

O Ambiente Organizacional e Os Fatores Inovadores: Influências na Adoção de Mídias Sociais

Danyel Dalmaschio Silva¹
Carlos Denner dos Santos Júnior²
Isadora Vergara Castro³

Resumo. Independente do tamanho da organização, não existe mais a possibilidade de se ignorar as Mídias Sociais como ferramentas relevantes de comunicação. A partir das contribuições teóricas de Rogers (2003) e Duncan (1972), tendo o ambiente externo como grande influenciador de decisões organizacionais, a pesquisa teve como objetivo analisar empiricamente, por meio do Modelo de Árvore de Decisão, o impacto das percepções organizacionais de ambientes externos e dos fatores inovadores de adoção das Mídias Sociais. Realizada em sua maioria em membros de pequenas empresas, permitiu observar que a percepção de vantagem do uso das Mídias Sociais frente ao marketing tradicional de comunicação apresentou grande influência no processo de decisão de adoção. Além disso, observou-se que apenas 48% das organizações tomaram sua decisão independentemente do ambiente em que atuam, enquanto 52% não só avaliaram, mas tiveram sua decisão influenciada por eles, o que reforça a validade do uso das teorias de Rogers (2003) e Duncan (1972) neste estudo.

Palavras chave: Mídia Social. Ambiente Externo. Inovação. Tecnologia Social.

1.Introdução

A relevância das Mídias Sociais na relação de organizações, pequenas, grandes e médias, com seus consumidores aumenta na medida em que o número de seus usuários cresce. Tal crescimento é devido à capacidade que o consumidor passa a ter de se comunicar instantaneamente e de acessar de forma rápida e segura serviços e informações, fazendo com que tais ferramentas influenciem e alterem seus comportamentos como usuários.

Nesse sentido, Bughin, Doogan e Vetvik (2009) afirmam que o consumidor tem se tornado mais cético sobre as ações de marketing tradicionais, tendo preferência por tomar decisões de compra, geralmente, independente do que as próprias empresas lhes dizem sobre os produtos. Hoje, antes de adquirirem produtos e serviços, consumidores leem comentários, assistem vídeos online, comparam entre as diferentes funcionalidades, especificações e preços em sites e blogs especializados e discutem suas opções com seus amigos através das redes sociais virtuais.

O desenvolvimento de novas tecnologias e a crescente facilidade no acesso à Internet tem propiciado o ambiente favorável para o surgimento e a rápida expansão das mídias sociais como Facebook, Twitter e YouTube, que vêm desempenhando o papel de agente transformador na relação entre consumidores e organizações, transformando a realidade da comunicação e do acesso à informação, em que sites de compartilhamento

¹ Departamento de Administração – UnB.

² Departamento de Administração – UnB.

³ Programa de Pós-Graduação em Administração – UnB.

de conteúdo e avaliação de produtos, blogs e jogos online agora fazem parte da vida cotidiana.

Além disso, os ambientes digitais têm atuado como terreno fértil para uma nova modalidade de organização da produção: descentralizada, colaborativa e “livre”, no sentido de que o produto desenvolvido não é protegido por marca, patente ou direito autoral. Isso tem alterado a definição de propriedade, como fundamento institucional dos mercados, que é a alocação assimétrica do poder de decidir como um recurso será usado entre poucos “proprietários”. Essa assimetria permite a existência de um “dono” que decide o que fazer de seu bem e com quem compartilhar.

Um exemplo real dessa nova realidade é a Wikipédia, que se auto define como “a enciclopédia livre, que qualquer um pode editar”. Criada em 15 de janeiro de 2001, já em seu primeiro ano de existência, a enciclopédia online possuía quase 10 mil artigos. Hoje, com um pouco mais de uma década de existência, seu banco de dados conta com mais de 14 milhões de artigos em centenas de línguas e dialetos. Todos criados, revisados e editados por seus usuários, muitos deles, pessoas comuns.

Esse novo formato de produção é baseado no compartilhamento livre de recursos e informações entre indivíduos dispersos e sem fortes vínculos, que cooperam uns com os outros, indiferentes às variações de mercado ou ordens gerenciais (BENKLER, 2006), alterando a comunicação das organizações com seu público alvo.

