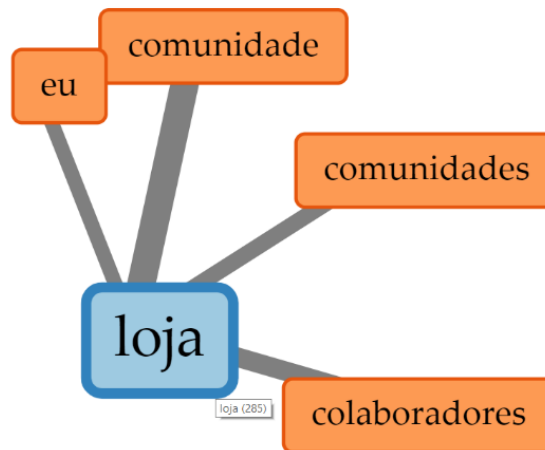
Tomando por base o termo forma (associado ao termo comunidades) e analisando o detalhe das suas ligações a outros termos (ver Figura 24), verificam-se cinco relações interessantes pelo seu potencial significado no seio da Auchan. Comunidades como forma de:

- Informar;
- Veicular informação de modo rápido;
- Partilhar;
- Ligar a empresa aos colaboradores (sem hierarquias);
- Ouvir os colaboradores.



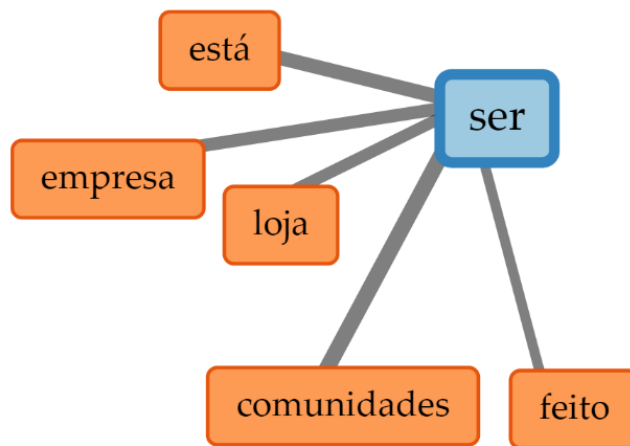
**Figura 24.** Comunidades como forma

A análise das ligações ao termo loja sugere que a loja surge como centro das atividades. A ligação ao termo «eu» indica um espírito de pertença à equipa, à loja, quase como quem afirma – A loja sou eu! - e em que a loja é assumida como a comunidade de base e ponto de partida para a adesão a outras comunidades. Veja-se na figura 25 como é forte a ligação entre o termo loja e comunidade. Na mesma figura é reveladora a intensidade de ligação entre loja e colaboradores, tendo-se verificado nos discursos das entrevistas a existência de uma clara identificação dos colaboradores com a loja onde trabalham, o que indica um fortalecimento do comprometimento organizacional com a Auchan ao nível do ente «loja».



**Figura 25.** Loja como centro das atividades

A existência do referido comprometimento organizacional é reforçada pela análise das ligações constantes na figura 26, em que o termo «ser» surge como significante de identificação ou qualificações casos «ser loja», «ser empresa», «ser (membro das) comunidades», bem como significante de ação no caso de «ser feito» ou «está (a) ser feito». Afigura-se assim a possibilidade de a empresa, através das comunidades, ter por objetivo fortalecer o comprometimento organizacional dos colaboradores com a Auchan.



**Figura 26.** Comprometimento organizacional

Uma análise mais fina, tendo por base o contexto em que são utilizados os termos «colaborador», «colaboradores», «loja», «comunidade», «comunidades» permitiu encontrar um conjunto de categorias associadas a cada termo. Após análise verificou-se que podiam ser agrupados os termos «colaborador» e «colaboradores», bem como os termos «comunidade» e «comunidades», apresentando-se as categorias para cada grupo de termos nas tabelas: 40, 41 e 42.

**Tabela 40.** Categorias associadas a Colaborador / Colaboradores

<i>Categorias</i>
Acesso à informação
Atendimento
Autonomia
Autonomia / Motivação
Comprometimento Organizacional
Comprometimento organizacional / Satisfação
Comprometimento organizacional / Satisfação / Conhecimento
Comunicação
Comunicação / Liberdade
Comunicação bidirecional
Conhecimento
Conhecimento / Identidade
Conhecimento / Comunicação
Conhecimento / Gestão do conhecimento
Conhecimento / Comprometimento organizacional
Conhecimento – difusão
Desempenho
Desenvolvimento pessoal
Employee voice
Empowerment
Empowerment / Autonomia
Formação
Gestão do conhecimento
Igualdade / Comunidade
Igualdade
Informação
Instrumento de trabalho
Liberdade
Liberdade / Empowerment
Liberdade expressão
Loja/ Comunicação
Meios
Motivação
Motivação / Conhecimento

---

### *Categorias*

---

Mudança cultural na organização  
Mudança da cultura organizacional / Liberdade de Comunicação  
Realização  
Reconhecimento  
Responsabilidade  
Trabalhador do conhecimento  
Visibilidade do colaborador

---

As categorias associadas ao termo colaborador ou ao seu plural revelam que os entrevistados têm uma percepção múltipla do arquétipo colaborador. Por um lado, o colaborador precisa ser motivado através da motivação externa, mas também é agente da mudança da cultura organizacional através da própria motivação intrínseca – ter e ser-lhe atribuído trabalho com significado – que leva à realização, ao reconhecimento da(s) comunidade(s) em que se insere e da organização, e conseqüentemente à sua visibilidade pessoal no seio da Auchan. Por outro lado, é um agente da mudança da cultura organizacional, munido-se dos meios necessários, da possibilidade de utilizar a sua liberdade (essencialmente a liberdade de expressão) com responsabilidade e desde que lhe sejam conferidos poderes (*empowerment*) e autonomia. Os dados analisados também revelam a tendência para considerar o colaborador como um trabalhador do conhecimento mesmo entre os colaboradores que exercem atividades de rotina, de modo a que os mesmos se tornem agentes na produção, disseminação e crescimento do conhecimento existente na organização Auchan, o que contribui ou contribuirá para um aumento do comprometimento organizacional, da satisfação e do desempenho pessoal e organizacional.

A análise das categorias permitiu encontrar um conjunto de relações significativas entre as mesmas:

- O acesso à informação está na base da informação e gestão do conhecimento no seio da empresa;
- A autonomia (do colaborador) gera motivação que atua positivamente no comprometimento organizacional do mesmo e na sua satisfação, contribuindo para a criação e disseminação do conhecimento;
- A comunicação tem como pressupostos a liberdade e a comunicação bidirecional, em que a hierarquia tem um papel de moderador e não de controlador ou censor;
- O conhecimento reforça a identidade com a Auchan (nível local, nacional e internacional), permitindo a comunicação que fortalece a difusão do próprio conhecimento e própria gestão do conhecimento;
- O conhecimento, por via do reforço da identidade, reforça o comprometimento organizacional;

- O desempenho está associado ao desenvolvimento pessoal tendo por base o *empowerment* do colaborador (autonomia, liberdade e responsabilidade), a formação, e o *employee voice* (a empresa dá voz ao colaborador, escuta o colaborador);
- A base para construção da comunidade ou comunidades é a igualdade de todos e a liberdade de expressão, independentemente do nível hierárquico do membro da comunidade;
- A loja surge como o elo fundamental para a comunicação;
- A mudança da cultura organizacional tem como paradigma a liberdade de comunicação;
- A realização (pessoal) e o reconhecimento do colaborador na comunidade ou comunidades traduzem-se numa maior visibilidade do colaborador no seio da Auchan com ganhos no seu desempenho e motivação para participar na comunidade ou comunidades de que é membro;
- A mudança cultural em curso assenta em processos que melhoram a produtividade e a gestão do conhecimento;
- A participação dos colaboradores nas comunidades, mesmo quando se trata de colaboradores com atividades e tarefas de rotina, permite a atuação dos mesmos na empresa Auchan (ARP) como trabalhadores do conhecimento;
- O reconhecimento do desempenho do colaborador implica que haja comunicação desse desempenho na comunidade ou comunidades de que é membro;
- A responsabilidade, autonomia e liberdade surgem como valores na mudança da cultura organizacional da Auchan.

**Tabela 41.** Categorias associadas a Loja

<i>Categorias</i>
Animação interna / Participação / Cultura organizacional
Aprendizagem
Autonomia
Autonomia / Liberdade
Autonomia / Responsabilidade
Colaboração / Mobilização
Comunicação
Comunicação / Mudança Cultura Organizacional
Comunicação / Risco
Comunicação / Supervisão
Comunicação / Transparência
Comunidade / Identidade
Comunidade local / Empowerment / Employee voice
Conhecimento / Ética / Controlo / Responsabilidade
Conhecimento / Partilha
Construção de equipas / Produção de conteúdos / Informação
Digitalização / Comunicação / Mudança cultura organizacional
Diversidade / Comunidades
Employee Voice
Empowerment / Autonomia equipas / Reconhecimento
Facilitadores
Informação
Informação intuitiva
Liberdade
Liberdade de expressão
Liderança
Lúdico / Informalidade
Mudança Cultura Organizacional
Mudança Cultura Organizacional / Comunicação
Mudança Cultural / Processos
Produtividade / Gestão do conhecimento
Reconhecimento / Desempenho
Reconhecimento / Desempenho / Comunicação
Reconhecimento / Desempenho / Motivação
Responsabilidade

Da análise das categorias associadas ao termo loja, verifica-se que a loja é um elo de união que fomenta a colaboração e criação de espírito de equipa ou de comunidade. A loja é o cerne que fomenta a criação de comunidades abertas ou fechadas, que incentiva os colaboradores a utilizarem as comunidades de um modo lúdico ou mais formal, que incentiva ao uso da liberdade, autonomia e da capacidade de aprendizagem. A loja é um elemento de exercício da liderança que leva, mediante o uso das comunidades, a uma mudança no estilo da própria liderança. Nestas categorias é de destacar o seguinte:

- A loja (comunidade loja) é o catalisador para a autonomia e *empowerment* dos colaboradores mediante a colaboração ou mobilização dos colaboradores da loja na animação da comunidade da loja, levando os mesmos a uma participação ativa tornando-se agentes da construção da cultura organizacional;
- A loja e a comunidade loja é local de aprendizagem para a participação nas comunidades, para assumir da autonomia associada à liberdade e responsabilidade;

- A comunicação, como elemento da mudança na cultura organizacional, assenta na mitigação do risco por via da responsabilidade (exigida ao colaborador), na supervisão moderadora (do responsável hierárquico em situações pontuais e de exceção) e na transparência;
- A comunidade significa identidade com a mesma e a loja reforça a sua identidade através da comunidade de loja, conferindo *empowerment* e *employee voice* aos colaboradores;
- A loja é a incubadora onde se desenvolvem equipas, se produzem conteúdos e informação seminal, assentes na digitalização e novos meios de comunicação, onde o lado lúdico e a informalidade assumem um papel de referência para a construção e animação das comunidades;
- Na loja, a liderança e os gestores assumem o papel de facilitadores e utilizam a comunidade loja como o principal veículo de transmissão da informação institucional;
- A comunidade loja tem por objetivo melhorar a produtividade e gerir o conhecimento;
- Na loja e comunidade loja a responsabilidade surge como a base da autonomia.

**Tabela 42.** Categorias associadas a comunidade/comunidades

<b>Categorias</b>
Autonomia / Empowerment
Competividade
Comprometimento Organizacional
Comunicação
Comunicação / Informação / Celeridade
Comunicação / Satisfação / Motivação
Comunicação Formal
Comunicação Informal
Comunicação Interna / Facilidade de uso
Conhecimento / Comunicação / Competências
Conteúdo(s)
Diálogo / Transparência
Diversidade
Employee voice
Filtro /Moderação / Valor
Grupos informais / Liberdade
Informação / Comunicação / Conhecimento
Liberade
Liderança / Comunicação
Mais-valia
Motivação
Mudança Organizacional
Organização
Papéis desempenhados
Participação / Mudança de processo
Partilha
Produção de conteúdos
Produção de Informação / Conhecimento
Reconhecimento
Reconhecimento / Partilha
Replicação
Responsabilidade Social
Team building
Transparência
Visibilidade pessoal

A análise às categorias associadas aos termos comunidade /comunidades, revela a importância que a empresa e as chefias da mesma dão aos aspectos relacionados com o trabalho com significado para os colaboradores (visibilidade pessoal, reconhecimento, possibilidade de produção de conteúdos), com a necessidade de existir um canal que permita que o colaborador possa ser ouvido (*employee voice*), em que a filtragem é quase acessória, sem censura, atuando apenas no sentido de garantir boas regras de convivência. A(s) comunidade(s) surgem como o cerne necessário à implementação da responsabilidade social, à criação e fortalecimento do *team building*, assim como à gestão do conhecimento (criação, disseminação e aplicação). As comunidades permitem mudanças na cultura e clima organizacional, dando transparência ao modo de comunicar, reforçando o comprometimento organizacional. A análise dos dados revela igualmente a importância que a organização dá ao *empowerment*, autonomia e liberdade do colaborador. Nas categorias associadas a comunidade/comunidades é de destacar o seguinte:

- As comunidades geram ganhos de competitividade (interna /externa), tendo por base os objetivos de existência das próprias comunidades, entre eles, os objetivos comuns que são o comprometimento organizacional, motivação, satisfação (profissional e pessoal), e celeridade na comunicação e informação no seio da Auchan;
- A comunicação assenta na formalidade e informalidade, de modo a tornar a comunidade como um veículo que facilita a comunicação interna;
- A comunicação do conhecimento gera a aquisição de novas competências que permitem gerar novos conteúdos úteis para os colaboradores e para a organização;
- O diálogo, a transparência, a diversidade e o *employee voice* surgem como os valores da cultura organizacional em mudança, reforçando-se a confiança nos colaboradores e nas suas capacidades de ação ao permitir a criação de grupos informais e o uso da liberdade de expressão;
- O papel central do gestor / liderança é a comunicação e a moderação das comunidades, garantindo que os valores organizacionais da ARP são aplicados na comunidade ou comunidades em que participa;
- A comunidade ou comunidades constituem uma mais-valia para os colaboradores e para a ARP, servindo ao objetivo de criação de equipas (*team building*), replicação de conhecimentos e experiências, reforço dos valores culturais da ARP (entre eles, transparência, responsabilidade, autonomia, *empowerment*), bem como servindo aos objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores (entre eles, trabalho com significado, satisfação, reconhecimento, visibilidade pessoal no seio da empresa, novas oportunidades na carreira).



## 5. Discussão dos Resultados Qualitativos

As empresas têm tentado construir nos últimos anos relações de confiança com todos os *stakeholders* e envolvê-los na resolução dos problemas com práticas de gestão como: gestão participativa japonesa, parcerias, círculos de qualidade, sistemas de produção *lean* (Ramaswamy e Gouillart, 2010), mas ultimamente tem-se assistido a uma tendência de a empresa convidar todos os actores para troca de ideias e opiniões em plataformas digitais. Esta partilha de conhecimento entre colaboradores e entre colaboradores e empresa é a melhor forma de cocriar valor com base nas experiências de todos os *stakeholders* assente numa estratégia de cocriação em oposição à estratégia tradicional, conforme referido pelos autores Ramaswamy e Gouillart (2010). Estes autores defendem que esta estratégia irá conduzir a empresa a aumentos de produtividade, elevada criatividade, baixos custos e riscos.

Assim das entrevistas realizadas existe um reconhecimento que as comunidades funcionam como veículos de informação, comunicação e partilha que permitem coesão de equipa e compromisso organizacional. Ao estimular o diálogo entre todos os actores a empresa está a atribuir um papel a cada um como agente na produção, disseminação e crescimento do conhecimento existente na organização Auchan, o que contribui ou contribuirá para um aumento do compromisso organizacional, da satisfação e do desempenho pessoal e organizacional. Esta satisfação irá permitir obter uma lealdade com os clientes internos (colaboradores), o que irá reflectir-se num aumento de produtividade e na melhoria de serviço ao cliente externo, o que para uma empresa de retalho alimentar constitui o seu *core business*. As comunidades permitem uma mudança de gestão tradicional para uma gestão participativa e descentralizada, assente em plataformas colaborativas digitais e nos valores da visão da empresa, o que irá permitir obter uma vantagem competitiva perante uma concorrência de retalho centralizada.

Assim a ferramenta do *Google +* colocada à disposição da empresa como proposta de valor aos seus clientes internos para criação e manutenção de comunidades *online* internas despoletou conforme referido em entrevista pelo Director Geral de Recursos Humanos da ARP “uma transformação digital, mas também cultural. Com a aquisição do *Jumbo* pela *Auchan*, em 1996, houve uma mudança cultural, mas ainda existia em muitas lojas o distanciamento hierárquico entre chefias e colaboradores que vinha da cultura do passado Pão-de-Açúcar/Jumbo. Estas ferramentas digitais estão a provocar uma revolução silenciosa, pois a empresa está a dar oportunidade ao colaborador para ter uma relação biunívoca com a chefia, vai chegar ao ponto de deixar de ter uma avaliação anual com o colaborador para chegar a uma avaliação contínua, a chefia passa a ter uma relação próxima com o colaborador, dando *feedback* positivo ou negativo, o que permite o desenvolvimento do colaborador, pois pode motivá-lo e estimulá-lo. Assim, se a chefia souber tirar partido desta ferramenta, a empresa vai estar muito diferente daqui a 6 meses. Não é só uma revolução de meios, irá provocar uma revolução cultural na empresa!” (Ver anexo J - Entrevista Director Geral de Recursos Humanos, p.273). Também um dos conteúdos referidos nas entrevistas é que

esta ferramenta poderá funcionar como uma forma de alteração de gestão de equipas, como um espaço de codecisão de todos os actores da empresa. Esta antevisão do potencial evolutivo das comunidades revelou-se quando a empresa ao apresentar uma oferta de um protocolo de *smartphones* com a *Altice* aos seus colaboradores teve que recuar na proposta inicial realizada, devido à atuação dos colaboradores que utilizaram as comunidades *online* internas para contestarem e obterem o que pretendiam de uma forma democrática para todos os níveis hierárquicos.

## 6. Conclusões e Implicações

A maioria das empresas, desconhece ainda como se cria e ocorre o valor nas comunidades virtuais internas, e externas, e utiliza uma abordagem baseada apenas no investimento em infraestruturas tecnológicas, acreditando assim, que basta construir uma plataforma virtual que os utilizadores irão integrá-la e suportá-la com base no seu altruísmo. O que implica, que as empresas, de acordo com esta perspectiva, não investem recursos adicionais de forma a completar a sua proposta de valor para os seus clientes, internos e externos. De acordo com Nambisan e Baron (2007) é determinante compreender as interações ocorridas nas comunidades colaborativas *online*, que são segundo Prahalad e Ramaswamy (2004) potenciais fontes de valor, compreendendo para isso o mecanismo de funcionamento das próprias comunidades. Segundo Lin *et al.* (2009) muitas comunidades virtuais profissionais falham devida à pouca vontade dos membros em partilharem conhecimento com os outros, é fundamental para a gestão da empresa compreender quais os determinantes de partilha de informação (motivações/benefícios percebidos) para estimular a vontade dos membros das comunidades *online* internas a partilharem informação e conhecimento.

Assim o foco desta investigação é a compreensão dos benefícios esperados pelos colaboradores pelo uso de uma comunidade colaborativa interna *online*, que representam a criação de valor para os seus membros, e de que forma proporciona a criação de valor para a empresa. Ou seja, esta investigação pretende contribuir para o conhecimento académico e prático de que as comunidades colaborativas internas *online*, propostas de valor patrocinadas pela empresa, funcionam como mecanismo de cocriação de valor para todos os actores envolvidos. Este estudo, baseando-se no trabalho realizado por Nambisan e Baron (2009) espera que os seus resultados se traduzam numa clara percepção dos benefícios esperados pelos colaboradores para participarem/usarem uma comunidade colaborativa interna, para que a empresa possa proactivamente gerir essas comunidades de forma a contribuir para esses benefícios e assim garantir a continuidade/sucesso das comunidades, como espaços de cocriação de valor (partilha de conhecimento).

Conforme referido a empresa ao disponibilizar uma plataforma *Google+* para criação e manutenção de comunidades *online* internas está a realizar uma proposta de valor aos seus colaboradores (clientes internos). O valor é a percepção dos benefícios recebidos (gratificações) pelos membros das comunidades, (pelo uso) da oferta providenciada pela empresa (propostas de valor) em relação ao sacrifício realizado para obter esses benefícios (ex: custo, tempo, etc) (Gruen *et al.*, 2006). A troca de valor entre “pares” ocorrida entre os membros das comunidades *online* internas (colaboradores) representa uma fonte dos benefícios percebidos (criação de valor) para os mesmos, aos quais se adicionam os benefícios recebidos diretos incluídos na oferta providenciada diretamente pela empresa (Gruen *et al.*, 2006), como por exemplo, partilha de informação, meio de comunicação.

De acordo com os resultados do estudo os Benefícios/Gratificações com maior importância para os colaboradores para a utilização das comunidades colaborativas *online* para a prática da partilha de conhecimento são os Benefícios/Gratificações Sociais de Integração, de natureza extrínseca, e sobretudo os Benefícios Pessoais de Integração, de natureza intrínseca, o que confirma a conclusão dos autores Chen *et al.* (2010) em que assuntos de interação social nas comunidades virtuais profissionais tem um efeito significativo, quer sejam de natureza extrínseca ou intrínseca ao indivíduo, que justificam a sua participação neste tipo de comunidades para partilha de informação.

## **6.1. Conclusões**

Os resultados da análise quantitativa deste estudo são concordantes com os resultados da análise qualitativa e complementam-se, fornecendo elementos sobre as hipóteses do modelo que foram rejeitadas (H2 e H4). Ainda que estatisticamente rejeitadas, existem na análise qualitativa elementos que evidenciam a importância dos benefícios cognitivos e dos benefícios hedónicos, levando a concluir que a rejeição dessas hipóteses se deve a uma situação embrionária que tem o seu desenvolvimento em curso, mas que não atingiu uma situação de maturidade suficiente na ARP para que seja capturada por uma análise quantitativa.

## 6.2. Implicações Teóricas

Várias abordagens teóricas e domínios de investigação serviram de base para a conceptualização do modelo apresentado, nomeadamente a SD-Logic (Vargo e Lusch, 2004, 2008, 2016), a Cocriação de Valor (Prahalad e Ramaswamy, 2004), a Teoria dos Usos & Gratificações (Nambisan e Baron, 2007, 2009), às Teorias Suporte utilizadas em diversos estudos de comunidade virtuais (Teoria de Troca Social e Teoria Cognitiva Social), e os benefícios esperados da cocriação de valor numa comunidade *online* para todos os actores envolvidos (Nambisan e Baron, 2009; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Fuller *et al.*, 2009; Brodie *et al.*, 2013; Luo *et al.*, 2015).

Uma das contribuições é a aplicação da Teoria U&G às comunidades *do Google+* e à tipologia de comunidades colaborativas internas de empresa, alvo desta investigação. Outra contribuição é aplicação da Teoria U&G, ao fenómeno das comunidades *online* e à prática de conhecimento, processo de Cocriação de Valor.

Da aplicação das Teorias Cognitiva Social e Troca Social resultou a confirmação destas teorias subjacentes à Teoria de U&G utilizada. De facto, os membros das comunidades *online* colaborativas utilizam estes canais, pois pretendem obter Benefícios Pessoais e Sociais de Integração. Ao aplicar estas teorias à partilha de conhecimento, e associá-lo à cocriação de valor poderá contribuir para um domínio de investigação que irá acrescentar conhecimento teórico de domínios ainda numa fase inicial de investigação e que podem ser integrados (partilha de conhecimento e cocriação de valor). Em relação ao DART como efeito moderador, não ficou provada a sua relação com a partilha de conhecimento neste tipo de comunidades, no entanto são necessários mais estudos utilizando estes blocos de construção de Prahalad e Ramaswamy (2004) como efeito moderador.

Este estudo vai ao encontro dos novos modelos de gestão participativa solicitados pelos autores Romero e Molina (2011), de modelos teóricos que auxiliem a compreensão de processos de cocriação de valor (Andreau *et al.*, 2010 e Grönroos e Voima, 2013) e que se adequam à necessidade de compreensão das novas dinâmicas de relação e interação referidos pelos autores Prahalad e Ramaswamy (2004). Confirma também que estas plataformas virtuais começam a ser utilizadas pelas empresas para centros de partilha de conhecimento e criação de valor para todos os envolvidos conforme apresentado por Jin *et al.* (2013) e Lin *et al.* (2009). Contribui também, segundo Payne *et al.* (2008), para a necessária compreensão do envolvimento de todos os actores no processo de cocriação de valor e de como a empresa pode gerir esses processos. Esta investigação contribui para o conhecimento teórico dos factores que motivam a partilha de conhecimento apresentados por diversos autores como Lin *et al.* (2009), Chiu *et al.* (2006); Hsu *et al.* (2007); Koh e Kim (2004); Wasko e Faraj (2005), mas com uma aplicação específica a uma tipologia de comunidade *online* como as *do Google+* e no seio de uma empresa (comunidades internas).

### 6.3. Implicações Práticas

O fenómeno das comunidades online ainda é muito recente, principalmente existem poucos estudos sobre as comunidades da plataforma do Google +. A contribuição que estas ferramentas digitais de comunicação podem realizar para uma partilha de conhecimento, como processo de cocriação de valor para todos os actores envolvidos, é ainda inexistente. Para uma empresa que apresenta valores culturais assentes em diálogo, confiança e transparência é fundamental utilizar estas ferramentas que assentam numa estratégia de cocriação de valor para todos os actores envolvidos. A maioria das vezes, as empresas implementam estes processos como uma prática que está a ser utilizada em outras empresas e mercado, desconhecendo os verdadeiros efeitos que podem provocar no seio da organização. Tratam-se, muitas vezes, de fenómenos de moda, o investimento em infraestruturas tecnológicas que tem impactos profundos na cultura organizacional, na gestão e até na estratégia da empresa.

Esta tese de investigação contribui para a melhoria das práticas na implementação de processos de cocriação de valor assentes em plataformas digitais colaborativas. Permite perceber que motivos levam os membros das comunidades a contribuir e participar nessa troca de conhecimento e assim, ao conhecer que necessidades esses actores querem satisfazer, a empresa poderá gerir essas propostas de valor indo ao encontro dos benefícios procurados. A empresa ao compreender que valor extrai dessa partilha de conhecimento pode contribuir com uma melhor organização de equipas que dinamizam esses espaços de forma a estimular a contínua participação de todos. Poderá definir uma estratégia de gestão de conteúdos com as equipas dinamizadoras das comunidades que irá permitir orientar as comunidades para uma partilha de conhecimento com mais valor para todos os actores envolvidos.

Com base nos resultados encontrados neste estudo a empresa poderá reflectir estrategicamente como pretende que estas comunidades evoluam ao nível da contribuição de valor para todos. Assim poderá criar uma formação orientativa para as equipas dinamizadoras das comunidades para que possam continuar a fomentar a partilha com referências e exemplos dados dos melhores contributos de valor realizados por outros pares.

## 7. Limitações

No desenvolvimento desta investigação foram detectadas as seguintes limitações: 1) o contexto da comunidade é o Retalho alimentar, logo será uma limitação à generalização do estudo, podendo futuros estudos abrangerem outros contextos onde estas comunidades internas existem; 2) eliminação de algumas variáveis como por exemplo as três variáveis do construto “Benefícios Hedónicos ou Afectivos” não nos permitindo perceber se por ter ficado apenas um indicador relativo ao factor motivacional de participação nas comunidades por prazer e gozo tal não provocou a sua eliminação da influência que poderia ter na partilha de conhecimento, apesar dos estudos académicos relativos às comunidades profissionais referirem a pouca importância deste tipo de benefícios; 3) A análise qualitativa do *corpus*, constituído pelas 25 entrevistas, corresponde a um processo iterativo que foi limitado temporalmente e implicou abandonar a análise das mesmas 25 entrevistas por construção de um novo *corpus* em que o elemento de análise seria a resposta a cada pergunta da entrevista, permitindo um eventual refinamento da codificação e das categorias, as quais foram apenas construídas com base na unidade de análise «entrevista»; 4) As codificações e categorias encontradas pela autora não foram confirmadas nem validadas por outros investigadores, podendo as mesmas sofrer de eventuais enviesamentos baseados nos critérios cognitivos utilizados pela mesma ao longo do processo iterativo. 5) O facto de se estudar comunidades de redes sociais como as do *Google+*, e mais especificamente as internas, sobre as quais existe pouca literatura académica, não permite a comparação de resultados.

## 8. Orientação para Futura Investigação

A contribuição voluntária de partilha de conhecimento pode ser explicada por diversos factores motivacionais que se traduzem em benefícios esperados e que justificam o uso de determinado media. É importante reconhecer que os colaboradores de uma empresa podem decidir partilhar (ou não) o conhecimento numa plataforma *online* colaborativa como as comunidades internas do *Google+*, proposta de valor fornecida pela empresa, existem outras razões que devem ser exploradas em futuros trabalhos como: a) a atribuição e gestão da imagem pessoal, quando os colaboradores podem escolher partilhar o conhecimento como forma de desenvolver relações pessoais com pares ou simplesmente gerir a sua imagem junto dos outros que podem resultar em melhores avaliações de desempenho ou oportunidades de promoção de carreira (ex: impressionar os seus superiores hierárquicos). Por exemplo, na empresa ARP devido à actuação de alguns membros nas comunidades *online* internas através de participação e apresentação de ferramentas digitais desenvolvidas pelos próprios, já foram registadas promoções e transferências de funções; b) perspectiva de ganhar poder - *empowerment* dos participantes, quando ao participar com conhecimento, difundindo o seu *know-how* numa comunidade irá ficar registado e visto por todos; c) na perspectiva de perder poder, quando aqueles que são meros observadores e que não participam, consideram que perdem poder ou então quando consideram que a sua auto-percepção de partilha de conhecimento é imprecisa, é inválida e poderá resultar num criticismo desfavorável dos outros; d) experiência de aprendizagem para quem partilha, quando para poder explicar aos outros tem que dominar o assunto de uma forma aprofundada, reorganizando o seu discurso de forma a ser bem percebido por terceiros, ou então, quando num processo de melhoria contínua podem incorporar outras perspectivas sobre o mesmo assunto ou problema;

Como a ferramenta do *Google +* foi recentemente disponibilizada pela empresa (Março de 2017), ou seja, trata-se de um fenómeno de comunicação muito recente, poder-se-ia fazer uma outra investigação futura para perceber se os Benefícios/gratificações que influenciam a Cocriação de valor para todos os actores envolvidos se mantêm com o mesmo grau de importância.

Como os Benefícios Pessoais de Integração foram os factores motivacionais que mais se destacam no uso das comunidades *online* internas do *Google+* para a cocriação de valor. Assim, pode-se explorar de que forma o reconhecimento do contributo dos indivíduos nestas comunidades pode melhorar a sua auto-percepção de competência, credibilidade e confiança, o que aumenta a repetição de contribuição de conteúdos para estes espaços.

Outra linha de investigação poderá ser redireccionada mais para a vertente de gestão de recursos humanos e de cultura organizacional, pois percebeu-se que esta ferramenta de comunicação interna, comunidades *online* internas, poderá alterar a forma de gestão de equipas, com acesso directo ao *top*



*management*, à supressão de níveis hierárquicos, ao *empowerment* dos colaboradores que antevê que estes espaços funcionem como espaços de codecisão de empresa.

Por último, ampliar a investigação qualitativa será uma linha de investigação interessante quer por incorporação de mais entrevistas ao atual *corpus*, alargando a base de entrevistas a outros colaboradores da Auchan, quer por entrevistar de novo os mesmos entrevistados em fase futura. Em ambos os casos, será pertinente proceder à codificação e categorização de modo independente por mais de um investigador, de modo a refinar e validar as codificações e categorias encontradas nesta investigação.



## Referências

- Agrawal, A.K. and Zillur Rahman, (2015). Roles and resources of customers in Value Co-creation, *International Strategic Management Review*, 3, 144-160.
- Albinsson, P.A., B. Y. Perera and P.T. Sautter, (2016). DART Scale Development: Diagnosing a firm's readiness for strategic value co-creation, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24, 1, 42-58.
- Algesheimer, R., U. M. Dholakia and A. Herrmann, (2005). The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs, *Journal of Marketing*, 69, 19-34.
- Akaka, M.A. and S. L. Vargo, (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems, *Journal of Services Marketing*, 29/6/7, 453-462.
- Akaka, M.A., S.L. Vargo and R.F. Lusch, (2013). The complexity of context: A service ecosystems approach for international Marketing, *Journal of Marketing Research*, 1-20.
- Andreu, L., I. Sánchez and C. Mele, (2010). Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 241-250.
- Arnould, E. J., Price, L. L., & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. In Robert F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (pp. 91–104). M.E. Sharpe.
- Babin, B., Hair, J., & Boles, J. (2008). Publishing research in marketing journals using structural equation modeling. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 279–285.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <http://doi.org/10.1007/BF02723327>.
- Banyte, J., A.Tarute and I. Taujanskyte, (2014). Customer engagement into Value Creation: Determining Factors and Relations with Loyalty, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 25(5), 568-577.
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 114-123.
- Ballantyne, D. and R.J.Varey, (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing, *Journal of Marketing Theory*, 6, 3, 335-348.
- Ballantyne, D. and R.J.Varey, (2008). The Service-Dominant Logic and the Future of Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36,1, 11-14.

- Barclay, D., Thompson, R., & Higgins, C. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approaches to Causal Modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, S. and K. Harris, (2008). Consumers as resource integrators, *Journal of Marketing Management*, 24, 1-2, 113-130.
- Baron, S. and K. Harris, (2010). Toward an understanding of consumer perspectives on experiences, *Journal of Services Marketing*, 24/7, 518-531.
- Barroso Castro, C., Cepeda Carrión, G. and Roldan Salgueiro, J. L. (2005) ‘Investigar en economía de la empresa ¿partial least squares o modelos basados en la covarianza?’, in *XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*. Vitoria-Gasteiz, p. 625–634.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Blooma, M.J., J.C. Kurian, A.Y.K. Chua, D.H.L. Goh and N.H. Lien, (2013). Social Question Answering: Analyzing Knowledge, cognitive processes and social dimensions of micro-collaborations, *Computer & Education*, 69, 109-120.
- Bock, G.W., and Kim, Y.G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resource Management Journal*, 15 (2), 14-21.
- Bock, G., R.W. Zmud and Y. Kim, (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces and Organizational Climate, *MIS Quartely*, 29, 1, 87-111.
- Brauer, S. and T.C. Schmidt, (2014), Are Circles Communities? A Comparative Analysis of Selective Sharing In Google+, 34<sup>th</sup> International Conference on Distributed Computing Systems Workshops, 8-15.
- Brodie, R.J., A. Ilic, B.Juric and L. Hollebeek, (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis, *Journal of Business Research*, 66, 1, 105-114
- Bryman, A. and E. Bell (2007) *Business Research Methods*, Oxford: Oxford University Press.
- Brzozowski, M.J., P. Adams, and E. H. Chi, (2015). Google+ Communities as Plazas and Topic Boards, CHI, Crossings, Seoul, Korea, 3779 – 3778.
- Casaló, L., Flavian, C., & M. Guinaliu, (2007). The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty: The case of free software. *Online information review*, 31, 6, 775-792.

- Carlson, B.D., T.A. Suter and T. J. Brown, (2007). Social versus psychological brand community: The role of psychological sense of brand community, *Journal of Business Research*, 61, 284-291.
- Chan, K. W., & Li, S. Y. (2010). Understanding consumer-to-consumer interactions in virtual communities: The salience of reciprocity. *Journal of Business Research*, 63(9), 1033-1040.
- Chandler, J.D. and Vargo, S.L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11,1, 35-49.
- Charmaz, K., & Belgrave, L. L. (2007). Grounded theory. *The Blackwell encyclopedia of sociology*.
- Chen, C.J., S.W. Hung. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information&Management*, 47,226-236.
- Chen, L., Marsden, J. R., & Zhang, Z. (2012). Theory and analysis of company-sponsored value co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 29, 2, 141-172.
- Chin, W. W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii–xvi.
- Chin, W. W. (1998b). The partial least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in Marcoulides. In G. A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (Laurence E, pp. 295–336). London.
- Chiu, C-M, M-H Hsu and E. T. G. Wang, (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories, *Decision Support Systems*, 42, 1872-1888.
- Chou, E.Y., C.Y. Lin and H.C. Huang, (2016). Fairness and devotion go far: Integrating online justice and value co-creation in virtual communities, *International Journal of Information Management*, 36, 60-72.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Constant, D., L. Sproull and S. Kiesler, (1996). The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice, *Organization Science*, 7, 2, 119-135.
- Coutinho, C.P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra, Edições Almedina.
- Cova, B., and Dalli, D. (2009). Working consumers: the next step in marketing theory?. *Marketing theory*, 9, 3, 315-339.
- Cummins, R., & Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. Proceedings, *Second International Conference on Quality of Life in Cities*, 74–93.

- Davis, R., Buchanan-Oliver, M., and Brodie, R. (1999). Relationship marketing in electronic commerce environments. *Journal of Information Technology*, 14,4, 319-331.
- Daugherty, T., Eastin, M. S., and Bright, L. (2008). Exploring consumer motivations for creating user-generated content. *Journal of Interactive Advertising*, 8, 2, 16-25.
- Dhir, A., P. Kaur and R. Rajala (2018). Why do young people tag photos on social networking sites? Explaining user intentions. *International Journal of Information Management*, 38, 117-127.
- Dholakia, U.M., R.P. Bagozzi and L.K. Pearo, (2004). A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 241-263.
- Diefenbach, M. A., Weinstein, N. D., & O'Reilly, J. (1993). Scales for assessing perceptions of health hazard susceptibility. *Health Education Research*, 8, 181–192.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316. <http://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Dunne, Á and M-A Lawlor, (2010). Young people's use of online social networking sites- a uses and gratifications perspective, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4,1, 45-58.
- Edwards, J. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4(2), 144–192.
- Edvardsson, B. and B. Enquist, (2006). Values-based service brands: narratives from IKEA, *Managing Service Quality*, 16, 3, 230-246.
- Edvardsson, B., M. Kleinaltenkamp, B.Tronvoll, P. McHugh and C. Windahl (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, 14,3,291-309.
- Edvardsson, B., B. Tronvoll and T. Gruber (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 2, 327-339.
- Fendt, J., & Sachs, W. (2007). Grounded Theory Method in Management Research: Users' Perspectives. *Organizational Research Methods*, 11(3), 430–455. <https://doi.org/10.1177/1094428106297812>.
- Fischer, E., Bristor, J., & Gainer, B. (1996). Creating or escaping community?: An exploratory study of internet consumers' behaviors. *NA-Advances in Consumer Research*, 23.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, XIX(November), 440–453.

- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fortin, M. F. (1999). O processo de investigação: da conceção à realização. Lusociência Editora, Loures.
- Fortin, Marie-Fabienne (2009) *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*, Loures, Lusodidacta.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26,3, 71-102.
- Galvagno, M. and D. Dalli, (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review, *Managing Service Quality*, 24, 6, 643-683.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of AIS*, 4(7), 1–79.
- Gil, A. C. (1991). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Editora Atlas S.A., 3a Edição.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Celta Editora, Lda.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85,1, 1-14.
- Grönroos, C., (2006). Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory*, 6, 3, 317-33.
- Grönroos, C. (2008a). “Adopting a service business Logic in relational business-to-business marketing: value creation, interaction and joint value co-creation”, paper presented at the Otago Forum 2, Dunedin, 9-12, December, available at: [www.business.otago.ac.nz/Marketing/Events/OtagoForum/Final%20forum%20papers/Otago%20Forum%20Paper%202015\\_Grönroos.pdf](http://www.business.otago.ac.nz/Marketing/Events/OtagoForum/Final%20forum%20papers/Otago%20Forum%20Paper%202015_Grönroos.pdf) ( accessed 07/08/2016).
- Grönroos, C. (2008b). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*, 4, 298-314.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: renaiging customer management for Marketing, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24/5/6, 351-359.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: a critical analysis, *Marketing Theory*, 11, 3, 279-301.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future, *Journal of Marketing Management*, 28, 13-14, 1520-1534.
- Grönroos, C. and A. Ravald, (2011). Service as a business logic: implications for value creation and marketing, *Journal of Service Management*, 22, 1, 5-22.

- Grönroos, C. and P. Voima, (2013). Critical service Logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy Marketing Science*, 41, 133-150.
- Gruen, T.W., T. Osmonbekov and A. J. Czaplewski, (2006). Customer-to-customer exchange: Its MOA antecedents and its impact on value creation and loyalty, *Journal of Academy of Marketing Science*, 1-6.
- Gummesson, E. (2001). Are current research approaches in marketing leading us astray?, *Market Theory*, 1(1), 27-48.
- Gummesson, E. (2006). Many-to-Many marketing as grand theory: A nordic school contribution. In R.F. Lusch & S.L. Vargo (Eds), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions Armonk* (pp. 339-353). New York: M.E. Sharpe.
- Gummesson, E., (2008b). Quality, service-dominant logic and Many-to-many marketing, *The TQM Journal*, 20,2, 143-153.
- Hair, J., R. Anderson, R. Tatham and B. William (1998) *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> ed., New Jersey, Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2000). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7 ed.)* (7th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. . (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: Sage Publications, Inc.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45(5–6), 320–340. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>.
- Hashim, K.F. and F. B. Tan, (2015). The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: A commitment-trust theory perspective, *International Journal of Information Management*, 35, 145-151.
- Heinonen, K., T. Strandvik, K.J.Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström and P.Andersson, (2010). A customer-dominant logic of service, *Journal of Service Management*, 21, 4, 531-48.



- Hennig-Thurau, T., Walsh, G., & Walsh, G. (2003). Electronic word-of-mouth: Motives for and consequences of reading customer articulations on the Internet. *International Journal of Electronic Commerce*, 8,2, 51-74.
- Hennig-Thurau, T., K.P. Gwinner, G. Walsh and D. D. Gremler, (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 1, 38-52.
- Henseler J. (2012) PLS-MGA: A Non-Parametric Approach to Partial Least Squares-based Multi-Group Analysis. In: Gaul W., Geyer-Schulz A., Schmidt-Thieme L., Kunze J. (eds) Challenges at the Interface of Data Analysis, Computer Science, and Optimization. Studies in Classification, Data Analysis, and Knowledge Organization. Springer, Berlin, Heidelberg
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <http://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431. <http://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). THE USE OF PARTIAL LEAST SQUARES PATH MODELING IN INTERNATIONAL MARKETING. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–319.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580. <http://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>.
- Hibbert, S., Winklhofer, H., & Temerak, M. S. (2012). Customers as resource integrators: toward a model of customer learning. *Journal of Service Research*, 1-15.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário* (1ª Edição). Edições Sílabo, Lda.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296.
- Hsieh, Pei-Ling, (2015). Encounters in an Online Brand Community: Development and Validation of a Metric for Value Co-Creation by Customers, *Cyberpsychology, Behaviour and Social Networking*, 18, 5.
- Hsu, M. H., Ju, T.L., Yen, C.H., and Chang, C.M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy and outcome expectations, *International Journal of Humam-Computer Studies*, 65, 153-169.

