

Blog SWOT organizacional

Mónica André

INETI/CITI, Campus do Lumiar
Estrada Paço Lumiar, 22, edifício «L»
1649-038 Lisboa, PORTUGAL
Email: monica.andre@ineti.pt

Margarida Cardoso

INETI/CITI, Campus do Lumiar
Estrada Paço Lumiar, 22, edifício «L»
1649-038 Lisboa, PORTUGAL
Email: margarida.cardoso@ineti.pt

Resumo

Procura-se analisar o impacto potencial dos weblogs nas organizações, salientando a relevância de determinadas características desta ferramenta de comunicação mediada por computador, centrada no utilizador, perante algumas das características das organizações. Mais exactamente, como é que o blog, sendo simples de utilizar, tecnicamente acessível e de custo praticamente nulo (para além da infraestrutura de suporte), se converte num meio acessível desde grandes a micro-empresas onde, nestas últimas, já se verificam múltiplos exemplos de utilização, sendo meio e condicionante na multiplicação de valor. A utilização dos critérios de análise SWOT constitui-se como estrutura de base desta comunicação, com vista a alargar o leque de situações e contextos de utilização.

1. Introdução

Analisa-se o potencial de utilização de weblogs no contexto organizacional, ferramenta que já se encontra fortemente disseminada. Referindo-se à utilização de weblogs, Dans (2006, p. 161) é da opinião que “poucas vezes na história da Internet se viram casos tão graves de um desfase tão pronunciado entre o uso individual e o uso corporativo”. Existe uma multiplicidade de utilizações a que temos vindo a assistir, com especial destaque desde 2005, através da sua integração dentro do contexto organizacional. A utilização por grandes empresas (IBM, Sun, HP, GM, Siemens, Microsoft, etc.) é uma realidade já substancialmente divulgada, a que se têm vindo a juntar a crescente utilização por PME e micro-empresas.

1.1. A análise SWOT e o desenvolvimento do trabalho

Uma análise SWOT consiste na identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (do inglês, strengths, weaknesses, opportunities and threats). Este tipo de análise deverá, em regra, ser feito com base numa situação específica. Em termos da utilização de blogs no contexto organizacional, a situação reportar-se-ia a uma organização concreta. Na presente comunicação, no entanto, o termo SWOT é utilizado para sistematizar a apresentação, relembrando uma estratégia possível de análise (amplamente divulgada no campo da gestão), e neste caso aplicada à introdução de blogs no contexto organizacional. Os pontos fortes e pontos fracos dizem respeito a factores internos da organização. As oportunidades e ameaças – ameaças que podem ser convertidas em novas oportunidades - dizem respeito a factores externos à organização.

A presente comunicação é portanto estruturada segundo estes eixos fundamentais, realçando-se que, no contexto externo, as situações podem constituir-se como oportunidades ou ameaças, independentemente de serem reais ou percebidas. O contexto caracteriza-se de forma dinâmica, quer no que respeita aos factores internos quer no que respeita aos factores externos directos – relacionados por exemplo com os clientes da organização ou a concorrência - ou indirectos, as tendências e influências sócio-económicas, tecnológicas e outras, que impendem sobre a organização (Houben, Lenie & Vanhoof, 1999, p. 126). A sistematização da análise das abordagens aos weblogs é efectuada através de mapas mentais (cf. Buzan & Buzan, 1997), recurso metodológico para a organização dos contributos teóricos sob parâmetros comuns.

Procede-se à ilustração com casos existentes a nível nacional e internacional, quer em termos de literatura já existente, através da

referência a manifestações da existência de determinadas organizações ou, por outro lado, incluindo o testemunho de empreendedores que utilizam os weblogs como canal de comunicação para a sua organização, empresa ou negócio (nomeadamente micro-empresas). Procura-se desta forma enriquecer a abordagem, que se pretende diversificada, servindo para ilustrar algumas cambiantes existentes e a apropriação de uma ferramenta versátil de comunicação mediada por computador, em rede, para não especialistas, elementos que constituem algumas das características relevantes dos weblogs. Não pretendemos com este trabalho fazer generalizações para o universo de blogs mas sim contribuir para aprofundar o leque possível de utilizações a que esta ferramenta se presta.