Antigamente essa comunicação se dava, na sua grande maioria, dentro de um sistema unidirecional, onde as organizações eram as grandes responsáveis pelo desenvolvimento e pela transmissão de conteúdos e informações ao consumidor (B2C). Com o advento dos ambientes digitais e das mídias sociais, essa realidade vem se alterando, transformando a comunicação entre organizações e consumidores em algo semelhante a um diálogo. Hoje, ambas as partes têm a capacidade de gerar, acessar e também modificar conteúdo e informação.

Entretanto, não só de incertezas e desafios é feita essa nova realidade. As Mídias Sociais proporcionam às organizações a oportunidade de dialogar diretamente com seus consumidores e assim melhor entender seus desejos e frustrações, permitindo-lhes moldar seus produtos e/ou serviços para melhor atendê-los. Elas podem, ainda, monitorar o que está sendo dito sobre elas nestes canais de comunicação, podendo responder rapidamente a qualquer movimento negativo ou positivo identificado, além de atingir centenas de milhares de novos consumidores de forma instantânea e direta a um custo muito inferior, se comparados aos custos dos meios tradicionais de comunicação, algo que nunca fora possível antes.

Pesquisa realizada pelo IBV (*Institute for Business Value*) da IBM em 2011 com mais de 1.700 executivos de marketing em todo o mundo apontou que, apesar da maioria das organizações concordarem que sua presença *online* é importante e que as Mídias Sociais oferecem grande oportunidade, apenas 26% adotam práticas como o rastreamento de informações através de blogs. Menos da metade monitoram opiniões de terceiros e análises de consumidores nas Mídias Sociais para ajudar a moldar estratégias de marketing e mais de 50% consideram-se despreparados para gerenciar as Mídias Sociais e o aumento da colaboração de clientes.

Os diferentes resultados apresentado acima nos permite classificar a adoção das Mídias Sociais como nova forma de comunicação institucional e as mudanças organizacionais oriundas da adequação a estas como um processo de inovação organizacional.

Rogers (2003) e Tornatzky e Fleischer (1990) definem inovação organizacional como a introdução de um conceito, prática ou dispositivo que é percebido como novo pela organização que o está adotando. Entretanto, o conceito de novo não é absoluto, mas situacional, ou seja, pode ser visto como novo em determinada configuração, mesmo que o mesmo não o seja em outro lugar.

Zmud (1984) explica que organizações embarcam em comportamentos de inovação quando reconhecem a necessidade de mudar devido ao surgimento de um problema ou oportunidade, ou quando surge uma nova tecnologia que pode aumentar o seu desempenho, caso das Mídias Sociais.

Em sua teoria da difusão da inovação, Rogers (2003) apresenta cinco atributos comuns a qualquer inovação que influenciam sua adoção: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, possibilidade do teste e visibilidade da mudança e benefícios. Rogers (2003), portanto, desconsidera o ambiente e sua influência na predisposição organizacional na adoção de inovações.

Entretanto, para Nadler e Tushman (1988), o ambiente externo de uma organização é formado por fatores além da organização. São indivíduos, grupos, outras organizações, e as forças tecnológicas e sociais, cujas interações têm impacto sobre o desempenho organizacional. Já Johnson (1995) afirma que a incerteza oriunda da reestruturação do mercado, da crescente competitividade e das novas demandas dos consumidores motiva a busca pela inovação, enquanto Damanpour (1996) afirma haver uma relação positiva significativa entre a incerteza ambiental e inovações organizacionais.

Assim, torna-se relevante levarmos em consideração não apenas as características inerentes a qualquer inovação, mas também o ambiente externo organizacional a fim de termos uma maior probabilidade de êxito na compreensão dos motivos que levam as organizações a adotarem, ou não, as Mídias Sociais.

Duncan (1972) acreditava ser necessário definir os componentes e dimensões ambientais para que se pudesse elaborar uma teoria sobre as interações entre as organizações e seus ambientes. Assim, ele identificou a complexidade e o dinamismo ambiental como duas dimensões ambientais que alteram o grau de incerteza na tomada de decisão organizacional.