- Hu, L. -t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195–204.
- Jin, X.L., Z. Zhou, M.K.O. Lee, C.M.K.Cheung, (2013). Why users keep answering questions in online question answering communities: A theoretical and empirical investigation, *International Journal of Information Management*, 33, 93-104.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Understanding seeking from electronic knowledge repositories: An empirical study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56, 11, 1156-1166.
- Kaye, B.K. and T. J. Johnson (2002). Online and in the Know: Uses and Gratifications on the Web for Political Information. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46, 1, 54- 71.
- Keil, M., Tan, B. C. ., Wei, K.-K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS Quarterly*, 24(2), 299–325.
- Kim, S., Oh, J. S., & Oh, S. (2007). Best-answer selection criteria in a social Q&A site from the user-oriented relevance perspective. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 44,1, 1-15.
- Kollock, P. (1999). The economies of online cooperation. *Communities in cyberspace*, 220
- Kozinets, R. V. (1998). On netnography: Initial reflections on consumer research investigations of cyberculture. *NA-Advances in Consumer Research*, 25.
- Kozinets, R. V. (1999). E-tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, 17,3, 252-264.
- Kozinets, R.V. (2002). The field behind the screen: using Netnography for Marketing Research in Online Communities, *Journal of Marketing Research*, 39, 61-72.
- Lampe, C., R. Wash, A. Velasquez and E. Ozkaya. (2010). Motivations to Participate in Online Communities. *Proceedings of the ACM Conference on Human Factors in Computing (CHI)*. Atlanta, GA. April 2010.
- LaRose, R., D. Mastro and M.S. Eastin, (2001). Understanding Internet Usage, A Social-Cognitive Approach to Uses and Gratifications, *Social Science Computer Review*, 19, 4, 395-413.

- LaRose, R. and M.S. Eastin, (2004). A Social Cognitive Theory of Internet Uses and Gratifications: Toward a New Model of Media Attendance, *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 48,3, 358-377.
- Lee, M. K.O., C. M. K.Cheung, K.H.Lim and C.L. Sia, (2006). Understanding customer knowledge sharing in web-based discussion boards, *Internet Research*, 16, 3, 289-303.
- Lemon, K.N., R.T. Rust and V. A. Zeithaml, (2001). What drives customer equity, *Marketing Management*, 10, 1, 20-25.
- Leung, L.,(2013). Generational differences in content generation in social media: The roles of the gratifications sought and of narcissism, *Computers in Human Behaviour*, 29, 997-1006.
- Lev-On, Azi, (2015). Uses and Gratifications of members of communities of practice, *Online Information Review*, 39, 2, 163-178.
- Lin, Hsiu-Fen, (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions, *Journal of Information Science*, 33, 2, 135-149.
- Lin, Hsiu-Fen, (2008). Determinants of successful virtual communities: Contributions from system characteristics and social factors, *Journal of Information & Management*, 45, 522-527.
- Lin, C-Y., D. Marshall and J. Dawson, (2012). How does perceived retailer innovativeness create value to the customer?, Paper presented at Marketing catching the Technology Wave, Academy of Marketing, University of Southampton, United Kingdom. 3/07/12 – 5/07/12.
- Lin, M.J, S. Hung, and C.Chen, (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities, *Computers in Human Behaviour*, 25, 929-939.
- Lou, J., Y. Fang, K.H. Lim and J.Z. Peng, (2013). Contributing High Quantity and Quality knowledge to Online Q&A Communities, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64, 2, 356-371.
- Luo, N., M. Zhang, W. Liu, (2015). The effects of value co-creation practices on building harmonious brand community and achieving brand loyalty on social media in China, *Computers in Human Behavior*, 48, 492-499.
- Lusch, R.F., and Vargo, S.L. (2006). Service-dominant logic as a foundational for a general theory, *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (pp. 381-420), Armonk:ME Sharpe.
- Lusch, R.F., S.L. Vargo and G. Wessels (2008). Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from Service-dominant Logic, *IBM Systems Journal*, 47,1, 5-14.
- Lusch, R.F. and S.L. Vargo, (2011). Service-dominant logic :a necessary step, *European Journal of Marketing*, 45, 7/8, 1298-1309.

- Maglio, P.P. and J. Spohrer, (2008). Fundamentals of service science, *Journal of Academy of Marketing Science*, 36,1, 18-20.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- McAlexander, J.H.,J.W. Shouten and H.F. Koenig, (2002). Building Brand Community, *Journal of Marketing*, 66, 1, 38-54.
- Martinez-Cañas, R., P. Ruiz-Palomino, J. Linuesa-Langreo and J.J. Blázquez-Resino, (2016). Consumer Participation in Co-creation: An Enlightening Model of Causes and Effects Based on Ethical Values and Transcendent Motives, *Frontiers in Psychology*, 7, 93, 1-17.
- Mazur, J. and P. Zaborek, (2014). Validating DART Model, *International Journal of Management and Economics*, 44, 106-125.
- Meuter, M.L, A.L. Ostrom, R.I. Roundtree and M.J. Bitner, (2000). Self-service Technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters, *Journal of Marketing*, 64, 50-64.
- Misra, R., A. Mukherjee and R. Peterson, (2008). *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 2,4, 321-337.
- Moeller, S., (2008). Customer Integration- a Key to an Implementation Perspective of Service Provision, *Journal of Service Research*, 11,2, 197-210.
- Muniz, A.M. and T. C. O'Guinn, (2001). Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 27, 412-32.
- Muniz, A.M. and H.J. Schau, (2005). Religiiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 31, 737-747.
- Nambisan, S.. and R.A. Baron, (2007).Interactions in Virtual Customer Environments: Implications for product support and customer relationship management, *Journal of Interactive Marketing*, 21,2, 42- 62.
- Nambisan, S. and R.A. Baron, (2009). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities, *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 388-406.
- Nambisan, S. and R.A. Baron, (2010). Different roles, different strokes: Organizing virtual customer environments to promote two types of customer contributions, *Organization Science*, 21, 2, 554-572.
- Nambisan, P. and J.H. Watt, (2011). Managing customer experiences in online product communities, *Journal of Business Research*, 64, 889-895.

- Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37, 19–35. <http://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.09.003>.
- Nuttavuthisit, K., (2010). If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumers' co-creative practices, *Journal of Business Horizons*, 53, 315-324.
- Park, N., K.F. Kee, and S. Valenzuela, (2009). Being Immersed in Social Networking Environment: Facebook Groups, Uses and Gratifications, and Social Outcomes, *CyberPsychology & Behaviour*, 12, 6, 729-733.
- Parker, B.J. and R.E. Plank, (2000), A Uses and Gratifications Perspective on the Internet as a new information source, *American Business Review*, 43-49.
- Payne, A.F., K.Storbactka and P.Frow, (2008). Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy Marketing Sciences*, 36, 83-96.
- Polites, G. L., Roberts, N., & Thatcher, J. (2012). Conceptualizing models using multidimensional constructs: a review and guidelines for their use. *European Journal of Information Systems*, 21(1), 22–48.
- Pongsakornrunsilp, S., & Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11,3, 303-324.
- Porter, C.E., S. Devaraj and D. Sun, (2013). A test of two models of value creation in virtual communities, *Journal of Management Information Systems*, 30, 1, 261-292.
- Prahalad, C.K., and V. Ramaswamy, (2002). The co-creation connection, *Strategy and Business*, 27, 1-12.
- Prahalad, C.K., and V. Ramaswamy, (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3.
- Prahalad, C.K. (2004). The CoCreation value in Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.” *Journal of Marketing*, (January), 18–27.
- Probst, G. and S. Borzillo, (2008). Why communities of practice succeed and why they fail, *European Management Journal*, 26, 335-347.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of retailing*, 85,1, 15-30.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais (5a Edição)*. Gradiva.

- Raacke, J. and Bonds-Raacke, J. (2008). MySpace and Facebook: Applying the Uses and Gratifications Theory to Exploring Friend- Networking Sites, *CyberPsychology & Behavior*, 11, 2, 169-174.
- Rafiq, M. and P.K. Ahmed, (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14, 6, 449-462.
- Ramaswamy V., (2008). Co-creating value through customers' experiences: The Nike Case, *Strategy & Leadership*, 36, 5, 09-14.
- Ramaswamy, V., (2009). Co-creation of value – Towards an expanded paradigm of value creation, *Marketing Review St. Gallen*, 6, 11-17.
- Ramaswamy, V. and F. Gouillart, (2010). Building the Co-Creative Enterprise, *Harvard Business Review*, 1-9.
- Roberts, D., Hughes, M., & Kertbo, K. (2014). Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 147-169.
- Romero, D. and A. Molina, (2011). Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation in the Networking Era, *Journal of Producing Planning & Control*, 22,4, 1- 22.
- Rosenbaum, M.S. and C.A. Massiah, (2007). When Customers Receive Support From Other Customers, Exploring the Influence of Intercustomer Social Support on Customer Voluntary Performance on Customer Voluntary, *Journal of Service Research*, 9, 3, 257-270.
- Ruggiero, T.E., (2000). Uses and Gratifications Theory in the 21<sup>st</sup> Century, *Mass Communication & Society*, 3, 1, 3-37.
- Saarijärvi, H., P.K. Kannan, H. Kuusela, (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications, *European Business Review*, 25, 1, 6-19.
- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358–373.
- Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2010). Treating unobserved heterogeneity in PLS path modeling: a comparison of FIMIX-PLS with different data analysis strategies. *Journal of Applied Statistics*, 37(8), 1299–1318. <http://doi.org/10.1080/02664760903030213>.
- Sarstedt, M., Becker, J., Ringle, C. and Schwaiger, M. (2011) 'Uncovering and Treating Unobserved Heterogeneity with FIMIX-PLS: Which Model Selection Criterion Provides an Appropriate Number of Segments?', *Business Review*, 63(January), pp. 34–62.

- Sauer, L and A. Dick (1993) Using Moderator Variables in Structural Equation Models, *Advances in Consumer Research*, 20, 636-640.
- Schau, H.J., A.M. J. Muñiz and E.J. Arnould, (2009). How Brand Community Practices Create Value, *Journal of Marketing*, 73, 30-51.
- Schlager, T., and Maas, P., (2012). Reframing Customer Value from a Dominant Logics perspective, *International Journal of Marketing*, 51, 101-113.
- Schouten, J. W., McAlexander, J. H., & Koenig, H. F. (2007). Transcendent customer experience and brand community. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35,3, 357-368.
- See-To, E.W.K.and K.K.W. Ho, (2014). Value Co-Creation and purchase intention in social network sites: The role of electronic Word-of-Mouth and Trust – A theoretical analysis, *Computers in Human Behaviour*, 31, 182-189.
- Shamim, A. and Z. Ghazali, (2014). A Conceptual Model for Developing Customer Value Co-Creation Behaviour in Retailing, *Global Business and Management Research: An Internacional Journal*, 6, 3, 185-196.
- Shao, G. (2009). Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective, *Internet Research*, 19, 1, 7-25.
- Sheth, J.N. and C. Usley, (2007). Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation, *American Marketing Association*, 26, 302-307.
- Shi, S., Chen, Y., & Chow, W. S. (2016). Key values driving continued interaction on brand pages in social media: An examination across genders. *Computers in Human Behavior*, 62, 578-589.
- Sinclair, S., & Rockwell, G. (2016). Voyant tools. URL: <http://voyant-tools.org/>[September 5, 2016].
- Spaulding, T.J., (2010). How can virtual communities create value for business?, *Electronic Commerce Research and Applications*, 9, 38-49.
- Stafford, T.F., M. R. Stafford and L.L. Schkade, (2004). Determining Uses and Gratifications for the Internet, *Decision Sciences*, 35, 2, 259-288.
- Sundaram, D. S., Mitra, K., & Webster, C. (1998). Word-of-mouth communications: A motivational analysis. *NA-Advances in Consumer Research*, 25.
- Turner, T., and Schockley, (2014). Creating Shopper Value: Co-creation Roles, In-store Self-service Technology Use, and value Differentiation, *Journal of Promotion Management*, 20, 311-327.

- Vargo, S.L., (2007). On a Theory of Markets and Marketing: From Positively Normative to Normatively Positive, *Australasian Marketing Journal*, 15, 1, 53-60.
- Vargo, S.L., (2008). Customer integration and Value Creation-Paradigmatic Traps and Perspectives, *Journal of Service Research*, 11, 2, 211-215.
- Vargo, S.L. and M.A. Akaka, (2019). Service-dominant logic as a foundation for service science: clarifications. *Service Science*, 1, 1, 32-41.
- Vargo, S.L. and M.A. Akaka, (2012). Value cocreation and service systems (re) formation: A service ecosystems view, *Service Science*, 4,3, 2017-217.
- Vargo, S.L., P.P. Maglio and M.A. Akaka (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 3, 145-152.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch, (2004). Evolving to a New Dominant Logic of Marketing. *Journal of Marketing*. 68 (Jan), 1-17.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch, (2006). Service-dominant logic: What it is, What it is not, What it might be. In *The Service-dominant logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, (eds) R.F. Lusch and S.L. Vargo, 43-56, M.E. Sharpe Inc., Armonk
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch, (2008a). From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics, *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch, (2008b). Service-Dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36,2,1-10.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch, (2011). It's all B2B...and Beyond: Toward a Systems perspective of the market, *Industrial Marketing Management*, 40, 181-187.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch, (2016a). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1), 5-23.
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch, (2016b). Service-dominant logic 2025, *International Journal of Research in Marketing*, 1-22.
- Vargo, S.L., P.P. Maglio and M.A. Akaka, (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26, 145-152.
- Vega-Vazquez, M., M.A. Revilla-Camacho and F.J. Cossio-Silva, (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction, *Management Decision*, 51, 10, 1945-1953.



- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85,1, 31-41.
- Von Hippel, E., (2001). Perspective: user toolkits for innovation, *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 247-257.
- Wang, S. and R. A. Noe, (2010). Knowledge sharing: A Review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20, 115-131.
- Wasko, M.M. and S. Faraj, (2000). "It is what one does": Why people participate and help others in electronic communities of practice, *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 155-173.
- Wasko, M.M. and S. Faraj. (2005), Why should I share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice, *MSI Quartely*, 29, 1, 1-23.
- Wenger, E., (2011). Communities of practice a brief introduction. <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11736/A%20brief%20introduction%20to%20CoP.pdf?sequence=E2%80%B0=E2%80%B01>
- Wenger, E., and Snyder, W.M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78 (1), 139-145.
- Wright, R., Campbell, D., Thatcher, J., & Roberts, N. (2012). Operationalizing Multidimensional Constructs in Structural Equation Modeling: Recommendations for IS Research. *Communications of the Association for Information Systems Volume*, 30(23), 367–412.
- Yi, Y., Gong, T., and Lee, H. (2013). The impact of other customers on customer citizenship behavior. *Psychology & Marketing*, 30,4, 341-356.
- Yi, Y. and Gong, T.. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 1279-1284.
- Yu, J., Jiang, Z., & Chan, H. C. (2011). The influence of sociotechnological mechanisms on individual motivation toward knowledge contribution in problem-solving virtual communities. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54,2, 152-167.
- Zaglia, M.E., (2013). Brand Communities embedded in social networks, *Journal of Business Research*, 66, 216-223.
- Zeitlyn, D. (2003). Gift economies in the development of open source software: anthropological reflections. *Research policy*, 32(7), 1287-1291.

Zhao, J. and T. Wang, (2015). Patient value co-creation in online health communities, *Journal of Service Management*, 26, 1, 72-96.

Zwass, V.,(2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective, *International Journal of Electronic Commerce*, 15, 1, 11-48.

# Declaration of Authorship

I Sandra Cristina Vieira Gomes with student number 63 203 da UA, hereby declare that I am the sole author of the report entitled “A Cocriação de Valor em Comunidades Internas Online: Benefícios Percebidos para Colaboradores e Efeitos para o Retalho Alimentar” that has been submitted on 31-05-2019, of the Doctoral Programme in Marketing and Strategy of the Universities of Minho, Aveiro and Beira Interior.

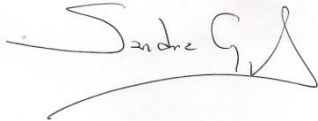
Moreover, I declare that in this Thesis I clearly identify and duly quote the published work of others that has been used to develop this project. Thus, I certify that there is no plagiarism in this project and I acknowledge that such practice may result in severe disciplinary and legal sanctions, in addition to the expulsion from the Doctoral Programme.

Finally, I declare that this report, either in part or whole, has not been previously submitted for other subjects or for another purpose.

Date

31 de Maio de 2019

Signature

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sandra G. V. Gomes", with a long horizontal flourish underneath.

(Sandra Cristina Vieira Gomes)



# Letter of Confirmation Supervisor



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Gestão e Economia

## DECLARAÇÃO

Helena Alves, Professora associada com Agregação do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior e orientadora da tese de doutoramento da Aluna Sandra Gomes, no âmbito do Doutoramento em Marketing e Estratégia do Consórcio Universidade do Minho, Aveiro e Beira Interior, vem por este meio declarar que a tese reúne as condições necessárias para ser presente a discussão pública.

Covilhã e UBI, a 12 de dezembro de 2018.

A handwritten signature in blue ink that reads "Helena Alves".

---

(Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helena Maria Baptista Alves)



## Anexo A – Visão da Empresa para 2025- Auchan Muda a Vida



### UMA VISÃO 2025 PARA RESPONDER A 2 DESAFIOS

**Reinventar a experiência cliente integrando as tecnologias digitais nas nossas atividades**

- Colocar a inovação e as tecnologias digitais no centro do nosso comércio de amanhã.
- Construir uma marca única para os nossos clientes.
- Dinamizar o "figital" através de uma oferta multiformato aumentada pelo digital.

**Dar soluções responsáveis às novas expectativas dos colaboradores e clientes:**

- Dar um novo sentido à nossa atividade de comerciantes.
- Sermos defensores do que é bom, do que é saudável e do que é local.
- Reforçando a nossa atenção para as expectativas dos colaboradores.

## A AUCHAN MUDA A VIDA, SÃO:

### 3 VALORES

#Confiança

#Abertura

#Excelência

#### O PROJETO DE MARCA

Uma **marca única** independentemente do formato para ser mais forte e mais coerente para os clientes na era digital.

**Marcas de produtos simplificadas** que se apoiem na marca Auchan para o alimentar e em marcas mundiais para o não-alimentar.

#### O PROJETO DE DESENVOLVIMENTO

Consolidar as **nossas implantações** e preparar as etapas de crescimento de amanhã.

**Conquistar cada território** em função do seu potencial comercial para a marca Auchan.

Ter a capacidade de oferecer aos habitantes formatos de lojas que lhes permitam combinar as suas experiências de compra graças ao **multiformato**.

#### O PROJETO DE EMPRESA

Desenvolver a **confiança** dos nossos colaboradores, clientes e parceiros dando provas diárias do **nosso compromisso com produtos exclusivos, de qualidade e focados no bem-estar**.

Com a nossa **abertura**, tornar a inovação e as tecnologias **digitais o centro do nosso comércio** para simplificar a vida dos nossos clientes e criar com eles um relacionamento único.

Com **excelência**, a nossa ambição é estar no **pódio do retalho em cada um dos nossos países**.

#### O PROJETO HUMANO

Cuidar de **cada colaborador** ao longo de toda a sua vida Auchan.

Criar **bem-estar no trabalho, permitir a realização pessoal de cada um, dar sentido** à nossa atividade.

Juntos, assumimos compromissos e agimos para **mudarmos a vida** dos nossos clientes, das nossas equipas.

Fonte: Pág. 9,10- Guia Pedagógico para Líderes- Dinamizar o projecto humano.



## Em resumo "Auchan muda a vida", significa que :

Juntos em 2025, damos o mote para o comércio da nova geração.

Somos representantes responsáveis e empenhados  
do que é bom, saudável e local.

Somos um exemplo pela qualidade dos nossos produtos exclusivos, a nossa oferta selecionada, pelos nossos preços e pela excelência da experiência cliente.

As nossas inovações e os nossos serviços cada vez mais personalizados simplificam o dia-a-dia e mudam a vida dos nossos clientes, que são cada vez mais numerosos.

Colocamos o aspeto humano, o bem-estar e a paixão pelo serviço no centro de todas as nossas ações.

**Juntos, reinventamos a Auchan!**

Fonte: Pág. 11- Guia Pedagógico para líderes- Dinamizar o projecto humano.

## FICHA 2: OS VALORES NO CENTRO DO PROJETO HUMANO

Os valores **#confiança**, **#abertura** e **#excelência** devem orientar todas as nossas ações. Ilustram a forma como queremos desempenhar a nossa função, especialmente junto dos nossos colaboradores.

### #CONFIANÇA

Constitui a chave para uma colaboração eficaz e saudável entre todos. Num mundo em constante evolução, ela é tão necessária para os líderes como para as equipas. Mais do que nunca devemos apoderar-nos do valor Confiança!

### #ABERTURA

Constitui a chave da inovação para a Auchan Retail. Sejam curiosos e entusiastas! Continuemos a pôr-nos em causa. Enquanto líderes, devemos, partilhar com as nossas equipas a ideia de que o dia seguinte não será igual ao anterior. A abertura à mudança é uma necessidade!

### #EXCELÊNCIA

O progresso não é tudo. A excelência deve constituir o fio condutor de cada uma das nossas ações. Sejam exigentes e ambiciosos. Sejam apaixonados pelo produto, pelo serviço, pelas nossas equipas. Não nos devemos contentar em fazer o melhor possível: devemos ambicionar sermos os melhores!



Fonte: Pág. 12- Guia Pedagógico para líderes- Dinamizar o projecto humano.

## Anexo C – Estrutura da plataforma Birdy que coloca à disposição dos colaboradores da empresa as Apps do Google



Fonte: pág. 3 – Birdy – Colaboradores Interconectados, documento interno da empresa

## Anexo D – Projecto Birdy – Embaixador da Mudança

### Projeto Birdy - Embaixador da Mudança

#### Porquê Embaixadores da Mudança?



Os Embaixadores são importantes como transmissores de comunicação para ajudar a reduzir os impactos das mudanças dentro das equipas. Eles:

- facilitam e aceleram a utilização das ferramentas de colaboração do Google Apps
- fornecem dicas e conselhos para os seus colegas
- reduzem o número de perguntas dirigidas ao Helpdesk IT

#### Quem são eles ?



Os Embaixadores são Colaboradores Auchan que prestam suporte junto dos seus colegas e devem:

- ser voluntários, disponíveis, sociáveis, comunicativos, expansivos, pró-ativos, motivados, pacientes ...
- estar distribuídos igualmente entre as localizações geográficas, equipas e níveis hierárquicos
- ter gosto pelas novas tecnologias (preferencialmente serem conhecedores de ambiente Google e terem um smartphone)

#### Qual é o seu papel ?



- Obter formação no Google Apps (4 horas workshop)
- Apoiar os seus colegas durante a implementação (dar respostas, reunir e relatar opiniões)
- Motivar a mudança de hábitos dentro das suas equipas
- Incentivar novos casos de uso colaborativo e participar na comunidade 'Birdy - Embaixador da Mudança'

## Anexo E – Email de felicitações e de resultados de adesão por país às comunidades online internas colaborativas do Birdy/Google+

----- Forwarded message -----  
From: ESTELLE BRAIDOTTI <[ebraidotti@partner.auchan.fr](mailto:ebraidotti@partner.auchan.fr)>  
Date: sexta, 15/06/2018 à(s) 16:15  
Subject: Congratulations ! Portugal is one of the best !  
To: MARIA ANA PEIXOTO <[Marina.Ana.Peixoto@auchan.pt](mailto:Marina.Ana.Peixoto@auchan.pt)>  
Cc: Leila Ryadi <[lryadi@lecko.fr](mailto:lryadi@lecko.fr)>

Hello Maria Ana,

Nice to meet you, I am Estelle, I work in the Central Birdy Team, specifically I provide support to the Country in order to help them involve their colleagues on G+.

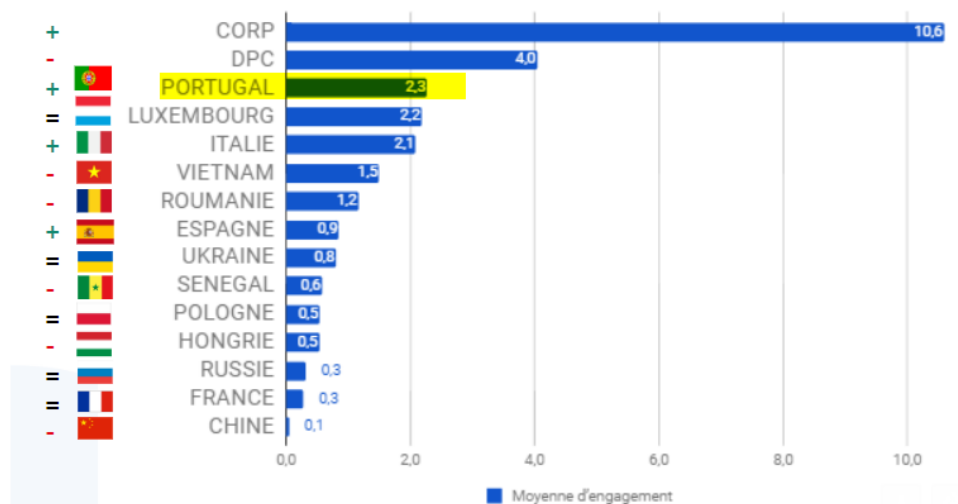
One of our project is to set up a structure to the communities of Auchan Retail on G+ and promote the best practices to the countries.

Portugal has improved a lot the members' involvement on G+ between December and May. Congratulations ! Portugal is one of the best country regarding the social maturity :)

International comparison regarding the Members'Involvement on G+

International comparison regarding the Members'Involvement on G+

#### Classement des pays par moyenne d'engagement à mi-Décembre 2017



For us, it is really important to understand the means you have used in your country to generate such a great growth to help the other countries which deal with difficulties. I would like to discuss about it with you via Hang out with the people who have worked about the G+ project. Do you know those people ? Are you part of it ?

Don't hesitate to transfer this email to the people involved in it.

Sincerely,

Estelle

Estelle Braidotti  
[ebraidotti@partner.auchan.fr](mailto:ebraidotti@partner.auchan.fr)  
Mobile : +33 6 33 89 89 66

**Auchan** RETAIL

## Anexo F – Cartaz/Muppie afixado nas lojas e sede para incentivo de uso e participação das comunidades online internas



## Anexo G – A Missão e o Perfil do Responsável de Comunicação Interna

### A Missão do Responsável de Comunicação Interna

Os RCI nas lojas e serviços têm como objetivo primário **fazer chegar a todos os Colaboradores, de forma simples e direta, a informação que a Direção de Comunicação e Responsabilidade Corporativa transmite**, quer verbalmente (em reuniões ou conversa direta com os colegas), quer apoiando e dando a conhecer as ferramentas online e offline de livre acesso a todos os colaboradores da Auchan Retail Portugal.

Neste sentido, os RCI devem:

- Acompanhar todo o processo de implementação offline e online de ações/campanhas de Comunicação Interna (afixação/remoção de cartazes, intervenção nas reuniões da loja, incentivo pessoal, partilha nas Comunidades do Google +, organização de atividades, registo das iniciativas...);

- Ajudar na navegação das plataformas online disponíveis e comunicar sempre que estas não estão em pleno funcionamento para todos os Colaboradores e/ou quando há problemas de ordem técnica;
- Incentivar e ajudar na utilização do Birdy e na participação das dinâmicas aí apresentadas (concursos, partilhas de conteúdos,...);
- Promover e organizar as dinâmicas da Comunicação Interna, envolvendo a loja e/ou serviço em conjunto com o RRH;
- Participar nas reuniões da Comunicação Interna (presenciais, via videoconferência ou hangouts);
- Dar os seus inputs em relação à Comunicação Interna na loja;
- Informar a Comunicação Interna quando achar pertinente fazer adaptações relevantes de uma Campanha para a sua loja ou lançar alguma dinâmica especial apenas para a sua loja;
- Apurar o nível de satisfação na loja em relação às dinâmicas de Comunicação Interna e ajudar o Departamento a melhorar sistematicamente o seu trabalho;
- Transmitir e ser uma voz ativa enquanto “Embaixador Auchan” (viver e transmitir os valores da empresa);
- Contribuir para o espírito de equipa e cooperação na loja;
- Promover o processo de Inovação na sua loja;
- Fazer a ponte com o Comité de Animação da loja, Representantes dos Acionistas e da Responsabilidade Social.

### **Perfil do Responsável de Comunicação Interna**

O RCI, idealmente, deve ser uma pessoa com um perfil completo, adaptado aos meios online e offline. Deve conhecer bem a dinâmica-loja e a Auchan Retail Portugal.

As suas principais características devem ser:

- Ter “sangue Auchan” (viver os valores da empresa e transmiti-los nas suas ações);
- Ter um bom relacionamento interpessoal e social com os colegas em loja;
- Ser proativo e ter espírito crítico;
- Ter vontade de aprender e ser curioso;
- Ser “Embaixadores da mudança” com energia contagiante;

- Ter conhecimentos informáticos e facilidade de navegação online (principalmente no que toca ao Universo Google-Birdy);
- Ter disponibilidade para participar em reuniões da Comunicação Interna e da loja;
- Ter boas capacidades escritas, orais, de planificação e de organização;
- Ter uma boa capacidade de mobilização e sensibilização para os mais variados temas junto dos colegas.

## **Anexo H – Questionário online realizado aos colaboradores**

O meu nome é Sandra Gomes, sou colaboradora da empresa e estou a realizar uma Tese no âmbito do Doutoramento em Marketing e Estratégia das Universidades de Aveiro, Minho e Beira Interior. Venho por este meio solicitar a vossa participação ao responderem a esse questionário que se destina à investigação académica que estou a realizar. O objectivo deste estudo académico é compreender quais as razões que levam a um colaborador a participar nas comunidades internas disponíveis na plataforma Birdy da Google+, colocando conteúdos, colocando “gostos”, partilhando, ou apenas lendo os conteúdos existentes.

A sua colaboração neste questionário é preciosa para a conclusão desta tese pelo que apelo à sua participação e de todos os seus colegas, garantindo desde já o anonimato da sua resposta.

Toda a informação é confidencial e destina-se ao fim académico desta Tese.

Obrigada pela sua participação.

[sandra.gomes@auchan.pt](mailto:sandra.gomes@auchan.pt)

### **1- Conhece as comunidades internas Birdy da empresa na plataforma Google +?**

Sim (prosegue o inquérito) / Não (termina o inquérito)

### **2- Participa nas comunidades internas Birdy da empresa na plataforma Google +?**

“Por participação entende-se: colocar conteúdos, colocar “gostos”, partilhar, ou apenas ler os conteúdos existentes nas comunidades”

Sim (prosegue o inquérito) /

Não. Porquê? (pode responder várias razões) (termina inquérito)

Porque não me interessa (pode responder várias razões) (termina inquérito):

Não acho relevante/útil para o meu trabalho;

Porque não me acrescenta valor

Porque não acrescenta valor à empresa

Outra razão \_\_\_\_\_

(terminar inquérito)

**3- Em que tipo de comunidades internas participa? (pode responder mais do que uma opção)**

(por tipo de comunidades internas entende-se as comunidades locais de loja, nacionais – âmbito Auchan Retail Nacional/Portugal, internacionais (âmbito Auchan Retail Internacional)

Comunidades Internas Locais (de loja)? Se sim quais?

Comunidade da minha loja (Qual) \_\_\_\_\_

Comunidade de outra loja (Qual) \_\_\_\_\_

/ Não

Comunidades Internas Nacionais? Sim/ Se sim quais? /

Comunidade “Animação Interna”

Comunidade “Comunicação Interna”

Comunidade “Mobilidade Interna”

Comunidade “Auchan Mobile”

Comunidade “Vida Saudável”

Outra (s):

Não

Comunidades Internas Internacionais? Sim Quais? \_\_\_\_\_/Não

**4- Com que frequência participa nas comunidades internas?**

Tipo comunidades/Frequência	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Ocasionalmente
Locais				
Nacionais				

Utilize uma escala de 7 pontos em que 1- Discordo Totalmente; 7- Concordo Totalmente;

(DART)

(Diálogo (D))

**5- A empresa ao disponibilizar as comunidades *online* internas Birby da plataforma Google+ está a proporcionar um espaço onde...**

D1: eu possa trocar ideias com outros colegas meus (colaboradores) acerca do trabalho e/ou empresa;

D2: eu posso dialogar activamente com a empresa sobre o meu trabalho e/a empresa;

D3: sou encorajado a comunicar sobre qualquer assunto;

D4: eu possa acrescentar valor ao meu trabalho;

D5: se promove um espaço aberto para gerar discussões construtivas;

---

(Acesso (A))

**6- A empresa ao disponibilizar as comunidades *online* internas Birdy da plataforma Google+ está a proporcionar um espaço onde...**

A1: é fácil comunicar as minhas ideias acerca do trabalho e da empresa;

A2: é fácil dialogar com os meus colegas e com a empresa;

A3: a empresa permite que eu partilhe informação/conhecimento;

A4: posso aceder quando quiser e de onde quiser para participar nas comunidades;

A5: tenho as capacidades tecnológicas necessárias para participar (colocar post's, vídeos, fotos, partilhar, colocar "gostos");

---

(Avaliação de Risco (AR))

**7- A empresa ao disponibilizar as comunidades *online* internas Birdy da plataforma Google+ está a proporcionar um espaço onde...**

AR1: eu fui informada dos riscos e benefícios de participar nas comunidades *online* internas;

AR2: eu recebi informação prévia das regras de participação;

AR3: eu me responsabilizo por toda a participação que realizar;

---

(Transparência (T))

**8- A empresa ao disponibilizar as comunidades *online* internas Birdy da plataforma Google+ está a proporcionar um espaço onde...**

T1: eu tenho acesso a toda a informação colocada pelos outros colegas/colaboradores;

T2: eu, quando participo nas comunidades internas *online*, sou tratado como igual a qualquer pessoa que participe, independentemente do nível hierárquico;

T3: eu sei que não existe por parte da empresa qualquer alteração, censura e deturpação dos conteúdos que coloco nas comunidades *online* internas;

---

(Identidade social (IS))

**9- Ao participar nas comunidades *online* internas Birdy da plataforma Google+ com o meu conhecimento/informação junto dos meus colegas.**

IS1: revelo a minha identidade (identifico-me) em todas as minhas interações/participações que faço nas comunidades internas *online*;



IS2: estou sempre ciente da identidade da outra pessoa com quem estou a interagir nas comunidades internas *online*;

IS3: sinto um sentimento de pertença nas comunidades internas *online* em que eu participo;

IS4: tenho orgulho em pertencer e participar nas comunidades internas *online*;

---

(Reciprocidade (R))

**10 - Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação com os meus colegas nas comunidades *online* internas Birdy da plataforma Google+.**

R1: porque acredito que os meus pedidos de informação/conhecimento serão respondidos no futuro por algum membro da comunidade;

R2: porque acredito que os membros dessa comunidade *online* irão ajudar-me caso necessite;

R3: porque sei que os outros membros irão ajudar-me, então é obrigatório e justo ajudar os outros membros nessa comunidade *online*.

---

(Auto-eficácia de conhecimento (AFC))

**11- Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação com os meus colegas nas comunidades *online* internas Birdy da plataforma Google+.**

AFC1: porque tenho confiança na minha capacidade de fornecer conhecimento/informação que os outros membros desta comunidade consideram que têm valor.

AFC2: porque sou especialista, tenho experiência e conhecimentos necessários e relacionados com o meu trabalho para fornecer conhecimento valioso a outros membros desta comunidade.

AFC3: porque tenho confiança em responder ou fazer comentários às mensagens ou artigos publicados por outros membros nesta comunidade.

---

(Reputação- Status social (Rss))

**12- Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação junto dos meus colegas nas comunidades *online* internas Birdy da plataforma Google+.**

Rss1: porque ganho respeito dos outros por participar nas comunidades internas *online*;

Rss2: porque sinto que a minha participação nas comunidades internas *online* aumenta a minha reputação/meu reconhecimento no meu trabalho;

Rss3: porque aumenta a minha reputação na profissão/trabalho;

---

(Vantagem relativa percebida (VRP))

**13- Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação com os meus colegas nas comunidades *online* internas Birdy da plataforma Google+.**

**porque a partilha de conhecimento com os membros desta comunidade....**

(VRP1) irá aumentar a minha capacidade de resolver os meus problemas no trabalho.

(VRP2) irá acrescentar informação útil à comunidade.

(VRP3) irá ajudar-me no meu trabalho e a melhorar o meu desempenho profissional.

---

(Compatibilidade percebida (CP))

**14- Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação com os meus colegas nas comunidades *online* internas Birdy da plataforma Google+.**

**porque a partilha de conhecimento com os membros desta comunidade....**

(CP1) é compatível com os valores em que acredito.

(CP2) satisfaz as minhas necessidades correntes de informação /conhecimento.

(CP3) é compatível com as minhas experiências anteriores em anteriores comunidades.

(CP4) enquadra-se no meu estilo de trabalho.

---

(Procura de informação (PI))

**15- Eu, ao participar nas comunidades *online* internas da plataforma Birdy da Google+com o meu conhecimento/informação junto dos meus colegas.**

(PI1) procuro encontrar informação sobre certos assuntos relacionados com o meu trabalho;

(PI2) procuro encontrar informação de certos assuntos relacionados com a empresa;

---

(Aprendizagem (Ap))

**16 -Eu, ao participar nas comunidades *online* internas Birdy da plataforma Google+com o meu conhecimento/informação junto dos meus colegas.**

(Ap1) aumento o meu conhecimento/informação acerca do meu trabalho.

(Ap2) aumento o meu conhecimento/informação acerca da empresa e da sua evolução.

(Ap3) aprendo soluções ou novas formas de fazer o meu trabalho.

---

(Gosto de ajudar os outros (GAO))

**17- Eu partilho/participo com o meu conhecimento/informação com os meus colegas nas comunidades *online* internas da plataforma Birby da Google+.**

(GAO1): porque gosto de partilhar o meu conhecimento com os meus colegas.

(GAO2): porque gosto de ajudar os colegas através da minha partilha de conhecimento.

(GAO3): porque sinto-me bem a ajudar alguém através da partilha do meu conhecimento.

(GAO4): porque partilhar o meu conhecimento com os meus colegas dá-me prazer;

---

• **Partilha Conhecimento (PC)**, adaptado de Chen *et al.*, (2010); Chiu *et al.*, (2006)

Volume de contribuição média de conhecimento/informação por mês nas comunidades *online* internas adaptado de Chen *et al.*, 2010

**18- Quantas vezes por mês coloca/partilha informação/conhecimento (conteúdos) nas comunidades *online* internas da empresa?**

menos de 2 vezes.

entre 2 a 5 vezes.

entre 6 a 10 vezes.

Mais de 11 vezes.

---

Volume de consulta média de conhecimento por mês, adaptado de Chen *et al.*, 2010

**19- Quantas vezes por mês consulta informação/conhecimento (conteúdos) nas comunidades *online* internas da empresa?**

menos de 2 vezes.

entre 2 a 5 vezes.

entre 6 a 10 vezes.

Utilização de conhecimento (UT), adaptado de Chen *et al.*, 2010, Lin *et al.*, (2009)

**20- Como e quantas vezes utiliza alguma informação que extrai das comunidades internas *online*?**

(UT1) Muitas vezes uso conhecimento que extraio da nossa comunidade *online* para resolver problemas no meu trabalho.

(UT2) Uso frequentemente conhecimento que obtenho na comunidade da qual sou membro para melhorar o nível profissional de conhecimento na minha área de trabalho.

(UT3) Uso regularmente conhecimento que obtenho na comunidade da qual sou membro para lidar com os desafios e mudanças do trabalho no futuro.

Qualidade do conhecimento partilhado (QCP), adaptado de Chiu *et al.*, (2006)

## **21- A informação/conhecimento partilhado nas comunidades internas colaborativas é:**

(QPC1) é relevante para o meu trabalho.

(QPC2) é fácil de ser compreendida.

(QPC3) é precisa

(QPC4) é completa

(QPC5) é confiável.

(QPC6) é dada em tempo útil.

Procura de informação (PROCINF), adaptado de Yi e Gong, (2013).

## **22- Nas comunidades internas colaborativas *online* da empresa eu procuro informação...**

(PROCINF1) fazendo perguntas aos meus colegas para obter a informação que pretendo;

(PROCINF2) para obter informações que preciso;

(PROCINF3) prestando atenção à forma como os meus colegas partipam/partilham informação nessas comunidades;

Partilha de informação (PARTINF), adaptado de Yi e Gong, (2013).

## **23- Nas comunidades internas colaborativas *online* da empresa eu partilho informação...**

(PARTINF1) claramente explicando toda a informação que estou a partilhar;

(PARTINF2) fornecendo a informação adequada;

(PARTINF3) fornecendo toda a informação necessária para que os meus colegas que também participam na comunidade possam ter um bom desempenho nos seus trabalhos;

(PARTINF4) respondendo às questões que são colocadas pelos meus colegas nas comunidades;

(Características demográficas)

## **24- Local em que trabalha?**

Loja: \_\_\_\_\_ ou Serviços de Apoio: \_\_\_\_\_

## **25- Qual a sua categoria profissional?**

Categoria profissional: \_\_\_\_\_

21- Sexo : Masculino /Feminino

22-Idade

Até 25

26 a 34

35 a 44

45 a 54

Mais de 55

## **26- Qual o seu nível escolaridade?**

Preparatório

**27- Quanto tempo tem de empresa?**

Menos de 5 anos

5-10 anos

Mais de 10 anos

Obrigada por ter participado neste inquérito. Sandra Gomes

**Anexo I – Guião de entrevista semi-estruturada composta por 15 questões de resposta aberta.**

Esta entrevista insere-se no âmbito de realização de uma Tese de Investigação do Doutoramento de Marketing e Estratégia da doutoranda Sandra Gomes.

O objetivo é investigar se a ferramenta de comunidades internas do Google + da plataforma Birdy colocadas à disposição dos colaboradores pela empresa, funcionam como um instrumento de cocriação de valor. Isto é, pretende-se compreender se a participação dos colaboradores nas comunidades internas colaborativas, criadas e mantidas pelos mesmos, satisfazem as suas necessidades e desta forma criam o valor pretendido. E da perspetiva da empresa, pretende-se compreender se funcionam como instrumentos de criação de valor para a empresa e a identificação desse valor.

Assim esta entrevista pretende compreender se a direção da empresa ao disponibilizar este tipo de comunidades conhece que tipo de valor é criado para a empresa, e de que forma usa o valor criado.