À consulta de blogs disponíveis on-line, acresce assim a contribuição de alguns intervenientes nas estratégias de comercialização de micro-empresas via weblogs, nomeadamente uma componente do online business que tem vindo a ganhar relevo, a das organizações ou empresas que negociam em artesanato (ou arts & crafts). Seleccionaram-se micro-empresas com loja e venda on-line, optando-se por delimitar o tipo de weblogs abrangido em função da existência de um claro propósito comercial associado, a partir do qual se procura compreender as características da organização subjacente ao blog mas, mais do que isso, a visão de alguns intervenientes, informantes privilegiados, sobre a utilização da ferramenta. Esta estratégia visa obter diversidade e variedade e não exaustividade. Os intervenientes passam, por sua vez, por processos diversos de criação e desenvolvimento das empresas, a par de uma estratégia comum para a comercialização dos seus produtos. Os resultados desta análise exploratória propiciam uma investigação mais abrangente, de carácter qualitativo:

“Acima de tudo, a condução de um estudo qualitativo implica a abertura a sugestões e a receptividade às direcções sugeridas pelos sujeitos do estudo.” (Gorman & Clayton, 2005, p. 69, trad. livre).

2. Contexto interno na utilização de weblogs

2.1. Pontos fortes

Como ferramenta de gestão da informação no contexto organizacional (Forret, 2005; Baker, 2006), os weblogs são vistos também como uma ferramenta de apoio para a gestão do conhecimento (Lears, 2003, p. 10; Röll, 2003), acelerando o ritmo de troca de informação entre os indivíduos e o conhecimento subjacente (Ojala, 2005, p. 275), ajudando a tornar explícita essa mesma troca. Possibilitam, de forma mais específica, a gestão de conteúdos (Moore, 2005; Bausch, Haughey & Hourihan, 2002, p. 3), resultante do facto de os weblogs serem estruturalmente mais dinâmicos que as páginas da Internet (Baker, 2006) ao possibilitarem a actualização por diversos indivíduos sem que estes tenham que ter grandes conhecimentos técnicos para a sua concretização. A sua escalabilidade viabiliza o desenvolvimento de blogs de grupo, em que o grupo pode crescer, enquadrando a participação de vários colaboradores da organização no weblog (Shu, 2005), ou a agregação de blogs individuais num local único (i.e. caso do modelo utilizado pela Siemens).

O blog pode conduzir ao incremento da comunicação interna entre os colaboradores (Baker, 2006), pois é suporte das suas mensagens, mantendo a identidade da comunicação (Lears, 2003, p.8; Röll, 2003), identidade essa que permite o interconhecimento e não é apenas circunscrita às particularidades organizacionais; o diálogo interno ultrapassa as hierarquias estabelecidas (Jüch &

Stobbe, 2005, p. 1; Röhl, 2003), permitindo a geração de ideias de negócio a partir dos colaboradores bloggers (Young, 2006). O incremento da comunicação pode possibilitar também a eliminação dos silos organizacionais habituais (Scoble & Israel, várias datas), uma vez que a tecnologia de suporte proporciona uma elevada bi-direccionalidade (Dans, 2006, p. 164), centrada nas necessidades e na construção de redes de relações individuais.

A difusão da cultura corporativa através dos weblogs (Dans, 2006, p. 165) baseia-se na possibilidade de fazer circular informação, de se constituir como memória organizacional (Angeles, 2005), contendo em si o potencial de enriquecimento dos processos inerentes ao facto de ser repositório comum para projectos (Angeles, 2005), e potenciando a aprendizagem sobre o contexto: "Blogging is community on-the-job learning (...)", (Edelman & Intelliseek, 2005, p. 5). Ao tornarem explícitos interesses e actividades, torna-se mais fácil a identificação de competências e de quem sabe o quê, o que é especialmente útil e adequado a grandes empresas, quando associado a sistemas de pesquisa e indexação de informação (search engines).

O potencial da tecnologia, para além da sua forma, não deve ser menosprezado (Baker, 2006): a usabilidade dos blogs (tal como abordada pela dupla Kristensen, 2006 que ensaia uma análise SWOT temática), advém do facto de serem rápidos e fáceis de instalar, de baixo custo, suplantarem as intranets e as páginas pessoais (mais complexas de gerir em termos técnicos e que envolvem mais mediadores até que os conteúdos sejam disponibilizados) (Baker, 2006), sendo também permanentemente actualizáveis, uma vez que são desenhados para mudar diariamente (Baker, 2006), por quem é detentor do conhecimento, em detrimento da mediação técnica existente para a alimentação, por exemplo dos portais corporativos.