Estudo feito por Isabella e Waddock (1994), constatou que as percepções e crenças sobre o ambiente organizacional têm um impacto maior na decisão de líderes do que a verdadeira realidade ambiental. Assim este trabalho buscará compreender as percepções dos gestores sobre os fatores ambientais do mercado em que estão inseridos, ao invés de aferir a verdadeira realidade dos diferentes mercados.

Buscando explicar a relação entre a percepção que as organizações têm sobre o ambiente em que estão inseridas, os atributos da teoria da difusão da inovação de Rogers e sua predisposição pela adoção das Mídias Sociais, tratadas aqui como uma inovação organizacional, este trabalho tem o objetivo de contribuir para o entendimento da relação entre as percepções organizacionais quanto aos fatores inovadores das Mídias Sociais, e dos ambientes em que estão inseridas e sua predisposição pela adoção destas, respondendo à seguinte pergunta: as características percebidas das Mídias Sociais e a interpretação dos ambientes externos podem explicar a adoção destas?

1. Referencial Teórico

2.1 Mídias Sociais

Atualmente, o desenvolvimento de novas tecnologias e a facilidade no acesso à Internet tem ajudado a aumentar a popularidade das Mídias Sociais, levando à criação de novos sites de redes sociais tais como o MySpace (2003) e o Facebook (2004).

Bradley e Campbell (2010) conceituam mídia social como um conjunto de tecnologias e canais destinados à formação de comunidades, cujas plataformas permitem a interação produtiva entre usuários na construção de conteúdos, possuindo três características fundamentais: a maioria do conteúdo é gerada por usuários, há capacidade de um alto grau de participação / interação entre os usuários e existe a possibilidade de integrar-se facilmente com outros sites.

Com o uso de Mídias Sociais, organizações podem firmar contato com consumidores atuais e potenciais, de forma a participar na cadeia de criação de valores, interagindo com consumidores e observando a interação entre eles mesmos, de forma a identificar e compreender problemas, bem como buscar soluções para tais (Sashi, 2012).

Para poder alcançar este nível de interação, é necessário que as empresas criem um conjunto de experiências que proporcionem valor em troca do tempo, atenção e dados que os clientes disponibilizam nessas interações, e é preciso saber que, com as Mídias Sociais, as empresas não controlam mais o relacionamento (Baird e Parasnis, 2011). De maneira bem simples, as organizações precisam pensar em si mesmas de forma a expor o porquê de consumidores se interessarem por se engajar em um relacionamento com elas (Levitt, 1975). A forma com que as Mídias Sociais se espalham por diferentes grupos sócio geográficos permite às organizações alcançarem diferentes tipos de consumidores, e que em alguns casos costumam se afastar das mídias tradicionais (Palmer e Koenig-Lewis, 2009).

Com o advento da interação, e sendo este seu principal diferencial em relação à mídia tradicional (Stewart e Pavlou, 2002), a evolução da tecnologia permitiu que a sociedade passasse de exclusivamente consumidora à produtora de conteúdo (Romero, Amo e Borja, 2011), e essa natureza interativa permitiu a troca de informações entre organizações e consumidores, além de entre consumidores por si mesmos (Sashi, 2012).

2.2 Inovação e Inovação Organizacional

Para Myers e Marquis (1969), devemos manter em mente que a inovação não é realmente uma única ação, mas um processo maior relacionado a vários sub-processos. Não é apenas a concepção de uma nova ideia, a invenção de um novo dispositivo, ou o desenvolvimento de um novo mercado. O processo de inovar é a soma de todas essas coisas atuando de forma integrada em direção a um objetivo comum.

Tornatzky e Fleischer (1990) entendem que uma inovação organizacional parte da introdução de um conceito, prática ou dispositivo que é percebido como novo pela organização que o está adotando. Entretanto, o entendimento como novo não é algo absoluto, mas conjuntural, já que um dado conceito pode ser caracterizado como novo em um determinado contexto, mesmo que em outro cenário ele não seja. Isso significa que uma inovação organizacional pode ser classificada como “nova-no-estado-de-arte”, quando a empresa é a inventora da inovação organizacional, ou como “nova-para-a-empresa”, quando a inovação origina-se da combinação de ideias difusas pré-existentes (Mol & Birkinshaw, 2009).