1ª Pergunta: Inserido na estratégia de transformação digital da Empresa ao nível internacional foi implementado o ano passado a plataforma Birdy que disponibiliza algumas *apps* da Google aos colaboradores da empresa. Uma delas é possibilidade de o colaborador criar e participar em comunidades internas públicas ou privadas. Qual é o objetivo da empresa ao disponibilizar esta ferramenta?

2º Quais são os objetivos estratégicos que a empresa tem para as comunidades *online*?

3ª Qual o interesse/principais motivos que considera que os colaboradores veem neste tipo de comunidades para participarem?

4ª De que forma a empresa interfere e participa nestas comunidades criadas pelos colaboradores?

5º Que tipos de conteúdos são partilhados pelos colaboradores?

6º E esses conteúdos são importantes para a empresa? Ex:

7º De que forma a empresa extrai e avalia esses conteúdos?

8º Qual a principal mais-valia para a empresa deter estas comunidades?

9º A empresa aplica esses conteúdos (o resultado da troca de conhecimento) no seu negócio?

10º Qual o impacto motivacional dessas comunidades nas equipas?

11º De que forma na empresa as comunidades vieram alterar o paradigma de comunicação interna na empresa?

12º Acha que a empresa estava preparada para esta alteração? Porquê?

13º Existem alguns pilares estruturais necessários para que este tipo de espaços virtuais funcione, isto é que haja adesão, frequência e partilha de informação, como o Diálogo, Acesso, Avaliação de risco e Transparência. Digamos que são como condições necessárias que a empresa controla e disponibiliza. Verifica cada uma delas, nesta ferramenta colocada à disposição da empresa para os seus colaboradores?

14º Qual a diferença entre os conteúdos partilhados das comunidades nacionais e internacionais?

15º Estamos ainda no início, como vê esta ferramenta de comunicação (comunidades) daqui a 2 anos? (se as vai utilizar essas comunidades para fazer chegar algumas mensagens)

#### Anexo J

Gestora de comunicação interna

Entrevista realizada a 03-07-18 – 46'

1º Bem como disseste a questão da transformação que já começou, alguns anos atrás, e que se está a concretizar desde o ano passado (Março de 2017), os objectivos eram efectivamente as pessoas estarem mais conectadas, com alguma mobilidade e poderem partilhar e fomentar mais um trabalho colaborativo. Como já referi a própria Google, a própria mudança que ocorreu na empresa (a passagem do sistema Microsoft para a Google) visou uma situação: aproveitar as apps que a Google disponibiliza, fáceis de utilizar e de conciliar umas com as outras. E de facto, com todo o trabalho que precisávamos de fazer, a Google é a plataforma que permite esse trabalho colaborativo, essa partilha, a procura de reconhecimento por parte do membro/participante da comunidade. Sim o reconhecimento por parte do colaborador através deste meio. Porque vamos fazer talvez uma analogia daquilo que são as redes sociais, a título particular, aquilo que conhecemos, as mais interessantes, as mais utilizadas em Portugal, o Facebook, o Instagram, o próprio Youtube, as pessoas sentem que estão a partilhar, sentem que estão a ser reconhecidas pelo lado de lá. E digo isto porquê? Porque a adesão em Portugal às comunidades internas Birdy (não sei se já sabias?), é a maior do Grupo Auchan Internacional. O nosso país é o que apresenta, em relação a todos os países onde o Grupo Auchan está presente, a maior adesão às comunidades. Fomos inclusivamente

218

parabenizados pelo *Corporate* Internacional, porque de facto Portugal aderiu muito bem às comunidades e sentimos que as pessoas queriam as comunidades, queriam partilhar, colocar *post's*, criticar, portanto sentimos que há uma grande participação neste momento. Porque efectivamente a empresa durante muitos anos utilizava algumas ferramentas, mas que não tinham tanto este cariz de tanta exposição, de tanta partilha de informação. Assim respondendo à tua questão o objectivo da empresa de utilizar estas comunidades é fomentar o trabalho colaborativo, a exposição da informação, a partilha desse conhecimento, a facilidade de acesso, enfim a mobilidade. Porque efectivamente o facto de a Google estar presente em vários meios, e nós podermos consultar em qualquer dispositivo, podemos ver em qualquer sitio com Internet, permite à pessoa gerir melhor, responder quando pretende, quando quer e quando pode, pois a informação está ali “à mão de semear” e de ser comentada. A empresa pretende disponibilizar toda a sua informação de uma forma mais transparente, mais visível, de acesso rápido.

2º As comunidades em Portugal tem de facto esse valor elevado de adesão às comunidades internas Birby, pois falo com colegas de outros países da Auchan Retail Internacional que não utilizam tanto as comunidades, nós em Portugal optámos por uma estratégia diferente. Trazemos alguns projectos para a Google +, ou seja projectos que não estão noutros meios de comunicação, mas que estão nas comunidades e isso traz efectivamente as pessoas. Vou dar um ex: o processo de “mobilidade interna”, ou seja, é um processo que não existia na empresa, ou se existia era mais “camuflado”, mas agora é completamente transparente, tens uma comunidade que se chama “Move-te cá dentro” onde se desenrola toda a mobilidade de recrutamento interno da empresa, portanto isto foi um pouco o segredo da Auchan em Portugal, foi trazer alguns projectos para a Google que não estão disponíveis em outros meios. Inserido na política de Recursos Humanos da empresa aproveitamos esta ferramenta, mas de facto foi um factor crítico de sucesso termos trazido alguns projectos para dentro do Google + que não era de todo obrigatório, foi uma decisão nossa. A Google + a diferença que tem para as outras ferramentas, por exemplo o Gmail é praticamente de cariz obrigatório, hoje em dia toda as pessoas da empresa tem uma conta de email, enquanto que as comunidades são opcionais, portanto como sabes as pessoas tem de aderir, é a única app da Google em que tens de fazer uma adesão (não sei se te recordas do início temos que fazer o “*join*”) porque de facto não é obrigatório, é facultativo, além disso quem não activa as notificações da comunidade também acaba por não receber a informação e tem que ir à procura na comunidade, e assim por ter este cariz facultativo é que sentimos alguma dificuldade de chegar a todos. Por exemplo: a maior comunidade da empresa em Portugal tem metade dos colaboradores, mesmo assim somos o país com mais adesão, porque os outros países estão com alguma dificuldade na adesão pelo motivo de ser facultativo. A utilização do Google + vêm no pacote Google, cada país fazia a utilização que entendia, nós fizemos esta estreita ligação ao projecto humano. E portanto, dentro da visão da empresa, temos uma pétala da nossa visão que é a parte humana- o projecto humano, um dos seus pilares é “o querer sentir-me realizado como colaborador, e quero uma profissão com sentido” e portanto o facto de nós podermos estar mais informados, em *real time*, em qualquer sítio, faz de facto a utilização das comunidades como uma ferramenta para alimentar o projecto humano inserido na nossa visão. Portanto

no fundo não há nenhuma indicação internacional para a utilização do Google + em determinados projectos, os países animam as comunidades como entendem, e Portugal teve essa estratégia de trazer algo diferenciador, temos projectos que puxam as pessoas efectivamente para o seio dessas comunidades. Resumindo os objectivos estratégicos que a empresa ao disponibilizar as comunidades é fomentar o trabalho colaborativo, porque efectivamente é vivo, é dinâmico, e interactivo que podemos ter com os colaboradores. As comunidades são efectivamente a única ferramenta em que conseguimos estar em conversação entre colaboradores e com os colaboradores em *real time*. Enquanto que a outra ferramenta que temos o “*hang out*” (chat) que se perde no tempo, e que é muito difícil de recuperar. As comunidades são um misto entre a parte informativa da empresa e o feedback dos colaboradores, é um espaço mais vivo, dinâmico e interactivo que podemos ter com os colaboradores.

3º A questão da exposição e da transparência, efectivamente como sabes a empresa disponibiliza a ferramenta da Google + que permite criar comunidades privadas ou públicas, podes fechar as comunidades (privadas), mas sabemos que “grosso modo” as comunidades estão abertas a grupos, e esse é o objectivo. Portanto os colaboradores tiram partido das comunidades tendo acesso à informação, e acompanham de perto muitos assuntos que se passam na empresa, e que no passado, não tinham essa oportunidade ou então sabiam com um *delay* muito grande, aqui conseguem saber na hora e conseguem interagir dando a sua opinião, criticar construtivamente, gostar ou não gostar, ou seja utilizam todas aquelas ferramentas características de uma rede social particular, e eu acho que os colaboradores se sentem parte integrante dos temas, conseguem exprimir a sua opinião e depois tem a vantagem, especialmente nas comunidades abertas a todos, não haver qualquer tipo de hierarquia ou seja qualquer colaborador poderá dar a sua opinião, pode fazer um *post* nas comunidades abertas, isso é extremamente fácil. Não há aquela questão de a informação estar “hierarquizada” para uns e não para outros. Isso é uma vantagem, eles podem efectivamente ter uma conversa entre comentários dentro de um *post* com pessoas, por exemplo, do comité de direcção. Um colaborador consegue facilmente expressar a sua opinião.

4º A Empresa tem algumas regras mínimas de utilização, porque a Google tem essa característica de ser customizada, isto é cada colaborador gere a Google para si, como quer e como gosta, personalizando, há um poder, há uma responsabilização muito maior do colaborador agora do que havia antigamente. A empresa criou algumas regras de boas práticas de utilização Google, mas sem impor. Ou seja, existem manuais de boas práticas, de optimização das ferramentas colocadas à disposição dos colaboradores, mas não há regras muito rígidas. No entanto o que nós temos feito é lançar desafios, por exemplo as comunidades temporárias foi uma forma que encontramos de as pessoas começarem a utilizar uma comunidade para desenvolver um projecto em paralelo com reuniões presenciais. Porque na verdade é muito mais fácil partilhar documentos, partilhar opiniões, partilhar vídeos. É uma forma rápida e fácil de partilhar a informação. O papel da empresa interfere no que diz respeito, quando lança desafios às pessoas de lançar comunidades transversais. Mas interferência ao nível de censura não a fazemos, é claro que estamos atentos aos conteúdos partilhados, há uma equipa que tem a incumbência de ter algum controlo



dos conteúdos, mas até agora não registámos qualquer problema, embora no início tivémos algum receio. No primeiro dia que mudamos da Microsoft para a Google foi enviado um email de boas-vindas com um texto de boas práticas e de regras de utilização, mas muito simples. Porque no fundo o que nós queremos é que os colaboradores se sintam responsáveis também por aquilo que lá publicam, portanto a empresa interfere mas de uma forma mais subtil. Isto é se houver algum problema grave, aí sim a empresa vai ter que intervir. Mas até agora passados 1,5 ano não tivemos qualquer problema. Tivemos apenas uma situação de uma comunidade “provocadora” de uma situação recente devido ao pacote comercial que a Auchan disponibilizou aos colaboradores para adquirir telemóveis – *Auchan Mobile* (Protocolo desenvolvido com a operadora de telemóveis Altice e apresentado numa comunidade “*Auchan Mobile*”- ver Anexo M – Projecto “*Auchan Mobile*”). Então os colaboradores descontentes criaram uma comunidade como um movimento criado em que não concordavam com a oferta de modelos de equipamento telefónico colocado à disposição dos colaboradores, e assim alguns colaboradores criaram uma comunidade alegando que todos eram Modelo S9 (“Somos todos S9”) ou seja, alegavam que existia discriminação hierárquica na oferta comercial da empresa. Lá está, foi uma comunidade criada, foi um movimento transparente, “que acabou por morrer”, não foi para a frente, foi uma forma de o colaborador mostrar que não estava de acordo, e a empresa efectivamente não interviu diretamente na comunidade, mas reestruturou a política de oferta de equipamento negociada com o fornecedor Altice. Ou seja utilizou a informação do descontentamento manifestado pelos seus colaboradores na comunidade e reformulou a sua oferta, acabou por ser contrutivo. Ou seja a própria situação foi gerida com “um gabinete de crise”, pois não foi só uma pessoa que criou a comunidade que estava insatisfeita, foi um movimento criado por uma insatisfação geral, e que tinha algum fundamento e portanto a empresa repensou, assumiu que não estava correcta e voltou atrás. A comunidade “deu a voz ao colaborador”.

5º Há de tudo, nem a equipa de administração de comunidades tem acesso às comunidades todas, as comunidades são “desbravadas”, como é facultativo, não temos acesso a tudo, há centenas de comunidades em Portugal e nós (equipa da comunicação interna) temos acesso a 30 porque são aquelas que nos interessam participar e integrar, porque as comunidades são geridas pelos colaboradores, e algumas são privadas. Temos que procurar e pedir admissão aos criadores das comunidades para termos acesso a algumas comunidades. Confesso que não sei todo, o tipo de comunidades que existem. Isto é um risco que se corre. Há muitas comunidades fechadas, temáticas criadas pelos colaboradores, de trabalho, umas temporárias, outras vitalícias. O tipo de conteúdos publicado é por exemplo: há conteúdos de trabalho ex: uma comunidade de “PF (produtos frescos) *magnifié*”, aqui nessa comunidade acredito que se fale de assuntos mais técnicos e especializados, com fotografias, com filmes, com testemunhos do que se faz no mercado, e sei que há comunidades não tanto ligadas à parte técnica do nosso trabalho, como por ex: uma comunidade “*share about people*” que foi criada para quadros e que foi criada com o objectivo de reunir as pessoas para partilharem assuntos de recursos humanos, de artigos que encontrem noutras redes sociais, para falar da questão da liderança, mas sim de assuntos não técnicos mas transversais à companhia. Temos um pouco de tudo, temos conteúdos mais de trabalho, mas outros de

temas mais genéricos, temos inclusivé algumas comunidades que nós sabemos que existem mais lúdicas, dentro da loja existem comunidades locais que tem “separadores” para organizar informação que se encontra na comunidade, e por exemplo, tem um separador “que é mais de convívio” de assuntos fora do trabalho. Existe também nas comunidades locais, em algumas lojas, que estão mais empenhadas na dinamização desta ferramenta e depende também dos dinamizadores que estão à frente destas comunidades. Coimbra e Amadora são lojas por exemplo, que têm comunidades locais muito dinâmicas, ou seja nós (central/sede) não estamos a controlar as comunidades, as comunidades são naturais, são orgânicas. O nosso apelo foi dado para impulsionar a criação das comunidades, mas efetivamente houve lojas que se dedicaram mais na criação de comunidades locais do que outras. Ex. a comunidade da loja de Amadora que se chama “Jumbo de Amadora” é da loja, só os colaboradores é que lá estão, eventualmente podem convidar pessoas para aderirem à comunidade, mas é uma comunidade que tem um pouco de tudo, pelo facto de podermos ter vários separadores podemos organizar toda informação por temas, e assim o colaborador só entra no separador que lhe interessa. Este facilitador permite de uma forma rápida aceder ao que precisamos. Ex: quero ver as campanhas realizadas naquela loja então eu acedo a esse separador.

6º Sim são importantes para a empresa. Se formos ver no sentido de manter os colaboradores motivados, informados e envolvidos. Se retrocedermos à 2 anos atrás, um colaborador de *part-time* entrava e saía da empresa, e muitas vezes, não se envolvia nas dinâmicas da empresa, hoje em dia, qualquer colaborador em *part-time* consegue estar envolvido ao nível de um colaborador a *full time*, porque pode aceder à comunidade fora do horário de trabalho. Se fizermos uma analogia à nossa vida pessoal, quantas vezes conseguimos retomar amizades antigas e saber das pessoas através das redes sociais? A parte digital tem este poder, esta força de integração. Portanto é uma ferramenta facultativa, ninguém obriga ninguém, a pessoa pode estar em casa fora do seu horário de trabalho e querer saber o que se passa na sua loja, há quem aproveite a viagem de regresso a casa do trabalho, nos seus transportes e vai consultando a comunidade em que é membro, estar a par da informação e consegue participar se quiser.

7º Depende das comunidades, existem comunidades transversais, aquelas que a Comunicação Interna considera que é de interesse transversal a todos os colaboradores por ex.: Comunidade de “Animação Interna” onde há partilha de tudo relacionado com o *core business* desde partilha de implementações de feiras, topos promocionais, de formas de exposição da mercadoria que chamamos teatralização ou seja uma partilha de boas práticas. Nesta comunidade temos metade dos 8.000 colaboradores portugueses, essa comunidade tem muita participação, pois todos os dias as pessoas colocam filmes, *posts* e fotos, pois estas comunidades funcionam muito com imagem, é um mundo de informação, mas dá perfeitamente para a pessoa diariamente ir acompanhando o que se passa a nível nacional. Ex, às vezes em 5 minutos conseguimos ver os *post's* daquele dia, e conseguimos perceber, tirar ideias, partilhar e reunir informação para copiar “aquilo que foi bem feito” ou seja realizando um *benchmarking* interno.

8º A principal é a partilha de informação e do trabalho colaborativo entre todos. A empresa está de facto a sentir que as pessoas com as comunidades se sentem mais envolvidas. Rapidamente conseguem

implementar essas tais boas práticas. É difícil medir e chegar a todas as comunidades, pois ao existir comunidades locais que nós não controlamos, essa mesma comunidade pode fazer a partilha de post's de uma comunidade nacional/transversal. Ex. Colocamos um *post* na comunidade “Animação Interna” (comunidade transversal/nacional criada pela equipa de comunicação interna) nós sabemos que as lojas partilham esses posts' nas suas comunidades locais. Ou seja, um *post* que fazemos numa comunidade com 4000 membros pode rapidamente espalhar-se por 10, 20, ou 30 lojas sem nós termos qualquer tipo de controlo da sua difusão. Não temos estatísticas para medir o alcance desse *post*. Nós sabemos através do nosso grupo de “Embaixadores do Birdy”, que são animadores internos espalhados pelas lojas com a função de fomentar a utilizar todas as ferramentas digitais da plataforma Birdy, que eles partilham nas comunidades locais. Eles têm como orientação sugerida pela sede de acompanhar essas comunidades transversais e naquilo que sentem que é importante e relevante para a loja partilhar nas comunidades locais de loja. São como agentes dinamizadores das comunidades, é um grupo activo que tem até um grupo de email criado. É um colaborador da loja que também pode ser responsável pela comunidade interna na loja, é uma responsabilidade extra à sua função, e são facilitadores da dinamização da comunicação interna, no fundo “são os nossos braços nas lojas” e eles são muito envolvidos e tem um papel muito importante na partilha de informação, há assim um empurrão “físico” fora das comunidades para que elas funcionem. A mais valia é as pessoas sentirem-se integradas neste processo colaborativo, e aqui também a questão motivacional. A outra “mais-valia” é a reutilização da informação colocada nas comunidades pela empresa. É importante estar atento à comunidade porque há mensagens que são lá passadas. Esse exemplo, que referimos à pouco o Auchan Mobile, nós estamos atentos (os que são moderadores ou responsáveis por uma comunidade) às mensagens que estão na comunidade. E nesse sentido actuamos perante aquela contestação das pessoas, sim extraímos essa informação. Numa comunidade mais técnica, claro que sim que as pessoas aproveitam e extraem essa informação, os serviços de apoio também aproveitam essa transmissão de conhecimento. A comunidade é um veículo de transmissão de informação e de conhecimento tão importante como um email, por outro lado, o cariz da comunidade o facto de haver perguntas e respostas, comentários e *likes* também transforma a comunidade num canal de comunicação menos formal do que um email. Ou seja, retiramos a informação das comunidades mais técnicas, mas também como foi o caso percebemos pela criação de uma comunidade de contestação “Somos todos S9” de um movimento de constestação na empresa e a empresa percebeu a mensagem. Essa comunidade criticava a proposta da empresa de um pacote de telemóveis não permitir os níveis hierárquicos mais baixos ter acesso ao software mais elevado e destinado aos quadros superiores. A empresa reconsiderou, avaliou e propôs à Altice uma melhoria de equipamento disponível para todos.

9º Sim aplica. Sim especialmente as mais técnicas. A partilha das boas práticas realizadas e relacionadas com comércio. E a difusão dos conteúdos importantes para o desempenho das funções, e assim as comunidades são um veículo mais ágil nesse sentido.

10º Sentimento de pertença, o facto de as pessoas poderem livremente participar. Comentar, dizer que “gosto” e que “não gosto”. Esta abertura na empresa, sem qualquer receio de falarem. Não há qualquer tipo de restrição aos comentários. Os colaboradores gostam de saber, de comentar e dar a sua opinião e isso os satisfaz.

11º Vieram alterar a 180º. Foi disruptivo e ninguém tinha essa consciência. O Google pelo facto de ser o motor de busca mais utilizado, facilitou essa mudança na empresa. No passado a comunicação era unilateral, passava tudo por muitos filtros, e agora qualquer pessoa pode comunicar. O facto de várias áreas exporem o seu trabalho nas comunidades é uma forma de mostrar o seu trabalho. Ex de *open day* da área de Eficácia, o responsável desta área convidou os colaboradores da empresa para virem passar um dia ao departamento para perceber o que faz nessa área. Esta iniciativa foi muito elogiada por todos. De uma forma simples e informal as comunidades vieram alterar tudo.

12º Acho que sim. Faço algum *benchmarking* com colegas de outras empresas ao nível da comunicação interna e sempre senti que a Auchan sempre foi um “pouco à frente”. Porque na verdade estávamos dependentes das ferramentas que usávamos, mas a empresa já contornava isso com uso de ferramentas pessoais digitais. As boas práticas que fazíamos já existia na empresa, mas não tínhamos as ferramentas para as difundir de um modo formal, mas estávamos sedentos por mais. A empresa já vivia essa partilha em forma de reuniões tipo “Valauchan” – Accionistas da empresa, ou quando faziam os seus próprios “Arrais-momentos de convívio nas lojas e sede”. Já fazia parte da cultura da empresa essa partilha e precisávamos era destas ferramentas. A empresa estava preparada e está tudo a correr bem e estamos gratos por ter estas ferramentas.

13º Esses 4 pilares estão presentes nesses espaços. Risco existe em ambos os sentidos, o colaborador fica responsável pela forma como expõe a sua informação sabe que é público, as comunidades estão a ter uma avaliação com comentários muito positivos, claro que há críticas e comentários negativos, descontentamento, mas isso é natural e transparente. A empresa também corre um risco de não controlar o que é publicado, antigamente era unilateral só a equipa da comunicação interna é que fazia publicações, agora não é. Isto foi um passo muito grande, agora a comunicação é bilateral. Há risco para a empresa, mas as pessoas também têm o bom senso de perceberem que estão numa empresa e que tem que se comportar. É um risco para os colaboradores e para a empresa.

14º Eu conheço pouco as internacionais, eu faço parte das comunidades ligadas à comunicação interna e que me interessam. Estou em 4/5 internacionais e não são diferentes do que se faz em Portugal. Também existem algumas mais técnicas e que partilham conteúdos relativos aos mercados. Adesão nas comunidades internacionais não é muito elevada ao contrário de Portugal. O nosso país pela sua dimensão e pelas mentalidades em que gostamos de participar e utilizar estas ferramentas digitais está a correr bem. Somos o país com mais adesão à digitalização na Auchan Internacional.

15° Vão continuar a crescer, não acredito que em 2 anos mudem muito. Não existem indicações internacionais para nos orientarmos estrategicamente, não existem regras, a Google é um mundo. Não se consegue implementar regras muito rígidas para o uso destas ferramentas Google, O que conseguimos é dar sugestões de utilização Ex: utilização de comunidades temporárias para acompanhamento de um projecto. As nossas sugestões e orientações é de optimização de uso de uma ferramenta digital. Porque a Google é livre! Cada um tem acesso ao que quiser. Tenho um receio que é de alguma saturação, porque já sei que algumas pessoas já retiraram as notificações (alerta que recebe no email que alguém escreveu algo em alguma comunidade) de algumas comunidades porque isso enche a caixa de correio. Sinto que as pessoas já começam a realizar o seu filtro e organização de informação que querem realmente receber. Só tenho receio que as pessoas se saturem, trata-se de aprender a gerir a informação. Agora a fase é adesão às comunidades. Sim vamos utilizar as comunidades para fazer chegar mensagens Ex: Valportugal é uma comunidade que tem 3000 pessoas (mas somos 7900 accionistas), a nossa estratégia é utilizar essas comunidades temáticas para veicular informação relacionada com este tema, neste caso a informação financeira, resultados vão ter que passar por esta comunidade. Estavamos a publicar na comunidade de “comunicação interna”, mas agora faz sentido em canalizar essa informação para as comunidades próprias, nós próprios precisamos de arrumar e a organizar a informação.

O valor que criam para a empresa criam uma facilitação de acesso à informação de uma forma dinâmica que permite a partilha e o envolvimento e o sentimento de pertença e participação activa do colaborador com a empresa. As comunidades são ferramentas de cocriação de valor para todos os participantes. Numa empresa como a nossa em que os colaboradores são acionistas é impossível não queremos saber mais daquilo que também é nosso. É o meio mais rápido, fácil e informal de o fazer em real time. Mas vamos continuar a trabalhar para que as pessoas adiram este meio voluntariamente.

Entrevista a Técnica de Comunicação Interna realizada a 11-07-2018

Duração: 33’

Técnica de comunicação interna na área digital. 24 anos

1° Em primeiro lugar a mudança do sistema da Microsoft para a Google permitiu mais transparência na partilha de conteúdos, foi um dos grandes ganhos da empresa com esta transformação digital. Aceder a estes espaços, partilhar boas práticas, interagir com os colaboradores. Tínhamos as lojas do Norte sem saber o que se fazia nas lojas do Sul, sem se conhecerem. Aqui as comunidades permitiram mais participação e proximidade entre equipas, estimulando mesmo a competição entre equipas. Todas querem colocar publicações com as boas práticas de cada equipa. Os colaboradores utilizam estes conteúdos, esta partilha de experiências, de entreajuda, esta confiança que se gera, e isso estimula a união de equipa.

2º Estimular a partilha de conteúdos, de conhecimento, de transparência. Estimular o trabalho colaborativo. Estimular o digital como forma de trabalho reduzindo uma série de processos burocráticos. Quer ao nível de comunidades temporárias (criadas durante a duração de um determinado projeto) que permite as pessoas trabalharem à distância; Algumas equipas já não usam emails, mas sim comunidades.

3º A parte mais apelativa para os colaboradores é a rede social. As Comunidades na plataforma do Google + é uma rede social. Aqui cada um de nós pode partilhar o que quiser, pode colocar “likes”, é a nossa rede social da Auchan. Tem a parte toda da partilha, da interação. Eu coloco *post* numa comunidade que gera comentários, gera likes, gera partilha. Eu consigo perceber pelo nº de gostos e partilhas que estou a ser ouvida. As comunidades são trabalho, mas é uma forma de comunicação mais lúdica, mais informal. Ex: eu partilho o meu topo que implementei na minha loja; eu partilho o trabalho de voluntariado que realizei, trata-se assim de uma forma mais divertida de apresentar o outro lado profissional; Os colaboradores têm acesso informação e observam o que os colegas fazem e tiram ideias para o dia-a-dia.

4º Ao nível da comunicação interna estabelecemos no início 2 comunidades “Comunicação Interna” e da “ValPortugal”, e com o tempo, chegámos a 6 principais, definidas como “Nacionais/transversais”: “Comunicação Interna”, “ValPortugal”, “Vida Saudável”, “Mobilidade Interna”, “Protocolos e Parcerias”, “My Auchan”, mas nós apenas damos as diretrizes, um impulso orientador para a criação e participação nas comunidades. Não há regras, e as comunidades nacionais/transversais criadas servem de exemplo para as lojas e as suas equipas criarem as suas próprias comunidades locais. Mas também as lojas e os seus colaboradores ajudam-nos (comunicação interna) a desenvolver as comunidades como instrumento vivo, que é impulsionado assim de ambos os lados. Hoje em dia, existe um movimento dinâmico e orgânico que as comunidades desenvolvem-se por si só sem qualquer interferência da empresa. Existem projetos que estão a aparecer via comunidades Ex: o projecto “Move-te cá dentro” (mobilização das pessoas entre funções) nasceu nas comunidades. O recrutamento é feito ali. O anúncio do novo programa de acesso a telemóveis nem se pensou noutro canal de comunicação para o divulgar, foi logo divulgado nas comunidades. Numa primeira fase tivemos 6 meses a 1 ano a conquistar as pessoas para participarem neste meio, mas agora ganhou vida própria e está a crescer exponencialmente. Não há interferência direta, estimulamos os embaixadores Birdy, e a equipa de recursos humanos e de animação interna das lojas a conquistar pessoas para participarem e aderirem às comunidades.

5º Desde a parte mais lúdica, como por exemplo os jantares de equipa, os *team building* realizados pelas equipas até conteúdos mais profissionais, documentos, informação sobre recursos humanos, horários. Cada loja está a utilizar as comunidades à sua maneira, existem algumas lojas que utilizam de uma forma mais dinâmica e existem outras lojas que utiliza de uma forma mais séria, com informação institucional. A loja Amadora está a canalizar toda a informação para a sua comunidade local, fazem até concursos para estimular a participação. A loja de Coimbra também.

6º Claro que sim. Os conteúdos geram um conhecimento geral. Ex: Quando entram colaboradores novos aconselhamos que explorem as comunidades para saber mais da empresa. Melhor do que eu dizer que a empresa promove a alimentação saudável e o exercício físico para um estilo de vida saudável, é as pessoas irem ver as imagens (fotos) e comentários colocados nas comunidades como exemplos práticos daquilo que os colaboradores fazem. É uma boa forma de acolher os recém-recrutados pela empresa. É as pessoas vivenciarem pelas comunidades os valores da empresa. É engraçado ver a reação deles observarem o que fazemos nas comunidades, ficam entusiasmados por verem aqueles conteúdos publicados pelos próprios colegas. Não é a empresa a “vender” para os conquistar são os próprios colegas que lhes transmitem os valores e vantagens de trabalhar na Auchan. Para os colaboradores que já trabalham na empresa é bom perceber o que se faz pelo país todos com a partilha desses conteúdos

7º A empresa ao disponibilizar esta ferramenta permite que os próprios colaboradores extraem a informação que é do seu interesse. Os responsáveis de mercados observam o que se faz nos seus mercados;

8º A partilha de informação e a criação de relações mais forte com os colaboradores. E é uma excelente forma de transmitir os valores da empresa, porque a utilização de uma rede social é o espelho da confiança. Há muito conteúdo, não há filtros, apenas o filtro ético porque isto é uma rede social profissional. Os responsáveis de recursos humanos e diretores de loja partilham conteúdos nessas comunidades com as suas equipas. Há esta abertura, há esta confiança, mas sempre subjacente a responsabilização de cada um e tendo consciência que é uma rede social profissional.

9º Sim principalmente as boas práticas. A empresa é constituída por pessoas que tomam conhecimento das boas práticas realizadas pelos seus colegas. Também é ali que a empresa percebe logo o reflexo das suas decisões ou campanhas. A empresa vai ver as reações da campanha lançada através das comunidades.

10º É grande e cada vez maior. No início algumas equipas resistiram, agora perceberam as vantagens e estão a utilizá-las. Existem muitas equipas que estão a deixar de utilizar as ferramentas como *Facebook* e o *Whatsup* e estão a utilizar as nossas comunidades e o *hangout* para comunicarem com as suas equipas. Existem comunidades onde as pessoas publicam coisas pessoais sobre os seus animais de estimação, partilham receitas ou porque querem vender o carro. Ex: encontros entre motards ou corridas.

11º Estamos muito mais digitais, a informação passa de uma forma mais rápida e eficaz. Porque ex. recebemos inúmeros emails e não lemos todos, faz-se um *post* numa comunidade existe logo uma grande adesão e isso transparece o *feedback*.

12º A empresa precisava desta alteração, agora se estava preparada: não estava. Não tínhamos meios internos para promover este uso de ferramentas. Ex. Não tínhamos dado aos colaboradores os meios como

*smartphones*, os portáteis...enfim recursos. Existiam 2 grandes perfis de pessoas que eram os defensores de uma transformação digital e os que resistiam à mudança.

13° Acho que sim. Primeiro porque esta transformação digital foi comunicada de uma maneira muito aberta e transparente com todos os colaboradores. E depois quando a empresa muda de um sistema da MSF para a Google dá o acesso a estas ferramentas a todos os colaboradores. Promove o Diálogo com esta ferramenta. A avaliação de risco foi pensada até internacional, mas esse risco está incutido no uso do digital de qualquer ferramenta. Transmitimos essa sensibilização de participação com responsabilização de cada um. Estes pilares estão presentes na nova visão da empresa que promove valores como abertura, excelência e confiança.

14° A diferença está relacionada com os temas, mas qualquer colaborador pode participar e aderir às comunidades que lhe interessa, nacionais e internacionais. Em Portugal, somos o país que mais dinamiza as comunidades e há boas práticas que o internacional vê no nosso país. Não temos dados do nº de comunidades existentes a nível mundial. Podemos nos orgulhar que temos sucesso a nível transversal em muitos projetos do foro internacional e que somos reconhecidos. Ex: Foi lançado o desafio para o país de ativar os *login* Birdy (cada colaborador ter uma conta de *email* na empresa) e num ano conseguimos 90%. Foi lançado o desafio de adesão às comunidades e já temos 50% de adesão. Também contribui para essa adesão e sucesso, o forte trabalho realizado pelos embaixadores Birdy, cerca de 600 colaboradores que desmultiplicam nas suas lojas o desafio de activação digital e participação em comunidades. Muitos projetos também nascem nas comunidades como “O move-te cá dentro”, o “Auchan Mobile”. Outro exemplo, é enviarmos um conteúdo por *email* e depois dizemos se queres saber mais sobre este assunto tens que aderir a esta comunidade. “Se tu queres ter acesso e não ser um info excluído utiliza as comunidades!” Utilizámos também ações de dinamização como concursos com prémios para que os colaboradores aderiram às comunidades.

15° Temos cerca de 1,5 ano de mudança, começamos em Março/Abril de 2017, mas temos muito potencial de crescimento porque é uma ferramenta super-poderosa para estamos todos conectados, quer sejam as chefias com os colaboradores, quer sejam entre colaboradores. É uma grande ferramenta para medir o impacto das nossas ações e decisões como empresa nos colaboradores e conseguimos medir o envolvimento dos colaboradores. As pessoas estão a perceber o poder desta rede social e é uma forma muito pedagógica de trazer as pessoas para o digital.

Entrevista Directora de Comunicação Interna realizada a 01-08-2018

Duração: 43’

1° São vários os objetivos. O 1º e o maior objetivo estratégico, que é contabilizado ao nível da gestão estratégica da empresa, é o envolvimento e satisfação do colaborador que é medido pelo inquérito de 228



satisfação que se faz de 2 em 2 anos, e que tem perguntas específicas sobre partilha de informação, comunicação e o nível de participação dos colaboradores. Objetivos mais operacionais são a partilha de tudo o que é informação relativa à empresa, à operação e ao comércio que naturalmente vai aumentar o conhecimento das tarefas de cada um e assim aumentar a produtividade, vai aumentar o conhecimento do que são os objetivos, etc. Existem comunidades transversais ou nacionais, ou ainda comunidades de loja ou mercado onde o diretor de loja ou controlador de gestão podem animar essa comunidade colocando as informações necessárias, podem fazer inquéritos ou “escutas” aos colaboradores e tem um objetivo de mais de trabalho e de comércio e de partilha de informação relativa. Outro objetivo a possibilidade de participação na vida da empresa, além de receber a informação, o colaborador pode participar e dar a sua opinião. Informar e participar sobre tudo, desde o conhecimento que o colaborador tem do cliente, sobre o produto, sobre tarefas ou processos ou pode ser de boas práticas, pode ser até uma opinião pessoal se concordo ou não com o que a empresa está a propor. E de uma forma geral os colaboradores vão se sentir mais envolvidos e vamos aproximar de alguma forma a operação da decisão. Há um maior escrutínio, há uma maior transparência, porque tudo o que se comunica está a ser escrutinado e criticado e a ser avaliado por todos, a a gerar um feedback que pode nos levar a melhorar uma decisão de empresa.

2º É o envolvimento e satisfação do colaborador, é um dos três indicadores definidos na visão estratégica da empresa. O 1º Quota de mercado, o 2º são as vendas e o 3º é a satisfação e o envolvimento do colaborador;

3º O primeiro interesse é um interesse funcional, a utilidade. Eu quero saber, preciso de saber, tenho uma dúvida, eu quero esclarecer, eu quero ter acesso à informação, é um benefício funcional. O outro é um benefício de participação mais ativo, eu quero mostrar aquilo que fiz e funciona bem, o que fiz bem feito e quero obter o reconhecimento dos outros. Depois temos o 3º benefício, que é importante nas empresas, que é o benefício de proximidade, um benefício de lazer, de *fun*, de algo que é mais emocional. O poder partilhar a toda a hora, pode ser algo que não consigo fazer nas minhas 8 horas de trabalho, mas que através do telemóvel posso em casa ou no regresso a casa enviar mensagens à comunidade. O valor para a empresa é acima de tudo o feedback dos seus colaboradores que é muito importante, para além da partilha das boas práticas. Esta espécie de competitividade de quem partilha mais e quem coloca mais *post's*, funciona muito bem. O nível de reatividade e de participação na rede não é sempre o mesmo e aumenta quando fazemos acções de activação para estimular a participação. No entanto é muito bom, quando comparamos o nosso país a nível internacional ao nível de *engagment*. Assim quando fazemos acções de ativação há uma maior resposta e participação dos colaboradores na comunidade e gera-se uma competitividade entre equipas. A Comunicação interna tem um plano de de activação que inclui para além da informação clássica, as acções de ativação como por exemplo, um concurso “qual a loja com a melhor teatralização de uma campanha”. E por isso, é que a comunidade de “Animação Interna” apresenta mais participações, é o espaço onde as pessoas colocam aquilo que fizeram de bom. Muitas vezes, as pessoas participam continuamente colocando informação, mas essa participação aumenta

quando é ativada com desafios que podem envolver prémio ou não, lançados pela comunicação interna, no caso das comunidades nacionais/transversais ou pela responsável de animação interna da loja, no caso da comunidade local/loja. O prémio é sempre um atrativo, mas a participação funciona mais devido ao reconhecimento obtido junto dos outros colegas. Ex. Fizemos agora no aniversário do Jumbo, em julho, o desafio de colocarem *post's* sobre este tema, e todas as lojas partilharam fotos do bolo que fizeram para festejar o aniversário na loja. E acaba por ser é um ciclo virtuoso, pois para além de partilharem, querem obter o reconhecimento de que estão todos a partilhar aquele momento de festejo. Temos um plano de ativação da rede. Existem as comunidades lançadas pela comunicação interna onde são desafiados a colocar a informação positiva, e depois as lojas acabam por criar as suas comunidades locais onde copiam este tipo de iniciativas para criar *engagement* com a sua comunidade. E isto tem contribuído muito para um sentimento global de modernidade que é importante, de desenvolvimento da empresa, porque de repente percebemos que isto das redes sociais, da proximidade, da instantaneidade não é só lá fora nas redes sociais externas como *Facebook*, mas temos à nossa disposição diariamente uma rede social interna.

4º Naquelas que são nacionais e transversais, criamos os desafios (o tal programa de ativação). Nós não temos uma interferência direta. Cada função pode criar a sua comunidade. Ex. A responsabilidade social tem uma comunidade privada com todos os elementos daquela área. O mercado da Peixaria tem uma comunidade que tem os colaboradores que trabalham nesse mercado em todas as lojas. A criação das comunidades e sua participação é muito viral, é muito de cópia uns dos outros. A empresa não interfere. É totalmente livre. Há muitas comunidades que são criadas pelos colaboradores e que são por ex: sobre jogos de futebol. A empresa sabe o nº de comunidades existentes. Mas não sabemos quais são. Algumas são privadas. Além disso existe uma gestão internacional e faz parte da regra a empresa não interferir. Sabemos a taxa de envolvimento, quantas pessoas participam nas comunidades, quantas comunidades existem, mas não sabemos quais são. Se eu quiser saber que comunidades existem vou ter que pesquisar para encontra-las, ou então tenho que perguntar aos responsáveis de comunicação interna de cada loja o *reporting* do Google não me diz isso. Não consigo ter o controlo total sobre as comunidades, aliás está previsto existir controlo em caso de uma crise que ocorra, está escrito no contrato do Google. Se por exemplo, uma pessoa sair da empresa sai tudo o que essa pessoa partilhou nas comunidades.

Estas comunidades, o *Google +* é uma rede social. Temos várias ferramentas na plataforma Google que são usadas de uma forma complementar, temos uma *drive* comum onde alojamos os documentos que permite partilhar os documentos na comunidade.

5º Dasquelas comunidades que eu tenho conhecimento, pois acredito que existem muitas comunidades informais sobre assuntos pessoais fora do trabalho, os conteúdos com mais sucesso são as partilhas de fotografias e de vídeos de ações e práticas em loja, depois são os conteúdos informativos. Há quem possa fazer um inquérito ou outro utilizando o *google forms* na comunidade.

6° São muito importantes. Agora na comunicação interna é muito mais fácil procurar um conteúdo ou uma fotografia e de conhecer o que foi feito, e que pode ser multiplicado para outras lojas. E antes tínhamos que pedir às pessoas para enviar um *email* com as fotos, hoje pesquisamos e temos logo de imediato. Hoje em dia, já não é preciso pedir ou desafiar para que as lojas coloquem fotos sobre por exemplo uma campanha “25 dias Jumbo”, pois é natural as lojas já o colocarem por iniciativa própria, criou-se um hábito esta partilha. E isto é muito importante para empresa principalmente para além da criação das satisfação e envolvimento dos colaboradores, é importante a identificação onde estão essas boas práticas, que podem ser desmultiplicadas rapidamente, saber a opinião dos colaboradores, o que correu bem, o que não correu bem. Temos casos em que mudamos decisões porque o feedback dos colaboradores não foi positivo e achamos que tinham razão e que tínhamos que mudar. Ex. Sobre os telemóveis, que do início começamos por uma oferta e depois tivemos de mudar a oferta porque de facto os trabalhadores estavam dispostos a pagar mais por um equipamento mais caro que estava inicialmente oferecido aos quadros e não a todos os colaboradores de base.

7° Não temos acesso a backoffice, o Google tem um motor de busca poderosíssimo em cada comunidade se estiver bem organizada. Quando criamos as primeiras três comunidades tivemos esse cuidado de as apresentar bem organizadas (com os separadores, com os *tags*, com aquele sumário que descreve qual o objetivo daquela comunidade, com administradores e moderadores, com estilo de linguagem definido) para que as pessoas percebessem como se fazia, e para além dos *workshops* e formação que realizámos, e recorremos a todos os Embaixadores Birdy para prestar auxílio e orientação nos seus locais de trabalho. Mas isto não consegue funcionar de forma controlada e com muitas regras. Se tivéssemos colocado muitas regras, muito controle e se os colaboradores percebessem que sabíamos tudo o que se passava provavelmente não funcionaria. Aqui a pessoa sente-se à vontade, e conhece as regras informais para aquilo funcionar bem, a única regra existente é a regra do sigilo sobre dados de empresa. Como as pessoas viram o exemplo do que foi feito naquelas 3 comunidades depois replicaram naturalmente. Não há uma base de dados por detrás da comunidade. Eu consigo observar o que comunidade da loja de Maia está a fazer e consigo fazer um *download* desse arquivo existente na comunidade. Não há um arquivo organizado por detrás.