2.2. Pontos fracos

Os novos custos que podem estar associados à utilização de weblogs serão, por exemplo, a percepção de que é necessário gerir prejuízos associados à produtividade (Young, 2006), tipicamente, no que respeita ao tempo atribuído à manutenção do blog (Efimova, 2006). Existem também custos que podemos chamar organizacionais, inerentes à governança e especificamente associados à hierarquia e à representação dentro da organização (Young, 2006), que pode ser posta em causa em função de uma difícil demarcação de limites na comunicação, por exemplo. Por fim, os custos financeiros são em regra reduzidos, mas existem aqueles que se associam às infra-estruturas e à sua manutenção ou actualização, e à capacidade de encontrar modelos que permitam a introdução de novas ferramentas, tal como os blogs, na arquitectura de informação do sistema organizacional, vindo levantar novos desafios aos gestores das tecnologias de informação no contexto organizacional (ver Dugage, 2006).

A dinâmica e a forte relação com o tempo são potencialmente uma oportunidade, para a organização e também para o indivíduo, mas começamos por encará-la como ponto fraco, uma vez que a relação com o blog pode ser difícil de manter, em função da necessidade de assiduidade que a ferramenta implica (Mischne, 2006, p. 2). A motivação necessária para a manutenção e a autonomia que é dada ao indivíduo pela organização estão associadas à cultura organizacional existente, que se pode constituir como um entrave à utilização do blog. Sob a perspectiva dos trabalhadores na organização, as características desta e as características da relação laboral permitem equacionar um conjunto de pontos fracos que tornam sensível a posição do blogger, quer perante a hierarquia interna ao emitir discursos que podem não ser aceites, quer por

exemplo quando, em organizações em períodos de mudança, os bloggers se podem ver obrigados ao anonimato ou a colaborações incipientes em função dos receios que acompanham o processo de transição de uma qualquer organização. A própria cultura organizacional e não apenas a situação conjuntural, quando a organização se caracteriza por uma maior rigidez nas suas práticas, impendem sobre o contributo e a forma que este assume no weblog de cada indivíduo que se associa à empresa – ou que pelo contrário terá de se dissociar dela nessa contribuição em particular.

3. Contexto externo na utilização de weblogs

3.1. Oportunidades

A implementação de weblogs pode ocorrer a diversos níveis dentro da organização, em face das funções associadas (Wack, s.d., p. 9), entre as quais se incluem: a comunicação, a informação, a colaboração, as vendas, as relações públicas - entre as mais generalizadas - e também como suporte à actividade em geral.

Como espaço multidimensional de conteúdos (Dans, 2006, p. 165), os weblogs funcionam, de uma forma abrangente, também como ferramenta de marketing (Röll, 2003), sendo utilizados mesmo como canal de colocação de produtos no mercado, por determinadas micro-empresas (i.e. arts&crafts, bijutaria, pintura, fotografia, etc.). Este potencial amplia a construção de redes sociais em volta das marcas e dos produtos (Baker, 2006), explicitando-as e conferindo-lhes visibilidade, mas possibilitando também um meio de abarcar a percepção e as sensibilidades dos consumidores e obter o feedback permanente das audiências, podendo até levar à reformulação e/ ou melhoramento dos produtos, durante a fase de pré-teste (beta). Tal implica uma humanização da organização (Giles, 2004), na

interacção, possibilita a existência da publicidade contextual, segmentada e não intrusiva, customized, (Baker, 2006; Cervera, 2006, p. 18), e potencia o teste a ideias e produtos divulgados através do blog (Wackâ, s.d., p. 7). A construção destas redes sociais implica a entrada no circuito de outros blogs e o acesso a novas audiências (Sandhu, 2006), e tem como implicação uma propagação “epidémica” da informação através da rede (Mischne, 2006, p. 2). A mesma explicitação e visibilidade atrás mencionada torna as redes multifuncionais e potencia as alternativas dos indivíduos e da organização perante os mercados, assumindo relevância as formas de comunicação inesperadas que propiciam a dita propagação epidémica da informação.