Prahalad e Hamel (1990) explicam que organizações embarcam em comportamentos inovadores quando identificam novas tecnologias que lhes permitem aumentar sua competitividade. Já Zmud (1984) aponta que a atitude dos líderes da

organização e a receptividade organizacional frente a mudanças influenciam a inovação organizacional.

O uso das Mídias Sociais pode ser considerado uma inovação organizacional, pois sua adoção como plataforma de vendas e relacionamentos *online* exige que as organizações (Edelman, 2010) façam mudanças estratégicas, organizacionais e operacionais profundas, a fim de tornar seus processos de comunicação digitais mais ágeis e produtivos.

2.3 Teoria da Difusão da Inovação

Medlin (2001) classifica a teoria de Rogers como a mais adequada para investigar a adoção da tecnologia. Para Rogers (2003), difusão é o processo através do qual uma inovação é divulgada através de certos canais de comunicação ao longo do tempo entre os membros de um sistema social, estando associada diretamente à redução da incerteza da adoção. Os indivíduos devem tentar se informar sobre as suas vantagens e desvantagens para que, assim, possam estar conscientes de todas as mudanças que ocorrem em um indivíduo ou um sistema social como resultado da aprovação ou rejeição de uma inovação.

O autor categoriza as inovações em dois tipos: inovações preventivas e incrementais (não preventivas). Inovações incrementais são uma série de pequenas melhorias em um produto já existente ou linha de produtos que normalmente ajuda a manter ou melhorar a sua posição competitiva ao longo do tempo. Elas fornecem resultados positivos em um curto período. Já a inovação preventiva é qualquer nova ideia adotada hoje com o objetivo de minimizar a probabilidade da ocorrência de um evento indesejado no futuro (Rogers, 2003). Este tipo de inovação caracteriza-se por um longo período de tempo para sua adoção.

2.3.1 Vantagem relativa

Rogers (2003) define vantagem relativa como o grau no qual uma inovação é percebida como superior à ideia que prevalece. Ela manifesta-se como aumento de eficiência e eficácia. Ganhos econômicos e de status também são elementos de vantagem relativa.

Inovações incrementais, por fornecerem resultados positivos em um curto espaço de tempo, apresentam alta vantagem relativa, enquanto que inovações preventivas caracterizam-se por uma baixa vantagem relativa por demorarem muito tempo para serem adotadas.

Uma vantagem relativa relacionada à adoção das Mídias Sociais por organizações é poder influenciar os consumidores em todas as etapas da jornada de decisão do consumidor: do momento em que estão considerando entre as diferentes marcas e produtos até o período pós-compra (Divol, Edelman e Sarrazin, 2012).

Benefícios organizacionais de natureza menos tangível incluem publicidade favorável ao vender a imagem de organização voltada para o futuro, que sabe se aproveitar da tecnologia para inovar na oferta de seus produtos e na forma de se relacionar com seus consumidores. Por isso, formula-se a hipótese: **H1 - A percepção da alta administração do uso das Mídias Sociais como uma vantagem relativa ao marketing tradicional de comunicação impacta positivamente na adoção destas.**

2.3.2 Compatibilidade

A compatibilidade de uma inovação pode ser medida pelo grau em que é percebida como sendo consistente com os valores existentes, experiências passadas e

necessidades da organização adotante (Rogers e Shoemaker, 1971), podendo referir-se à compatibilidade com os valores ou normas da organização ou pode representar congruência com as práticas existentes, ou seja, pode implicar em uma espécie de normativo ou compatibilidade cognitiva (compatibilidade com o que as pessoas sentem ou pensam sobre a inovação), ou pode significar uma compatibilidade mais prática ou operacional (compatibilidade com o que as pessoas fazem).