8° A satisfação e envolvimento do colaborador e a partilha do conhecimento, da informação e do *feedback* das equipas. E é essencialmente um meio de comunicação;

9° Aplica na decisão, no registo e na desmultiplicação das boas práticas, aplica até na identificação de pessoas com potencial de desenvolvimento ou evolutivos. Há pessoas interessantes que aparecem e que os sistemas habituais de avaliação podem não detetar e chegam até nós por uma rede social. É raro, mas acontece. Ex. se alguém se candidatar para a comunicação interna eu vou ver o perfil e se não tiver *post's* nas comunidades não é a pessoa indicada para o lugar. Eu vou ver se a sua atividade nas comunidades fazem parte de um perfil ativo. Não é um ato formal, mas eu utilizo esta prática para recrutamento para a minha área.

10° Vai ser medido este ano o impacto motivacional nas equipas, porque o Birdy tem 1,5 ano e foi lançado depois do 1° inquérito internacional realizado. E eu estou com a expectativa que vai ter um impacto positivo, ao nível do acesso à informação, ao nível da partilha e da proximidade gerada com os dirigentes, quer na transparência e na participação ativa na vida da empresa.

11° Vieram alterar totalmente, mais do que na comunicação interna. O Birdy foi a primeira forma concreta de transformação real. Neste ano 1,5 ano aconteceu muita coisa, falo mesmo ao nível de comércio, recursos humanos, oferta, etc. Nós temos um contrato com o Google, que provavelmente é o maior do mundo. O Birdy é uma plataforma do Google customizada à Auchan. As comunidades estão dentro dessa plataforma, mas são o diferenciador, porque já tínhamos *email*, não tínhamos sistemas de *messaging*, mas utilizávamos o *Whatsup*, a verdade é que na minha equipa (comunicação interna) já utilizava ferramentas digitais como *Messenger* ou o *Whatsup*, a verdade é que em outras equipas não utilizavam. O *Birdy* veio mudar o paradigma da liderança, qualquer colaborador pode falar com qualquer elemento da direcção geral diretamente, pode não existir proximidade física, mas existe proximidade de comunicação, e de poder comunicar com todos e estar menos dependente do *midlle management*. O facto de o colaborador escolher em que comunidades que estar e só aderir apenas às que lhe interessam, a empresa é que tem de o cativar para participar nas comunidades. Existe uma comunicação mais segmentada. Ao mesmo tempo há mais informação, há mais acessos, mas o colaborador tem mais liberdade. Depois por outro lado, ao nível da comunicação interna em termos técnicos o suporte físico deixou de fazer sentido, o investimento em comunicação é feito em suportes digitais como filmes e vídeos. Só se realiza investimentos em suporte físico (cartazes, *flyers*) como por exemplo, para coisas permanentes como a Visão da empresa, teve assim um impacto ambiental muito grande. Um filme é mais caro do que um cartaz, mas a verdade é que quando faço um cartaz temos que o fazer para 34 lojas, se calhar ficamos com o mesmo custo.

12° Houve muita dúvida, e vaticinaram grandes traumas. “Meus Deus como vamos fazer para passar da *Microsoft* para a *Google*, o que vai acontecer?”. No espaço de 2 meses depois da passagem estava tudo normal. Com o *email* foi rápido, houve uma ótima reação as pessoas realmente perceberam o positivo da mudança, não houve dificuldade nenhuma. Eu considerei que estávamos preparados porque as pessoas estavam ansiosas, as pessoas já procuravam soluções de comunicação alternativas utilizando canais paralelos como o *Whatsup* e *Messenger*. Já procuravam uma solução e a empresa forneceu uma. Acredito que há grupos principalmente de gestão de equipas que levaram mais tempo adaptar-se à mudança, e aqui o digital altera muito os perfis de liderança ou porque influencia nos comportamentos de liderança porque aquele líder formal, mais autocrático do *email* ou da reunião, deixa de existir, porque é tudo muito instantâneo, pois o colaborador pode ter qualquer dúvida e rapidamente enviar uma mensagem ao chefe. As coisas ficam mais próximas e imediatas e altera a gestão de equipas. Houve questões de ajustes de processos e procedimentos relativos a outras ferramentas, mas não em relação às comunidades. O grande medo dos dirigentes era as pessoas dizerem o que lhe apetecia, “como se controla quem insulta?”. Mas a

minha resposta foi as pessoas estão identificadas, falar nestes espaços virtuais ainda é mais público do que falarem no corredor. Está identificada e logo é responsabilizada pelo que diz. Se o colaborador utiliza uma comunidade fechada e diz mal, deixem-no dizer, pois já dizia no corredor. Aquilo é um “grupo de corredor” que estar concretizado numa comunidade. A Comunidade não é mais do que se passa já na realidade. Da parte da gestão de líderes, obriga que os líderes tenham competências digitais. Nós criamos, por exemplo, agora as comunidades temporárias para lançamento de um projeto e se estou a liderar aquele projeto o gestor tem de estar atento aquela comunidade, não pode demorar 2 dias a responder. Por norma eu respondo à noite fora do horário de trabalho, isso exige dos responsáveis de gestão outro tipo de atenção, por vezes quando são questões de coisas novas os próprios membros das comunidades respondem e ajudam-se uns aos outros.

13º Estes pilares não vão funcionar noutra empresa que não tenha como valores a abertura como a nossa. Se for uma empresa formal, muito hierarquizada, onde não haja transparência e abertura, onde as pessoas não podem participar, o que vai acontecer é que as comunidades só vão servir para informação e comunicação unilateral. Esta rede social é fechada não sou eu colaborador enquanto pessoa que estou presente nessa comunidade mas sim o colaborador X profissional. Num rede social externa a pessoa está por sua conta. Aqui se transmitir uma opinião numa comunidade interna sou confrontada com a minha posição, é uma rede muito mais funcional que promove a partilha, tudo no sentido de modernidade, de pertença, de *fun* e emocional, mas a verdade é que o colaborador está identificado. Estes pilares funcionam porque são os valores da empresa. E atenção que acredito que as redes sociais podem mudar as empresas, podem funcionar como alavancas, mas se não houver similaridade entre esses pilares e os valores da empresa, as comunidades não funcionam. As redes sociais aqui potenciaram a mudança, a participação, o acesso à informação foi agilizado, o valor da abertura e da proximidade já existiam e foi potenciado com esta ferramenta. A base está nos valores culturais da empresa e no perfil de liderança da empresa, não são as redes sociais que vão fazer o milagre. Avaliação de risco a pessoa atua como colaborador, sabe que está numa rede interna e de empresa, e que tem regras de conduta. Se insultar alguém porque está em público é responsabilizada por isso. Estas redes em forma de comunidade promovem e potenciam o Diálogo, a Transparência, pois há partilha e abertura. Promove e dá mais acessos e facilita e permite de alguma forma uma igualdade, uma democratização. Eu se quiser impactar os colaboradores vou lançar um tema e vou impactar quem se mostrou interessado em ser membro da comunidade.

14º Os conteúdos das comunidades internacionais são direcionados mais para *middle management e top management*, são conteúdos funcionais, de orientações, de projeto, essencialmente sobre trabalho. Também são de partilha e de boas práticas. Não conheço comunidades internacionais *fun*. Nós somos o país com maior taxa de *engagement*. Existiram aqui questões técnicas que garantiram isso, por exemplo fizemos um plano de ativação, não achamos que adesão e participação seriam naturais, teriam que ser estimuladas. Esse plano de comunicação interna muito ligado à animação comercial existiu no início e

mantém-se. Depois houve decisão de investir mais nestes canais de comunicação em detrimento dos outros. Tivemos pequenos truques para forçar a digitalização, exemplo o recibo de vencimento é só enviado por *email* deixou-se de fazer em papel. Isto são pequenas coisas que fazem e obrigam as pessoas, e deste modo tens uma oportunidade para atrai-las. Transformarmos projetos em comunidade úteis como por exemplo a Comunidade “Move-te cá dentro” . Outro truque é termos nas lojas uma pessoa responsável pela comunicação interna 50% do seu tempo ou mais. Não quer dizer que seja Embaixador Birdy, pode ser. Mas a existência do papel de Embaixadores Birdys todos os países tem, a pessoa com o papel de responsabilidade de comunicação interna é que é uma iniciativa do país. A liderança esteve envolvida, o próprio diretor de recursos humanos reuniu e foi a todas as lojas apresentar a plataforma Birdy.

15º Os dois objetivos principais para os próximos 2 anos são: as comunidades ser centros de coconstrução para não dizer de co-decisão, o caso dos telemóveis foi um caso paradigmático, porque eu defendia o que os colaboradores defenderam, mas os responsáveis pelo projeto não, e aqui o cliente (colaborador) fez uma revolução fez com que fosse ouvido e a empresa teve que se ajustar. Ou seja, o que quero dizer a empresa perdeu forças e energias e podia antes de tomar a 1ª decisão ter consultado o cliente para coconstruir a decisão ideal para o colaborador. O outro objetivo é integrar todas as restantes ferramentas da plataforma Birdy de uma forma integrada de utilização.

Entrevista a Diretora de Inovação e Serviço ao Cliente e membro da Direcção Geral

14-08-2018

Duração: 36’

1º O primeiro objetivo é colocar os colaboradores em contacto uns com os outros de uma forma que não seja limitada pela geografia, dá uma dimensão global às comunidades que não tem qualquer limitação geográfica, nem limitação de língua utilizada. As comunidades podem ser de uma loja, de uma região, de um país, de um mercado, podem ser temáticas a nível global/internacional e portanto o primeiro objetivo é colocar os colaboradores em rede de comunicação; a 2ª é conseguir que dessa comunicação e partilha resulte valor, resulte ação, resulte inovação, 3º é a rapidez e a agilidade;

2º Os objetivos estratégicos são a contactabilidade, criação de redes informais e a partilha de interesses e que tudo se possa processar não de uma forma estruturada e organizada, mas sim que as redes informais possam proliferar, e no fundo estamos a adotar o princípio das redes sociais e trazê-lo para o seio da empresa. Nós queremos tudo isto, e talvez outras coisas que vão aparecer e não estávamos à espera e a antever. A agilidade, a não estruturação, as pessoas poderem estar informadas de coisas que não fazem parte do seu âmbito de responsabilidades, mas são coisas da empresa que lhe interessam. Tenho a certeza que os colaboradores também criam comunidades que dizem respeito aos seus *hobbys* e vida pessoal, mas quando entregamos o poder de uma ferramenta de comunicação aos colaboradores, essa ferramenta não é

gerida na íntegra pela empresa, claro que tem que haver regras de funcionamento e de convivabilidade na rede, mas faz parte do princípio da responsabilidade pessoal e do *engagement* que cada colaborador tem com a empresa e com os seus colegas.

3º Acesso à informação de uma forma rápida, partilha de informação de forma rápida, existe uma recompensa da instantibilidade e um desenvolvimento de um sentimento de pertença que as redes sociais dão na generalidade, e isso é trazido também aqui para dentro. Eu pertenço a um grupo e esses sentimentos também aqui estão desenvolvidos. O acesso à informação de forma rápida e partilha de conhecimento de forma rápida são os dois principais objetivos dos colaboradores para participar nestas comunidades.

4º A empresa não interfere. As comunidades são criadas pelos colaboradores são dos colaboradores dentro da empresa. A minha função não faz parte da gestão destas comunidades, mas parto do princípio que existem algumas regras, por exemplo se existir uma denuncia, como existe numa rede social externa de que alguém que utilizou mal a rede, e a utilizou para agredir outra pessoa, a pessoa possa ser excluída dessas comunidades, inclusivamente possa ser objeto de um processo disciplinar, pois isto são sítios de boa convivência. Tirando comunidades lançadas de forma institucional, como por exemplo a comunidade de “Comunicação Interna” que são comunidades lançadas e geridas por determinadas áreas, mas há outras comunidades que são criadas e são dos próprios colaboradores dentro da empresa. Por exemplo, dentro da minha direção, uma das decisões que tomámos depois do estudo do BES foi criar uma comunidade fechada apenas para a equipa e que optámos por ser fechada pois achamos que é uma forma de partilharmos informação dentro da equipa que extraímos cada um das suas próprias redes e áreas de pesquisa pessoal, como também de dar acesso a uns e aos outros de conteúdos de formação que cada um participou e é uma forma de partilhar com os colegas. E é uma comunidade muito ativa, existem pessoas muito participativas e que partilham mais do que outras, e outras que são mais *voyers* e existem outras que não ligam nada, cabe-nos a nós como chefia envolve-los e como o objectivo é gerar *engagement*, criar espírito de grupo e sentimento de pertença. Eu sou uma participante activa nesta comunidade, porque acho a exemplaridade muito importante, tanto a partilha de informação de dentro da empresa, como trago informação de fora da empresa, como da concorrência, mas gosto de ver que há uma participação generalizada. Tenho um elemento da equipa que é a menos ativa nesta comunidade, mas isso também significa que as coisas que estamos a “*postar*” se calhar não a atraem e cabe-me a mim, como chefia, pensar como a trazer para dentro da comunidade. A interferência da empresa é lançar temas para formentar a participação. Nós temos uma partilha e existe uma mistura de ferramentas, por exemplo, temos uma partilha de informação entre os responsáveis da empresa que utiliza o *hangout* e comunidades, que são complementares, mas que acaba por não ser muito simples, acho que é confuso. As pessoas não sabem o que partilhar em determinados sítios e acaba por ser uma destruturação natural quando se coloca estas ferramentas ao dispor da mega-comunidade que somos todos nós. O que eu partilho no meu grupo

de *hangout*...às vezes pensamos que partilhamos num sítio e não partilhamos noutro, tem esse quê de caótico. A empresa interfere lançando temas e estimulando a participação nas comunidades.

5º Não faço ideia. A pergunta tem que ser feitas aos colaboradores. Eu sei daquilo que se passa nas comunidades onde estou e sou um colaborador igual a qualquer outro. Aquilo que eu partilho, aquilo que vejo de interesse que se passa ao nível de tendências que vamos descortinando, eu estou inscrita em muitas áreas onde recebo informação e onde vou lendo e portanto tem muito a ver com o que está acontecer no mundo nas áreas das quais eu intervenho ou me interessam.

6º Esses conteúdos são importantes. Na minha opinião são formativos, antes das comunidades existiam info-excluídos, isto é, havia pessoas que não estava muito interessadas, e que não tinham acesso à informação. Hoje eu penso que não há ninguém na empresa que possa estar excluída da informação atualizada das suas áreas e que não receber ou partilhar. Eu partilho as boas práticas que se realizam dentro da empresa, também partilho o que se faz de bom nas comunidades internacionais onde estou e partilho nas comunidades e estímulo as pessoas da minha equipa a fazê-lo, porque é importante e é uma prática que nós em Portugal não a desenvolvemos muito, achamos que é muito mais importante fazermos do que contarmos o que fizemos. Mas acho que é um acto de generosidade essa partilha, é uma forma de criar orgulho aqueles que criam as coisas, de reconhecimento. E esse acto de generosidade é dar a conhecer a outras pessoas de outras geografias, quer seja do país ou internacionalmente de partilhar algo que correu bem ou de nos poderem realizar perguntas de como o fizemos.

7º Não há nenhuma avaliação, para além da estatística da percentagem de colaboradores que estão envolvidas nas comunidades. Mas de resto não há mais estatísticas. Quem anima a comunidade quando esta atinge um patamar de membros informa na comunidade o nº de membros que foi atingido.

8º Conhecimento, agilidade, ligação entre as pessoas. Essa conectividade permite-me falar com um colega meu que está na China ou Vietname. Eu entro no *hangout* envio-lhe uma mensagem e ele, ou imediatamente me responde, ou respeitando o seu fuso horário responde-me mais tarde. Hoje há uma conectividade que antes disso não existia. Falta sim um diretório, pois o diretório que existe no Google está incompleto, pois não diz as funções das pessoas, devia haver uma pequena bio, que penso que seria muito interessante ter.

9º Eu quero acreditar que sim, se 1% for para conhecimento, mas de facto não estamos a medir isso dessa forma, isto é não é um portal de boas práticas que depois são implementadas. Isto é de facto uma mega rede social em que as pessoas estão em grupos de discussão que querem estar.

10º Inclusão e acesso à informação, qualquer colaborador da empresa, por exemplo, pode estar na comunidade internacional de inovação se estiverem interessados nesse tema. Se ele quiser pode procurar e inscrever-se nas comunidades em que possa entrar, pois há comunidades fechadas/privadas que não pode entrar, ou porque existem outras temporárias para determinados temas. Isto é uma questão de



aprendizagem, estamos a começar aprender que isto é uma forma muito interessante de ter *feedback* rápido. Ex: quando foi o lançamento da aplicação da empresa nós lançamos uma comunidade com as equipas das frentes de loja, que enquanto estivemos em período experimental de lançamento da ferramenta, e mesmo a seguir, toda a gente estava envolvida e apresentava na comunidade os *bugs* que encontrava, as correções que se devia fazer e a sede ia devolvendo o *feedback* de resolução desses erros à comunidade, e de facto, na aplicação que temos hoje está assim devido à colaboração e contributo de todos esses membros da comunidade e que continuam ativos, ainda nessa mesma comunidade. E atenção que não é os diretores de lojas que utilizam essa comunidade de desenvolvimento da app, mas sim colaboradores base, o que é curioso que em determinado momento os próprios diretores de loja começam a sentir-se info excluídos desta discussão. Houve uma democratização, e isto leva à prática o princípio da responsabilização, e se numa determinada organização alguém que é responsável por algo, é essa pessoa que deve estar na comunidade e então não é necessário que o seu chefe esteja.

11º Isto passou a ser uma rede social, afetou a hierarquização e a pirâmide existente passou a ser muito mais restrita. Por exemplo, eu estimulo a minha equipa a partilhar aquilo que fizeram de bom a colocar 3 ou 4 *power points* e a partilhar com a comunicação interna para que possa ser colocado na *homepage* da empresa que abre o portal Birdy e para que toda a gente saiba. Porque todos nós precisamos saber, pois há uma expectativa de evolução da empresa, da modernização da empresa e é nossa obrigação como serviços de apoio de espelhar os passos que vamos dando e partilhá-los e isso também dá segurança e confiança de que a empresa está a caminhar na direção certa. Eu digo sempre que estes processos de transformação são como um quadro impressionista quando nós estamos muito em cima estamos a ver a coisa muito confusa e caótica, e quando nos afastamos começamos a ver a nitidez e o sentido que as coisas começam a tomar. Às vezes não é o desenho inicial que queríamos, mas é garantidamente um desenho.

12º Para já o que é a Empresa, para mim a Empresa é a amálgama de todos os colaboradores e sob esse sentido a empresa estava expectante por isso, se os dirigentes estavam preparados para isso, eu penso que se sentem invadidos, um pouco esmagados pela híper-acessibilidade de informação, estamos todos aprender a gerir as notificações que recebemos, porque estamos a ser híper-solicitados e isso implica que temos que aprender a gerir toda essa informação. Mas isso não é muito diferente do exterior, cada um de nós escolhe a rede social que quer estar, aprende a definir qual o perfil de público e a gerir as notificações portanto é um processo de aprendizagem. Se a empresa é a maioria dos seus colaboradores diria que claramente que sim porque são as cúpulas ou os dirigentes da empresa que são os menos digitalmente transformados e mais resistentes. Felizmente que hoje já vamos tendo dirigentes jovens e que usam as redes sociais frequentemente e habituados a isso.

13º Avaliação de risco, essa parte eu confesso que não sei, todas as outras claramente que sim hoje qualquer colaborador da empresa tem acesso ao Birdy, basta ter um POR (número de identificação do colaborador da empresa). Acessibilidade e Transparência sim todas as comunidades que são abertas qualquer membro se pode inscrever não há restrições. Em relação à avaliação de risco foi feita antes de

lançar a ferramenta. Isto é um bocadinho como as redes sociais se houver alguém que utilize as comunidades para agredir a empresa, quer a empresa como instituição, ou quer a empresa como os seus colaboradores, eu penso que a própria comunidade se encarrega de o sinalizar e hoje dentro da empresa temos o departamento de “Comunicação Interna” que é a entidade reguladora da plataforma Birdy. Não há nada formal para a avaliação de risco. Por acaso é uma questão interessante se nós somos capazes de gerir uma crise mediática interna?

14° A diferença está na multiplicidade linguística, as comunidades internacionais fala-se francês e inglês. Seria muito interessante utilizar uma das ferramentas de inquérito Google para a questão linguística de comunicação nas comunidades. De novo, são os mais antigos que utilizam o francês e os *new comers* e as pessoas jovens da organização utilizam sobretudo o inglês, quase todas as pessoas que não são de nacionalidade francesa e com menos de 35 anos comunicam em inglês. Mas aparecem todas as línguas, italiano, espanhol só não vi nada em chinês. Existe esse fenómeno que é a “Pressão entre pares”, por exemplo existem comunidades internacionais que eu não tenho qualquer interesse, mas o tema pode ter uma visibilidade que a nossa participação pode ser escrutinada pelos meus pares. As dinâmicas que surgem nestas comunidades com um tom de competição, faz com que exista essa pressão.

15° Não sei, não faço a ideia, nunca pensei nisso. A empresa pode perfeitamente utilizar essas comunidades para passar mensagens, nós fizemos em Outubro de 2017 a difusão via *hangout* de uma reunião internacional de quadros com uma transmissão *streaming* e em directo a partir de Lille para todo o mundo e a seguir houve difusão dos conteúdos partilhados nessa reunião. Há vídeos que são realizados e depois são partilhados nas comunidades. Seria desejável que houvesse mais intencionalidade por parte das equipas *corporate* e por parte dos serviços de apoio. Ex: se reorganizamos à escala mundial a segmentação do mercado de “brinquedos” em que vamos abolir a diferença de género da segmentação, eu acho que isto é um *statement* de cidadania da empresa e eu acho que internamente têm de se comunicar isso para o total das comunidades para além das comunidades do próprio mercado. A intencionalidade e a necessidade de termos embaixadores internos para o *Brand Employment*, há um conjunto de temas que dizem respeito à boa cidadania da empresa que se calhar vai ter que ser mais profissionalizado em termos da comunicação interna da empresa. Um maior planeamento estratégico da informação e maior rapidez de transmissão das mensagens. A partir do momento que temos plataformas e marcas globais, conteúdos produzidos centralmente para multiutilização não há razão nenhuma para quem tem responsabilidade de transmitir a comunicação não o faça para todas as comunidades. Mas confesso que nunca pensei nisso, porque acho que este fenómeno vai ter vida própria.

Duração: 17'

1ª Na minha opinião o primeiro objetivo é criar um sentimento de integração, de pertença das equipas, porque ao manter as pessoas em comunicação faz com que psicologicamente se sintam parte integrante de um grupo, de uma equipa. Porque não se trata apenas de ler informação, mas permite partilhar informação, permite uma interatividade, que outra forma de comunicação não permite. O principal valor que a empresa obtém e procura é esse. Depois se esse valor é aproveitado ou não é outra questão;

2º É precisamente criar o sentimento de pertença à empresa e à equipa, porque cada vez mais é importante que exista o sentimento de pertença em todos os seus elementos, em qualquer empresa ou qualquer organização. Mesmo nas relações hierárquicas ou relações entre várias áreas de empresa já não existe o mesmo nível de relacionamento que havia alguns anos atrás. Pois alguns anos atrás, era tudo compartimentado, tudo fechado. Hoje há uma necessidade de integração tanto pela parte técnica, mas sobretudo pela parte pessoal. Porque no futuro vai passar por simplesmente ter em consideração o sentimento de pertença que as pessoas sentem. Portanto o objetivo estratégico da empresa é fazer as pessoas sentirem que pertencem à empresa e que a empresa também é uma parte sua. Não basta ser acionista da empresa e ter informação, mas sentir que fazem parte de um todo;

3º É sentirem-se pessoas, porque sentem que não são um número, pois em empresas muito grandes como é o caso da nossa, as pessoas tem um sentimento que “são mais um”, e as comunidades fazem cada um sentir-se que “afinal conto, pois tenho voz ativa”.

4º A empresa fomenta a utilização das comunidades, mas ainda não está aproveitar todas as potencialidades que estas comunidades podem aportar à empresa. A empresa criou uma área específica para as comunidades e para tudo o que tenha a ver com a Internet (o Birdy), criou uma equipa própria para gerir isso, logo está a considerar que é uma área importantíssima para a empresa. O que está a ser feito, embora esporadicamente (e aqui está um eixo de melhoria) a lançar temas e a desafiar as pessoas a participarem nas comunidades. Mas acho que ainda estamos numa fase embrionária, muito recente. Pois cria-se a comunidade e depois é muito *ad-hoc* a participação. Por exemplo, agora está a ocorrer um tema lançado pela empresa “sobre o serviço ao cliente” e em que as pessoas participam com ideias e sugestões, portanto o que a empresa está a fazer, ainda numa fase embrionária, é fomentar a participação nas comunidades. Não tem uma interferência direta nas comunidades.

5º Sobretudo coisas do dia-a-dia da empresa, coisas que fizeram. O que é curioso é que os próprios colaboradores criam comunidades suas dentro das comunidades de loja e da empresa. Por exemplo aqui em Almada temos uma comunidade muito ativa no mercado da peixaria em que as pessoas todos os dias comunicam o que fizeram um balcão temático ou porque tem uma promoção, ou porque uma colaboradora fez qualquer coisa, e portanto é uma forma de comunicarem com o resto da equipa.

6º Estes conteúdos são muito importantes, por exemplo o tema mais transversal atualmente é o “serviço ao cliente”, este tema não é novidade, mas a forma de comunicarem sobre este tema, é que é novidade. Porque são lançados temas pelo departamento de “Comunicação Interna” com concursos associados e as pessoas todas querem participar e concorrer e ganhar, pois há um incentivo de um prémio para fomentar a participação na comunidade. As pessoas sentem-se motivadas, não tanto pelo prémio que possam ganhar, mas pelo facto de esta comunidade permitir que a loja X ou o mercado X apresente o topo espetacular que realizou, e assim todas as pessoas ficam a saber pela comunidade e sabem também que vai ser visto por grande parte dos colegas, ganha assim outra dimensão, outra visibilidade.

7º Aqui não posso responder muito bem, pois não conheço tudo o que se faz nas comunidades, mas nas comunidades locais e de loja não avalio, nem extraio qualquer informação. Participo apenas dando os parabéns ou outra informação para transmitir alguma informação aos colaboradores, mas não extraio qualquer informação. Volto a reforçar que ainda estamos numa fase embrionária de desenvolvimento de comunidades.

8º É ouvir as pessoas, principalmente. Pois acho que as pessoas hoje ao sentirem que são ouvidas, e há muita gente que está já a fazer-se ouvir. Exemplo, a comunidade criada pelos colaboradores para contestarem o protocolo de *smartphones* “Somos todos S9”, essa comunidade foi criada apenas por um colaborador. Foi a primeira vez, que isto aconteceu na empresa. A forma como as pessoas fizeram perguntas e criticaram nas comunidades da empresa só foi possível porque as pessoas fizeram-no *online*, as pessoas pensaram e colocaram logo aquilo que pensaram, e às vezes coisas mesmo desagradáveis, e esse é a grande mais-valia para a empresa, pois pode ouvir o que as pessoas pensam. Se não houvesse este tipo de comunicação eram precisas muitas pessoas, e passar muito tempo, para a empresa perceber que as pessoas não estavam de acordo, agora basta uma pessoa que criou a comunidade “Somos todos S9”. Este tipo de movimento cada vez vai pesar mais. As empresas que não tiverem este tipo de comunicação estão condenadas. Estas oportunidades de escuta dos colaboradores, fornece à empresa a possibilidade de corrigir erros que criam entropias na relação com os colaboradores. Muitas vezes, o mal-estar das pessoas com a empresa ou com as equipas tem a ver com pequenas coisas do dia-a-dia que incomodam que chateiam e que a empresa, por vezes, não sabe da sua existência, ou quando sabe já existe um volume considerável de pessoas envolvidas, e por vezes, já é muito tarde para reagir. Esta forma de comunicação permite à empresa reagir de imediato com rapidez e corrigir erros.

9º Ainda estamos numa fase muito embrionária porque a plena utilização destas comunidades será quando a empresa começar implementar soluções e aproveitar as ideias apresentadas nas comunidades, e que partiram de colaboradores base. Às vezes soluções que podem existir e que nós só pensamos que possam vir de colaboradores das áreas comerciais, mas há muita gente na empresa que tem opiniões e que podem contribuir para a solução. É a parte silenciosa da empresa como colaboradores que trabalham na portaria, ou por exemplo, na contabilidade, raramente eram ouvidos e as comunidades criam uma oportunidade de ouvir essas áreas da empresa.

10° O impacto motivacional nas equipas é total, pois apesar de nós nos encontrarmos numa fase embrionária de desenvolvimento das comunidades, o sentimento que as pessoas têm neste momento é que foi feito “algo muito grande”. Porque basta as pessoas saberem que são ouvidas, e o que escreverem toda a gente vai ler, desde o diretor geral até ao colega do lado, ou seja o resultado que se extrai desta comunicação é ainda é pouco , mas o impacto em cada uma das pessoas é enorme.

11° Veio alterar totalmente, foi mesmo radical. Porque durante anos falava-se, mesmo em termos académicos, que a comunicação devia ser *top-down*, *down-top*, horizontal, mas sabemos que no dia-a-dia esse tipo de comunicação era muito difícil de praticar. A comunicação fazia-se por comunicados, ou por inquéritos em papel ou pelas folhas de “sugestões” e era uma coisa que tinha que ser organizada, e que demorava a responder. Neste momento, as comunidades permitem no momento *online* ver as pessoas todas a participarem e a dar opiniões, a comunicar o que é positivo ou negativo, seja do que for, foi assim completamente radical.

12° Ninguém está preparado para uma situação destas. Todas pessoas consideram que é importantíssimo este tipo de comunicação, mas ninguém sabia, e nem hoje sabem, o alcance disto. Esta forma de comunicação é poderosíssima, e mesmo em termos de efeitos externo, algumas vezes alguns assuntos e opiniões já saíram das comunidades internas e foram discutidas nas redes sociais externas. E aqui reside um risco muito grande para a empresa, pois hoje os assuntos são conhecidos pela administração e pelos colegas, por todos. Mesmo colegas que não se conhecem de lojas diferentes conhecem a opinião uns dos outros. A empresa não estava preparada, mas as coisas vão acontecendo como o caso da comunidade de contestação sobre os *smartphones* e a empresa vai-se preparando, adaptando.

13° Sim perfeitamente aliás esses pilares são valores e princípios e a empresa sempre cultivou desde sempre (não com esta ferramenta das comunidades) a promoção do diálogo e da transparência, uma grande preocupação com a justiça, com abertura. As comunidades permitem concretizar de uma forma simples e mais rápida todos estes princípios que a empresa se pautou. A empresa ao disponibilizar estas comunidades conferiu o Acesso. E em termos de Avaliação de risco, a empresa à medida que as coisas vão ocorrendo, a empresa vai aprendendo a medir o risco, por exemplo mesmo existindo comentários nas redes externas de coisas que se passavam internamente. É preciso ter algum cuidado com isso, mas a empresa está a aprender.

14° Hoje as pessoas podem fazer-se membros de comunidades internacionais. Eu sou membro de algumas, mas não sei ler mandarim só quando há participações em inglês eu consigo acompanhá-los. Os conteúdos são semelhantes porque há uma parte que é comum que é o *core* do negócio, o comércio, o dia-a-dia. Este é outro fator a internacionalização e o acesso a informação sem sair do meu local de trabalho.

15° Daqui a 2 anos esta ferramenta vai fazer parte do dia-a-dia. O primeiro passo de a empresa permitir através do seu programa de aquisição de *smartphones* é o primeiro passo para que as comunidades possam fazer parte da rotina do dia-a-dia. Assim conforme as pessoas chegam e vestem a sua farda e

picam o seu cartão, a consulta da comunidade vai passar a fazer parte da sua rotina diária do trabalho. A empresa já utiliza estas comunidades para fazer passar algumas mensagens, mas cada vez mais irá utilizá-las nesse sentido

Entrevista Director de Recursos Humanos e membro da Direção Geral 17-08-2018

Duração: 1H 47'

Quando a empresa decidiu entrar no processo de transformação digital identificou uma série de situações que foram colocadas por um grupo internacional de 250 jovens talentos numa reflexão solicitada pelo anterior diretor geral internacional (Muliez). Foi este CEO que deu a iniciativa de se começar a perceber a nível mundial o que estava acontecer na empresa ao nível de mobilidade das pessoas, da gestão de informação e da actualização. E começou a perceber que a Auchan não estava sobretudo a responder às novas gerações de colaboradores, às novas mentalidades. A empresa era vista por estes jovens como uma empresa ultrapassada, pouco atualizada, em que tudo era avaliado como custo (ex: um portátil) e só o topo de organização é que podia ter esses equipamentos. Ou seja, as camadas mais novas que estavam a entrar na empresa ficavam arrepiadas com os instrumentos de trabalhos que a empresa lhes disponibilizava. Estávamos a obrigar estes jovens a trabalhar com instrumentos de trabalhos tipo *desktop* que eles nunca tinham utilizado, pois o que utilizavam eram portáteis, telemóveis, tablets, tudo o que tivesse portabilidade. A empresa disponibilizava sistemas que eles nem sabiam trabalhar, e isso passava uma imagem da organização ultrapassada, envelhecida, desatualizada e pouco atrativa para estes jovens, e mais difícil ainda retê-los. Esta reflexão impulsionada por estes jovens, determina a decisão da empresa de começar a olhar de forma diferente para aquilo que considerava custos e avaliar de uma forma global aquilo que podia ter impactos na atratividade da empresa, na produtividade da empresa, na forma como as pessoas se divertiam a trabalhar, se estavam motivadas e apaixonadas por aquilo que faziam. A decisão foi tomada e começou logo pelo sistema que tínhamos. Ocorreu assim a mudança do sistema Microsoft (MSF) para a Google. A 1ª reação sobretudo dos mais velhos foi de questionar, porque há poucas empresas hoje a nível mundial que tomaram esta decisão. Eles alegavam que o sistema MSF já oferecia essas ferramentas e que a empresa não estava a aproveitar. Existia uma certa dúvida se a opção Google era a melhor, e depois o caso da China não ter a hipótese de trabalhar com o Google dificultava mais esta decisão. O que é facto, é que a decisão foi tomada a nível mundial com o sistema Google para todos os países. Quando estamos a testar alguma coisa devemos sempre identificar sempre um local para teste. E tudo o que é novo tem um período de adaptação e até se adaptar às novas rotinas existe uma quebra de produtividade. Com base nestas considerações, a empresa decidiu identificar 2 países para realizar o teste: Portugal foi um deles devido à mentalidade dos portugueses, com a sua criatividade e poder de “desenrasque”. Também por ser um país pequeno e pela sua capacidade de mobilização. O outro país foi

a Rússia. O teste foi lançado em Portugal e nós aproveitamos a abertura do Jumbo de Sintra, em Novembro de 2015, para iniciar essa transformação. Já tínhamos realizado alguns testes, em algumas lojas mais pequenas que não tinham tantos níveis hierárquicos. Mas esta loja tinha 10.000m<sup>2</sup>, tinha 20 responsáveis de mercado e não tinha dois níveis hierárquicos, o de gerente de departamento (2<sup>a</sup> nível) e o de sub-chefias de secção (4<sup>o</sup> nível). O teste fundamental foi saber se as novas ferramentas digitais permitiam que um director de loja pudesse avaliar, acompanhar e animar diretamente 20 pessoas ao mesmo tempo. O que veio mostrar é que, quando as estruturas são criadas de raiz de uma determinada forma e quando aquela pessoa (director), que liderava aquela loja, se apropriou deste projecto teste, tudo começou de uma forma incrível. Pois existia uma relação biunívoca entre o Director e os seus responsáveis de mercado. Existia uma estimulação entre eles para o uso destas ferramentas digitais, isso permitiu que ao fim de 1 ano, aquela tecnologia de redes e utilização de *apps* desse mais autonomia às equipas. Tinha resultado, porque as pessoas sentiam-se mais valorizadas, e depois foi a loja que obteve o melhor resultado do BES. Estes resultados permitiram decidir a desmultiplicação para todas as lojas e restante empresa. Depois a própria loja foi mais longe, desafiando a própria empresa. Por exemplo, existia uma regra da empresa que os colaboradores durante o seu horário de trabalho não podiam ter os seus telemóveis, tendo que os deixar nos seus cacifos. A própria loja permitiu o uso dos telemóveis com regras muito simples e que quem prevaricasse ficava inibido ao uso do equipamento pessoal. Ao fim de 2 anos de loja aberta tivemos 3 casos de pessoas que foram chamadas à atenção pelo uso abusivo do *smartphone*. Depois este movimento começou a funcionar como uma “bola de neve”, as lojas vizinhas começam a saber e a questionar as suas chefias de que “se a loja de Sintra pode utilizar os telemóveis porque nós não o podemos?”, “se utilizam redes sociais para comunicarem entre eles porque nós não o podemos utilizar?”. Eles iniciaram com uma rede social MSN quando abriram, depois passaram para o *Facebook* (FB) e quando a empresa instala a plataforma Birdy (Google) a loja de Sintra muda a rede social FB para a Google+. Já estava incutido no ADN da loja de Sintra a utilização de ferramentas digitais para comunicarem. A Diretora de loja utilizava estes meios, *Whatsup* e *Facebook* para avisar, por exemplo, os colaboradores que iam ter uma visita de um elemento da Direção Geral à loja. De uma forma simples e próxima, sem telefonemas nem emails ela comunicava com os seus colaboradores, e por vezes, utilizando até um tom descontraído e com humor, com sentido positivo de forma aproximar mais as pessoas. O tal distanciamento hierárquico que limita a comunicação não existia, as pessoas perceberam que tinham à vontade para dar o seu feedback e estar próximo da Direção de loja. Ex: um colaborador envia uma mensagem à Diretora que tem uma proposta para otimizar a organização do armazém, ela chama-o imediatamente, discutem a proposta e nomeia-o *sponser* da organização do armazém. E isso dá um *empowerment* aos colaboradores e as pessoas sentem na realidade que efetivamente há uma vantagem em utilizar aquelas ferramentas digitais. Estão todos muito mais bem informados e depois com a utilização das plataformas de formação, as formações são feitas também *online*. Ex: tivemos 1,5 mês para formar 8.000 colaboradores e isso só foi possível com a plataforma *online* de formação. Fizemos o teste em Sintra, e as coisas correram bem, fomos realizando mais testes nesse local com novas *apps*, a própria

loja foi propondo correções e outras *apps* que não tínhamos pensado, inclusive outros colaboradores até desenvolveram *apps* para utilizar no trabalho EX: imagem do artigo de folheto que permite aceder a toda uma informação existente em base de dados, e por acaso esse colaborador foi transferido para a sede para fazer esse trabalho para toda a empresa na área digital. Aparecem quase novas funções que são propostas pelos próprios colaboradores. O processo de digitalização correu bem, mas é fundamental termos as pessoas certas a liderar estes processos, com um certo perfil para lidar com estas ferramentas digitais e o que elas aportam. A seguir surge a decisão de fazer a desmultiplicação, mas essa decisão surge como pressão por parte dos colaboradores e não como uma imposição da empresa. As lojas mais próximas de Sintra começam a fazer pressão para ter as mesmas condições de acesso a estas ferramentas digitais, e começam as chefias a fazer de “tampão” a essas reivindicações porque as regras da empresa não permitiam. Começa assim a surgir uma pressão de baixo para cima. Ao mesmo tempo surge uma colaboradora recém formada e chegada à empresa para trabalhar na área da comunicação interna que faz-me uma proposta: criar um grupo de pessoas que os apelida de “Embaixadores Birdy” e faz um convite para 6 reuniões de formação e envolvimento no país inteiro (entre Agosto e Outubro de 2017). Assim foi dar formação a 600 embaixadores Birdy que são colaboradores, a maioria não quadros que foram identificados com potencial para auxiliar os colegas nesta transformação digital. Realizava-se reuniões, de cada vez 150 a 200 pessoas, e durante a manhã dava-se formação técnica sobre a nova plataforma Google/Birdy e explicava-se os desenvolvimentos e dificuldades que estavam a ser feitos com o Google. No final dessa formação, eu (Diretor de RH) aparecia para estar uma hora com eles, responder às suas dúvidas e almoçar com eles e reforçando a mensagem da importância deles na mobilização em cada local de trabalho de todos os colaboradores para a transformação digital, apelando para a não infoexclusão, sobretudo das gerações mais velhas e apelar à simplificação e facilidade que estas ferramentas podiam trazer no dia-a-dia. Havia nesses espaços uma troca de histórias onde cada um trazia os avanços e dificuldades dos colegas no seu local de trabalho. Sentiram que o papel de embaixador Birdy estava ser valorizado com a presença de um membro da direção geral (Diretor de RH). A partir desta iniciativa foi o “boom”, nós tínhamos 3.000 pessoas nas comunidades e com esta envolvimento, temos 80% dos 8.000 funcionários ativos nas comunidades. Somos o maior país da Auchan mundial com mais adesões às comunidades. Esses embaixadores tinham como função estimular, fomentar e estar disponível para ajudar os colegas com a plataforma Birdy, incentivando a criação de comunidades.

Resumindo a nível internacional Portugal é definido como um país teste para a transformação digital. A sede internacional forneceu apenas umas linhas gerais mas depois tudo o que aconteceu foi de iniciativa do próprio país.

Tínhamos uma dificuldade na empresa, somos o país da Auchan com maior taxa de promoção interna de colaboradores base para chefias, mas infelizmente nos nossos estudos de avaliação de desenvolvimento das pessoas, os colaboradores não tinham essa noção. E também tínhamos outro problema, tínhamos uma taxa de antiguidade na mesma função e no local muito elevada. Então tivemos que criar medidas para



contornar esses problemas. Criamos uma comunidade “Move-te cá dentro”, uma forma de dar oportunidade de os colaboradores mudarem de função e de toda a empresa saber que existia essa mobilidade. Estas comunidades permitem-me perceber o que cada um vai fazendo, e é um estímulo para cada pessoa fazer sempre o melhor. Eu próprio defini para mim próprio uma regra, todas as semanas entro nas comunidades e vou vendo o que se faz e colocando *likes*.