Quando falamos de marketing, falamos também de imagem, e a ferramenta em análise potencia a transparência da imagem da organização (Dans, 2006, p. 167). A visibilidade da adopção de novas tecnologias (Sandhu, 2006) e o aumento de credibilidade associado (Giles, 2004) são acompanhados ao nível infraestrutural de uma maior proeminência da organização nos motores de busca (The content factor, 2005). É relevante, para o impacto do blog, a credibilidade e fiabilidade do colaborador que o desenvolve, o que acrescenta valor e aumenta o seu potencial para a organização, humanizando-a. Atingem graus de popularidade significativa alguns blogs de grupo, que acabam por facilitar a mistura entre o conteúdo pessoal e o conteúdo organizacional (Shu, 2005).

A linguagem comum identificadora da organização (Bausch, Haughey & Hourihan, 2002, p. 12) estabelece-se como marcador, na comunicação com outras organizações, interacção esta que implica claramente um melhor inter-conhecimento entre os intervenientes e a construção de pontes intra e inter-organizacionais, com base nos indivíduos que dão voz à organização.

Os conteúdos explicitados nos weblogs propiciam a monitorização de assuntos relevantes para a organização (Sandhu, 2006), os quais passam por exemplo por diagnosticar situações críticas, tornando a reacção possível num curto espaço de tempo (Sandhu, 2006); o environmental scanning (monitorização do ambiente) constitui-se como sistema de aviso sobre riscos para a imagem da organização (Baker, 2006), e a própria variabilidade da reputação da organização (Cullen, 2005, p. 102) torna-se monitorizável e é relevante.

3.2. Ameaças

Quando falamos do contexto externo, uma das questões recorrentes que parece preocupar as organizações é a definição de uma política editorial, que estabeleça sumariamente algumas regras e pressupostos, tal como se pode constatar, por exemplo, nos Terms of Use do Gigaset da Siemens, (ver o ponto 13. em http://gigaset.siemens.com/shc/0,1935,hq_en_1_119431_rArNrNrNrN,00.html, [Consultado a 19-9-06]). A organização proíbe, e ressalva o direito a apagar artigos ou comentários, assim estes incluam conteúdos problemáticos de carácter diverso. Também a Sun Microsystems “encoraja os seus empregados a contribuírem para blogs” (<http://www.sun.com/aboutsun/media/blogs/>, [Consultado a 19-9-06], trad. livre), mas salvaguarda que as opiniões são individuais, não sendo nem revistas nem objecto de concordância da organização. Aparentemente esta entidade opta por uma atitude menos restritiva, ao afirmar: “Welcome to Blogs.sun.com! This space is accessible to any Sun employee to write about anything.”, (ver <http://www.sun.com/aboutsun/media/blogs/index.html>, [Consultado a 19-9-06]), e indica algumas linhas em tom de senso comum, onde, no entanto, aproveita para frisar: “Don’t tell secrets (...) it’s not OK to

publish the recipe for one of our secret sauces.” (<http://www.sun.com/aboutsun/media/blogs/policy.html>, [Consultado a 19-9-06]). O documento onde as orientações estão expressas de modo mais rigoroso, no entanto, perde o tom casual e acentua os riscos, sobretudo aqueles que pesam sobre a organização e os seus produtos

(<http://www.sun.com/aboutsun/media/blogs/BloggingGuidelines.pdf>, [Consultado a 19-9-06]), o que parece deixar transparecer que o tom coloquial se constitui também como forma de gestão da mensagem... para o público.

A questão da política editorial pode ser vista como medida para salvaguardar as próprias organizações, de que os indivíduos fazem parte, mas também como medida de protecção preventiva para os bloggers, cuja mensagem pode ser considerada problemática mesmo que tal não se anteveja, o que se tornou óbvio com o polémico despedimento de Michael Hanscom da Mycrosoft, (http://www.michaelhanscom.com/eclecticism/2003/10/of_blogging_and.html, [consultado a 19-9-06]).

O conteúdo da comunicação é, no entanto, virtualmente impossível de controlar (Sandhu, 2006), embora as políticas editoriais organizacionais assim o ensaiem: sobre o blog impendem riscos como o da divulgação de dados sensíveis (Röll, 2003), a divulgação de dados falsos (Baker, 2006), os riscos associados à informalidade da linguagem (Young, 2006), o facto de o blog poder conter links indesejáveis ou inadequados (Jüch & Stobbe, 2005, p. 7). O que é facto é que, mesmo com as políticas e a regulamentação organizacional, as conversas deverão fluir ao sabor dos interesses individuais mais do que ao sabor dos interesses corporativos - afinal de contas, a corporate voice, o tom formal organizacional, não é, em princípio, desejável na interacção (The content factor, 2005). Tal como a IBM frisa, de forma muito clara, “Blogs, wikis and other forms

of online discourse are individual interactions, not corporate communications.(...)”, (IBM Blogging Policy and Guidelines, http://www.snellspace.com/IBM_Blogging_Policy_and_Guidelines.pdf, [Consultado a 19-9-2006]).

Um factor crítico para as organizações poderá ser a não criação de condições propícias à integração dos blogs no fluxo informacional da organização, levando a que os seus colaboradores utilizem os blogs noutras infra-estruturas disponíveis e existentes, fora do alcance de monitorização da organização (André, 2005).

Por fim, podemos considerar que a penetração incompleta e fragmentada dos weblogs no contexto organizacional (Young, 2006) pode levar a alguma descontinuidade na rede social, prejudicial à organização e à sua imagem.

4. Discussão

É necessário comprovar se a organização necessita, ou beneficia, de facto, com a existência de blogs que lhe estejam associados. Aparentemente, a ocorrência de pontos fracos no contexto interno ou de ameaças na perspectiva externa, relacionam-se estreitamente com o dimensionamento da organização, o que significa que as desvantagens aumentam na razão directa da sua dimensão e complexidade. Tal não exclui a existência de ameaças no micro-plano, no entanto:

“O único ponto negativo com o qual tenho sofrido (...), são os plágios e o total desrespeito pelos direitos de autor, mas também esses aspectos não são exclusivos da net...”. [Rosa Pomar, <http://ervilhas.weblog.com.pt>].

Importa referir a visibilidade dos weblogs, como oportunidade de reprodução de valor para a organização, que multiplica o valor (individual, de cada colaborador) para proveito organizacional e para

proveito próprio, o mesmo que no entanto se pode converter num risco perante discursos que sejam ou prejudiciais à organização, ou prejudiciais aos indivíduos face à organização ou a terceiros.

De forma sumária (quadro resumo que se apresenta a seguir), é possível caracterizar uma matriz expressiva de alguns dos elementos internos e externos que propiciam ganhos e perdas à organização, salientando-se o facto de alguns destes elementos se perceberem (eventualmente assumindo nome diverso) na coluna dos pontos forte mas também na dos pontos fracos – porque ocorre de facto uma conversão de ameaças em oportunidades, por exemplo, mas também porque alguns aspectos tem claramente as duas perspectivas. Veja-se por exemplo o facto de os “Mercados serem conversas”... mas também, o facto de essas conversas serem as várias vozes da organização constituídas como ameaça à uniformidade da mensagem – que poderemos pôr em causa, afinal de contas, se será de facto desejável.

Contexto Interno	<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> Colaboração Fluxo inter e intra-departamental Integração no fluxo de informação Memória de projectos Redes de contactos Enunciar / explicitar competências Difusão da cultura organizacional Fomentar o espírito de equipa Monitorização Living yellow pages (quem faz o quê) Interoperabilidade Auxiliar para a Gestão do Conhecimento 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> Percepções (custo, tempo, produtividade) Níveis de literacia dos colaboradores Information overload Obstáculos hierárquicos Fuga de informação Infraestruturas Custos inesperados Cultura organizacional Suporte Gestão centralizada dos Sistemas de Informação
Contexto Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicação e marketing Vendas (veja-se o caso das empresas de arts & crafts) Alargar das redes Publicidade Humanização das organizações Monitorização do meio ambiente Envolver os parceiros (stakeholders) Markets are conversations Visibilidade Aproximação dos media Pré-teste ao mercado (i.e. software social web 2.0) 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> Transparência Várias vozes Conteúdo das publicações Fragmentação Políticas e regulamentação Descentralização Propriedade intelectual Visibilidade competências colaboradores