Esta transformação digital também é cultural. Com a aquisição do Jumbo pela Auchan houve uma mudança cultural, mas ainda existia em muitas lojas o distanciamento hierárquico entre chefias e colaboradores que vinha da cultura Pão-de-Açúcar/Jumbo. Estas ferramentas estão a provocar uma revolução silenciosa, pois a empresa está a dar oportunidade ao colaborador para ter uma relação biunívoca com a chefia, vai chegar ao ponto de deixar de ter uma avaliação anual com o colaborador para chegar a uma avaliação contínua, passo a ter uma relação próxima com o colaborador, dando feedback positivo ou negativo, posso desenvolver a pessoa, posso motivá-la e estimulá-la, se eu como chefia souber tirar partido desta ferramenta, a empresa vai estar muito diferente daqui a 6 meses. Não é só uma revolução de meios, mas que irá provocar uma revolução cultural.

1º Numa frase só, o objetivo é sermos mais eficientes, porque em Portugal somos uma empresa pequena quando comparado com os outros concorrentes, que são estruturas muito mais centralizadas. Nós temos uma política de empresa “Pensar global, agir local”, em que cada loja tem a sua autonomia, a sua definição de gama, a sua capacidade de decidir e adaptar-se ao local. Portanto é muito mais difícil ser eficiente em relação à concorrência que tem dimensão, que são centralizados e temos assim que arranjar formas estratégicas de sermos mais eficientes. As comunidades vieram simplificar muito os processos, vem tornar muito mais ágil a comunicação e feedback que está acontecer agora internamente e que depois tenho a certeza que se irá refletir externamente para o cliente.

2º Temos que ser ambiciosos, temos que alcançar 100% de colaboradores inscritos nas comunidades e a utilizá-las. Porque vai haver coisas que vão deixar de existir em outros sítios. Por exemplo, o recibo do salário em papel acabou ou recebo por email ou então vou ao site interno.

3º Primeiro que tudo facilitar a vida ao colaborador com a questão de acesso à informação. Hoje temos a noção que quando a informação circula é universal, que não fica apenas na loja X, ou Y. Hoje tenho a certeza absoluta que 90% dos meus colaboradores sabem da abertura de uma loja ou que vamos iniciar o inquérito de satisfação internacional *online* (BES). Eu antes dependia da forma como a hierarquia comunicava essa informação, agora tenho a certeza que a informação chega simultaneamente a todos os colaboradores. Segundo a partilha de boas práticas, era um ponto fraco que a empresa tinha na difusão dessas práticas. Hoje o facto de estimular e desafiar as pessoas a publicarem nas comunidades ou nos grupos de *hangouts* fotos do que fizeram vai permitir estimulá-los a superarem o que outra loja publicou, a fazer melhor. Podem ser boas práticas em relação a valores de vendas, por exemplo, hoje vi uma loja pequena publicar numa comunidade que tinha alcançado numa campanha um determinado valor de

vendas elevado para a dimensão da loja, passados cinco minutos a maior loja realizou uma iniciativa qualquer e publicou que já tinha ultrapassado a primeira, e assim consecutivamente. O próprio diretor geral incitava com desafios “se a loja X ultrapassar esse objetivo, eu dou o valor de investimento necessário para comprarem um móvel novo de frio”. Há várias comunidades, a do mercado e a de loja, depois há comunidades que são criadas pelos colaboradores para defender, por exemplo, o programa de *smartphones*. São os próprios colaboradores que respondem e argumentam uns com outros defendendo os programas da empresa, os que valorizam explicam aos colegas quais são as vantagens e a empresa não intervém na discussão gerada entre eles. Estas discussões tiram uma carga que a decisão foi tomada pela chefia sem a consulta dos colaboradores, porque eles agora estão envolvidos. Isto vai aumentar o envolvimento das pessoas com a empresa, a paixão pelo produto, a forma como as pessoas são reconhecidas. Vai definitivamente aumentar o *empowerment* das equipas e efetivamente tornar a empresa mais eficiente. Conseguimos trabalhar com menos níveis hierárquicos e com mais autonomia das equipas, e vamos conseguir sobreviver num mercado altamente competitivo.

4º A empresa tem que dar iniciativa, é facilitadora. Numa primeira fase começamos a dizer aos colaboradores que podiam utilizar os seus próprios telemóveis, fomos o 1º país a nível mundial a tomar esta iniciativa. Eu como Diretor de RH, ampliei esta iniciativa para todas as lojas, porque esta iniciativa tinha corrido bem em Sintra. A 1ª reação dos colaboradores foi diferente do que estávamos à espera, ter o telefone ao pé de mim, quando o meu filho está na escola e antes não me era permitido ter o telemóvel, diminuo o meu nível de stress e aumento a minha descontração no trabalho ou seja se acontecer alguma coisa ao meu filho eu estou contactável, logo sou mais produtivo. A nossa ideia era que o telemóvel ia dar possibilidade de o colaborador atender e esclarecer melhor o cliente, e não esperávamos esta reação. Por isso é que é necessário envolver o colaborador, porque não vemos determinadas vantagens que ele valoriza. Esta decisão teve um impacto muito grande no colaborador. A empresa interfere quando oferece esta ferramenta. Não existe qualquer veto ou censura. Quando foi o acordo que fizemos com a Altice para disponibilizar 3 níveis de equipamento (telemóveis): uma de um equipamento mais robusto para os colaboradores de base, um modelo mais simples, depois um equipamento mais desenvolvido para os quadros e para o comité direção um equipamento S9. A maioria dos colaboradores reagiu à oferta da empresa alegando que o telemóvel que estavam a propor era inferior ao telemóvel pessoal que tinham. Nós pensamos que quem ganha 600€ nunca teria um telemóvel que custasse 900€ e pensamos mal. Eles reagiram todos e criaram uma comunidade de contestação “Somos todos S9”. A reação da empresa teve que ser imediata pensámos isto “é uma bomba relógio” como vamos reagir? Tivemos que reunir de emergência os departamentos envolvidos e chegámos à conclusão que o colaborador tinha razão, temos que dar oportunidade ao colaborador que tenha um equipamento que deseja e pode pagar esse preço. Obrigou-nos a criar uma alternativa que só tinha sido pensada para os quadros que podiam aceder a equipamento mais elevado desde que pagassem e abriu-se esta possibilidade para todos os colaboradores. Pensávamos que a nossa primeira decisão estava muito bem delineada, mas foi através do *feedback* dessa comunidade que verificamos que não estava ser considerado equitativo para todos. Isto era impensável à

246

5 anos atrás algum colaborador escrever-me a dizer que não estava de acordo com uma decisão da empresa.

5º Conteúdos são partilhados como boas práticas do que fizeram, produtos novos interessantes que a empresa não tem para os seus clientes, coisas que aportam valor para empresa, ex. reclamações de clientes, ou até apresentar processos que foram definidos à 15 anos atrás e que hoje não se adequam. Hoje ainda há muita coisa onde podemos evoluir. Existe uma grande multiplicidade de comunidades que nos dispersam. Ex. Eu quero procurar alguma coisa sobre uma determinada temática tenho que ir à procura em ¾ sítios. Eu tenho uma comunidade internacional de RH, e comecei achar estranho porque é que a minha equipa não podia participar nesta comunidade. Então criamos outra comunidade nacional para todos os recursos humanos. O perigo hoje é termos uma multiplicidade de comunidades para a mesma temática. A outra situação é existir falta de comunidades para temáticas como por ex. responsabilidade social onde podem ser discutidos assuntos fora da empresa. Assuntos que são da vida pessoal dos colaboradores, mas que pode facilitar-lhes a vida. Podemos utilizar as comunidades como áreas de sensibilização para melhorar a vida dos colaboradores.

6º São importantes porque temos ser eficientes, trabalhar com menos hierarquias e com processos simplificados.

7º Hoje ainda estamos numa fase embrionária de fomentação e criação de comunidades e de participação nas mesmas. No próximo mês de Outubro vamos realizar o 2º inquérito BES e temos como objetivo crescer nove pontos no envolvimento com o colaborador e acredito este ano que vamos conseguir devido a esta transformação digital. Hoje já somos o 2º país da Europa com o maior envolvimento com o colaborador. Só em Outubro é que posso dizer que o que estamos a fazer está a aumentar o envolvimento e satisfação com os colaboradores. As vendas e as quotas de mercado estão a crescer.

Nós estamos a preparar uma mudança organizacional na empresa em que o papel das comunidades vai ser determinante, a empresa vai ter vários formatos de lojas agrupados por zona geográfica (chamamos “zona de vida”) e as pessoas vão começar a ser avaliadas pela zona onde estão. As comunidades vão funcionar como ferramentas de comunicação e formação para as pessoas de cada “zona de vida”. Por exemplo, um colaborador está na sua loja dessa “zona de vida” e percebe através da comunidade que outra pessoa de outra loja precisa de apoio na sua loja e pode ir ajudar. As comunidades vão ajudar-nos não só na comunicação e na mobilização de pessoas, para partilha de recursos, de avaliação das pessoas, de acompanhamento dos colaboradores;

8º A mais valia é a satisfação cliente. Existem 2 coisas que o projeto de transformação da empresa tem: cliente e colaborador estão ao mesmo nível, chamamos “a simetria das atenções”. Quem é o meu patrão é o cliente, quem é que faz com que o cliente volte porque foi bem atendido é o colaborador. Se eu tiver a “a simetria das atenções” em que o cliente e colaborador estão no mesmo nível, todos vão atuar de uma forma natural e atingir o objetivo de sermos líder em quota de mercado em cada “zona de vida”. Nesta

simplificação de processos é libertar o colaborador de tarefas mais burocráticas de forma a ele ter mais tempo para o cliente. Por exemplo, nós queremos ganhar mais clientes para as nossas lojas, mas temos clientes nas nossas lojas que não compram produtos, por exemplo, não alimentares. Estas ferramentas digitais pretendem que o colaborador consiga agilizar processos e assim atrair o cliente para essas áreas que não costumava comprar. Vai aumentar a capacidade de decisão e iniciativa do próprio colaborador. Se eu hoje trabalho numa empresa que distribui parte dos seus lucros pelos colaboradores, que oferece e disponibiliza ações da empresa ao colaborador, se o colaborador perceber isso, e perceber que irá ganhar mais porque também é dono da empresa, se conquistar mais clientes, se os atender melhor para voltarem de novo, então o colaborador pensa que ao valorizar a empresa está a ganhar com isso. Verificamos hoje que 30 a 50% do salário é variável e que pode acrescer ao salário fixo, através dos prémios, da valorização das ações e da distribuição dos lucros. Nos 2 últimos anos, somos o país com maior crescimento de resultados, de valorização de ações e distribuição de lucros. Temos que saber valorizar isso, e comunicar melhor, utilizando para isso as comunidades. Temos que utilizar as comunidades para trabalhar melhor o *employing brand* temos que utilizar as comunidades “para vender o que nos diferencia perante os colaboradores” Ex: somos a única empresa de distribuição em Portugal e no mundo que temos a Certificação SA8000 desde 2006, e não tiramos partido disso somos muito “*low profile*”. Temos outro exemplo, uma fundação que apoia os colaboradores. Temos muita coisa diferenciadora e temos de comunicar isso nas comunidades. O outro passo será os próprios colaboradores a terem iniciativa de contactar eles próprios os clientes. Ex. O cliente veio À loja e pediu isto, mas como não temos eu vou com o telemóvel telefonar ao meu colega de outra loja para arranjar o produto e depois vou contactar o cliente.

9º É evidente se eu estou a utilizar plataformas *online* de formação, se estou a dar mais informação e obter retorno porque tenho colaboradores mais eficientes, mais envolvidos e com menos *turnover*;

10 É enorme o impacto motivacional. O facto de termos mais transparência na comunicação em que as pessoas estão mais atentas e sabem quais são as prioridades das várias áreas e das várias direções, os colaboradores também vão cobrar à empresa caso a empresa não cumpra os compromissos assumidos. Ex: no projeto humano a empresa anunciou que ia dar sopas gratuitas a todos os colaboradores em Junho, porque já tínhamos 9 lojas que ofereciam sopa. Apesar de todos os contratemplos, tivemos que arranjar uma solução de que em Junho todas as lojas do Grupo em Portugal tivessem meios para oferecer sopas a todos os seus colaboradores. E isto tem que ser comunicado nas comunidades no muro do futuro que anuncia as datas de implementação das medidas do projeto humano, e temos de cumprir. Nem todos os colaboradores estão inscritos nas comunidades, mas a notícia publicada vai passando entre colegas. Os próprios colaboradores avaliam e cobram à empresa os compromissos assumidos publicamente nas comunidades. E isso tem impacto no nível de envolvimento. Outro exemplo: andamos à 5 anos com calçado específico robusto e de segurança para os colaboradores utilizarem nas lojas, e todos os colaboradores se queixavam que era o calçado pesado e quente. Até que a empresa descobriu uns ténis de

biqueira de aço muito parecidos com o símbolo da NIKE que custavam o dobro do calçado existente (custam 29€.). A 1ª reação da empresa foi considerar que esta decisão era inviável a nível financeiro. Fomos avaliar a concorrência, e o IKEA utilizava estes ténis, testámos nas lojas “My Auchan”, e percebemos que os colaboradores adoram e utilizam estas sapatilhas fora do trabalho, inclusivamente alguns adquiriram mais um par para uso pessoal. Avaliamos e decidimos que todos os colaboradores, até ao final do ano, tinham que ter aquele calçado seguro e confortável e que era do gosto das pessoas. E a reação das pessoas é muito boa, pois percebem que a empresa está a ir ao seu encontro. As pessoas estão a perceber que aquilo que está a ser comunicado nas comunidades está a ser cumprido. Sobretudo para mim como Diretor de RH os valores da empresa estão a ser aplicados diariamente: Abertura; Excelência e Confiança. Tudo isto está a ter um impacto que queríamos que acontecesse que é a mudança de comportamento das chefias. Iniciámos uma formação para preparar as chefias que se iniciou com o comité de direção e vai ser multiplicada para os diretores de loja de forma a chegar depois às restantes chefias. As comunidades permitem nos pilotar também se as chefias estão adaptar-se às novas exigências.

11º Sobretudo no custo de papel e de impressão, a gestão do espaço da informação. Hoje temos TV's com circuito interno nos refeitórios onde passam informação e incentivam ao uso das comunidades

12º Em Portugal acho que sim. Porque efetivamente tínhamos a consciência que nós tínhamos muita dificuldade em reter jovens entre os 22 e 30 anos. Quando foi a crise começamos a simplificar a estrutura hierárquicas e os colaboradores começaram a perceber que tinham poucas hipóteses de promoção interna e começamos a registar um elevado *turnover* de quadros, tínhamos que fazer alguma coisa. Portugal estava sedento para esta mudança digital.

13º Sim verifico totalmente. Avaliação de risco neste momento a grande problemática é eu saber o que vou fazer com aqueles dados, e pode ser perigoso a saída da empresa para o exterior de alguma informação. Mas isso é uma ilusão, pois Portugal deve ser o único a país a pensar que o “segredo é a alma do negócio”. O que queremos controlar, não pode ser uma preocupação. A avaliação de risco está no controle e na utilização da informação que o colaborador tem em relação ao cliente com a nova lei de proteção de dados. O fundamental é o Diálogo não podemos aceitar que não haja. Temos que perceber se temos alguma chefia com um perfil que não se adapte a estas condicionantes necessárias para a transformação digital

14º Depende da maturidade dos países. Os países de leste publicam conteúdo que para nós já foi ultrapassado aquele patamar. Mas também sei que para aqueles países e naquele momento esses conteúdos são importantes. Ex: integração de pessoas com deficiência, isso já foi feito em Portugal à muito tempo. Aquilo que comunicam é mais para mobilizar as equipas a utilizar o digital porque a evolução informática para eles ainda é muito recente. Outra condição é a cultura destes países de leste em que o respeito hierárquico e a rigidez de comunicação na estrutura são muito diferentes da nossa. Tem um ambiente de trabalho muito formal, muito sério. O impacto das comunidades pode levar as pessoas a

mudar um pouco a cultura do próprio país. Nas comunidades internacionais aparece mais informação técnica, legislação, cumprimento de normas, regras, atas de reuniões internacionais. São muito formais. Portugal partilha muito pouco nas comunidades internacionais. Eu alerto a comunicação interna para ter cuidado para não só publicar coisas *fun*, mas sim todos os colaboradores tem que ter noção que a empresa vive se melhorar os seus resultados, temos que utilizar estas ferramentas digitais para lançar alertas se as coisas estão a correr bem, mas também se as coisas estão a correr mal, lançando alertas. Ex: quando uma loja publica uma foto sobre a teatralização do balcão da peixaria quero que anexe também que com aquilo permitiu chegar a um X de vendas, de clientes e de margem, para que as outras lojas possam basear-se e utilizar aquela prática. Não é só ter uma foto bonita de um balcão cheio de peixe e no final vai tudo para o lixo porque não foi vendido, quero que tenha retorno. Mas nesta fase estamos na fase do enamoramento, eu quero é que as pessoas adiram às comunidades. Mas temos que passar para outra fase, mas formativa. Temos que ser mais exigentes com os conteúdos que publicamos.

15° Sobretudo vai entrar no espirito de tudo a funcionar de uma forma natural, já está integrada naturalmente na rotina diária. Hoje as coisas são muito mais efémeras, os emails vão desaparecer, porque temos duplicação de conteúdos em diversos meios: emails e comunidades. E também temos várias comunidades para o mesmo tema, o que vai acontecer é que vai haver uma racionalização: apenas um meio – as comunidades e uma organização de todas as comunidades. A empresa vai continuar a utilizar as comunidades para transmitir mensagens. Hoje temos uma multiplicidade de *apps*, temos que trabalhar no sentido de focalizar.

Ao introduzir esta nova forma de trabalhar, as comunidades, permitem comunicar, sermos mais rápidos a tomar decisões. Tudo é físico é copiável, tudo o que é humano é mais difícil de copiar. O ambiente de trabalho é fundamental, na Auchan são muito próximos e estas ferramentas potenciam esta proximidade. A questão diferenciadora é a forma como gerimos as pessoas e damos autonomia, e eles sentem que é verdadeiro, e sentem um sentimento de pertença com a empresa. A questão de comunicação e uso das comunidades é fundamental para a nova organização da empresa que vai ter as “zonas de vida”. É importante encontrar pessoas que acreditam nos projetos da empresa e que funcionam como facilitadores da mudança como o foram os “Embaixadores Birdy”. Agora o comité de Direção vai às lojas e está 2 dias a perceber como a loja utiliza e desenvolve as ferramentas digitais e particularmente as comunidades.

Entrevista Diretora do Jumbo de Sintra, realizada a 17-08-2018

Duração: 41’

## Introdução

Eu gostava de fazer uma pequena contextualização, particularmente relativa à loja de Sintra que sou Diretora, nós temos colaboradores muito digitais e muito participativos e as ferramentas Google ainda estão numa fase muito embrionária, portanto isto ainda é novidade para muita gente. Aliado a isso, ainda temos alguns colaboradores com idade que faz com que não sejam muito participativos e efetivamente tem dificuldades em participar nestas comunidades. É verdade que noto aqui um caminho muito assertivo da empresa, nomeadamente ao disponibilizar os recibos de vencimento por meios digitais (email e *homepage*) que faz de alguma forma pressão para atrair os colaboradores a serem cada vez mais participativos no espaço digital, e isso sem dúvida, é uma alavanca que faz com que eles estejam mais participativos nestas comunidades. Mas também é verdade, é que cada um de nós temos que fazer algo mais para o desenvolvimento destas comunidades, principalmente no contexto de loja. No contexto de loja o que noto é que os colaboradores por iniciativa própria não criam estas comunidades, sejam elas privadas ou públicas, quem cria as comunidades é alguém da comunicação interna que temos dentro da loja que potencia a criação e participação nessas comunidades, que podem ser os Embaixadores Birdy, ou por exemplo na minha loja, tenho um elemento da minha equipa de loja que tem a responsabilidade digital (e que agora foi transferido para trabalhar para a sede no departamento de Inovação e área digital). O papel desse colaborador foi determinante na loja ao proporcionar a criação de algumas ferramentas para utilização digital e ainda para que a loja fosse diferenciadora nos desafios colocados pela empresa no campo digital. Porque de facto, tínhamos desde o início uma visão clara de que a loja tinha de ser digital, e tínhamos que realizar a transferência das ferramentas digitais para que os colaboradores continuassem a sentir-se à vontade. Primeiro percebemos que não adianta estarmos a disponibilizar aos colaboradores ferramentas como as comunidades, se os colaboradores não tinham meios para aceder, por exemplo *smartphones*. E a empresa mais uma vez, “deu o salto” para ir ao encontro dessa necessidade realizando um contrato com a Altice para fornecer telemóveis aos colaboradores. No entanto a loja de Sintra, que abriu em Novembro de 2015, disponibilizou desde o início a possibilidade de os colaboradores utilizarem os seus telemóveis pessoais no local de trabalho. Tivemos alguns bloqueios nesta tomada de decisão, nomeadamente o perímetro, a segurança (por exemplo, como vou saber se os telemóveis são deles?), mas nunca em momento algum, sentimos dificuldade na segurança em relação aos telemóveis pessoais. Nunca definimos regras de utilização desses telemóveis no horário de trabalho, se há efetivamente alguns colaboradores que utilizam mais do que outros, isso acontece, mas nunca foi necessário criar essas regras. Partimos logo do princípio, que não basta disponibilizar o *software* das comunidades e não disponibilizar ou facilitar o acesso com *hardware*. Esta decisão de loja, inédita na Empresa permitiu logo desde o início, potenciar o envolvimento digital através da criação de um grupo na rede social *Facebook*, para termos uma ideia do nível de adesão, eu tenho na loja 320 colaboradores e nesse grupo estavam 260 no grupo interno de *Facebook*, e era difícil encontrar quem ainda não estava registado nesse grupo para nós convidarmos a estar presente. Neste espaço íamos partilhando muitas atividades que aconteciam na loja, desde montagens de campanha, por exemplo, a campanha do *Halloween* e os colaboradores a tirarem

fotos no armazém mascarados e partilharem, ou seja partilhavam coisas que faziam a ligação do profissional e do pessoal, o que potenciou, e muito, a participação nessa comunidade do *Facebook*. Hoje em dia, relativamente às comunidades do *Google* disponibilizadas pela empresa, eu não vejo nada disso, porque este grupo de *Facebook* já existia antes da implementação da plataforma *Birdy* (Março 2017). Quando esta plataforma foi implementada para toda a empresa, nós na loja fizemos esta transferência do grupo da loja do *Facebook* para a ferramenta das comunidades do *Google* disponibilizada pela empresa. Importa referir que, quando a loja abriu utilizávamos uma plataforma digital Iamer, mas como pertencia à *Microsoft* era uma licença cara, e assim ao fim de 6 meses, fizemos a transição para um grupo privado criado na rede social do *Facebook*, e foi uma passagem muito tranquila. É nesse novo espaço que criámos uma comunidade onde as pessoas colocavam desde frases engraçadas, desde as fotos da montagem de campanhas na loja, desde informação institucional. Por exemplo, quando eu tinha uma visita na loja de um membro da Direção Geral, eu avisava os colaboradores no *Facebook* da seguinte forma “atenção no próximo fim-de-semana vamos ter a visita à nossa loja do Diretor Geral *Corporate*, que vai falar com alguns de vocês, estejam à vontade, procedam da mesma forma como fazem com os nossos clientes, e com toda a certeza vamos ter sucesso”, depois da visita colocava de novo no grupo um *post* “Obrigada a todos, a visita correu extremamente bem, O Director Geral elogiou o colaborador A, e o colaborador B. Obrigada por continuarem a servir bem os nossos clientes e a continuarmos a ser reconhecidos como um exemplo”.

Presentemente, esta ferramenta disponibilizada pela empresa, as comunidades internas, os colaboradores de loja e, eu própria, não nos sentimos muito confortáveis em utilizá-la. Quando fizemos a transição do grupo privado do *Facebook* para a comunidade do *Google+* os colaboradores não ficaram muito satisfeitos porque eles usam uma ferramenta de rede social *Facebook* a nível pessoal, e quando se está inserido num grupo de loja, quando se abre a sessão aparece as *news* desse grupo, e de outros, em que estás associado, ou seja tudo aparece no mesmo canal de comunicação, o que facilita a comunicação digital, “tudo no mesmo local”. Com as comunidades implica que tens de passar de um sítio para outro. Ou seja, este instrumento colocado à disposição pela empresa fica muito aquém do que estávamos habituados, mas isso compete-nos a nós trabalhar nisso, ou seja a loja tem de dinamizar mais estes espaços. Por exemplo, canalizar as comunicações de loja para este canal, lançar desafios do tipo “tira fotos ao teu mercado e publica na comunidade de loja”. Falta fazer muito pela adesão às comunidades de loja, principalmente devido trajeto digital da loja de Sintra. Provavelmente existem lojas que se sentem muito à vontade com as comunidades *Google+* porque não tinham a experiência do Jumbo de Sintra. Por exemplo, aconteceu a mesma reação da loja de Sintra ao contrato realizado com a empresa com a Altice, porque se o colaborador desta loja já utilizava o seu *smartphone* pessoal, porque é que tinha necessidade de adquirir outro equipamento, inclusivamente até já tinha uma assinatura de fidelização com outra operadora. Ou seja, como o Jumbo de Sintra já era tão facilitador na utilização de *hardware* para fomentar a utilização do Grupo de *Facebook* no passado, e depois mais tarde, das comunidades *Google+* os colaboradores desta loja não estão aderir facilmente a estas novas iniciativas da empresa. Mesmo assim,



temos uma adesão de 50% dos colaboradores da loja de Sintra às comunidades locais (loja) na plataforma Birdy. Noto que a dinamização para participação e adesão às comunidades, na minha loja, ficou um bocadinho aquém das minhas expectativas. Demos algum tempo para transferir os colaboradores que estavam no grupo de *Facebook* para a nova ferramenta das comunidades Google+, e nesse tempo foi possível conquistar a equipa para esta nova plataforma, mas foi uma conquista dura. Do tipo “tens que aderir à comunidade”, “olha partilhámos na comunidade a informação que procuras, tens que ir lá ver”. Está a ser uma conquista de recrutamento mais dura para as comunidades Google+ do que foi na altura da criação do grupo de *Facebook*. Isto porque, para a loja de Sintra não foi um avanço, para um retrocesso no processo de evolução digital.

Existem 2 lojas que se destacam a nível de dinamização de comunidades locais, Jumbo de Amadora e de Coimbra, no entanto, sigo mais a Amadora pela proximidade geográfica, e pela partilha de colaboradores e clientes entre estas duas lojas. Tento perceber o que eles fazem, por exemplo, eles tinham um muro na loja onde colocavam toda a informação para os colaboradores e uma das iniciativas deles foi acabar com esse muro transferindo toda a informação para a comunidade de loja de Amadora. Por exemplo, tem uma informação que diz “atenção que agora é tudo digital, utilizem as ferramentas do *Google* e utilizem a comunidade de partilha da loja”, passou a ser um muro digital. Na comunidade de loja da Amadora são colocados conteúdos como, por exemplo, o colaborador descobre um problema dentro da loja e partilha na comunidade avançando com uma proposta de solução, outro exemplo o colaborador indica a necessidade de colocação de um candeeiro numa zona escura da loja, e ainda outro exemplo o colaborador detecta a necessidade de colocação de uma rampa de acesso ao armazém para facilitar a circulação das paletes e minimizar o esforço humano necessário para manobrá-las, ou seja o colaborador propõe uma solução na comunidade e torna-se o *sponser* dessa ação/solução. Descobri seguindo a comunidade da loja de Amadora, que esta loja utilizou esta estratégia de envolvimento e participação dos seus colaboradores na comunidade local.

Saliento que a comunicação com a minha equipa, na loja de Sintra, não foi feita com as comunidades, nem com *Facebook*, mas sim através de uma ferramenta, que a loja continua desde o início a utilizar, que é o *Whatsup*. Esta ferramenta permite de uma forma muito mais rápida comunicar com toda a equipa. Em relação ao *chat* disponibilizado pela empresa na plataforma Birdy, o *Hangout*, foi feita uma tentativa de transição, mas depois de algum tempo de experimentação a loja decidiu não o utilizar e regressar de novo para a utilização do *Whatsup*. Isto porque no *Hangout* o nº de mensagens enviado pelos colaboradores não permitia extrair fotos, tinham que ser guardadas, não era uma ferramenta *user friendly* e os próprios colaboradores alertaram-me “chefe não podemos simplesmente aceitar o *hangout* porque é uma ferramenta do Google+, da plataforma Birdy, disponibilizada pela empresa, mas sim perceber que esta ferramenta tem muitas ineficiências como extrair fotos e a transição de grupos para grupos”, e deste modo, a equipa acabou por me convencer a manter a anterior ferramenta *Whatsup* como meio de comunicação principal. Em relação às comunidades não existem desvantagens, mas sim vantagens pelo

facto de se poder criar dentro das comunidades os separadores que permitem organizar a informação por temas, ex: “comércio”, “animação”, assim comunicações importantes e formais é muito mais fácil fazê-lo nas comunidades, o único *handicap* é não estar ligado a uma rede social pessoal que eles já utilizavam (o *Facebook*). Assim tem que andar a saltar de uma rede social pessoal externa para uma rede social profissional interna

1º Claramente a eficácia da comunicação, a eficácia de processos, a poupança de custos em suportes físicos (cartazes e papel);

2º Como objetivo estratégico a eficácia de comunicação da empresa, porque a empresa é muito processual, e assim através destas comunidades a empresa consegue alcançar o maior número de colaboradores com uma poupança de recursos envolvidos;

3º Estarem muito mais envolvidos com a empresa, a comunicação ser rápida e eficaz (pois os cartazes que eram afixados com informação já ninguém via). A mobilidade, pois consigo ter acesso à informação a partir do meu *smartphone* em qualquer lugar, e conseguir ao mesmo tempo colocar questões profissionais.

4º Existem questões impostas pela empresa que são uma interferência direta, como por exemplo, apenas disponibilizar o recibo de vencimento por meios digitais, digamos que a empresa está “a obrigar” a utilização ferramentas digitais canalizando toda a informação para esses canais. Mas que estou de acordo que a empresa o faça, pois estão envolvidos avultados investimentos nestas ferramentas digitais e é preciso fomentar a sua utilização e motivar as equipas para tal, ainda por cima quando a média de idades dos colaboradores é elevada. No entanto, a empresa não interfere nos conteúdos publicados nas comunidades e nem corrige. Por exemplo, por vezes como Direção de loja fico zangada por alguns comentários colocados pelos meus colaboradores na comunidade de loja. Ex. um *post* em que uma colaboradora colocou uma foto na comunidade de loja de um autoclismo avariado à muito tempo e complementa que já avisou 20 pessoas e continua tudo na mesma. Quando vejo esta publicação fico zangada, porque percebo que foi preciso colocar um *post* na comunidade para 260 pessoas saberem, quando podia ter sido resolvido se o responsável de manutenção tivesse atuado de imediato. Interferi com uma resposta “que esta situação iria ser resolvida nos próximos dias, “Tânia dou-te depois o feedback da data de resolução desta situação”. Mas atenção que os conteúdos colocados podem ser negativos e “doerem”, fico, por vezes, zangada, mas não interfiro, quero interferir, mas não posso.

5º Tipo de conteúdos desde o ponto de situação da negociação da empresa com a Altice, desde passatempos engraçados e desafiados pela comunicação interna, partilham coisas engraçadas, partilham o que é ser um bom colaborador, o que é o espírito de empresa, truques de coisas simples do dia-a-dia “ex: colocar sabão num fecho éclair”

6º Estes conteúdos são importantes para empresa devido à motivação que provocam nas equipas, às vezes não é só o crescimento de vendas e os objetivos a alcançar é que é importante, é eu conseguir-me rir com as histórias e fotos colocadas nas comunidades pelos colaboradores. É estarem bem no ambiente do trabalho, sentir que estão contentes e satisfeitos;

7º A empresa não extrai os conteúdos, não existem métricas, consigo avaliar se há muitos ou poucos *posts*, quem está mais ativo ou menos ativo nas comunidades.

8º A mais-valia é as pessoas estarem envolvidas com a empresa, a motivação das equipas, uma comunicação mais célere e eficaz e a poupança de recursos;

9º A empresa aplica uma boa prática como por ex: eu entrei na comunidade de loja da Amadora para perceber porque é tão bem sucedida, fui ver as boas práticas e apliquei. Outro ex. a comunidade do têxtil serviu-me para a minha gestão de loja, fui acompanhando nestas três últimas semanas a comunidade da qual sou membro e vi muita atividade na implantação da nova coleção. O que permitiu acompanhar e gerir a implantação do têxtil em diversas lojas e sempre comparando com a minha. Faz-me também comercialmente como Diretora estar atenta aquilo que tenho dentro de portas

10º Impacto motivacional, um dos exemplos é as lojas perceberem o que as outras estão a fazer e numa forma de competição saudável quererem fazer melhor ex. as campanhas. Eu tenho esse espírito competitivo e fico furiosa quando vejo uma campanha melhor do que a minha, serve-me de exemplo para estimular as minhas equipas, o que posso melhorar até ao fim da campanha.

11º As Comunidades alteraram, mas vão ter que alterar muito mais! Ainda comunicamos muito por informação impressa em cartazes, e isso vai ter que se alterar. Por exemplo, na minha loja quando abrir comecei com uma TV interna (circuito fechado) em que a informação ia passando e os colaboradores no refeitório viam essa informação. Ou seja, a comunicação interna no Jumbo de Sintra era feita na TV onde descarregávamos todos os conteúdos a passar para os colaboradores. E a empresa tem que dar esse salto também.

12º Para a empresa foi muita coisa, de repente aparece uma nova plataforma Birdy, com novo email (Gmail), novo calendário, etc. Não estávamos preparados para uma mudança tão rápida. Mesmo com ajuda dos Embaixadores Birdy, a mudança foi feita foi muito à pressão! Se estávamos preparados para isso, provavelmente não, mas teria que ser feito assim, não há nada em termos digitais que seja tão bem preparado para ser implementado, é um processo de construção, passo-a-passo de aprendizagem após o lançamento das ferramentas digitais. É como a transição dos recibos de vencimento a sua disponibilização digital teria que ser assim.

13º Em relação aos pilares estruturais: vou por partes, o Diálogo sim verifico, nós temos que permanentemente informar as pessoas, tem muito a ver com a cultura da empresa e também com a personalidade da chefia da loja. Para fomentar o Diálogo nas comunidades temos que andar atrás das

peças para participarem, e a participação não é aquela que é expectável, estamos a evangelizar para a participação; O Acesso, com o exemplo do fornecimento de *smartphones*... na abertura da loja discursi que íamos ser uma loja digital com a rede social Iamer, e dois ou três dias depois os meus colaboradores confrontam-me “é tudo muito bonito, mas como quer que participemos na rede social senão podemos andar com os nossos telemóveis na loja, pois têm que ficar guardados no cacifo”. Isso fez-me tomar a iniciativa de ser a primeira loja a permitir o uso de telemóveis pessoais na loja. Esta decisão podia ter-me corrido mal. E não houve praticamente uma avaliação de risco, houve confiança nas equipas, houve uma transparência. As pessoas gostaram, elogiaram, nunca houve “uma polícia dos telemóveis”, fiz várias reuniões de abertura de loja e apelei ao uso dos telemóveis com o bom senso. É claro que chegamos a cortar os acessos ao uso dos telemóveis a uma equipa de Talho, por os ter utilizado para ver jogos de futebol durante o horário de trabalho, mas depois foi devolvido após o tempo de castigo. Nunca foi necessário colocar regras, havia Transparência.

14º As comunidades internacionais que eu faço parte apresentam conteúdos relacionados com o produto, o processo, são muito técnicas e não de animação das equipas como são as locais e nacionais/transversais utilizadas para motivar as equipas para o comércio.

15º Vejo tudo completamente digitalizado, todos os conteúdos canalizados para as comunidades. Mas nós somos um país muito burocrático, muito de papel, muito de assinaturas e nós também temos que evoluir lá fora, abrir as nossas mentes. Essa nova geração de colaboradores que estão entrar na empresa tem uma competência digital acima da média que nos vai obrigar a evoluir. Todo contexto económico e político faz com que haja situações que nos atrasam na digitalização. Ex. Direção de qualidade, envolve papeis e carimbos em excesso. A empresa deve utilizar as comunidades para passar muitas mensagens, ainda não estamos muito preparados para isso, mas o atual Diretor Geral já deu um salto na comunicação digital, quando há 2 meses fechou oficialmente os resultados do 1º semestre partilhados na comunidade. Também permite que haja uma associação da imagem da pessoa à comunicação que está a ser transmitida, estas comunidades permitem fazer esta aproximação.

Entrevista Diretor Geral realizada a 22-08-18

Duração: 1H 04’

É preciso fazer uma pequena introdução. A questão da criação das comunidades é muito semelhante ao que fazíamos de uma forma manual há 30 anos em que tínhamos placards nas entradas de loja onde os clientes comunicavam entre si do tipo “Vendo X”, “preciso de Quarto”. De uma forma simples, a loja disponibilizava esse placard que permitia que a comunidade exterior comunicasse entre si. Com o desenvolvimento das redes sociais voltou a comunicação entre pessoas, mas agora utilizando os meios

digitais. Essa questão das comunidades aparece no Mundo e no Auchan, e hoje em dia, todos criam conteúdos no espaço digital partilhando a informação e o conhecimento sem qualquer validação científica. As comunidades no Auchan aparecem por 4 razões: a 1ª que a informação que é publicada nas comunidades seja fidedigna; 2ª é a rapidez como se comunica com todos; 3ª que as pessoas se conheçam e que haja maior proximidade entre todos; 4ª como não se consegue retirar de todas as pessoas o *knowhow*, competências e conhecimento que elas têm, este espaço é uma oportunidade de obter esse conhecimento. Ex: um colaborador pode pertencer a uma área de talho, mas tem como *hobby* saber mais sobre novas tecnologias. Com as comunidades damos aos colaboradores a oportunidade para terem um espaço onde podem ajudar os outros e dar a conhecer as competências que tem a nível pessoal. Existe assim uma troca de serviços entre os membros da comunidade com a interação gerada nesses espaços. As comunidades *online* permitem retomar um contacto que se estava a perder entre as pessoas.

1º Rapidez com o que comunicamos entre nós e a fiabilidade dos resultados da informação que é dada. A partilha e a desmultiplicação de coisas simples que nos podem ajudar no dia-a-dia do comércio. Tem a ver com a ligação das pessoas, a partilha de informação. Este processo não é fácil, por exemplo, quando foi o caso dos telemóveis (“Auchan Mobile”) a informação que foi difundida não estava completa e como demoramos meia dúzia de horas a reagir, gerou-se umas 40 mensagens de contestação.

2º O grande princípio estratégico é a liberdade total, as pessoas devem poder partilhar tudo e está diretamente relacionado com a abertura da empresa, um dos seus valores culturais. Nos dias de hoje, não podemos condicionar a opinião de cada um, e essa opinião tem que ser visível nesses espaços e para todos. A informação é de todos. A Empresa tem que confiar em todos e tem que ter a capacidade de ouvir o bom e o menos bom. O princípio é construir uma coisa em conjunto. As comunidades são criadas com este princípio, de criação de valor conjunto, de colaboração, de melhor métodos de trabalho, de melhor qualidade de vida e de melhores resultados.

3º A 1ª questão é que estas comunidades não são como uma rede social externa em que as pessoas se expõem pessoalmente, é muito mais profissional. A 2ª questão é que as comunidades são boas para os colaboradores a nível pessoal e profissional. O que estamos a fazer é criar uma cultura de partilha, que já se pratica lá fora. Estamos a fazer esta literacia digital porque muitas pessoas acima dos 35 anos só conheciam a rede social do Facebook. Estamos a ajudar o colaborador pessoal e profissionalmente. Isto é uma arma poderosíssima, pois permite comunicar com todos os colaboradores ao mesmo tempo. As pessoas estão a aprender a organizar a sua informação, a gerir toda esta avalanche de informação digital tendo em conta as suas prioridades e gostos pessoais. Hoje, não se consegue proibir as pessoas de aceder às redes sociais enquanto trabalham, aqui a responsabilização e a confiança nos colaboradores é fundamental. Ensinar e ajudar as pessoas a utilizar estas ferramentas digitais. A transformação digital está a provocar uma mudança cultural em todo o mundo e essa mudança está a acontecer desde à 10 a 15 anos de forma permanente, a grande questão é como nós conseguimos fazer com que as pessoas confiem e acreditem na evolução tecnológica? Como conseguimos ajudar e ensinar as pessoas a adaptarem-se a esta evolução que

só traz qualidade de vida para todos? É verdade que estamos a ser exacerbados de informação que recebemos diariamente, temos é que ter capacidade de gerir toda informação. É muito mais uma transformação humana que estamos assistir do que uma transformação digital. Não é dar conhecimento, é partilhar trata-se de outra forma de trabalhar. Tínhamos 8 níveis hierárquicos há 20 anos, nesse tempo o operador só falava com o nível hierárquico acima, mas foi fundamental essa forma de relação hierárquica no passado. Mas a grande riqueza é perceber e aceitarmos que trabalhávamos assim no passado, mas hoje em dia, o trabalho é diferente trabalha-se apenas com 2 a 3 níveis hierárquicos, e quando podermos trabalhar sem níveis hierárquicos ainda melhor, apenas com a responsabilização de cada um. Eu posso ser teu colega e ao mesmo tempo avaliar-te, tenho mais essa responsabilidade. O cultural tem a ver mais com o país e com a empresa, ex: a empresa trabalhou 50 anos com os valores: confiança, partilha e progresso e há 2 anos a empresa decidiu mudar os valores nos dias de hoje, temos que ter ambição como seres humanos de responder e sermos rápidos na prática dos novos valores (confiança, abertura e excelência). Quem faz os valores são as pessoas, que os vão colocando em prática nas comunidades.

4º A empresa interfere no seu todo de uma forma aberta, como formadora e facilitadora na participação nas comunidades. Há princípios e critérios de participação, como por exemplo, não se pode aceitar a agressão verbal entre dois colaboradores nas comunidades, mas não há uma censura da empresa, nas comunidades públicas que conseguimos aceder. Hoje não é só confiança nestes meios, não temos outra solução do que aceitá-los e usá-los senão virávamos uma Coreia do Norte. No mundo de hoje, as pessoas tem que ser responsáveis por aquilo que fazem, e arcar com as respectivas consequências.

5º Milhares e centenas de conteúdos que são partilhados. São tantas as comunidades...as locais, as nacionais, as internacionais. Vejo coisas bem-feitas na concorrência, coisas bem-feitas na nossa empresa, coisas mal feitas na concorrência e coisas mal feitas na empresa, é uma abertura total, desde que respeite o princípio do respeito, não aceito que utilizem estes espaços para denegrir a concorrência, por exemplo. Não aceito que se tratem assuntos pessoais controversos e negativos entre colaboradores. Em todas as situações que ocorrerem fomos falar com os colaboradores pessoalmente e explicar qual o objetivo das comunidades, isto quando tomamos conhecimento nas comunidades públicas, porque nas privadas não sabemos. Recebo relatórios de quantas pessoas têm as comunidades, quantas pessoas estão aderir, sei que até ao final de Julho chegámos às 5000 pessoas como membros das comunidades (num total de 8000 colaboradores), também sou informado de alguns temas debatidos, agora outras situações negativas não me interessam.

6º Muito importantes. Ex. Lançámos um projeto têxtil de alteração de todas as lojas e foi criada uma comunidade onde as pessoas de cada loja colocavam o que ia fazendo, e assim as outras lojas tentavam melhorar a sua campanha com base naquilo que iam observando na comunidade. Depois de um dia para outro, lançamos uma coleção nova de têxtil, e naquele dia, através das comunidades todas as pessoas sabiam o que cada loja tinha montado e tentavam melhorar as suas campanhas com base no que observavam. Assim todas as pessoas envolvidas iam inserindo melhorias na sua montagem da coleção

nova, quando no passado isso só era possível após um ano depois de uma realização de avaliação em equipa. O problema aqui é quando as pessoas realizam uma publicação querem obter reconhecimento imediato, mas nas comunidades não funciona assim, pois as pessoas podem apenas observar e não colocar “gosto”.

7º Não extrai e não avalia; Isto vai dar resultado não visível nos resultados da empresa, o que apenas se sabe é o nº de pessoas que se envolveram na comunidade e interagiram. Porque aqui existem muitas coisas que são do foro pessoal dos colaboradores e para o bem-estar de cada um, por isso existe muita dificuldade em avaliar. Agora percebemos que tem impacto na rapidez de uma decisão tomada, antes demorava 2 dias, agora demoro 1H. Não consigo quantificar, mas sei que é melhor, que é mais rápido, que é mais ágil. Não tem influência direta nos resultados, mas sim indiretamente nos mesmos, e sobretudo, no bem-estar de cada um, na satisfação, no orgulho e no conhecimento do que se passa na empresa. Não conseguimos ir a todas as lojas e as comunidades permitem que estejamos mais próximos uns dos outros.

As comunidades vão ser uma ferramenta obrigatória para que as “zonas de vida” se desenvolvam. Ainda não há muitos anos atrás, considerávamos que as lojas mais próximas de uma loja eram concorrentes dessa loja. Observávamos um erro cometido pelos nossos colegas da loja vizinha e não os alertávamos para beneficiarmo-nos, numa atitude concorrencial dentro de casa. Foi o nosso passado e foi bom na altura. Mas hoje, não se pode pensar assim, “era dar tiros nos nossos próprios pés”, para além de penalizar a empresa, estamos a penalizar o cliente, porque o cliente vê coisas diferentes em lojas pertencentes à mesma insígnia. Como estamos aqui para o cliente, e o que nos interessa cada vez mais são as nossas equipas e seu bem-estar, as comunidades vão ser essenciais para as “zonas de vida”.

Acha que as comunidades e outras ferramentas digitais vão ser um instrumento de seleção de líderes de equipa? Não é a minha opinião. Temos que ter visibilidade digital e esse conhecimento, mas todos podem trabalhar de maneiras diferentes. Nem toda a gente tem que trabalhar sob o mesmo formato, mas é óbvio que teremos que ver que estas ferramentas têm mais-valias que devem ser aproveitadas.

8º A ligação permanente entre 8000 pessoas. Que tem informação que querem, quando querem. Não quero ter as pessoas 24H ligadas. Cada colaborador deve saber gerir a informação. São regras que cada um tem de criar para si próprio. Quero que as pessoas tenham essa capacidade de gestão da informação.

9º Aplica através dos próprios colaboradores que desmultiplicam as boas práticas observadas nas comunidades.

10º Espero que seja bom. Mas o barómetro não mede as comunidades, mede o envolvimento do colaborador com a empresa. E não basta as comunidades para que haja envolvimento. Não podemos estar dependentes de uma ferramenta para obter o envolvimento. Temos é que esperar que os colaboradores sejam capazes de colocar os valores da empresa em prática, a confiança, a excelência, a abertura com a

responsabilização de cada um e a autonomia para partilhar informação, será o conjunto destas coisas todas que nos vai dizer se os colaboradores estão envolvidos com a empresa. Que as comunidades vão contribuir para isso sim, mas é um conjunto de coisas que representa uma transformação humana. As comunidades servem para ouvir o que as pessoas querem, e se conseguirmos ir ao encontro do que querem então fazemos e anunciamos, o que não conseguimos partilhamos o porquê de não conseguirmos. Com as comunidades conseguimos ouvir cada um e ir de encontro do que cada um valoriza.

11° A 100%. Ainda vai alterar muito mais.

12° A empresa estava mais do que preparada para esta alteração. Somos pouco autoconfiantes, as nossas equipas são bastantes melhores do que pensam. Estamos numa empresa jovem. Mais do que preparada, a empresa estava a precisar da abertura proporcionada por este espaço de partilha.

Portugal está na linha da frente em relação às comunidades no Grupo Internacional, na minha opinião não somos muito criativos, mas somos excelentes em colocar em prática, somos bons alunos. Temos essa capacidade, essa inteligência de aproveitar a “ideia do outro”. Também se deve ao impulso e estratégia utilizada pela equipa da Comunicação Interna.

13° Estão presentes 100% todos esses pilares. O Diálogo sim. O Acesso o mais possível. A avaliação de risco existe na forma de cada um, temos que conviver com esse risco digital de exposição faz parte dos dias de hoje. A Transparência é fundamental.

14° São semelhantes, mas com uma interação menor. Porque no país abrimos comunidades nacionais e tentamos que 100% dos colaboradores participem, nas internacionais estão muito mais vocacionadas para determinados grupos de trabalho relacionados com cada um dos mercados.

15° Tudo no futuro se fará via isto, esta partilha de conhecimento. A evolução vai ser muito maior em todos os sentidos. As pessoas vão saber cada vez mais como utilizar estas ferramentas para melhorar as suas vidas.

Entrevista Diretor do Jumbo de Coimbra realizada a 27-08-2018

Duração: 43’

A comunidade do Jumbo de Coimbra nasceu há 1 ano, quando cheguei à loja há 2 anos fiz o diagnóstico necessário da loja e identifiquei inúmeras coisas, e percebi que a loja não estava envolvida com os projectos, quer da loja, quer da própria empresa. Paralelamente, existia um caminho que a empresa estava a iniciar de digitalização, e assim criamos um grupo de trabalho na loja com cerca de 3 pessoas escolhidas com base num perfil, de pessoas dinâmicas, envolvidas com as novas tecnologias e com vontade de abraçar este tipo de projecto. E então surgiu a Comunidade de Coimbra, em Janeiro de 2018, que é



composta por uma série de áreas (separadores) que vão desde informação, protocolos, informação DRH, questões ligadas ao desempenho da própria loja (que era informação que não estava a ser difundida transversalmente a todos os colaboradores no passado), até em termos de difusão de informação relativa ao “projecto humano” da empresa de forma a que um colaborador se sinta realizado. Ex: todos os dias temos um “*flash* do dia” com reportagens e fotografias da actividade operacional da loja que envolve todos os colaboradores para participarem com os seus comentários. Temos um separador que é “Nós e a comunidade” que envolve a publicação de todas as parcerias que a loja tem com a comunidade local externa. Antes participávamos ajudando a comunidade exterior e ninguém sabia, agora publicamos na comunidade *online* e todos sabem e sentem orgulho de trabalhar na loja. Ex: fazemos uma série de acções de sensibilização com o público mais jovem da envolvente exterior, as escolas. Muitos colaboradores têm filhos nessas escolas e não sabiam que a loja estava envolvida, hoje há um orgulho e reconhecimento enorme com a partilha imediata na comunidade *online* da loja.

Hoje em dia, todos os colaboradores podem utilizar o seu equipamento pessoal ou adquirido através do protocolo com a Altice “Auchan Mobile”(os *smartphones*) e assim estão todos ligados à comunidade local. Começamos assim a criar uma cultura digital que não existia na loja, e hoje, a comunidade tem cerca de 90% (200) dos colaboradores da loja. Não forçamos à adesão, pois é facultativo e o objectivo é sempre criar um *buzz* na comunidade que leva os próprios colaboradores a aderirem por iniciativa própria, por curiosidade. A nossa comunidade é altamente ativa e autónoma, claro que no início tínhamos que criar os estímulos para incitar à adesão e participação ex: colocávamos fotos do dia para serem comentadas, criávamos *quizz* para as pessoas responderem. Por ex. todos os dias o colaborador que faz anos é parabenizado por todos na comunidade. É curioso que existem colaboradores de PF e PGC que há bem pouco tempo não participavam, e hoje, são membros de comunidades internacionais e partilham até conteúdos dessas comunidades para a comunidade da loja. Por ex. há bem pouco tempo um colaborador publicou um conteúdo partilhado numa comunidade internacional sobre o projecto da China “*Auchan minute*”. Aquilo que era expectável, está acontecer, a própria comunidade está a ganhar vida própria. Inclusivamente eu e a responsável da comunicação interna da loja eramos moderadores muito activos, no início da comunidade, e hoje, somos meros expectadores do que se desenrola na comunidade sem qualquer estímulo nosso para participação acontecer. Assim o primeiro objectivo está alcançado. A comunidade interna de loja é fechada. Existem colaboradores que pedem para aderir à comunidade e só aceitamos caso sejam colaboradores da loja ou então que sejam coordenadores e que tenham aquela loja inserida na sua área de de actuação. A Empresa está a fechar o acordo com a Altice com a aquisição dos telemóveis do projecto “Auchan Mobile” e a loja de Coimbra tem uma participação acima de 50%. Nesta segunda fase, sabe-se que a comunidade é uma poderosa ferramenta de comunicação, de envolvimento de equipas, vamos agora com o projecto “Auchan Mobile” ter uma maior oportunidade, porque agora os colaboradores têm equipamentos de acesso a estes espaços digitais disponibilizados pela empresa. E queremos que comecem a utilizar a comunidade como uma ferramenta de trabalho em que todos estão verdadeiramente interligados na loja.

1º Para além de serem um facilitador de comunicação, as comunidades são feitas por pessoas e são para as pessoas, aproxima os colaboradores que estavam distantes geograficamente, e partilham informações uns com os outros sobre temas comuns. É claramente um local de partilha e que aproxima as equipas. Hoje posso ter um colaborador de base a participar em qualquer comunidade, há um “igualar”, há uma democratização no acesso ao diálogo. O grande segredo de participação nestas comunidades é ser livre e facultativo sem qualquer interferência da empresa, cada um sabe o que faz, qual a sua função e responsabilidade.

2º Os objectivos estratégicos passam pelo viver dos próprios valores da empresa, a cultura da empresa é muito aberta em relação à partilha. Hoje, não há distinção se é uma loja ou se é a sede, são equipas a trabalhar conjuntamente e alinhadas com uma visão estratégica.

3º Qualquer colaborador, hoje na empresa, sente que a empresa está a mudar e quer fazer parte dessa mudança, e com as comunidades é muito mais fácil dar um contributo. Ex. Eu fiz parte dos grupos de trabalho de animação do comércio e foi muito mais fácil com esta ferramenta aproximar e envolver as equipas. As comunidades mais participativas e interventivas, por parte dos colaboradores, são as da “Animação Interna”.

4º O sucesso das comunidades é a empresa não interferir, é criar, é dizer que há ali um caminho, disponibilizando a ferramenta. Por ex. na loja de Coimbra fizemos um plano de activação com as 3 pessoas que trabalhavam na área digital e depois a própria comunidade começou a autoalimentar-se; Outro exemplo, é a comunidade nacional da “Animação Interna em que não se sente as pessoas que estão administrá-la ou a moderar, pois os colaboradores participam sem qualquer incentivo. Não há censura, nem poderia haver, porque senão não vivíamos o valor cultural da empresa que é a abertura e a confiança.

5º Os conteúdos partilhados pelos colaboradores são variados Ex: Na comunidade de Coimbra iniciou-se a participação pelo *fun* quando eu tirei uma foto a um colaborador que estava assistir a uma reunião no armazém dentro de um carrinho, e partilhei, a partir daí, começou aparecer muitos *post's* com este tom *fun*. Ou seja, numa fase inicial, a participação começou no tom de brincadeira, mas hoje vemos a serem discutidos temas como “Alimentação Saudável” e “Auchan Mobile”, a tirar dúvidas uns com os outros. Hoje observa-se na comunidade informações e curiosidades ao nível digital, são discutidos assuntos ligados aos recursos humanos, atividade comercial, etc. As pessoas quando acabam de montar as campanhas tiram fotos e automaticamente partilham, e até partilham momentos *fun* nessas mesmas montagens. Assim as pessoas quando chegam às 8H da manhã já têm os conteúdos partilhados pelos seus colegas durante a noite na fase de montagem. Há um viver, há uma história para contar nas comunidades.

6º Não sei se é pelos conteúdos, tudo o que são ganhos paralelos, mesmo que não sejam directos, mas sim transformar as equipas em equipas muito mais digitais, muito mais participativas, muito mais conscientes, representa assim claramente um ganho para a empresa. Existem conteúdos que por si só, são simplesmente *fun*, mas se calhar foi o estímulo necessário para gerar a primeira participação de outros

colaboradores. Mas por exemplo, a comunidade do Jumbo de Coimbra já abrange temas que eu não estava à espera. O que esperava é que a minha moderadora da comunidade estimulasse a participação, mas hoje, já são as próprias equipas de base a participar por iniciativa própria.

7º A empresa não aplica em tudo. Por exemplo, pode acontecer uma boa prática no mercado da peixaria, nos mercados do PF há uma partilha constante e depois são desmultiplicadas no resto da empresa. Essa desmultiplicação não é sistemática, nem propositada, mas pode de facto acontecer por iniciativa do colaborador ou de uma equipa. Ex. O Jumbo de Coimbra desenvolveu este ano um serviço inovador de cópias digital para os seus clientes, e esse serviço foi partilhado nas comunidades, se não fosse este canal de comunicação provalvemente ainda hoje existiam colaboradores da loja que não sabiam da existência desse serviço. Hoje, este serviço já foi partilhado noutras comunidades da empresa e pode assim servir de estímulo de uma boa prática que possa ser desmultiplicada noutras lojas. Ou seja, não é a empresa, mas sim os próprios colaboradores que fazem essa partilha, neste exemplo, foram os colaboradores do centro de cópias que realizaram essa partilha. Eu como diretor de loja não condiciono qualquer partilha, os colaboradores são livres de o fazerem; Não há censura, mas estamos atentos a tudo o que é partilhado na comunidade de loja; Essa atenção não é participativa, mas minimamente vigilante. A loja tinha intenção de evoluir para redes sociais externas como *Instagram*, *Facebook*, mas não o fez, pois está alinhada com a estratégia da empresa, ou seja, centralizar toda a informação nesta rede social interna (as comunidades *online* colaborativas). Existe uma procura de partilha por parte dos clientes nas redes sociais externas de informações relativas à loja, mas a loja não pode evoluir para essa etapa enquanto a decisão central for a centralização nas comunidades internas do Birdy. Ou seja, podíamos extrair alguns conteúdos da nossa comunidade de loja para partilha nas redes sociais externas, mas temos que estar alinhados com a decisão da empresa.

Sobre a iniciativa de criação de uma comunidade de contestação por parte dos colaboradores ao projecto comunicado na comunidade “Auchan Mobile” encaro-a de uma forma positiva. Pois criou um grupo participativo na comunidade, em que as pessoas foram partilhando alguma insatisfação, mas permitiu uma fluidez na resposta dada pela empresa. E hoje, vejo as próprias pessoas que criticavam, serem os primeiros a dar os parabéns à empresa pela reformulação da decisão. Assim a comunidade permitiu gerir um processo que é difícil, mas criou um único espaço de partilha de informação sobre este assunto que foi resolvido de uma forma rápida, que de outra forma não o seria. Todas as pessoas interessadas neste assunto sabem que podem ir à comunidade para encontrar a resposta às suas dúvidas e até colocar as suas próprias questões. Podia ter sido um problema maior, mas foi logo “estancado” graças às comunidades. O projecto “Auchan Mobile” foi um processo novo e pioneiro na empresa que tinha uma equipa responsável, que fez o seu melhor, mas rapidamente recebemos *feedback* dos colaboradores na comunidade em que algo não estava bem, foi extremamente positivo a empresa ter tido a capacidade de se

adaptar e dar uma solução mais acertiva ao público-alvo que são os colaboradores da empresa, e muito alinhado com aquilo que são os valores da empresa.

8º A existência de uma comunidade, por exemplo, para o “Auchan Mobile” onde se encontra toda a informação e a participação é circunscrita, não há assim geração de “ruídos paralelos”. Aquilo que poderia ter sido um problema gigante, foi um problema resolvido de imediato. Assim a mais valia foi a fluidez de comunicação, a participação de todos, o processo de construção da decisão, a partilha, tudo o que se ganha com a existência de uma comunidade *online* colaborativa;

9º Sim aplica. O ADN da empresa está muito reflectido naquilo que são as equipas e nossos colaboradores, estão espelhados os nossos valores, a nossa forma de estar, de fazer comércio.

10º Acima de tudo é o “fazer parte”, que é fundamental. Pela primeira vez, há um nivelamento, todas as pessoas estão a falar da mesma forma, estão a comunicar, estão a participar. Na verdade as comunidades aproximaram as equipas, democratizou-se a comunicação, acelerou inclusivamente a própria comunicação, simplificou-se os processos de trabalho. Isto é a “ponta do icebergue”. Vamos ganhar, mas num crescimento sustentável desta forma de comunicação nos próximos anos. Estamos a criar as equipas do amanhã. É assim que eu vejo as coisas na minha loja, o que mais quero é que a minha equipa seja 100% digital para aproveitar todas as potencialidades das ferramentas digitais que a empresa disponibiliza. Agora demora meia hora, o que se calhar no passado demorava 3H. Costumo dizer às minhas equipas não está em causa o vosso nível de responsabilidade, nem o vosso nível de autonomia, cada um de vocês tem a experiência e o nível de maturidade necessário, se estão focados porque razão não deverão fazer um trabalho que seria “pesado” mas agora podem fazê-lo de uma forma *fun* e participativa utilizando a comunidade. Incentivo que as pessoas trabalhem num bom ambiente de uma forma *fun*, com um espírito positivo em que vez de olharem para os problemas, arranjam soluções, eu acho que as comunidades trouxeram esta “leveza”. Ex: antigamente chegava uma palete com 3m de altura o que era encarado como um problema, hoje em dia, é publicada uma foto com esta situação na comunidade de loja e existe logo comentários “vou aí dar-te uma ajuda”. Também estimulamos na loja grupos de *hangout*, estímulo que todos os responsáveis de mercado utilizem todas as ferramentas digitais disponibilizadas pela empresa para unir as equipas, que transformem em fácil aquilo que há pouco tempo era difícil.

11º Até há muito pouco tempo havia um sentido único de comunicação centralizado, hoje com o crescimento digital das equipas o sentido de comunicação é diferente, pode vir de vários colaboradores. Por isso, é que eu acho que não devemos controlar nada, devemos apenas estar vigilantes, no entanto acima de tudo não se pode deixar de dar resposta. Tem que haver verdadeiramente um acompanhamento porque as pessoas são mais exigentes na resposta. Ex. “Auchan Mobile” foi um bom exemplo, por cada questão colocada na comunidade foi sempre dada uma resposta.

12º Teve que fazer algum tipo de preparação, mas no digital tudo acontece tão rápido que não há preparação possível. É começar e depois ir controlando e aprendendo pelo caminho. Senão acabávamos por perder um comboio que já ia acelerado em andamento. A empresa está a conseguir dar estes passos, está a criar as bases e acredito que vamos ainda crescer muito mais.

13º Sim sem dúvida. Diálogo porque é uma comunidade e pretende-se que seja participativa. A questão da Transparência não pode ser feita de outra forma, pois estamos no digital. O Acesso, numa questão de democratização, não tem que haver limites e balizas, dentro daquilo que é o mundo da empresa. Sim, existe vigilância para a Avaliação de risco. Que conteúdos são partilhados, mas no sentido interventivo, estarmos apenas atentos. Agora qual o nosso nível de vigilância de conteúdos que possam sair das comunidades e ir para redes sociais externas? Não sei. Mas a empresa está a centralizar toda a informação nas comunidades. Sim vigilante, mas acima de tudo uma democratização e abertura na comunicação com os colaboradores e entre eles. Não existe controlo inibidor de participação.

14º Eu não estou muito dentro do que são as comunidades internacionais. Sei que, o que é mais partilhado nessas comunidades está relacionado com a inovação e com a tecnologia, e são dos temas que mais atraem os meus colaboradores de loja. E que nacionalmente não partilhamos muito sobre esses temas. Partilhamos mais comércio e não tanto a inovação, e por exemplo, abrimos mais um serviço inovador “*Scan expresso*” com uma *app user friendly*.

15º Estamos mesmo no início, aquilo que eu espero que estas ferramentas e a transformação digital venham esbater as barreiras da comunicação e participação para que seja muito mais rápido e fluido. Muito mais democratizado, em que as pessoas se envolvam em mais assuntos e áreas de interesse na empresa de uma forma livre, transparente e espontânea. Estamos ainda a ganhar o balanço, nada é previsível! Tudo está em aberto, é importante envolver e estimular, pois nem todos os colaboradores têm a mesma apetência pelo digital. Hoje em dia, o papel dos Embaixadores Birdy deu lugar a muito mais embaixadores que tem potencial digital, e é muito importante identificar essas pessoas com esse perfil. A questão de todos os colaboradores terem uma conta de *email* e que podem aceder por telemóvel é a base fundamental desta transformação digital. Hoje tenho 80% de colaboradores na comunidade de loja, destes apenas 20% participam, os outros são mero espectadores, o objectivo é estimular a participação destes também.

Entrevista Responsável de Recursos Humanos do Jumbo da Amadora realizada a 29-08-2018

Duração: 56’

1º Tradicionalmente a empresa comunicava de uma forma muito informal devido à sua própria cultura, recorrendo a cartazes, à realização de reuniões da manhã, tudo muito físico. Quando se faz a transição do sistema da MSF para a Google, todas as janelas de oportunidades das ferramentas digitais Google

aparecem. Não foi uma transição simples. A empresa lança estes desafios quando alguns básicos não estavam garantidos e o novo comportamento digital dos colaboradores não estava assimilado. Coisas tão simples, como o endereço de *email*, apenas os quadros tinham *email* e os colaboradores de base não. Esse foi o grande primeiro desafio para a empresa, e depois a seguir a questão do recibo de vencimento deixar de ser distribuído em papel, foi a grande primeira alteração da empresa. Assim para receber o seu recibo de vencimento através do *email*, todos os colaboradores foram obrigados a terem uma conta de *email* profissional. Esta medida tão simples foi o *kick-off*. A seguir acaba o *Outlook* da MSF e vêm o *Gmail* do Google, as comunidades, os documentos partilhados na *drive* do Google. As comunidades surgem nos 2 últimos anos, mas só se afirmaram no 2º semestre de 2017 e agora no decorrer de 2018. A empresa começa a redirecionar todos os assuntos de interesse dos colaboradores, como por exemplo, o PRIME (prémio semestral) para o digital. Este prémio pago em Fevereiro e Agosto, foi agora disponibilizado este último mês (Agosto de 2018) numa plataforma digital em que todos podem validar e consultar históricos do PRIME. O que a empresa está a transmitir-nos é que estamos alinhados digitalmente com tudo o que está acontecer no mundo. É completamente coerente esta evolução com os comportamentos que estão acontecer num mundo digital exterior, logo os colaboradores também estão preparados para esta evolução interna. Existe um mito que as pessoas de mais idade são resistentes a esta evolução digital, mas está demonstrar-se que não é verdade, o que está acontecer é trazer quem quiser participar para o palco dos acontecimentos. Se as pessoas quiserem estar informadas tem de aderir à comunidade. Isto ao nível do projecto humano, os valores da excelência e da responsabilização é fantástico, é muito mais possível apurar o grau de compromisso que as pessoas que têm com a empresa, pois a informação está disponível nas comunidades. Até as pontes ágeis que se conseguem estabelecer com os decisores, não há intermediários, não há patamares hierárquicos intermédios. É uma forma de comunicação mais democrática e um acesso de quem decide que consegue atingir um universo mais largado e simultaneamente, sem estar condicionado nessa comunicação pelos perfis dos intermediários que podem filtrar e deturpar essa informação.

2º Fundamentalmente o compromisso “A simetria das atenções” pretende colocar o colaborador interno na 1ª linha de prioridade no projecto humano da empresa, onde o cliente sempre esteve, pois coloco os colaboradores de forma generalizada a participar no negócio, quer naquilo que acontece nos bastidores, quer naquilo que acontece na relação com o cliente. Ex. A *app* Jumbo que foi lançada, a equipa da frente de loja está a ser o motor de divulgação da mesma junto do cliente, o que está a colocar todos os colaboradores com esse nível de responsabilidade de divulgação junto do cliente. Estrategicamente as comunidades são um tentáculo incontornável deste paralelo de atenções. Tradicionalmente quando falavamos na atenção com os colaboradores falavamos em condições de trabalho, questões de legalidade dos horários e de responsabilidade social. A questão do acesso à informação e da participação naquilo que são as decisões e oportunidades, por exemplo, com a comunidade “Move-te cá dentro”, proporciona uma maior proximidade às necessidades dos colaboradores. Estamos a ir ao encontro de uma satisfação global de um cliente interno, como é o colaborador.

3º Aqueles que têm vontade participar na vida da empresa estão, por exemplo, muito atentos às iniciativas do voluntariado (o gosto de poder ajudar os outros), aqueles que são, por exemplo, colaboradores em *part-time* podem estar próximos do que é o funcionamento global da empresa e sentirem-se pertença deste grupo, fora do seu horário de trabalho. A questão do prestígio que alguns colaboradores vêm naquela forma de comunicação, permite perceber que têm poder e capacidade de influência que são *opinion makers*. A censura não existe nas comunidades. Até à data eliminei apenas um comentário na minha qualidade de administradora da comunidade de loja porque estava associada a valores de venda. Os *pikers* do *online* são eles que publicam na comunidade fotos dos artigos novos que aparecem, acabam por funcionar como *bloggers* na comunidade. Ex. A nossa nutricionista dá consultas de nutrição gratuitas aos colaboradores definindo planos alimentares, e publica conteúdos de artigos novos e receitas na comunidade. Existe aqui uma integração de projectos da empresa de “Alimentação Saudável” com o desenvolvimento do digital.

4º Estes 2 últimos anos de empresa foram extraordinários, porque mesmo os mais optimistas não adivinhavam que a adesão fosse tão grande. Nós temos uma elasticidade e cultura humana incrível. A empresa apenas interfere quando lança desafios à participação. Com esta transformação digital não se perdeu uma das características da nossa cultura, a proximidade, a informalidade. Neste momento não estamos tão dependentes de estímulos da empresa para que haja participação nas comunidades *online* internas. Hoje existem informações que arrancam na própria comunidade, por exemplo o próprio colaborador recebe um *email* e publica-o na comunidade e dá a conhecer aos seus colegas aquela informação. Existe uma democratização de acesso à informação.

5º Conteúdos são vários. Os separadores existentes para organizar a comunidade são um eixo de progresso importante para todos, embora cada loja possa ter as suas particularidades. Ex. primeiro separador “Mural dos irritantes e vitórias” se existe qualquer coisa na relação com o cliente, nas minhas ferramentas de trabalho, tenho aqui um espaço na comunidade para comunicar esse irritante ou vitória, avançando até com uma proposta de solução para o resolver. Deixamos de utilizar esse mural físico para passar apenas a utilizar este separador na comunidade *online* de loja. Outro separador “Aniversários” de loja, um espaço para celebrar, resultados comerciais, campanhas; outro separador “O que é o meu bem-estar” naturalmente alinhado com o projecto de empresa “Alimentação Saudável”, outro separador “O que é uma profissão com sentido, o que é sentir-me realizado?” os eixos do projecto humano. Outro separador está relacionado com o ecossistema onde estamos integrados “Parceiros e comunidade”, depois comunicações de loja ou da empresa, “Os nossos bastidores” aqui a minha ideia era que os colaboradores partilhassem momentos de muito trabalho não visíveis ex. montagens de campanha, alteração de loja durante a noite, o trabalho da manutenção, as portarias, era trazer para a comunidade pessoas cujo trabalho não é tão visível, outro separador “Atractividade comercial” e o “Sou embaixador da marca”. Existem depois outros separadores que são pontuais e temporários.

6º Existem dois conteúdos colocados nos separadores da comunidade de loja que eu destacaria o “Mural dos irritantes” e “O que é uma profissão com sentido?” se antes tínhamos que esperar pelo Inquérito nacional de Satisfação dos colaboradores (BES- Barómetro de Envolvimento e Satisfação) para auscultarmos o estado espírito e a qualidade de vida dos nossos colaboradores, hoje se estivermos atentos às comunidades a empresa pode ser muito mais ágil, rápida e certa nas escolhas que faz.

7º Não tenho essa noção. Por ex. na comunidade “Move-te cá dentro” existe uma métrica possível, nº de vagas vs nº de candidaturas e nº de transferências. Não existem métricas para as restantes comunidades;

8º Insisto na questão das equipas, perceber o estado espírito e a qualidade de relação do colaborador com a marca, com a empresa, e as comunidades são a forma de perceber isso. É dar outra agilidade e visibilidade proporcionando benefícios não remunerados mais emocionais porque hoje os operadores ganham pouco mais do que o salário mínimo nacional, logo não são valorizados os benefícios que constituem o *packging* salarial.

9º Quem pode responder isso são os clientes internos, os colaboradores. Quando olho para os 246 membros da comunidade local, na loja somos 430 pessoas, temos assim 50% e se formos ver a participação activa é muito menor, pois existem muitos que consultam, mas não participam. Portanto há muito ainda a fazer. É evidente que a questão do “Auchan Mobile” vai potenciar essa participação.

10º Os colaboradores gostam de estarem presentes, de participarem, poderem ser vistos e escutados, sentirem-se vivos, sentirem-se úteis. Ex. Muitos colaboradores base não fazem ideia de quem é o interlocutor para tratar das questões de voluntariado, é um eixo necessário ter um diretório, um organograma para saber quem é quem, podendo assim ser ajudados pelos outros e encaminhados.

11º Ai que bom! Mudou tanto felizmente! É uma leveza poder tratar de temas sérios de uma forma mais fluida, e não sentir o peso da dificuldade de a mensagem chegar, é muito libertador para um responsável de recursos humanos saber que a mensagem chega e gastar mais as energias na concretização do que nas etapas anteriores a essa. Ligeireza, leveza, coresponsabilidade.

12º A empresa estava, mas não sabia. Há dois anos atrás, para responder a essa pergunta o pessimismo reinaria, mas depois queremos ser vanguardistas, está na moda e não ficar para trás. Existe uma atmosfera de igualdade, todos querem estar atualizados. Felizmente a empresa fez o que tinha de fazer.

13º O Acesso é um capítulo ganho com o “Auchan Mobile”, este projecto deitou por terra qualquer dúvida sobre essa matéria, e a forma como se renovou a proposta inicial feita pela empresa com base nas contribuições dos colaboradores, ainda contribui mais para o acesso de mais colaboradores a estas ferramentas. Em relação à “Avaliação de risco” com a comunidade “Move-te cá dentro”, pode funcionar de duas formas: ser um sucesso porque funciona como um facilitador na empresa de transferências de colaboradores entre lojas e funções, mas é um bloqueio e risco para a loja que fica sem os que saem. Constitui um risco, pois só no último ano tive 30 colaboradores que através desta comunidade



candidataram-se a outros locais, fruto da visibilidade que essa comunidade trouxe. Em relação ao risco de exposição de conteúdos “não podemos negar o óbvio”, era impossível ficar de fora desta evolução do digital com tudo o que tem de risco inerente a este canal. Transparência é um pilar fundamental que nos vai obrigar a todos naturalmente a ser melhores. O Diálogo digital não substitui o físico, mas existe na comunidade *online* interna. O que observo é o reforço dos valores da empresa através destes pilares presentes nesta ferramenta. Ex. Estamos agora a fazer obras nos espaços sociais dos colaboradores, foi muito mais fácil utilizar a comunidade para realizar este processo, porque permitiu o envolvimento de todos, através do *feedback* e participação dos colaboradores.

14º Não navego muito nas comunidades internacionais, no entanto vejo nessas comunidades a componente comercial, como as fotos de grandes campanhas e muita celebração de equipa em torno de resultados, ou seja coesão de equipas.

15º Espero que traga mais agilidade, mais participação, mas com um processo mais afinado do que se faz hoje, e muito mais consequente, assim os dirigentes queiram. Existem ainda muitos dirigentes que não os vejo envolvidos nesta evolução digital. Vejo os operadores, as duas linhas hierárquicas seguintes, mas ao nível de diretores não vejo muita presença. Por exemplo, as nomeações já deviam começar aparecer na comunidade. As viagens ao estrangeiro, as expatriações dos nossos colegas para outros países, deviam ser divulgadas também nas comunidades. Temos que tornar os conteúdos não tão segregados. Era interessante e inspirador para os restantes colaboradores saberem e ainda não vejo isto acontecer. Estamos a viver uma fase de que corremos o risco “de fazer mais do mesmo” temos que dar o salto.

Tivemos uma crise com o “Auchan Mobile”, mas vejo o lado positivo no balanço final, pois as comunidades vão obrigar a todos a ter em conta as percepções dos colaboradores e a corrigir se for o caso. Vão ser espaços de coconstrução e codecisão. Hoje o que estamos a dizer, é que um projecto de empresa poderá ter inúmeros intervenientes independentemente do seu nível hierárquico, é uma revolução fantástica na forma e na relação de trabalho. É isso que a empresa quer, mas é preciso evoluir e investir numa evolução, porque senão ficamos nesta coisa divertida do que são os *Facebooks* e *Instagrams*. O que queremos que isto seja? Entretenimento ou estratégico?

Entrevista a responsável pela equipa de animação da comunidade local “Jumbo de Amadora” realizada a 29-08-2018

Duração: 11’

Operadora da Frente de Loja que acumula a responsabilidade de comunicação interna do Jumbo de Amadora, administradora e moderadora da comunidade de loja

A minha função é colocar as informações, que vêm da Comunicação Interna, na comunidade da loja de Amadora, e como moderadora tento incentivar os meus colegas a aderir à comunidade, respondo às questões ou agilizo junto de quem tem de responder para a resolução dos problemas/irritantes apresentados.

1º O objectivo é todos os colaboradores terem o acesso à informação de forma mais rápida, podendo mesmo estar de férias e saberem o que se está a passar na empresa, por exemplo.

2º Para que todos os colaboradores de uma loja tenham acesso ao que acontece em outras lojas, à partilha de boas práticas, para estarmos mais unidos e ligados. É um aumento do conhecimento fruto dessa partilha, uma entre-ajuda entre colegas.

3º Querem mostrar o seu trabalho realizado no seu mercado ex, tirar fotos aos seus balcões, dar a conhecer produtos novos.

4º A empresa apenas interfere sensibilizando os colaboradores a participar. Não tem uma interferência na censura dos conteúdos.

5º Fotos de campanha, produtos novos, uma boa prática que até vêm na concorrência. Também se partilha elogios de clientes a colaboradores.

6º São importantes porque permite melhorar o nosso dia-a-dia;

7º Todos extraem, pois colocam comentários e “gostos”, percebemos que a chefia está atenta pois participa também;

8º O conhecimento e a partilha e a entre ajuda entre os colaboradores.

9º Vejo que a empresa utiliza as sugestões dadas pelos colaboradores, porque vemos as sugestões de melhoria realizadas pelos colaboradores a serem implementadas.

10º Os elogios dos clientes, por exemplo, todos os membros da comunidade dão os parabéns e os colaboradores elogiados ficam orgulhosos.

11º No início algumas pessoas mais velhas ficaram um pouco reticentes, mas agora também estão envolvidas e participam. Alguns colaboradores têm alguma dificuldade inicial e pedem ajuda a mim ou aos colegas para lhes ensinar a participar na comunidade.

12º Sim.

13° Estão todos presentes. Avaliação de risco a empresa avalia, mas os colaboradores são responsáveis pela sua participação.

14° Só estou inscrita numa internacional e parece-me que é muito parecida, no entanto as nacionais são muito mais participativas. Porque canalizamos tudo para as comunidades em Portugal.

15° Vejo muito mais alargada e abrangente com a participação de todos os colaboradores.

Entrevista Diretor do Jumbo da Amadora realizada a 04-09-2018

Duração: 24'

1° Primeiro criar uma maior facilidade de comunicação a todos níveis, com o que acontece a nível da empresa ou da loja através da partilha de informações correntes, partilha de vitórias e conquistas, animação e envolvimento de todos os colaboradores. Através das comunidades consegue-se garantir, com o movimento de adesão necessário, de uma forma mais rápida e transversal comunicar tudo aquilo que é importante no dia-a-dia e dos resultados de momentos importantes ocorridos na loja. As comunidades não são um *chat*, *hangout* ou *Whatsapp*, são para celebrar e registar os momentos importantes da loja, e ao mesmo tempo, fazer o reconhecimento individual ou de equipa das conquistas realizadas. E nesse aspecto, a loja tem conseguido fazer uma boa dinamização da comunidade, segundo as palavras de um elemento da Comunicação Interna da sede, "a comunidade do Jumbo de Amadora é a que tem mais conteúdo e actividade com qualidade". Desde o início da comunidade *online* local que fizemos a transição de um mural físico "dos irritantes" existente na loja para um separador da comunidade. Todas as dinâmicas e campanhas realizadas na loja são comunicadas na comunidade de loja e isso tem gerado replicações, comentários, partilhas que fazem que todos saibam o que está acontecer na loja. Temos 260 membros, temos uma participação acima dos 50% no último mês. Potencia a comunicação e o envolvimento das equipas.

2° É o reforço da relação e da partilha da informação e comunicação entre todos. Todos sabem o que está acontecer, todos estão envolvidos pelas conquistas alcançadas, todos dão o seu contributo por via de uma partilha de uma boa prática, ou de um problema identificado acompanhado por uma sugestão de solução. Lança outro estímulo importante, como a vontade de as pessoas partilharem esses momentos de trabalho nas suas próprias redes sociais externas. Existe esse movimento. Não existe aqui informação confidencial, eles partilham fotos nessas redes externas de uma campanha montada e fazem publicidade nas suas redes externas de amigos, tem efeitos positivos para a empresa. As pessoas têm consciência do que podem publicar. Ex: Porque não o pasteleiro que acaba de fazer um bolo fantástico de *cake design* não pode partilhar essa foto na sua rede social externa? Só não pode, mas como deve!

3º São os mesmos motivos que os levam aderir às redes sociais externas de uma forma geral, a partilha e a vontade de conhecer. As pessoas aderem para conhecer outras coisas, partilhar informação e conhecimento para receberem *feedback*. O trabalho como é uma parte integrante da vida das pessoas sentem essa necessidade de partilhar. Fazer com que o trabalho fique mais dinâmico e apelativo, mais fácil e leve.

4º A empresa interfere porque tem que ser os mobilizadores e facilitadores da partilha, temos que lançar temas. Já retirei um *post* quando foi contra o ADN das comunidades, quando um colaborador publicou a promoção da peixaria, quando no meu entender o que se deve comunicar na comunidade é a qualidade do produto, a forma criativa de exposição do mesmo. Assim neste caso, falei com a equipa expliquei porque tinha removido o *post* esclarecendo qual era a finalidade da comunidade de loja Ou seja, a partilha nas comunidades é sobre coisas que possam ser conhecidas pelos outros ou replicadas.

5º Partilham essencialmente duas coisas: aquilo que identificam como pontos de melhoria, os tais irritantes acompanhados com propostas de resolução. Nestes casos, os colaboradores são nomeados como *sponsors* dessas soluções para os próprios problemas apresentados por eles e são acompanhados pelo responsável da área ou pelo responsável de manutenção, ou seja por alguém que os ajudará na implementação da solução. Eu sempre disse que 90% das propostas realizadas pelos colaboradores nas comunidades são para avançar, pois quando temos um colaborador que dedica o seu tempo a identificar um problema e a indicar uma solução para o mesmo, o potencial de ganho é maior para a empresa, pois trata-se de micro-decisões. A outra coisa que partilham são as boas práticas, a equipa da frente de loja é muito mais dinâmica, agora por exemplo, estão todos os dias a partilhar colaboradores que utilizam a *app* Jumbo, tiram uma foto ao colaborador e dão-lhe um *crachat* “Eu colaboro”. Tudo o que acontece na loja e que se traduz em movimentos importantes é publicado na comunidade de loja.

6º Por ex. *app* Jumbo é fundamental, pois precisamos que esta aplicação seja utilizada pelos clientes, mas primeiro tem que ser utilizada pelo cliente interno, o colaborador. Se estes aderirem mais facilmente, conseqüentemente incentivam e explicam ao cliente como a utilizar.

7º Não faço ideia. Internamente não se trata dos conteúdos publicados na comunidade de loja. Faço apenas uma avaliação superficial da participação, não é quantificável.

8º A proximidade entre todos, dentro de lojas e entre lojas. Porque posso aderir a outras comunidades de loja ou de mercados. Permite-me conhecer em permanência tudo o que está acontecer na empresa. Se sinto que existe uma comunidade que me acrescenta valor peço para aderir como membro o que permite aproximar-me de temas que me interessam e este acesso é possível para todos.

9º Diria que genericamente não, tem que haver um método e uma forma de trabalho para implementação dessas partilhas de boas práticas. Não existe uma forma sistematizada.

10° Em colaboradores que já estão envolvidos é apenas mais uma forma, naqueles que não estão tão envolvidos, pode ser uma ferramenta que os atraia e assim poderá ser um motivo adicional de motivação.

11° Completamente. A comunicação estava concentrada num canal unilateral e para um grupo de pessoas muito limitado. Agora a comunicação é aberta a todos. Por ex. o movimento da comunidade formada e intitulada “Somos todos S9” é o resultado daquilo que é a abertura a todos. Todos sabiam qual era o equipamento de todos os perfis, inclusivamente dos directores. Esta abertura de comunicação e de informação a todos, permite que as pessoas se possam sentir livres a dar a sua opinião. Este movimento criado, é o que a empresa pretende obter, o *feedback* das suas decisões e envolver os colaboradores na construção das mesmas.

12° Não sei se alguma vez estaria preparada. O movimento tinha que se fazer, vai preparando-se, e quando existem movimentos desses em que se percebe pelo *feedback* que as decisões da empresa não vão encontro às necessidades dos colaboradores, a empresa vai aprendendo a lidar com isso.

13° Só não verifico a “Avaliação de risco” pois desconheço o que está a ser feito ao nível do controle do risco inerente desta abertura, desta transparência, deste canal aberto. O resto tudo se aplica e tem total equivalência aos valores da empresa;

14° Em termos de qualidade de conteúdos Portugal destaca-se mais, partilhamos mais e com mais qualidade, não vejo nas comunidades internacionais a nossa dinâmica e o envolvimento com o comércio e com o cliente, como fazemos no nosso país.