Poderemos equacionar se as empresas que mais beneficiarão serão as que já baseiam o seu modelo de negócio na web, pelo menos parcialmente, conforme defende Orihuela (2005). No caso da aparente proliferação de blogs de micro-empresas, por exemplo as dedicadas à comercialização de artesanato, torna-se particularmente apelativo deixar de ser necessária a formalização da empresa, para que os produtos sejam colocados no mercado. Sem custos de entrada elevados (apesar de se poder contemplar o custo da curva de

aprendizagem inicial), tal não parte forçosamente do pressuposto de um negócio com um modelo baseado na web:

“A profusão de blogs e páginas no Flickr dedicadas ao chamado “artesanato urbano” (...) não corresponde a um semelhante número de empresas. A totalidade (ou quase totalidade) das pessoas cujo trabalho terás visto usa a internet como suporte para vender as suas peças mas fá-lo de uma forma totalmente livre (...) Dou-lhe o meu exemplo, que sou trabalhadora independente e passo recibos legais às pessoas a quem vendo as minhas peças, mas não tenho uma empresa constituída.” [Rosa Pomar, <http://ervilhas.weblog.com.pt>], ou

“É um dos meus projectos mais “livres”, nos quais eu não tenho tanta pressão para produzir. Por isso não é uma empresa, nem uma marca. Dubla é o nome que dou a estes pequenos projectos e que desenvolvo paralelamente à minha actividade principal, a Pintura.” [Rita Fialho, <http://dublalblog.blogspot.com>].

Esta perspectiva faz-nos supor, por outro lado, que o indivíduo se converte em empresário com maior facilidade, o que reforça o facto de que o paradigma da organização capitalista parece ser posto em causa, pois o capital financeiro pode não ser determinante para o sucesso no contexto digital, nomeadamente nos contextos micro-empresariais, cuja visibilidade e até a existência poderão depender exclusivamente da presença na blogosfera:

“Quanto à parte comercial, como ela nasceu directamente do meu blog (...) nem a concebo sem ele.” [Rosa Pomar, <http://ervilhas.weblog.com.pt>].

O blog pode ser encarado como centro de recursos de informação mas, ao ultrapassar os limites da organização, torna possível, por exemplo, novas formas de trabalho e novos perfis de colaboradores da organização, incorporando recursos de informação externos, adicionando valor ao que já é característico de qualquer

organização: o facto de ser um sistema aberto enquadrado num ambiente dinâmico.

Há que não esquecer que, com a proliferação das TIC, tem aumentado o volume de informação produzida, com tendência a criar sobrecarga organizacional e os blogs também podem contribuir para tal, caso não sejam incorporados nos sistemas de informação da organização, proporcionando dispersão e repetição de recursos.

Existe, a nível organizacional, uma dissonância entre o discurso da inovação e a sua prática, o que pode configurar o elemento-chave da intuição de descontrolo associada aos blogs. No entanto, tal como já foi referido, esta percepção é irrelevante face à liberdade de uso do weblog, dependente da iniciativa individual, o que parece apontar para as vantagens inerentes à monitorização dos weblogs em plataformas organizacionais.

5. Conclusões

A inevitabilidade dos blogs e a mudança nas organizações, implica que admitamos que os blogs existem, quer as organizações os reconheçam e recorram a eles, quer não. As organizações mudam lentamente, mas os indivíduos, sem o peso de custos de infra-estruturas tecnológicas e conhecimentos técnicos adicionais, aderem às ferramentas com maior facilidade e rapidez. Esta parece ser uma condicionante-chave da fácil adesão de micro-empresas ao formato, dado o facto de estas micro-empresas serem micro, também nos recursos humanos. A mudança está a ocorrer fora do contexto organizacional onde os indivíduos se apercebem do valor dos weblogs para estabelecer as redes que lhes permitem dar visibilidade ao seu trabalho e às suas competências, ao mesmo tempo que descobrem novas formas de criar valor. O desfazamento entre o uso individual e o uso organizacional, deixa transparecer o surgimento de uma nova

forma de estar no mercado e de alimentar relações entre parceiros, associada ao valor digital mais do que ao valor convencional, esbatendo as linhas de fronteira entre a esfera individual e a a esfera organizacional.

Referências:

ANDRÉ, Mónica – Weblogs no contexto organizacional: resumo da sessão de trabalho, II Encontro de Weblogs, Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã, 14 e 15 de Outubro de 2005.