15° Vejo de uma forma mais ágil, activa, dinâmica e rápida do que acontece hoje em dia. A reacção vai ter imediata e acontecer logo na loja, mas para isso vai ter que haver um processo sistematizado de implementação das boas práticas partilhadas. O movimento de desmultiplicação nas restantes lojas tem que ser rápido e simultâneo. Ainda vejo reacções muito avulsas. Existe ainda um *delay* muito grande. Ainda existe uma falta de agilidade, e a qualidade dos conteúdos vai continuar a subir. Não devemos banalizar os conteúdos da comunidade, isto não é uma rede social *fun* do exterior é uma rede de trabalho que tem de acrescentar valor e que alimenta o dia-dia, a nossa forma de fazer comércio. Deve haver um filtro de moderação para que essa comunidade acrescente valor a quem participa.

Entrevista Diretor do Jumbo Pão de Açúcar das Amoreiras realizada a 04-09-2018

Duração:41’

1° O objetivo da empresa é que todos trabalhemos em rede, todos os colaboradores se sintam que o trabalho que fazem no dia-a-dia possa ser partilhado, e que mais rapidamente chega ao conhecimento de todos porque é dissimulado por este canal. Se calhar uma informação que no passado demorava 1,2,3 meses a ser do conhecimento de toda a empresa, hoje uma pessoa ativa e interessada, e membro das

comunidades consegue ter acesso a essa informação à distância de um *click*. Nós, em loja, sentimos que quando um colaborador partilha uma foto sobre, por exemplo, o balcão da charcutaria todos os restantes colaboradores da loja vêem aquela informação, e no passado, passavam por lá e não se apercebiam da mudança. Em qualquer lugar, em casa, à hora do almoço tem acesso a essa informação. Acessos mais rápidos à informação e partilha das boas práticas para desmultiplicação das mesmas.

2º Fazer com que o colaborador se sinta reconhecido por partilhar, pois recebe *feedback* de “like”/”gosto”, e ainda por estar associado a uma rede social que presentemente tem o efeito moda e todos querem fazer parte. Rapidamente esta rede social entrou na vida da empresa como uma ferramenta de trabalho. Permite ao colaborador uma exposição e uma visibilidade, em que o mercado onde trabalha não pertence só à chefia, mas sim pertence a todos os que lá trabalham. O colaborador, por exemplo, publica uma foto do balcão que fez de exposição dos queijos, e depois recebe “gostos” e *feedback* e sente um reconhecimento pelo trabalho realizado. Há aqui um duplo efeito, o de reconhecimento por parte dos colegas e diretor de loja, e ao mesmo tempo há a lógica do trabalho em rede. Obriga aos líderes a estar muito presentes nestes espaços digitais e irem animando, porque se os colaboradores publicam *posts* e não há qualquer interacção das chefias, rapidamente as pessoas desmotivam porque percebem que ninguém olha para o que fizeram, e cai no esquecimento. Aqui em loja temos uma comunidade “*team in action*” e depois criamos micro-comunidades (separadores) com temas e projectos do tipo “vamos mudar a área da fruta”, colocamos uma foto do *layout* antes e depois, recebemos sugestões e comentários, cria-se um debate interno, e no final mostramos o trabalho realizado com o contributo de todos. Outro exemplo, criamos também um separador temporário com o projecto “*take away*” na entrada de loja, e os colaboradores vão-se envolvendo, sentem que fazem parte da construção. Sentem-se orgulhosos!

3º Já referi anteriormente. Mas o principal motivo de participação é o reconhecimento imediato que não tem a ver com o reconhecimento em forma de prémios semestrais, ou de repartição de resultados. É o reconhecimento e a visibilidade que proporciona, porque se torna público os parabéns dados pela direcção de loja ao colaborador. Existem colaboradores que devido às suas características pessoais vão participar sempre, e aqueles que não se sentem tão à vontade, e é nosso dever estimular a sua participação. Depois até são os próprios colegas a convidá-los e a incitá-los para participarem.

4º A empresa tem que ter um papel ativo para estimular a participação, somos animadores, mas não temos o papel principal, esse é do colaborador. Quando sentimos que não há atividade, sou eu que começo a publicar para gerar participação, mas sempre de uma forma dissimulada. O nosso papel é de manter o ritmo, manter a dinâmica. Moderação apenas, mas nunca de censura. A censura é feita de uma forma privada. Ex. Já tive 2 casos, o 1º de uma colaboradora que publicou um assunto sobre um projecto social da zona onde residia, que não tinha nada a ver com a loja, e eu retirei o *post* e pedi à chefe para lhe comunicar que isto não era uma comunidade tipo rede de *Facebook*, era uma ferramenta de empresa que não tinha que ser utilizada para publicar assuntos pessoais. E outro caso, de uma colaboradora que estava em casa e viu um *post* de uma colega e fez um comentário desagradável à colega. Eu removi o *post* como

administrador da comunidade, porque tenho no telemóvel as notificações de forma a reagir de imediato e corrigir este tipo de situações que possam ocorrer. Depois falei com a chefe dessa colaboradora para lhe pedir que explicasse que aquele espaço *online* não é para resolver assuntos deste tipo. A comunidade serve para partilharmos boas práticas, partilhamos o “bem”, o que se faz bem-feito, partilhamos a nossa *expertise*.

5º Acima de tudo, 90% tem a ver com teatralização, sortido, oferta, novas implantações, novos produtos, acções de degustação. Ex. Fez-se a montagem da campanha de Papelaria da campanha do “Retorno às aulas” coloca-se as fotos da campanha. Implantou-se a nova gama de saladas no *take away*, publicou-se na comunidade; um balcão que foi feito de maneira diferente pela equipa. Novos produtos que chegam à loja como, por exemplo, a gama Cosmia (marca própria) de solares, convidamos os colaboradores a virem ver.

6º São muito importantes, assim a empresa tenha a capacidade de as desmultiplicar. Não pode é ser estéril, não podemos continuar a publicar e não haver consequências, não haver uma relação causa-efeito. A grande vantagem é eu desmultiplicar na minha loja aquilo que eu observo como uma boa prática realizada em outras lojas. Eu estou atento às comunidades da empresa como a do Talho, de Frente de loja para observar o que é feito e assim incentivar a minha equipa a fazer melhor.

7º Não sei se a empresa faz, mas eu enquanto colaborador e logo empresa faço essa extração, sei que outros colegas fazem o mesmo. Ex, O *QR code* de receitas do Talho foi uma iniciativa que realizei na minha loja, ou as etiquetas que criei para a fruta, ou o projecto que criei de fruta cortada, tive colegas diretores que observaram estas publicações e que depois me contactaram para perceber como se faz, quanto custa, o que é preciso para implementarem nas suas lojas. Da mesma forma, os colaboradores de loja confrontam-me com publicações nas comunidades dos mercados deles e sugerem que repliquemos na loja aquela boa-prática observada. Ex. A equipa da “frente de loja” veio sugerir implementarmos um suporte de carrinhos, avaliei com a equipa e decidimos experimentar. É claramente a mais-valia das comunidades.

8º A principal mais-valia é o *benchmarking* que podemos fazer com implementação imediata dessas boas práticas. Agilidade e abrangência da informação. Eu hoje estou inserido em comunidades internacionais por iniciativa própria, porque estou interessado em temas como a inovação, e sei coisas sobre a empresa que no passado nunca saberia. Eu consigo desmultiplicar algo que está a ser partilhado a 1000 km de distância daqui. Assim não tenho que esperar uma visita do diretor regional para me trazer as novidades do que se faz em França, agora eu próprio já conheço essas novidades, posso implementá-las e surpreende-los com os resultados, a uma velocidade nunca antes vista! A partilha de imagens é feita em tempo real, o que transforma as comunidades numa óptima ferramenta de trabalho. Existe aqui quase uma eliminação de hierarquias, mas que acontece também ao nível dos colaboradores base, por exemplo um balcão de talho que foi implementado de uma determinada forma porque um colaborador de equipa decidiu implementar conforme tinha visto na loja de Figueira da Foz. Eu quando vi esse balcão incentivei

logo a equipa a partilhar também na comunidade de loja. O processo deixa de ser *top-down* para ser “zig-zag”, é transversal. A partir do momento que a empresa disponibilizou esta ferramenta, as pessoas só têm que a potenciar. Outro sinal claro de abertura e mudança, é colocar nas mãos dos colaboradores, através do protocolo com a Altice, *smartphones* nas mãos dos colaboradores para que todos tenham condições de acesso a estas ferramentas. Por exemplo, eu aqui na loja antes destes *smartphones* chegarem dei indicação aos colaboradores que podiam utilizar os telemóveis pessoais em contexto de trabalho.

9º Sim aplica com este *benchmarking* que cada colaborador faz.

10º O verdadeiro impacto só vai ser medido do ponto de vista formal quando fizermos o BES em Outubro, mas eu diria que o sentimento generalizado é claramente positivo. Há uma relação causa-efeito. Houve uma promessa, a empresa anunciou um caminho e está a concretizá-lo. A promessa foi “vamos digitalizar, vamos tornar a empresa mais ágil, rápida e próxima do cliente”. Na altura quando a empresa anunciou isso o sentimento geral foi “isto é demasiado”, mas agora os colaboradores sentem que esta mudança é real, criaram confiança com a nova estratégia da empresa. A empresa está a dar mesmo ferramentas digitais de trabalho para materializar o que está escrito na visão estratégica.

11º Brutalmente. A forma como a comunicação hoje é feita não é *top-down* “é de todos os lados”. Estamos permanentemente a comunicar uns com os outros em qualquer circunstância, em qualquer momento, em qualquer lugar. Com tudo o que tem de bom e com tudo o que tem de mau. Por exemplo, A invasão da nossa vida privada, porque permite a qualquer colaborador em tempo real responder a uma solicitação realizada pelo seu superior fora do seu horário de trabalho. Pode até estar de folga ou de férias e estar atento aos que os seus colegas estão a partilhar na comunidade.

12º Eu quero acreditar que sim, a partir do momento em que a empresa nos apresenta uma visão escrita, que o caminho é assim, tem que estar preparada. Mas se calhar não tinha a mínima noção do nº de comunidades que hoje estão criadas. Mas o que nos falta é um método de comparação “foram criadas X comunidades num ano” não sabemos se é bom ou mau, não temos uma referência. Existe uma referência no mundo Auchan, e Portugal destingue-se, mas para as empresas digitais do mundo exterior não sabemos se estamos muito evoluídos ou não. Precisamos dessa parametrização de comparação para nos motivar a continuar esta evolução digital.

13º Diálogo sim, desde a primeira hora que foi dito aos colaboradores que a visão da empresa era promover esse Diálogo, foi comunicado a todos, O Acesso basta dar um exemplo passamos de um empresa em que 80 pessoas tinham acesso ao *email* do trabalho para 8.000 funcionários com acesso, portanto esta decisão tomada revela o Acesso, o Diálogo e a Transparência. Há risco, mas a empresa não podia evoluir de outra forma. Foi o grande sinal de abertura da empresa. A empresa deu logo o exemplo, não há elites nem grupos restritos, todos tem acesso à informação. Depois dá o passo seguinte com o “Auchan Mobile” fornece condições para um maior acesso, para que o *smartphone* seja uma ferramenta de trabalho e de lazer.



14º As comunidades internacionais que eu participo relacionadas com o “Equipamento lar” apresentam mais conteúdos relacionados com as tendências de futuro, muito mais estratégicas, o que está acontecer no mundo, o que os nossos concorrentes estão a fazer, relatórios de como os clientes pensam, como actuam na loja, como compram. São conteúdos muito mais macro. As nacionais ou as comunidades nacionais ligadas aos canais “*superstore*”, “*audastore*” são mais operacionais, ou seja como as lojas materializam a estratégia definida. Como os colaboradores utilizam o digital, a forma como lidamos e servimos o cliente com as nossas equipas, produto e marca própria, é “muito mais no terreno”. Eu julgo que qualquer colaborador pode aceder pedindo adesão a essas comunidades internacionais. Existe um gestor/administrador que nos dá essa autorização, mas não sei que trabalho prévio de avaliação fazem dessa pessoa que pretende entrar. Estou comunidades internacionais na “Inovação” do “EGP” e das “*superstores*”.

15º Daqui a 2 anos as comunidades vão ser uma ferramenta totalmente adaptadas ao comércio que iremos fazer na altura. E esse vai ser completamente diferente, vamos vender menos mercadoria e vamos vender mais “experiência na loja”. As funções do Diretor vão mudar, o nosso papel é hoje em dia diferente de há dois anos atrás, pois agora tenho que animar as comunidades. Se calhar daqui a 2 anos terei não só o papel de animar comunidades de colaboradores mas terei que animar comunidades de clientes. Vêm aí as “zonas de vida”, nós vamos ter que nos reinventar, pois o digital está obrigar-nos a mudar. A ferramenta do ENPS que nos obriga em tempo real, vai mudar a forma como nos relacionamos com os nossos clientes, bem como a forma como nos relacionamos com as equipas. É uma mudança de paradigma, vamos ter que estar atentos porque em tempo real vamos ter que interagir com o cliente. Esta ferramenta está a ser agora testada em 5 lojas, em que o cliente quando paga sai um taão com o *QR code*, o cliente digitaliza com o telemóvel esse código e emite logo uma opinião com um *smile* ou não, e depois pode acrescentar 2 comentários do que gostou mais da sua visita à loja e o que gostou menos. Assim de 15´em 15´´ vejo todos os comentários que os clientes estão a fazer em tempo real. Vai-nos obrigar a ter que lidar com as comunidades, com esta lógica da partilha, com esta lógica de trabalho em rede. Acredito que os clientes comecem a entrar nas nossas comunidades.

Em relação ao caso “Auchan Mobile” e acriação da comunidade de contestação “Somos todos S9” é a prova real que as comunidades são ativas e tem pensamento próprio. É um sinal de abertura da empresa, porque a empresa permite que colaboradores criem comunidades de movimento de contestação, mas na minha perspetiva foi bem gerido pela empresa. A empresa reformulou a oferta. Existe aqui um precedente histórico que já faz parte do presente e do futuro. É uma nova forma de trabalhar, pois não podemos querer coisas diferentes e novas, agarrados às receitas do passado. Se olharmos agora para os colaboradores mais jovens como clientes internos esta forma de partilha e participação já faz parte do seu *ADN*, são ativas e com pensamento próprio. Veio desmistificar que afinal os nossos colaboradores até tinham telemóveis superiores ao que estávamos a oferecer, só que eles queriam um equipamento que só estava disponível para um nível hierárquico superior. “Porque não somos todos iguais?” Foi uma janela

que se abriu fruto da abertura que empresa dá e foi bem gerida. Somos uns privilegiados em trabalhar numa empresa com estes valores. E 50% da adesão ao “Auchan Mobile”, em 2 meses, revela que tivemos sucesso, fruto de a empresa ter reformulado a sua oferta inicial por ter ouvido o colaborador. É a lógica da Transparência, pois a empresa partilhou e definiu como estratégia ser o “*best employer*” em 2025. Se quer esse reconhecimento tem que dar condições!

Entrevista Diretor do Jumbo Pão de Açúcar da Guarda realizada a 05-09-2018

Duração 24’

1º Esta é uma ferramenta que permite uma maior interação entre equipas, dos vários mercados e lojas, principalmente na loja de Guarda com o seu isolamento geográfico. Foram identificados colaboradores na loja com perfil e maior apetência para o digital e nomeados como “Embaixadores Birdy” para agilizarem e fomentarem junto dos colegas o uso destas ferramentas, como as comunidades. Num primeiro momento, criamos a comunidade de loja com o objetivo que todos os colaboradores participassem, a adesão foi imediata, passado pouco tempo tínhamos 100% de participação. Essa comunidade é aberta a todos os colaboradores de outras lojas ou sede que quiserem ser membros. Temos estimulado também que os colaboradores da Guarda adiram à comunidade de loja e também à do próprio mercado onde trabalham. Toda a partilha que é feita é uma mais-valia, porque conseguimos visualizar as boas práticas que estão a ser realizadas noutras lojas e assim implementá-las na nossa.

2º Sobretudo o envolvimento das equipas e a facilidade de partilhar as boas-práticas e desmultiplicá-las.

3º É fundamental para uma loja como a Guarda, em que a loja mais próxima é o Jumbo de Viseu a 80km e a do Jumbo de Castelo Branco está a 100km, termos acesso a esta ferramenta quando estamos um pouco isolados. E através das comunidades está uma realidade à distância de um *click*. Essa necessidade é a proximidade que proporciona e conseguir melhorar as boas- práticas da loja, pois é um local onde aprendemos e procuramos informação.

4º A empresa não interfere propriamente, porque todos temos toda a liberdade para criar as comunidades e participarmos como quisermos. Mais do que criar uma interferência estamos presentemente num momento crucial com o projecto “Auchan Mobile” de proporcionar acessos aos colaboradores de base que não tinham equipamento para aceder a estas ferramentas digitais, agora temos condições para que a dinâmica destas comunidades aumente. E a motivação que os colaboradores vão ter para as utilizar, e ainda mais agora que o telemóvel passa a ser uma ferramenta de trabalho, vai acelerar todas estas dinâmicas digitais. O retorno de investimento para a empresa será rapidamente visível. A empresa não interfere, só interfere quando disponibiliza as ferramentas como os *smartphones* e as comunidades, está a proporcionar as condições para que as pessoas se sintam motivadas no seu local de trabalho, tratando-as todas por igual.

5º Numa 1ª fase como as pessoas não podiam ter o telemóvel no seu local de trabalho os conteúdos consistiam em eventos fora da empresa como formações Ex. Toda a equipa da peixaria deslocou-se a Peniche para visitar a nossa fábrica de preparação de peixe, reuniões de mercado (sinergias), jantares de Natal. Os colaboradores publicavam na comunidade de loja aquilo que de bom assistiram. É evidente que agora com a disponibilização do *smartphone* disponibilizado pelo projecto “Auchan Mobile” os colaboradores irão certamente começar a publicar situações dentro da loja e da placa de vendas, degustações, novos artigos.

6º São importantes porque por um lado representam a motivação das pessoas em participar, e por outro lado, são informações que acrescentam valor à restante equipa da loja.

7º Sinceramente nesta fase das comunidades não sei muito bem qual o acompanhamento que está a ser feito agora eu apresentaria um ex. de uma comunidade que foi criada há pouco tempo, e que representa a nova organização da empresa “zonas de vida”. A comunidade “Zonas de Vida do Algarve” é uma comunidade que acompanho, pois tenho curiosidade em acompanhar, está extremamente activa e esta ferramenta está ser otimizada nesta nova organização da empresa. E ao mesmo tempo, permite-nos acompanhar para perceber o que será o futuro da empresa, pois todos iremos pertencer a uma “zona de vida”.

8º Poder envolver toda a empresa, todos os colaboradores na partilha de conhecimento e na partilha de informação, todos podem participar, todos podem procurar informação e aprender.

9º A partir do momento que esta informação está disponível, qualquer um ou equipa pode desmultiplicar uma boa prática, e no final a empresa sairá a ganhar.

10º Sobretudo é a questão de motivação das equipas, é um espaço onde estamos todos no “mesmo pé de igualdade”, agora com o telemóvel todos os colaboradores têm as mesmas condições de acesso.

11º Sobretudo que agora a comunicação é toda *online*, não existem cartazes que passem despercebidos. Na actualidade todas as pessoas estão em redes sociais externas e agora têm a possibilidade de aderir a uma rede social interna e profissional. Todos têm um acesso directo à informação.

12º Não sei se a empresa estava preparada, o que eu sei é que a mudança está ser feita de forma rápida, a adesão está a ser praticamente total, por ex. na minha loja tenho uma adesão de 100% dos colaboradores na comunidade de loja. A empresa está a dar os passos certos e a adesão está a ser muito boa.

13º Sim começando pelo Acesso, 100% dos colaboradores estão na comunidade da loja, portanto está garantido. O Dialogo dou-te um ex. existe um projecto de melhoria das condições de descanso no trabalho, zona de refeições, áreas sociais, colocamos nas comunidade este desafio de diálogo para a melhoria e construção dessas áreas sociais e houve logo uma interação e adesão de todos os colaboradores a darem ideias “deitar esta parede abaixo”, “tirar este espaço do armazém”, todos participaram e agora

vamos implementar o que foi a solução participada por todos. Transparência também se aplica a este exemplo. Avaliação de risco no momento atual estamos a partilhar todo o tipo de informação, mas o saldo é positivo, obtemos mais benefícios dessa partilha do que riscos de saída de informação para fora da empresa. Os benefícios obtidos ultrapassam qualquer risco.

14º Sigo comunidades internacionais de mercado chave e pertinentes para a minha loja, nomeadamente PF tradicional, a Fruta, não tem muita diferença das nacionais. Só os produtos é que são diferentes, o conceito e a forma de partilha que estão por detrás são idênticos.

15º Com a disponibilização dos *smartphones* será um marco de relançamento de todas estas ferramentas, daqui a 2 anos estará tudo normalmente “naturalizado” e absorvido por todas equipas e já não vamos nos lembrar como se trabalhava antigamente.

Entrevista Diretor do Jumbo de Coima realizada a 05-09-18

Duração: 21’

1º Interação entre equipas, disponibilização de informação, de processos e boas-práticas de trabalho.

2º Curto prazo é conseguir adesão de 100% dos colaboradores, a médio prazo será as pessoas perceberem da necessidade de trabalhar em comunidade, a longo prazo será integrar estas ferramentas digitais no nosso *ADN* de comunicação. Cada vez mais as relações entre a vida profissional e social estão mais ténues com as redes sociais.

3º As pessoas gostam de participar, de dar a sua opinião e demonstrar a sua satisfação ou não, sentem-se ouvidos sem barreiras e com proximidade de acesso a todos.

4º Não consigo avaliar isso, mas a empresa não interfere. A empresa canaliza toda a informação para este canal e assim deste modo obriga todos a participarem nestes espaços digitais para estarem informados. Para algumas pessoas pode ser intimidatória esta forma de todos poderem aceder, conseguir a informação e falarem diretamente com o topo da empresa. Mas a empresa não interfere.

5º Normalmente conteúdos pessoais que tem a ver com a sua vivência dia-a-dia na loja e sua relação com a comunidade local, com os seus animais, os sucessos alcançados pelos seus filhos na escola ou em atividades desportivas. Também se partilha conteúdos relativos ao trabalho, o topo promocional, a apresentação do balcão da peixaria e também já se começa a ver participação do tipo de recolha de informação fora da empresa como truques do dia-a-dia, de coisas práticas.

6º Nesta fase inicial em que se pretende adesão são com certeza importantes, pois pretende-se participação.

7º Não sei dizer. Eu, enquanto Diretor tenho uma percepção de adesão, participação e atitude por parte dos meus colaboradores, porque permite-me chegar até eles

8º A mais-valia é que a empresa seja unida e trabalhe como uma comunidade, funcione em rede, saia do seu perímetro de empresa e comece a entrar no perímetro social dos seus colaboradores. É humanizar cada vez mais.

9º Sim claro que sim. Começa-se agora a ver alguns exemplos de uma competição saudável de participação com as boas-práticas e mostrar o que cada uma faz.

10º Impacto tem sido positivo, não quer dizer que num momento ou outro não exista alguma deturpação ou mau entendimento, mas rapidamente é repostada a verdade, é a vantagem deste tipo de comunicação.

11º Bastante. Mas ainda estamos num sistema misto, temos os canais digitais, mas ainda comunicamos com cartazes (fisicamente), temos que avançar rapidamente para outra fase.

12º A empresa são as pessoas, se falarmos da parte tecnológica e de equipamento a empresa não estava preparada, mas se falarmos das pessoas se tinham mentalidade e estavam preparados para isso, sim estavam, pois nas vidas pessoais já participavam ativamente no digital e em redes sociais e havia um desfasamento com o que a empresa disponibilizava. A empresa não estaria preparada em termos de *hardware*, mas tinha um potencial humano que já estava sedento e preparado.

13º Sim verifico. Ainda não estamos no ponto ideal, estamos ainda numa fase inicial.

14º As comunidades internacionais que eu decidi aderir têm um foco concreto de comércio, produto e aí estão mais avançados do que nós. As comunidades nacionais ultrapassam as internacionais na coesão de equipas, na relação com os colaboradores.

15º Vejo aqui este canal com uma maturidade completamente diferente, mas tem que haver algum controlo de não proliferar, de não nos concentrarmos e focarmos naquilo que é realmente importante e acrescenta valor.

Entrevista Diretor do Jumbo de Setúbal realizada a 07-09-2018

Duração: 28'

1º Está tudo a mudar rapidamente e a empresa viu que as redes sociais tinham uma importância muito grande na vida das pessoas e tentou trazer esta forma de comunicação para otimizar os seus processos de trabalho, para poder realizar a formação *online* das equipas. Permitir a todos os colaboradores terem informação do que se está a passar na empresa e na loja. Ex. Realizamos na loja uma montagem de uma

campanha, e depois fomos acompanhando nas comunidades desse mercado o que estava ser feito em outras lojas, e assim podemos realizar de imediato correções e melhorias na nossa campanha dia para dia.

2º Hoje estamos num mundo cada vez mais global e esta maneira fácil de comunicarmos e permitir o *feedback* é muito importante para a empresa para que possa evoluir. Permite uma proximidade com as equipas e com os clientes.

3º Sentirem-se envolvidos, úteis, perceber que podem melhorar os processos e campanhas na loja porque observaram boas práticas em outras lojas e tomam a iniciativa de propor à direção de loja.

4º A empresa interfere quando disponibiliza os meios e quando desafia com estímulos à participação.

5º As campanhas, as animações da loja, tenho um ex. de uma operadora que achou 10€ de uma cliente idosa e foi-lhe entregar e a cliente quis agradecer pessoalmente à colaboradora, esta acção foi comunicada na comunidade. É uma espécie de *Facebook* da loja e os colaboradores colocam lá tudo o que tem interesse para eles.

6º São importantes porque geram informação disponível para todos, é um modo prático de todos terem acesso à comunicação. Também são importantes para a motivação das pessoas, ao nível de gestão tem a vantagem de estarmos próximos de todas as equipas.

7º Sei que a empresa extrai ao nível local, a direção de loja realiza uma reunião semanal onde são debatidos os assuntos expostos e sugestões realizadas pelos colaboradores na comunidade de loja, e são tomadas as decisões para actuação e resolução dessas situações. Por vezes, a Direção de loja apresenta a justificação na comunidade da tomada de decisões, alegando as razões porque determinados projectos têm que ser feitos de um determinado modo.

8º A criação de um maior envolvimento com as equipas e suscitar uma maior vontade de todos participarem e de todos poderem contribuir para a construção da evolução da empresa. E de alguma forma valoriza e dá visibilidade a trabalhos que não eram visíveis. Motiva o trabalho de equipa e a colaboração conjunta de todos.

9º Localmente sim, tem uma grande importância na gestão das equipas de cada uma das lojas. Eu hoje comuniquei o início da campanha de têxtil direccionada ao regresso das aulas.

10º É positivo, sentem que estão a participar na construção, sentem-se orgulhosas em apresentar o trabalho que foi feito e obter o reconhecimento em forma de *feedback* dos colegas.

11º Muito, hoje a comunicação é muito mais fluída, as comunidades e todas as ferramentas digitais que a empresa disponibilizou são uma adaptação da realidade exterior.

12 A empresa teve que se preparar para esta alteração. Começou a comunicar digitalmente ainda não abandonou o papel, mas vai ter que dar o próximo passo. Com o projecto do *QR code* nas lojas em que o

cliente pode dar o seu *feedback* vai obrigar-nos a evoluir muito mais, e vai influenciar e modificar a gestão local. O *feedback* do cliente no momento vai obrigar-nos a dar uma resposta em *real time*.

13° Sim verifico. Obviamente que ainda vamos evoluir mais e vai ter outra projecção. A Transparência quando todos os colaboradores podem colocar o que entendem, o Acesso com a disponibilização dos telemóveis para aceder a estas ferramentas, de qualquer lugar onde o colaborador esteja.

14° O conteúdo é muito similar.

15° A evoluir com maior importância ainda, numa ferramenta que oferece liberdade de comunicação ao colaborador. O segredo foi não colocar regras de participação, foi proporcionar a Abertura como valor de empresa.

Entrevista a Diretor Regional, e membro da Direção Geral realizada a 11-09-2018

Duração: 9'

1ª Fomentar a participação na vida da empresa de todos os colaboradores, facilitar toda a informação no imediato, no curto prazo e garantir que todos os que têm interesse na vida da empresa têm à sua disposição uma ferramenta que permite esse acompanhamento. Estão informados, estão envolvidos e partilham tudo o que consideram importante junto dos seus colegas.

2º Envolvimento e implicação de todos os colaboradores na vida da empresa, que as equipas se envolvam cada vez mais com a empresa, para que não seja um mero local de trabalho, mas sim um local que os motive e que preencha uma boa parte das suas vidas de uma forma positiva.

3º É o interesse por aquilo que acontece na empresa e a vontade que têm de partilhar o que cada um faz no seu dia-a-dia e que pode ser aproveitado por outros colegas, penso que é uma ferramenta de partilha de boas-práticas e de conhecerem e aprenderem o que os outros fazem também noutras lojas.

4º A empresa interfere da mesma forma que o colaborador faz, partilhando e recebendo toda a informação partilhada. É uma ferramenta de intercâmbio de relações e experiências.

5º De tudo, desde situações que vão no âmbito mais pessoal até situações do âmbito profissional. Sobretudo partilham aquilo que os orgulha, daquilo que fazem nas suas lojas.

6º Estes conteúdos são importantes para os colaboradores e são portanto importantes para a empresa. Porque é uma forma de mostrar aquilo que se faz bem e que os outros têm vontade de copiar, e assim é importante para a empresa.

7º Sinceramente a empresa não extrai nem avalia. A empresa facilita o intercâmbio de conteúdos. Esses conteúdos são extraídos pelos próprios colaboradores.

8º A partilha de informação, a implicação e envolvimento dos colaboradores na vida da empresa.

9º A empresa aplica, na medida em que cada um dos colaboradores faz parte da empresa e cada um dos colaboradores tiram o melhor partido das informações que extraem das comunidades.

10º Não conheço o impacto motivacional provocado, mas a minha sensação é que é positivo e interessante devido ao número de membros das comunidades ser tão elevado.

11º As comunidades vieram simplificar, sobretudo a circulação da informação, que é muito mais fluida e fácil de chegar a todos, do que era no passado.

12º Acho que a empresa precisava desta alteração, e como precisava de certeza que estava preparada. É verdade que quando se apresenta este tipo de soluções aparecem muitos conteúdos que não aportam valor, que são apenas intercâmbio de informação, mas no meio de tudo isto existe informação muito importante e interessante.

13º Eu diria que se encontram todos estes pilares nestas comunidades internas, até agora não senti nenhum tipo de abuso ou má intenção no uso desta ferramenta por parte dos colaboradores. De uma forma explícita e implícita todos os intervenientes aceitam as regras do jogo. Avaliação de risco deve existir porque até hoje não existiu risco para a empresa em qualquer conteúdo partilhados pelos seus colaboradores.

14º Os conteúdos das comunidades internacionais partilham mais informação transversal a todos os países, enquanto as nacionais são mais locais. No entanto, em Portugal existe mais participação. Os assuntos são diferentes nas comunidades internacionais em que sou membro vs as nacionais, porque nas internacionais os grupos de colaboradores são mais restritos a determinado nível hierárquico, devido a serem assuntos de nível estratégico.

15º Ainda temos muito que evoluir, temos de depurar tudo o que é partilhado. Pois existe tanta informação partilhada que pelo meio perde-se muita informação interessante que passa despercebida. Não existe uma solução. Sei que vão continuar a ser comunidades muito participadas. Como conseguimos dar destaque aquilo que é importante é um desafio interessante para a empresa. Temos que conseguir que aquilo que aparece nestes espaços aporte mais-valia.

Entrevista a Diretor de Pão-de-Açúcar de Faro realizada a 12-09-18

Duração: 15'



1º O objectivo das comunidades é possibilitar o acesso mais rápido e uniforme a todos da informação da empresa;

2º É a passagem de mensagem igual para todos;

3º Manterem-se informados e poderem também participar na vida da empresa. Também os motiva, desta forma, conseguirem chegar aos directores da empresa.

4º A empresa só interfere para responder às questões colocadas pelos colaboradores. De outra forma a empresa não interfere.

5º Boas práticas realizadas nos seus mercados e sugestões que os colaboradores realizam à empresa

6º São importantes. Ex. No projecto “Auchan Mobile” constestaram a oferta que a empresa estava a realizar e empresa modificou a oferta inicial para ir ao encontro das necessidades dos colaboradores. Por vezes, os colaboradores colocam informação do que está acontecer na concorrência e essa informação é importante para nos prepararmos.

7º Eu vou falar no caso da comunidade local da loja, as sugestões que são colocadas pelos colaboradores, eu aproveito-as e implemento e coloco em prática na minha loja. Em relação à empresa não sei responder

8º O acesso à informação a todos os colaboradores da empresa.

9º Sim aplica, pelo menos na minha loja eu aplico, principalmente as boas-práticas apresentadas pelas outras lojas pertencentes à “zona de vida” em que a minha loja pertence.

10º A melhor coisa que pode acontecer a um trabalhador base é ver a sua ideia ser replicada na própria loja e em outras lojas. Ficam bastante motivados quando isso acontece.

11º Agora qualquer colaborador pode comunicar, sugerir, criticar e antigamente não era assim. Através desta ferramenta houve uma abertura a 100% para todos os colaboradores. Tenho reparado que as pessoas não têm medo de comunicar nas comunidades e dizer o que pensam, é muito importante.

12º Sim estava. A empresa está mais aberta e as comunidades vieram ajudar nessa abertura.

13º Existe Transparência toda a informação é passada. Diálogo também. Avaliação de risco a empresa tinha noção do risco de exposição neste canal e está a correr muito bem.

14º Não reparo em grandes diferenças. Reparo nas comunidades da vizinha Espanha em que também são muito activos e o que colocam é semelhante a Portugal, colocam essencialmente as boas-práticas.

15º Daqui a 2 anos acredito que não vão existir tantas comunidades, como hoje existem, vai haver uma maior racionalização da informação colocada, mais centralizada e organizada. As partilhas deviam ser

hoje mais direccionadas para as comunidades correctas, mas estamos numa fase inicial de aprendizagem e acredito que estas situações desapareçam no futuro.

Entrevista a Diretora do Jumbo de Portimão e Responsável pela Comunidade “Zonas de Vida do Algarve” realizada no dia 17-09-2018

Duração: 31’

1º Temos uma comunicação com as comunidades que é transversal, sei por exemplo aquilo que está acontecer em outras lojas, na empresa e aquilo que se faz fora do país. Permite obter informação de uma forma muito mais rápida. Ex. O Programa “*Touch*” desenvolvido pela empresa e apresentado agora em Portugal, eu já tinha conhecimento desse projecto há 7 meses quando foi iniciado em França. Acima de tudo, permite que todos ao mesmo tempo tenham acesso à informação de uma forma muito mais rápida e igualitária.

2º O objectivo estratégico é desenvolver o trabalho colaborativo, todos trabalharmos em rede com o mesmo alinhamento estratégico.

3º Os motivos são diferentes consoante a função e o nível hierarquico. Noto um maior envolvimento dos quadros face aos não-quadros. Em Portimão não consegui ainda chegar a todos os colaboradores, tenho cerca de 200 membros na comunidade de loja, mas com um *turnover* elevado de colaboradores nesta loja é difícil chegar a todos. A questão não é só aderir à comunidade é fazê-los participar! Existe um grupo restrito que participa e os restantes são passivos e mero observadores. O principal motivo de participação é teres disponível o dia-a-dia num espaço digital, e a dificuldade de aceder à comunidade vai ser ultrapassada com os *smartphones* fornecidos pelo projecto “Auchan Mobile”. Querem participar na vida da loja e da empresa, querem estar informados, querem partilhar o que fazem de bom, partilhar as suas boas-práticas. Estes colaboradores que realizam estas partilhas estão envolvidos e é esse espírito que pretendemos para todos.

4º Não interfiro nem coloco qualquer impedimento à participação de todos os colaboradores na minha comunidade de loja. Na minha loja todos os responsáveis de mercado são moderadores, não tenho qualquer conhecimento de alguma interferência por parte deles.

5º São conteúdos relacionados com os seus mercados, aquilo que fazem de bom partilham. Também são partilhados conteúdos relativos aos recursos humanos, à fundação. Também declinamos as informações partilhadas nas comunidades nacionais para as locais de loja. Ex: informação relativa ao projecto de “Vida Saudável”.

6º São importantes, são informações que devem chegar aos colaboradores. No entanto, como as comunidades *Birdy* só tem um ano, acabo por vezes, por duplicar a informação partilhada nas

comunidades e colocá-la em papel, cartazes. Continuo a praticar uma comunicação mista e vou continuar enquanto achar que existem pessoas resistentes na adesão à comunidade.

7º Não sei responder. Na minha loja não faço nenhuma avaliação dos conteúdos partilhados.

8º É a facilidade e a rapidez da circulação da informação, não existem obstáculos. É a partilha do conhecimento que permite melhorar a minha loja e implementar as boas-práticas que observo noutras lojas.

9º Eu julgo que sim. Ex. “*Auchan Mobile*” uma comunidade aberta onde os colaboradores colocaram a sua opinião sobre a oferta que a empresa estava a fazer, e a empresa extraiu essa informação, e alterou a proposta inicial realizada. Isto revelou que ouviu o *feedback* dos colaboradores neste espaço e revelou uma grande abertura por parte da empresa. Revelou a boa vontade de satisfazer as necessidades dos colaboradores. É um bom exemplo de que a empresa faz uso da informação partilhada nas comunidades.

10º O facto de todas as pessoas poderem partilhar toda e qualquer tipo de informação dá-lhe mais ânimo naquilo que fazem, pois são também reconhecidos pelas chefias e colegas. Há muita informação a ser partilhada, e por vezes, tenho receio não conseguir participar e dar o meu *feedback* a todas as participações realizadas pelos meus colaboradores. O reconhecimento obtido através das comunidades *Birdy* faz parte do pacote salarial não quantitativo do colaborador.

11º Alteraram radicalmente, hoje a partilha de informação não tem obstáculos não é hierarquizada.

12º Aqui tenho uma opinião muito pessoal, sinceramente acho que sim, que estava preparada, não senti qualquer constrangimento.

13º Estes 4 pilares estão presentes nas comunidades. Diálogo existe abertura para ser feito. O Acesso estava condicionado com a falta de recursos, mas agora com o projecto “*Auchan Mobile*” veio proporcionar condições de acesso iguais para todos a estes espaços digitais. Em relação de Avaliação de Risco existem comunidades abertas e fechadas, por exemplo, na comunidade “*Alimentação Saudável*” eu posso partilhar este conteúdo noutras comunidades, mas existem outras comunidades que são fechadas e não permitem essa partilha. Existe o risco de saída de conteúdos da empresa para o exterior, mas é normal neste meio digital. A Transparência é sinónimo das próprias “comunidades”.

14º Não há muita diferença daquilo que se partilha. Ex. PF Espanha é muito semelhante a Portugal. Até países do leste é muito semelhante o tipo de animação interna que partilham. Ex. em Itália vi escolas que visitavam as lojas e fotos das crianças a fazerem pão, também vi fotos sobre o “*dia da família*” em que os colaboradores trazem os filhos para o local de trabalho. Os conteúdos são muito à volta do que é o comércio e animação interna.

15º Daqui a 2 anos não devemos ter qualquer comunicação em papel, e cada vez mais, os colaboradores estarão muito mais envolvidos e a trabalhar cada vez mais em rede. Mesmo a nível de formação, a

aprendizagem vai passar pelas comunidades, o que é muito mais interessante e muito mais interactivo do que é hoje em dia, quando é realizada na plataforma *online* de formação e o colaborador está isolado ao computador. Estas ferramentas, como as comunidades, podem ser potenciadas muito mais para a formação. Estamos a dar os primeiros passos e daqui a 2 anos vamos estar num nível mais avançado de comunicação.

Existem 5 lojas que partilham a “zona de vida” e as comunidades assumem aqui um papel preponderante nesta nova organização porque ajudam a criar um espírito de equipa e um sentimento de pertença de todos os colaboradores. Eu sou responsável pela dinamização da comunidade “Zona de vida do Algarve” que tem como objetivo envolver as 5 lojas e contribuir para a criação do sentimento de pertença de todos os 400 colaboradores destas lojas. Temos 100% de participação, o grande desafio é envolver as pessoas e lançarmos desafios para incitar a participação. Existem colaboradores que participam por iniciativa própria, o grande objectivo é que todos participem. Nota-se um grande orgulho nas pessoas daquilo que partilham neste espaço. Partilhamos também boas-práticas.

Entrevista a Diretor do Jumbo de Aveiro realizada a 24-09-2018

Duração: 16’

1ª O objectivo da empresa é a partilha de mais informação a todos os níveis, a facilidade do acesso à informação para facilitar a vida do dia-a-dia das pessoas a nível particular e profissional. O objectivo maior é o benefício que cada colaborador tem ao utilizar as comunidades podendo extrair profissionalmente a informação que lhe é facultada e que pode até se encontrar em casa, fora do seu local de trabalho.

2º Melhorar a produtividade, melhorar a satisfação dos colaboradores com o acesso à informação, tudo o que tem a ver com a melhoria de sentimento do trabalho do colaborador. Não deve ter uma finalidade demasiada emotiva, mas na realidade tem.

3º A partilha e a apropriação das boas práticas de outras comunidades quer seja de outro país ou de outra loja, pode-se dizer que é aprendizagem.

4º A empresa interfere apenas com a disponibilização dos meios, como facilitadora. Não há qualquer tipo de censura por parte da empresa.

5º Muito comércio nas comunidades de loja, na minha loja, por exemplo, partilhamos diariamente as vendas da loja e acumulado mês. Dentro da comunidade da loja tenho outro separador relacionado com a equipa da “Frente de loja” em que os colaboradores partilham os rácios de produtividade, os resultados das caixas com tecnologias. Assim que entra um novo colaborador na loja é lhe dado na comunidade as boas-vindas, se alguém faz anos também recebe as felicitações por este canal. Por exemplo, outra

iniciativa que fizemos o ano passado para “obrigar” as pessoas a irem à comunidade de loja e tornarem-se membros foi a marcação do jantar de natal apenas poder ser feita pela comunidade e disponibilizamos o trajecto para o restaurante. Temos outra comunidade local criada por um colaborador relacionado com a temática “novidades tecnológicas”.

6º São importantes. Ex. A comunidade das tecnologias é importante todos saberem de um produto novo ou uma característica tecnológica nova.

7º Não sei se extrai. Na minha loja é feito uma análise muito intuitiva, qualitativa e superficial, não existe uma análise em detalhe e em profundidade.

8º Só vejo vantagens, não vejo nenhum inconveniente. Com o que tenho presenciado tem-se sabido utilizar as comunidades, nunca ninguém utilizou as comunidades de uma forma perjurativa.

9º Sim aplica. A empresa é comércio, a partir do momento que cada colaborador partilha e usufrui das boas práticas, a empresa está aplicar esse conhecimento.

10º Eu acho que é grande. O facto de não haver filtros, não há controlo e as pessoas podem publicar o que quiserem. Só isso é uma grande mais-valia motivacional para o colaborador. Ex. Quando um colaborador cria uma comunidade de tecnologia e percebe o número de membros que aderiu à sua comunidade e a utilização que os colegas fazem dos seus conteúdos partilhados é um grande orgulho para esse colaborador.

11º Muito mesmo. E cada vez mais vai alterar mais. Ex. Na minha loja tinha no corredor de entrada a afixação de toda a informação para os colaboradores, agora esse espaço já foi eliminado e foi transferida a informação para a comunidade.

12º As empresas estão sempre preparadas. Quando existe uma mudança é sempre difícil sempre gerir esse processo. Mas hoje em dia, está tudo normalizado e está tudo a funcionar bem. Na minha loja tenho 305 dos 350 colaboradores da loja que aderiram à comunidade do Jumbo Aveiro, portanto é uma comunidade com um grande nível de adesão.

13º Verifico todos estes pilares. Existe Transparência e existe um Risco associado, mas da experiência que temos tido até agora não me parece nada que o risco seja grande. Existe e é promovido o Diálogo e em relação ao Acesso existe um local na loja com computadores portáteis para os colaboradores acederem à comunidade, e sobretudo agora com a disponibilização dos *smartphones* ainda vai ser mais facilitado esse Acesso.

14º Depende das comunidades. As comunidades internacionais que eu faço parte, por exemplo, de inovação ou de comércio, os conteúdos partilhados são muito semelhantes aos partilhados nas comunidades nacionais.

15° Vejo as comunidades a serem mais potenciadas, mais utilizadas e isso para acontecer os dirigentes e responsáveis de equipas tem que ser os verdadeiros impulsionadores. Irá continuar a ser uma forma de comunicação e partilha de conhecimento. Com o que se passou com o “*Auchan Mobile*” e a contestação dos colaboradores que levaram à criação de uma comunidade “Somos todos S9” e que fez a empresa recuar perante a sua oferta inicial, foi uma excelente forma de estar da empresa perante os colaboradores e que não aconteceria na maior parte das empresas existentes em Portugal. Não vejo isto como um problema, é uma etapa que faz parte de um processo muito transparente, que proporciona o Diálogo, e como não há filtros é um risco que se corre.

Entrevista a Responsável da loja “*My Auchan*” da Avenida da República realizada a 24-09-2018.

Duração: 11’

1° O objetivo é aproximar a empresa aos colaboradores. Que cada colaborador se sinta envolvido e integrado na empresa.

2° Criação de valor para os colaboradores, que todos eles estejam satisfeitos no seu local de trabalho, que sejam ouvidos. É uma ferramenta utilizada por eles, para comunicarem com a empresa e entre si. A empresa aplica com a disponibilização das comunidades o valor da visão estratégica que é a “Abertura”.

3° A envolvência com a empresa;

4° A empresa ainda está adaptar-se à nova visão, a empresa ainda não comunica com os colaboradores utilizando as comunidades, cria comunidades nacionais e disponibiliza a plataforma “*Google +*” para os colaboradores criarem as suas próprias comunidades, no entanto ainda não existe uma resposta muito activa, não há *feedback*, por parte da empresa. Ex. A comunidade “Move-te cá dentro” não se sabe os resultados das solicitações das lojas, das candidaturas dos colaboradores às vagas existentes e das transferências realizadas através daquela comunidade.

5° Actualmente disponibilizam campanhas, alterações de linear, algumas atividades lúdicas e de animação interna realizadas com os colaboradores.

6° Acho que ainda são importantes, mas existe ainda uma componente muito lúdica no uso das comunidades e não existe uma visão mais estratégica, ou de resultados, enfim mais séria e profissional. Estamos ainda numa fase de “muita festa” para conquistar e atrair os colaboradores para as comunidades, e estas não estão ainda a serem utilizadas para contribuírem para os resultados da empresa.

7° É inexistente. A extração é feita pelos colaboradores e equipas, mas não existe uma forma sistematizada de extração desses conteúdos.

8º É o conhecimento do colaborador e perceber o colaborador, como cliente interno, e do que necessita da empresa.

9º Não, ainda não aplica.

10º Caso seja dado *feedback* aos conteúdos publicados pelos colaboradores na comunidade é motivante, mas é preciso que exista esse *feedback*. As lojas “My Auchan” ainda não têm comunidades locais, os 60 colaboradores deste formato apenas participam nas comunidades nacionais. Estamos ainda numa fase de início de 1 ano deste novo formato de lojas e de forte expansão, e apenas 80% das lojas tem 6 meses (são 15 lojas no total). Temos uma comunidade nacional “My Auchan Portugal”, mas apenas se comunica as aberturas das novas lojas.

11º Mudou na perspectiva que antes não havia um espaço, e agora existe um local onde todos os colaboradores podem comunicar. A abertura foi muito grande na disponibilização desta ferramenta de comunicação digital e dos telemóveis.

12º A empresa não estava preparada por que ainda não evoluiu, as comunidades são criadas, e os colaboradores intergem entre si, mas não existe *feedback* da empresa, esse conhecimento com valor não é transferido para o negócio.

13º Sim verifico. O Diálogo não tanto, os conteúdos são partilhados mas não existe *feedback*. A Transparência existe, o Acesso é completamente livre em casa e no trabalho. A Avaliação de Risco não é feita, não existem filtros aos conteúdos publicados, penso que a empresa deve-se ter protegido em relação a esse risco, mas não sei que método utilizou.

14º Não sei, porque não sigo as internacionais.

15º Vai evoluir, a empresa já está a fazer o balanço do que fez de bom e o que falta melhorar. E penso que daqui a 2 anos os conteúdos irão acrescentar valor ao nosso trabalho e a empresa vai encontrar uma forma sistematizada de empregar esse valor.

Entrevista a Responsável de mercado de Lácteos e Congelados e do departamento de Produtos Frescos (PF) excepto Talho, Peixaria e Frutas/Verduras, Administradora da Comunidade de loja “Pão de Açúcar de Guarda” realizada a 26-09-2018

Duração: 16’

1º O objetivo da empresa é conseguir que os colaboradores tenham informação útil de uma forma muito mais fácil para o seu trabalho. Na comunidade de loja é uma forma de estarmos todos interligados e partilharmos acções, formações e campanhas de loja. Os colaboradores aderem bastante, e eles próprios alimentam a comunidade por iniciativa própria. A adesão no Pão-de-Açúcar da Guarda é 100%.

2º A divulgação, a partilha de informação e conhecimento que faz com que os colaboradores se envolvam com a empresa.

3º Todos os colaboradores se sentem parte integrante da empresa, pois sentem que ao dar a sua opinião e registando-a na comunidade é gratificante, percebem que podem fazê-lo e obter reconhecimento com essa partilha.

4º A empresa interfere, pois disponibiliza a ferramenta. Temos cada vez mais comunidades. A empresa não bloqueia, nem censura qualquer conteúdo publicado pelo colaborador, existe liberdade de expressão. Eu nunca interfeiri como administradora da comunidade de loja, todos os colaboradores são profissionais e responsáveis e sabem como comportar-se nesta rede social de trabalho.

5º Partilhamos formações, sempre que os colaboradores se deslocam ao exterior esse conteúdo é partilhado. Ainda ontem, os colegas da Fruta foram visitar a “Quinta Vale da Rosa” (fornecedor) no Alentejo e passaram o dia a publicar a formação, a aventura e foi muito divertido assistir em directo e fazermos comentários. Partilhamos ações de loja, sempre que alcançamos uma vitória ou há um acontecimento extra. Partilhamos acções nacionais como o “*Auchan Run*”, já temos mais 50% membros inscritos. Começou tudo com uma foto minha e de uma colega que foi publicada na comunidade em que convidávamos e incentivávamos os colaboradores a inscreverem-se.

6º Penso que sim. São importantes para a motivação do colaborador, são importantes para o conhecimento deles e da empresa. Um colaborador motivado e integrado é muito mais produtivo para a empresa.

7º Ao publicarmos numa comunidade local existe um *feedback* das publicações realizadas. São os próprios colaboradores a extraírem os conteúdos que são do seu interesse.

8º É a mais-valia é deter os colaboradores envolvidos. Existe uma série de comunidades que nos ajudam no nosso dia-a-dia, por exemplo, as comunidades nacionais de cada mercado onde os colaboradores observam as boas-práticas, a comunidade do “Move-te cá dentro” em que o colaborador candidata-se às vagas que vão abrindo em outras lojas ou outros mercados. A comunidade faz-nos estar perto uns dos outros.

9º A empresa aplica de uma forma bastante positiva.

10º Acima de tudo os colaboradores sentem-se parte integrante da empresa. Tem acesso à informação, conseguem participar, é uma rede social em que as pessoas se sentem próximas e envolvidas.

11º Vieram alterar para melhor, porque permite comunicar de uma forma muito mais fácil e estarmos sempre actualizados.



12º Sim estava preparada. Houve um período de adaptação e é uma empresa virada para este tipo de alterações. É uma empresa muito focada no colaborador sempre em primeiro lugar. É uma das coisas que me faz ter paixão por esta empresa e acho que as comunidades são mais uma prova de que o colaborador é importante.

13º Sim verifico todas elas disponíveis nas comunidades. Existe o risco de saída de conteúdos internos para o exterior, mas mais uma vez é o voto de confiança que a empresa deposita nos seus colaboradores, um dos valores da visão estratégica. A empresa não tem nada a esconder, logo não é uma preocupação esse risco.

14º Em relação às comunidades internacionais não tenho pesquisado muita coisa. Apenas pesquiso as nacionais, portanto não sei se são diferentes ou não.

15º Vai ser cada vez mais usada como ferramenta de trabalho e agora com a disponibilização dos telemóveis para os colaboradores. Nós próprios, responsáveis de mercado e Diretores de loja incentivamos os colaboradores a utilizar a comunidade como ferramenta de trabalho. É uma forma de extrair conhecimento com valor.

Entrevista a Director de Famalicão realizada a 26-09-2018.

Duração: 13'

1º Temos que começar a responder a esta questão com a visão da empresa, porque estamos a falar de dois valores estratégicos que se encaixam nas comunidades. Primeiro a “Confiança” a partir do momento em que surgem as comunidades sente-se pela reação dos colaboradores, inclusive os *posts* que colocam, que estamos num excelente patamar de confiança, e deste modo as comunidades representam uma mais-valia para esse valor. Em relação ao segundo valor “Abertura” com o arranque das comunidades a empresa está a fazer uma grande demonstração desse valor, porque qualquer colaborador pode expressar e é livre para fazê-lo neste espaço digital. Estes dois valores são a base estratégica da criação desta ferramenta de comunicação.

2º O objectivo estratégico é colocar em prática estes valores estratégicos, mas também fomentar a comunicação rápida e eficaz e a transparência.

3º Além da informação que procuram para aprender mais, querem conhecer outras realidades, o que possibilita perceber o que se passa noutras áreas, lojas e sede de uma forma muito rápida.

4º Além de toda a animação promovida pela “Comunicação Interna” que fomenta a participação, a empresa disponibiliza uma plataforma da Google + para criação destas comunidades. A empresa está a

criar uma “auto-estrada” de informação entre todos os colaboradores. Não existe bloqueio, nem censura, se existisse censura, estávamos “andar para trás” e não existiam comunidades.

5º Dependendo das comunidades, dos temas e das áreas. Tudo pode ser partilhado dependendo dos temas em si. Tudo de uma forma muito transparente! Não há bloqueios.

6º Claro que é evidente que são importantes. Estamos a falar de comunicação, de transparência e de informação. Quando falamos das comunidades, é um bom exemplo dos valores estratégicos de “Abertura” e “Confiança” da empresa.

7º Esta questão é mais técnica. Depende dos temas e comunidades. Com as comunidades podemos estar a comunicar e partilhar com os outros, é como se fosse a comunicação *online* entre as equipas. Tenho mais de 50% de participação e membros na comunidade de loja.

8º Já respondi nas questões anteriores. Transparência, comunicação, informação, abertura, e o conhecimento.

9º Parece-me que sim, existem ideias que surgiram nas comunidades e foram implementadas nas lojas e nos mercados.

10º É grande o impacto motivacional, porque demonstra que qualquer um de nós pode contribuir para o crescimento da empresa, com a total liberdade de comunicação.

11º Veio alterar radicalmente. Em qualquer lugar e em qualquer hora podemos estar a comunicar na comunidade.

12º Estava preparada apesar das dificuldades, a prova evidente é que as comunidades estão a funcionar, portanto estava preparada.

13º Sim verifico todas. Avaliação de risco existe quando parecem situações mais complicadas, é dada o alerta e conversamos com as pessoas. Interfiro de uma forma vigilante.

14º Não sei, não frequento as internacionais, portanto não posso responder.

15º A velocidade de melhoria é enorme, já falo apenas de um ano e não dois anos. Vejo com muita confiança, uma evolução para melhor e bastante positiva.

Entrevista a Diretor de Pão-de-Açúcar de Lagoa realizada a 26-09-18

Duração: 12’

1º O conhecimento de todas as áreas, de todas as lojas e de todos os países onde Auchan se encontra, o envolvimento entre os vários elementos destes pontos de venda, a partilha de boas práticas, e o próprio reconhecimento dos colaboradores porque aumenta o número de pessoas que ficam a conhecer o trabalho que foi publicado, e o envolvimento dos colaboradores com a empresa desenvolvendo um sentimento de pertença.

2º A partilha das boas práticas e o envolvimento com a nossa actividade comercial.

3º O reconhecimento do trabalho e das boas práticas que publicam nestes espaços.

4º Promovendo a criação de novas comunidades e cada vez mais específicas e mais técnicas desenvolvendo e estimulando a participação de todos. A adesão é cada vez maior. Promove continuamente esta participação.

5º Todo o tipo de conteúdos. Na loja de Lagoa o objectivo era que a comunidade local fosse sempre da loja. Existe hoje muita actividade nesta comunidade desenvolvida pelos próprios colaboradores. Também como estamos inseridos na “zona de vida” temos uma comunidade que envolve esse grupo de lojas e os colaboradores também já estão envolvidos com essa comunidade. Acaba de ser uma “montra de desempenho” onde os colaboradores já colocam as suas boas-práticas à espera de *feedback* dos colegas e que estes reproduzam as suas boas práticas também nas suas lojas.

6º É extremamente importante. Primeiro pela adesão à ferramenta disponibilizada pela empresa o que é uma prova de sucesso. Na minha loja tenho 90% de adesão, e destes 50%, com actividade semanal de participação.

7º Aqui fazemos um levantamento semanal dos conteúdos publicados. A nível nacional sei que está ser feito um levantamento, mas não sei mais nada. Nós na loja vamos acompanhando e potenciando os membros menos activos a participarem, é uma aplicação que se auto-alimenta.

8º O envolvimento e o trabalho em rede colaborativo por iniciativa do próprio colaborador que se envolve com a empresa.

9º Claramente que sim. Hoje é uma procura constante deste tipo de informação, deste tipo de conteúdos para desmultiplicação de boas práticas.

10º É enormíssimo, mas depende de caso para caso. Aqui na loja tem sido muito positiva, pois as pessoas começaram a perceber que isto era uma forma de obterem reconhecimento, com os *feedbacks* de colegas de outras lojas, assim esta visibilidade no exterior contribui para este reconhecimento.

11º Tínhamos no passado dificuldades em obter informação e comunicar, hoje em dia, esta ferramenta permite comunicar de forma rápida e eficaz, e aberto a todos.

12º Estava e a prova é a adesão. Todos aderimos de uma forma quase automática e a replicar criação de cada vez mais comunidades.

13º Sim verifico. Até ao momento esta ferramenta tem sido utilizada de acordo com o propósito para que foi criada, e assim não há necessidade de controlo, pois o simples acompanhamento é suficiente.

14º A diferença está na própria cultura do país, os mesmos artigos são apresentados de forma diferente, depois a oferta de produtos também poderá ser diferente. É bastante útil termos acesso a este cruzamento de informação e conhecimento.

15º Vejo daqui a 2 anos como uma forma natural de trabalho e vamos deixar de utilizar o *email*. Temos que fazer a gestão do número de comunidades senão torna-se insustentável gerir toda esta informação. Todos sabemos agora se precisarmos de alguma informação deverá estar na comunidade relacionada, já não é preciso enviar *emails* está lá toda a informação necessária.

Tendo em conta que nas “zonas de vida” a base é a colaboração, a comunidade “Zona de Vida do Algarve” foi o primeiro passo para a ligação do conjunto de lojas, e as pessoas começaram-se a conhecer, ganharam curiosidade em visitar depois as lojas físicas vizinhas e abordar os colegas dessa loja utilizando os *post's* que tinham sido colocados por eles. Está a ser “porta de entrada” existe cada vez mais sinergias entre as equipas das várias lojas promovida pela comunidade.

Entrevista Directora do Jumbo de Gaia realizada a 26-09-2018

Duração: 47'

1º O Objectivo é permitir o maior envolvimento entre todas as equipas em tudo o que se passa na empresa, permitindo que eles participem directamente. Com esse maior envolvimento e participação, de uma forma indirecta ou directa, proporciona um aumento do sentimento de pertença dos colaboradores com a empresa. Criando estas comunidades a empresa comunica directamente, mais rapidamente e com todos os colaboradores, quando no passado fazia-o com cartazes e não tinha a certeza que a mensagem chegava a todos.

2º Criando este envolvimento e este sentimento de pertença, o objectivo estratégico é criar valor na empresa, porque o aumento do grau de responsabilização e de desenvolvimento dos colaboradores vai contribuir para os resultados da empresa. Criando um ambiente de bem-estar, em que todos são livres de participarem na vida da empresa e darem a sua opinião, a motivação dos colaboradores é maior e vai assim contribuir de certeza para um aumento de resultados.

3º Os colaboradores participam nas comunidades porque sentem que são reconhecidos e valorizados no trabalho que apresentam, ex. colocam fotos das campanhas e topos realizados. Este reconhecimento vem

das chefias e dos colegas e transforma-se num sentimento de orgulho. A comunidade local de loja também é muito trabalhada pela equipa interna de comunicação da loja, colocando toda a informação que julgamos relevante para o colaborador. O próprio colaborador já coloca informação na comunidade de uma forma natural e espontânea, porque se sentem reconhecidos e envolvidos com tudo o que é feito na loja. A comunidade de loja tem 201 membros, apenas 50 são activos participantes, mas estas ajudam a “alimentar” todas as outras, porque os restantes querem saber e ler, mas podem não colocar um “gosto” ou qualquer comentário, mas podem um dia comentar e começar a participar. Toda a direcção de loja e equipa de comunicação interna tem como intenção colocar tudo o que é positivo para a informação ficar registada, pois na maioria das vezes as pessoas só se lembram do negativo e desta forma podem sempre perceber o esforço de todos, para que as coisas tenham corrido bem, fica assim tudo registado. Ainda comunico com cartazes, pois tenho ainda 50 pessoas, dos 250 colaboradores de loja, que ainda não aderiram à comunidade de loja, logo ainda tenho que usar os suportes físicos de comunicação em simultâneo com a comunidade. Hoje em dia, decidiu-se que a equipa de comunicação interna coloca na comunidade diariamente uma acção realizada, nestes dois últimos anos, para que os colaboradores se lembrem do que foi bem feito e assim no próximo inquérito de satisfação saibam os esforços realizados pela direcção de loja para ir ao encontro das necessidades apresentadas no último estudo realizado. As comunidades são um meio de partilhar muito rapidamente e muito eficazmente estas memórias. Ontem estávamos todos na pausa do almoço no refeitório e estávamos a assistir em directo ao concurso nacional de pastelaria que estava a ser realizado na sede, e soubemos todos em simultâneo que a loja de Gaia tinha ganho e partilhamos logo ali os festejos desta vitória. Foi muito interessante assistir aos comentários dos colaboradores que estavam na sua pausa e que podiam rejeitar o acesso a esta rede social de trabalho, mas não, estavam todos envolvidos naquele momento e a torcer pela equipa da pastelaria,

4º A empresa interefe directamente porque cria comunidades nacionais e transversais para todos os colaboradores com temáticas específicas. Ex: “Auchan Mobile”, “Move-te cá dentro”. Eu sei assim que toda a informação relativa aquele assunto específico encontra-se na respectiva comunidade. Em relação à comunidade de loja eu evito participar na comunidade como elemento de direcção, eu coloco “gostos” e faço comentários como qualquer colaborador. A comunidade é um elemento de comunicação utilizado por todos de uma forma espontânea e sem filtros. A empresa interefe estimulando a participação, mas nunca hostilando ou censurando os conteúdos publicados pelos colaboradores.

5º Os conteúdos mais partilhados são arranques de campanha, alteração de loja, degustações, apresentação de balcões de talho e peixaria, tudo o que tem a ver com o comércio. Para além disso, publicamos novos serviços, por ex. a nova “*app* Jumbo”, acções de voluntariado realizadas pelas equipas de loja, instituições do exterior que visitam a loja. Eu não defino com a equipa da comunicação interna o que deve ser publicado, incentivo a liberdade total. Também publicamos os aniversários das pessoas para que todos os colaboradores entrem em contacto com essa pessoa parabenizando-a.

6º Eu acho que são importantes, porque a empresa pode até não tirar proveito directo destes conteúdos partilhados, mas vai contribuir directamente para o envolvimento e motivação dos colaboradores e assim a empresa tira proveito indirecto. A empresa está a criar condições para que as pessoas estejam muito mais envolvidas e participativas, e assim as equipas estão muito mais interligadas e próximas, existe assim uma coesão de equipas.

7º Quando preciso de ideias exploro o que se faz nas comunidades de outras lojas, e assim estimulo junto das minhas equipas a desmultiplicação dessas boas-práticas.

8º A principal mais-valia é a partilha, o envolvimento, a participação dos colaboradores na vida da empresa, estamos a criar laços com todos, não vejo ainda muitos resultados directos, mas tenho a certeza que os vamos ver muito proximamente.

9º Aqui ainda existe muito caminho a percorrer, porque hoje tendo em conta todas as comunidades que existem, há alguma dispersão de informação. Eu própria tenho alguma dificuldade em acompanhar todas as partilhas nas comunidades das quais sou membro. Existem informações importantes que passam despercebidas. Hoje não há um mecanismo para extrair toda essa informação e arquivá-la. Existe um movimento de recolha espontâneo e individual de acordo com o interesse de cada um, mas não uma extração de uma forma sistematizada. Não existe essa triagem de retirar e extrair essa informação relevante que podia ser aplicado, e por vezes, não é aplicada porque passa despercebida. Existe muita informação dispersa também por outros canais como *Hangout*, *Whatsapp*, *email* e assim não está concentrada apenas na comunidade, gerir tudo isto é muito difícil. A empresa tem de encontrar uma forma de aproveitar esta informação e conhecimento valiosos que são partilhados, e por vezes, não utilizados.

10º A melhor forma de avaliar isso vai ser realizada no BES em Outubro. Pois eu tenho uma percepção que as comunidades contibuem para motivação dos colaboradores, mas posso estar errada. Será no BES que os colaboradores vão manifestar se estão ou não satisfeitos. Consigo perceber pela adesão e contínua participação que as pessoas estão motivadas, porque sentem que podem comunicar livremente. Ex. Hoje somos a 2ª loja do país com mais inscrições no “*Auchan Run*”.A verdade é que as pessoas estão a participar cada vez mais digitalmente, independentemente da idade.

11º Sim alteraram, porque o grande ganho é que chegamos muito mais rapidamente às pessoas, comunicamos agora de uma forma muito mais eficaz e muito mais rápida.

12º Sim estava preparada, embora existam sempre situações que não estavam inicialmente planeadas e com a experiência a empresa vai aprendendo e ajustando-se à medida. Sim foi difícil a mudança da MSF para o Google, foi muita informação em tão pouco tempo, mas hoje em dia já ultrapassamos as dificuldades iniciais.

13º Os 4 pilares são igualmente importantes. O Diálogo e Acesso estão garantidos na comunidade e potenciados com a atribuição dos *smartphones*. Avaliação de Risco, eu não faço na minha loja, e não sei se a empresa o faz. Embora eu nunca tenha tido a necessidade de intervir em qualquer conteúdo colocado na comunidade de loja. Transparência é fruto da espontaneidade de comunicação que a comunidade proporciona. Ao fomentar esta ferramenta devemos estar preparados para *feedbacks* positivos e negativos, pois as pessoas têm direito a expressar a sua opinião.

14º Eu sou membro apenas de uma comunidade internacional, a de inovação. Existe uma diferença mas depende da temática da comunidade.

15º Vai ter mais membros e vão encontrar mais comunidades para os seus interesses. Por ex. um colaborador hoje pode estar apenas na comunidade de loja, mas com o avançar do tempo ganha mais o hábito e facilidade de utilizar esta ferramenta e vai procurar mais comunidades do seu interesse para aderir no panorama internacional do Grupo. Por outro lado, se a empresa quiser tirar partido do valor de conhecimento e informação partilhado nas comunidades vai ter que encontrar uma forma, uma metodologia para esse fim. Estamos ainda muito no início, as pessoas ainda estão a entender que as comunidades são uma ferramenta de trabalho, mas com uma leveza diferente e que veio melhorar a qualidade das suas vidas.

## Anexo L – Dar mais atenção aos clientes e colaboradores



Fonte: Pág. 16 – Guia Pedagógico para Líderes- Dinamizar o projeto Humano.

## Anexo M – Projecto “Auchan Mobile”

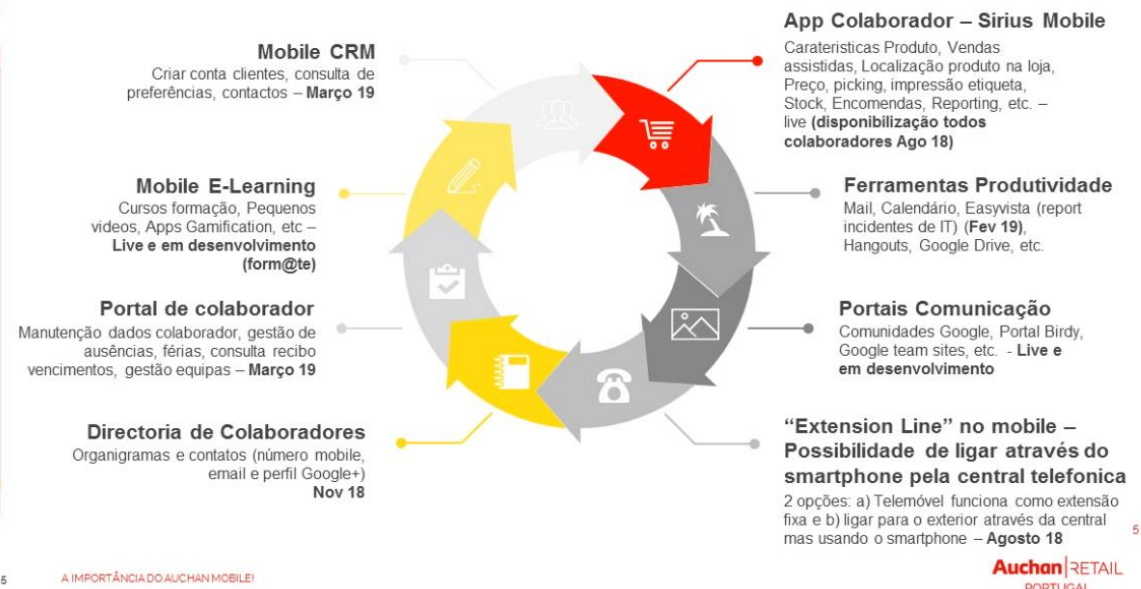
### Auchan Mobile, porquê?

As razões que levam a empresa a propor uma solução mobile às equipas

- Garantir que podem aceder às ferramentas digitais de trabalho para melhorar a sua produtividade, o seu bem-estar e satisfação no trabalho;
- Garantir que através desta solução de dados, comunicações e equipamento poderão responder com mais qualidade ao Cliente;
- E que além disto, ainda poderão utilizar para benefício pessoal e adicionar a família a esta solução.



## Ferramentas de trabalho mobile nos próximos 10 meses!



## Anexo N – O barómetro de envolvimento e satisfação

### FICHA 3: O BARÓMETRO DE ENVOLVIMENTO E SATISFAÇÃO (BES)



#### O projeto humano construído a partir do Barómetro de Envolvimento e Satisfação (BES)

Porque o aspeto Humano está no centro de todas as nossas ações, co construímos e escrevemos o nosso projeto humano com a ajuda dos nossos colaboradores.

Escutámos 178 000 colaboradores dos 14 países onde a Auchan Retail estava presente na altura do Barómetro de Envolvimento e Satisfação.

Consultámos também mais de **15 000 colaboradores e responsáveis** na Europa de Leste, na Europa Ocidental, na Ásia, em França e os serviços de apoio corporate, assim como a comunidade de recursos humanos da Auchan Retail.

Os colaboradores inquiridos exprimiram grandes expectativas:

- “Quero Bem-estar”
- “Quero sentir-me realizado”
- “Quero uma profissão com sentido”

Devemos envolver-nos para responder a estas expectativas e dinamizar em conjunto o projeto humano através dos nossos valores e da nossa Visão.

#### Compromissos assumidos por cada equipa

No momento da reunião de apresentação do projeto humano às vossas equipas, é essencial explicar que o Barómetro de Envolvimento e Satisfação permitiu co construir o projeto humano, demonstrando assim a atenção dada às expectativas expressas por cada um dos nossos colaboradores.

É igualmente essencial voltar aos compromissos assumidos no plano de ação local, com base nos resultados desse barómetro e de os dinamizar através deste novo projeto humano e dos três eixos seguintes:

- **Criar bem-estar**
- **Permitir a realização pessoal**
- **Dar um sentido à nossa atividade**

Para isso, está previsto um tempo de partilha com as equipas para permitir-vos voltar a falar e trocar ideias sobre esses compromissos e a forma de os implementar, de os dinamizar de forma coerente com o projeto humano e a Visão 2025 da Auchan Retail. (Cf. Ficha 6)

Fonte: Pág. 13 – Guia Pedagógico para Líderes- Dinamizar o projeto Humano.

## Anexo O – Análise qualitativa dos dados

Média de palavras por frase

Mais alto:

- Entrevista\_11 (56.1); Entrevista\_15 (44.0); Entrevista\_14 (42.8); Entrevista\_17 (42.1); Entrevista\_16 (41.1); Entrevista\_07 (38.3); Entrevista\_21 (37.4); Entrevista\_04 (37.3); Entrevista\_25 (35.6); Entrevista\_20 (33.1); Entrevista\_24 (32.5); Entrevista\_05 (31.7)

Mais baixo:

- Entrevista\_02 (22.5); Entrevista\_08 (23.6); Entrevista\_03 (25.2); Entrevista\_19 (25.3); Entrevista\_06 (25.6); Entrevista\_10 (27.1); Entrevista\_13 (27.2); Entrevista\_12 (27.2); Entrevista\_23 (27.3); Entrevista\_22 (29.3); Entrevista\_18 (29.8); Entrevista\_01 (30.4)

Palavras mais frequentes no corpus:

- de (1706); a (1687); que (1493); e (1280); o (887); é (630); as (545); uma (542); para (513); empresa (504); não (504); da (476); os (471); comunidades (444); com (419); um (403); colaboradores (364); se (351); na (336); em (318); mais (318); do (314); comunidade (303); loja (285); mas (247)

Palavras distintivas (comparadas com o restante do corpus):

- Entrevista\_01: efectivamente (10), **google** (22), facto (14), cariz (4), time (6), utilização (9), **colaborativo** (6), **receio** (4), **facultativo** (4), **projectos** (6), **obrigatório** (3), algumas (10), conseguem (4), post (5), **nós** (15), podermos (3), **pacote** (3), fundo (3), aquelas (3), **ferramentas** (13), portanto (10), **mobilidade** (4), **locais** (8), portugal (11), conseguimos (5).
- Entrevista\_02: gera (4), queres (2), promove (3), **projetos** (3), estimular (4), **conquistar** (3), valportugal (2), **partilho** (2), observam (2), **lúdica** (2), forte (2), concursos (2), **recursos** (4), saudável (3), **desafio** (3), vender (2), maneira (2), likes (2), emails (2), cerca (2), **confiança** (4), digital (7), **vantagens** (2), país (4), **medir** (2).
- Entrevista\_03: ativação (5), **liderança** (5), **benefício** (5), sobre (12), **pessoa** (9), **plano** (4), **management** (3), **funcional** (3), **gestão** (7), além (7), **objetivos** (4), **google** (9), **satisfação** (6), **decisão** (6), **regra** (3), **enviar** (3), corredor (3), **aumentar** (3), **projeto** (4), **birdy** (8), aquele (4), quero (6), interna (17), **responsabilizada** (2), procuravam (2).

- Entrevista\_04: **partilho** (5), resulte (3), possa (6), seria (3), inglês (3), penso (4), **segmentação** (2), responde (2), **portal** (2), pensei (2), **pares** (2), **mega** (2), **linguística** (2), **limitação** (2), **interessante** (4), **intencionalidade** (2), inscrever (2), híper (2), generosidade (2), francês (2), **fenómeno** (2), **excluídos** (2), **excluída** (2), dizem (2), desenho (2).
- Entrevista\_05: **embrionária** (5), **ouvir** (4), **opiniões** (3), ler (3), **tema** (4), **radical** (2), pensaram (2), ouvidas (2), fizeram (4), extraio (2), **conhecem** (2), vezes (6), **sentirem** (3), **sentimento** (6), **gente** (3), criou (3), **serviço** (2), **rotina** (2), **princípios** (2), **novidade** (2), erros (2), down (2), criam (3), basta (3), possam (3).
- Entrevista\_06: teste (7), sintra (7), **decisão** (13), rh (5), **chefias** (9), **eficientes** (4), calçado (4), **formação** (9), **jovens** (6), **apps** (5), **cliente** (12), existia (7), tínhamos (11), mundial (5), **trabalhar** (10), sermos (4), **aumentar** (4), país (11), **telemóvel** (6), surge (3), **lucros** (3), distribuição (3), arranjar (3), **eles** (14), **transformação** (8).
- Entrevista\_07: sintra (10), **facebook** (14), **participativos** (4), fico (4), **transição** (5), **digital** (17), **zangada** (3), **poupança** (3), amadora (6), **google** (10), **grupo** (14), **utilização** (7), visita (4), **telemóveis** (10), desde (10), **disponibilizar** (5), **salto** (3), noto (3), **muro** (3), **eficácia** (3), disponibilizada (3), **contexto** (3), andar (3), **plataforma** (8), colocados (4).
- Entrevista\_08: **ajudar** (5), conseguimos (6), **princípio** (4), **conjunto** (4), **ouvir** (3), feitas (4), tentavam (2), permanente (2), **penalizar** (2), **mede** (2), conseguirmos (2), **capacidade** (4), aceito (2), 8000 (2), **rapidez** (3), **hierárquicos** (3), coisas (9), **confiança** (5), pessoalmente (2), melhores (2), iam (2), **ensinar** (2), devem (2), **competências** (2), coleção (2).
- Entrevista\_09: coimbra (7), **serviço** (5), **fun** (6), **participativa** (3), **resposta** (5), **partilhado** (5), **mobile** (8), vosso (2), **vigilância** (2), verdadeiramente (2), poderia (2), **inovador** (2), **fluidez** (2), externas (4), cópias (2), **centralizar** (2), **aproxima** (2), **projecto** (7), **digital** (11), existência (3), **estímulo** (3), serem (4), **ganhar** (3), **democratização** (3), há (19).
- Entrevista\_10: **separador** (7), **mural** (3), tão (6), **evolução** (6), tratar (2), tradicionalmente (2), **prime** (2), operadores (2), intermediários (2), falavamos (2), **estado** (2), **compromisso** (2), **bastidores** (2), quem (6), **cliente** (6), **digital** (10), sentirem (3), **projecto** (6), **transferências** (2), **profissão** (2), **oportunidades** (2), **marca** (2), felizmente (2), **eixo** (2), **divulgação** (2).
- Entrevista\_11: **elogios** (2), **ajuda** (3), **moderadora** (2), unidos (1), **sugestões** (1), sensibilizando (1), **reticentes** (1), parecida (1), **elogiados** (1), dadas (1), canalizamos (1), amadora (2), alargada (1), **agilizo** (1), acumula (1), **abrangente** (1), **produtos** (2), **velhas** (1), tento (1), respondo (1), pedem (1), **orgulhosos** (1), **ligados** (1), início (1), inscrita (1).
- Entrevista\_12: **conquistas** (3), **qualidade** (5), **movimento** (6), movimentos (2), externas (4), **acompanhados** (2), momentos (3), **implementação** (3), **propostas** (2), **dinâmica** (3), **irritantes** (2), **dão** (2), **decisões** (3), **conhecer** (3), **redes** (4), **acontecer** (4), trata (2), traduz (1), **sugestão** (1), subir (1), **sponsors** (1), **sistematizado** (1), **replicadas** (1), **replicações** (1), removido (1).
- Entrevista\_13: **lógica** (4), **efeito** (4), **real** (7), **sinal** (3), balcão (5), **desmultiplicar** (3), terei (2), **take** (2), superior (2), **revela** (2), relacionamos (2), **referência** (2), **promessa** (2), **pensamento** (2), **mãos** (2), gostou (2), **criei** (2), **comparação** (2), away (2), **ativas** (2), administrador (2), fruta (3), **animar** (3), **clientes** (6), **vamos** (8).
- Entrevista\_14: guarda (3), **condições** (4), **benefícios** (2), **telemóvel** (3), será (3), **motivação** (3), sobretudo (3), **proporcionar** (2), **interação** (2), 100 (3), zonas (2), visualizar (1), viseu (1), tratando (1), tradicional (1), trabalhava (1), serr (1), saldo (1), sairá (1), **riscos** (1), relançamento (1), refeições (1), quisermos (1), publicavam (1), propriamente (1).

- Entrevista\_15: **prazo** (3), falarmos (2), começa (2), **topo** (2), **vivência** (1), unida (1), trabalhe (1), ténues (1), **sucessos** (1), saia (1), reposta (1), **promocional** (1), **perímetro** (1), **médio** (1), **longo** (1), **intimidatória** (1), **humanizar** (1), **funcione** (1), **foco** (1), **focarmos** (1), fisicamente (1), entendimento (1), **deturpação** (1), **desportivas** (1), **desfasamento** (1).
- Entrevista\_16: importância (3), **evoluir** (4), **direção** (3), **cliente** (4), **gestão** (3), **tomadas** (1), tentou (1), suscitar (1), similar (1), realizamos (1), quis (1), **projectção** (1), **prático** (1), orgulhosas (1), obviamente (1), **modificar** (1), localmente (1), **justificação** (1), **influenciar** (1), idosa (1), **fluida** (1), expostos (1), **entregar** (1), direcionada (1), **desafia** (1).
- Entrevista\_17: **intercâmbio** (3), **interessante** (4), **implicação** (2), precisava (2), **partilhada** (2), âmbito (2), **sensação** (1), recebendo (1), provocado (1), preencha (1), participadas (1), **orgulha** (1), **motive** (1), **má** (1), jogo (1), **implícita** (1), extraídos (1), explícita (1), encontram (1), empresa.temos (1), **destaque** (1), despercebida.não (1), depurar (1), áquilo (1), aprenderem (1).
- Entrevista\_18: **reparo** (2), colocadas (2), colocam (3), **uniforme** (1), trabalhador (1), replicada (1), reparado (1), prepararmos (1), **possibilitar** (1), passada (1), **modificou** (1), manterem (1), implemento (1), **direcionadas** (1), **diferenças** (1), desapareçam (1), correctas (1), **constestaram** (1), conseguirem (1), **centralizada** (1), aproveitamento (1), aplico (1), **sugestões** (2), acredito (2), vizinha (1).
- Entrevista\_19: revelou (3), **partilhada** (3), **formação** (3), **semelhante** (2), realizada (2), fechadas (2), chegar (3), **projecto** (4), 5 (2), volta (1), visitavam (1), vi (2), trazem (1), **trabalharmos** (1), touch (1), teres (1), sinónimo (1), satisfazer (1), restrito (1), **quantitativo** (1), **pretendemos** (1), preponderante (1), portimão (1), **passivos** (1), partilham.ex (1).
- Entrevista\_20: **análise** (2), **tecnologias** (2), **produtividade** (2), perante (2), verdadeiros (1), usufrui (1), transferida (1), trajecto (1), tornarem (1), **tecnológicas** (1), sabido (1), restaurante (1), relacionado (2), recuar (1), **rácios** (1), **qualitativa** (1), promovido (1), **profundidade** (1), presenciado (1), preparadas (1), **perjorativa** (1), **normalizado** (1), marcação (1), jantar (1), **intuitiva** (1).
- Entrevista\_21: **formato** (2), **sistematizada** (2), my (2), **extração** (2), penso (2), **comunica** (2), **solicitações** (1), protegido (1), perspectiva (1), necessita (1), **motivante** (1), linear (1), intergem (1), inexistente (1), festa (1), **expansão** (1), **evoluiu** (1), **estratégica** (2), empregar (1), disponibilizam (1), contribuir (1), actualmente (1), aberturas (1), 60 (1), **visão** (3).
- Entrevista\_22: **formações** (2), integrante (2), **voto** (1), virada (1), vale (1), usada (1), rosa (1), registando (1), quinta (1), publicarmos (1), própria.a (1), **pesquisa** (1), pesquisado (1), **motivado** (1), inscreverem (1), **incentivámos** (1), **incentivamos** (1), gratificante (1), **focada** (1), extraírem (1), expressão (1), estratégica.a (1), estarmos (2), esconder (1), **divertido** (1).
- Entrevista\_23: dependendo (2), **estratégicos** (3), confiança (4), evidente (2), **valores** (4), surgiram (1), respondi (1), realidades (1), procuram (1), possibilita (1), parecem (1), frequente (1), falamos (1), existisse (1), estrada (1), encaixam (1), **demonstração** (1), demonstra (1), conversamos (1), complicadas (1), colaboradores.não (1), arranque (1), dois (3), além (2), **vigilante** (1).
- Entrevista\_24: desenvolvendo (2), **actividade** (3), semanal (2), começaram (2), sido (3), **prova** (2), envolve (2), suficiente (1), reproduzam (1), replicar (1), **propósito** (1), promovendo (1), precisarmos (1), potenciando (1), porta (1), obterem (1), necessária (1), montra (1), levantamento (1), levamento (1), lagoa (1), **insustentável** (1), **inseridos** (1), **ganharam** (1), físicas (1).
- Entrevista\_25: directamente (4), criando (3), **proveito** (2), pausa (2), pastelaria (2), **aumento** (3), simultâneo (2), relevante (2), **espontânea** (2), **motivação** (3), encontrar (3), **direção** (3), **contribuir** (3), certeza (3), realizados (2), realizada (2), publicamos (2), **reconhecidos** (2), ganho (2), embora (2), directo (2), coloca (2), assistir (2), rapidamente (3), visitam (1).

Nuvem geral do corpus	Nuvem da entrevista