ANGELES, Michael – Utilizing weblogs for Project efficiency. Corporate weblog and wiki summit, Miami, February 1, 2005, <http://urlgreyhot.com/files/weblogsummit2005/angeles-iqpc-weblogs-2005.pdf>,
[Consultado a 20-6-2006].

BAKER, Stephen – The inside story on company blogs, BusinessWeek Online, February 14, 2006, http://www.businessweek.com/technology/content/feb2006/tc20060214_402499.htm
[Consultado a 19-6- 2006].

BAUSH, Paul, Haughey, Matthew & Hourihan, Meg – We blog: publishing online with weblogs. Chapter 8. Using blogs in business, September 2002, <http://www.blogroots.com/>
[Consultado a 20-10-2004].

BERGMAN, Michael K. – Comprehensive guide to a professional blog site: a WordPress example, 2005, <http://www.mkbergman.com/wp-content/themes/ai3/files/BlogGuide/BlogGuide050919.pdf>.
[Consultado a 14-6-2006].

BRYANT, Lee – Some simple steps towards a social software infrastructure for internal communications, Les Blogs, Paris, April 25, 2005. http://headshift.com/archives/lesblogs_sm.pdf,
[Consultado a 20-6-2006].

- BUZAN, T. & Buzan, B. – The mindmap book, Great Britain: BBC Books, 1997.
- CASS, John, Munroe, Kristine & Turcotte, Stephen – Corporate blogging: is it worth the hype? Backbone Media, 2005, <http://www.backbonemedia.com/blogsurvey/blogsurvey2005.pdf>,
[Consultado a 19-9-2006].
- CERVERA, José – Una teoría general del blog, La blogosfera hispana: pioneros de la cultura digital, José Cerezo (dir.), Fundación France Telecom España, 2006, pp. 10-19.
- CLYDE, Laurel A. - Enterprise Blogging, FreePint Newsletter 174 - Business Information, Enterprise Blogging, 2005, <http://www.freepint.com/issues/130105.htm#feature>,
[Consultado a 19-9-06].
- CULLEN, John – Corporate identity and reputation intelligence. Emerging opportunities for information professionals, Business Information Review 22(2), London: Sage, 2005, pp. 101-106, <http://bir.sagepub.com/cgi/reprint/22/2/101>,
[Consultado a 20-6-2006].
- DANS, Enrique – Blogs y empresa: de la oscuridad a la luz, pasando por las tinieblas, La blogosfera hispana: pioneros de la cultura digital, José Cerezo (dir.), Fundación France Telecom España, 2006, pp. 158-169.
- DUGAGE, Martin - Building Enterprise 2.0, Mopsos 28 de Maio de 2006, http://www.mopsos.com/blog/archives/cat_enterprise20.html
[Consultado a 20-6-2006].
- EDELMAN & Intelliseek – Talking from the inside out: the rise of employee bloggers, Fall 2005, http://www.edelman.com/speak_up/empeng/Edelman_Intelliseek_Employee_Blogging_White_Paper.pdf

- [Consultado a 14-6-2006].
- EFIMOVA, Lilia – “Don’t blog on Fridays”: collisions between blogging and work, 2006,
<http://blog.mathemagenic.com/2006/08/23.html#a1819>,
[Consultado a 18-9-2006].
- EFIMOVA, Lilia, Hendrick, Stephanie & Anjwierden, Anjo – Finding “the life between buildings”: an approach for defining a weblog community, 2005,
<https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File-55092/>
[Consultado a 14-6-2006].
- FORRET, Peter – Web 2.0 mememap overview, September 29th 2005.
<http://blog.forret.com/2005/09/web-20-mememap-overview/>
[Consultado a 19-6-2006]
- FOX, Susannah, Anderson, Janna Quitney & Rainie, Lee – PEW/ Internet. The future of the Internet, January 9, 2005,
http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Future_of_Internet.pdf,
[Consultado a 20-6-2006]
- GILES, Richard – Corporate blogging – my talk from Perth Blog Nite, October 28, 2004,
http://www.richardgiles.net/blog/archives/2004/10/corporate_blogg.html,
[Consultado a 20-6-2006].
- GORMAN, G.E. & Clayton, Peter – Qualitative research for the information professional. A practical handbook. Cornwall: Facet Publishing, 2005.
- Houben, G., Lenie, K. & Vanhoof, K. – A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, *Decision Support Systems*, 26 (1999), pp. 125-135,
<http://www.elsevier.com/locate/orms>,

[Consultado a 7.9.2006].

JÜCH, Claudia & Stobbe, Antje – Blogs: the new magic formula for corporate communications? Economics, digital economy and structural change, Deutsch Bank Research, August 22, 2005, http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000190745.pdf,

[Consultado a 19-6-2006]

KRISTENSEN, Trine-Maria & Kristensen, Børge – Research project: blog usability, EuroBlog 2006 Weblogs, PR and Communication Management. Euprera – European Public Relations Education & Research Association, March 17th 2006, http://www.euroblog2006.org/symposium/program/assets/EuroBlog2006_Kristensens.pdf,

[Consultado a 19-6-2006].

LEARS, Eric M. – Running head: Implementing blogs.. International Association of Business Communicators, 2003, <http://www.iabc.com/rf/pdf/blogs.pdf>

[Consultado a 14-6-2006].

MISCHNE, Gilad – Information access challenges in the blogspace, International Workshop on Intelligent Information Access, 2006, <http://staff.science.uva.nl/~gilad/pubs/iiia2006-blogs.pdf>

[Consultado a 19-6-2006]

MOORE, Cathleen – Blog tools tackle content management. SixApart, NetWin introduce enterprise blogging features, InfoWorld , August 26, 2005,

http://www.infoworld.com/article/05/08/26/35NNblogcm_1.html

[Consultado a 19-6-2006].

- OJALA, Marydee – Blogging. For knowledge sharing, management and dissemination. *Business Information Review*, 22(4), London: Sage, 2005, pp. 269-276,
<http://bir.sagepub.com/cgi/reprint/22/4/269>,
[Consultado a 21-6-2006].
- ORIHUELA, José Luís – Weblogs en la empresa: una guía para comenzar, (original publicado em *Empreendedor XXI*, Abril de 2005),
<http://www.ecuaderno.com/2005/05/06/weblogs-en-la-empresa-unaguia-para-comenzar/>
[Consultado a 20-6-2006]
- PATTON, M. Q. – *Qualitative research & evaluation methods*, 3d Ed., UK: Sage, 2002.
- RÖLL, Martin – Business weblogs – A pragmatic approach to introducing weblogs in medium and large enterprises. Paper presented to BlogTalk “A European conference on Weblogs”, Vienna, May 23rd-24th 2003. Martin Röll *Social software in der Unternehmenskommunikation*, 2003,
http://www.roell.net/publikationen/Business-Weblogs_BlogTalk_Paper_Martin_Roell_English.pdf
[Consultado em 2006-06-14].
- SANDHU, Swaran – Results of the first european survey on weblogs in public relations and communication management, EuroBlog 2006 Weblogs, PR and Communication Management. Euprera – European Public Relations Education & Research Association, March 17th 2006,
http://www.euroblog2006.org/symposium/program/assets/EuroBlog2006_Sandhu.pdf, [Consultado a 19-6-2006].
- SCOBLE, Robert & Israel, Shel – *Naked conversations*. (Várias datas),
http://redcouch.typepad.com/weblog/naked_conversations/index.html

[Consultado a 20-6-2006].

SHU, Steve – Corporate group blogging. Building business and product brands through group blogs and blogging, 21Publish Cooperative Publishing, November 1, 2005,

<http://www.21publish.com/skin/21Publish-GroupBlogging.pdf>,

[Consultado a 21-6-2006].

The CONTENT FACTOR – TO BLOG OR NOT TO BLOG, 2005,

<http://www.contentfactor.com/landing/200508/>

[Consultado em 2006-6-14].

WACKÅ, Frederik – Beginners' guide to corporate blogging, sd,

<http://www.corporateblogging.info/basics/corporatebloggingprimer.pdf>

[Consultado a 20-6-2006].

YOUNG, Philip – Weblogs, podcasts + communication management: conclusion from EuroBlog 2006, EuroBlog 2006 Weblogs, PR and Communication Management. Euprera – European Public Relations Education & Research Association, March 17th 2006,

http://www.euroblog2006.org/symposium/program/assets/EuroBlog2006_Young.pdf,

[Consultado a 19-6-2006].