Em alguns estudos como o de Duchesneau, Cohn, e Dutton (1979) o grau de compatibilidade de uma inovação com a organização era inferido pelas características desta. Por exemplo, um alto nível técnico dentro de sua rede de produção, caracterizava-a como favorável à adoção de inovações.

Já no estudo de Ettlie e Vellenga (1979), a compatibilidade foi mensurada. Eles solicitaram a seus respondentes, membros da alta gerência, que mensurassem a compatibilidade de suas organizações com uma determinada inovação através de uma escala de 1 a 9 pontos, sendo 1 incompatível e 9 altamente compatível.

Tornatzky e Klein (1982) em análise bibliográfica sobre as características da inovação, sua adoção e implementação chegaram ao resultado que a compatibilidade de uma inovação para uma organização é, teoricamente, positivamente relacionada com a adoção e implementação da inovação e estudo realizado por Ettlie, Bridges, e O'Keefe, (1984) reafirma a premissa anterior, ao identificar associações empíricas positivas entre compatibilidade e comportamento organizacional favorável à adoção de inovações. Assim, formula-se a hipótese: **H2 - A percepção das Mídias Sociais, pela alta administração de uma organização, como compatíveis com seus arranjos organizacionais, impacta positivamente na adoção destas.**

2.3.3 Complexidade

A complexidade de uma inovação é definida pelo grau de dificuldade em compreender seu uso e benefícios. A complexidade é vista como um dos principais inibidores para a adoção de um novo produto ou serviço, pois ao trazer o sentimento do “novo” ela também traz certo grau de incerteza, àqueles que estão envolvidos.

O processo de difusão de uma inovação surge como o processo de redução dessa incerteza, pois quão maior o número de organizações adotantes com êxito, menor será a incerteza das organizações que decidam pela adoção tardia.

Organizações acostumadas a lidar com grandes quantidades de informações e que possuam especialistas contratados em seu quadro de funcionários devem ter maior facilidade de lidar com inovações, como as Mídias Sociais, enquanto pequenas empresas, de estruturas mais simples, com menor capacidade financeira, nem recursos humanos especializado devem experimentar maior dificuldade, visto que ainda não existe um manual de uso efetivo destas. Isto nos leva à hipótese de que: **H3 - A percepção das Mídias Sociais, pela alta administração de uma organização, como algo complexo, impacta negativamente na adoção destas.**

Zolkepli & Kamarulzaman (2011) afirmam que os dois próximos atributos, possibilidade do teste e a visibilidade da mudança e seus benefícios, são os dois atributos menos influentes na adoção de inovações. De acordo com os autores, eles têm impacto insignificante dentro do processo.

2.3.4 Possibilidade do Teste

A possibilidade do teste refere-se à capacidade de uma inovação de ser experimentada, em um primeiro momento, dentro de uma base limitada, antes de ser

implementada pela organização. Novas ideias e técnicas que podem ser avaliados em uma base limitada reduzem a incerteza para potenciais adotantes, e essa experiência pode ser particularmente importante para novos adeptos que não têm o benefício da experiência de outras organizações para recorrer (Rogers, 2003).

Teoricamente, as inovações que podem ser testadas ao longo de sua implementação serão adotadas e implementadas em maior frequência e com maior rapidez do que inovações que não permitem testes, caso das Mídias Sociais (Rogers e Shoemaker, 1971).

Apesar de ser possível observar o que outras instituições estão fazendo como referência, as Mídias Sociais não permitem testes prévios. Dessa forma, elabora-se a hipótese: **H4 - A impossibilidade de se testar as Mídias Sociais, em uma base limitada, antes de sua implementação, impacta negativamente sua adoção pelas organizações.**

2.3.5 Visibilidade da mudança e seus benefícios

A visibilidade da mudança e seus benefícios é o grau em que os resultados de uma inovação são visíveis aos demais membros do ambiente externo, sejam clientes, organizações concorrentes ou demais empresas e instituições (Rogers, 2003). Quanto mais visível os resultados de uma inovação, mais provável que esta seja rapidamente adotada e implementada Tornatzky e Klein (1982).

O fato das Mídias Sociais serem um grupo de aplicativos baseados na Internet e sua natureza de facilitar o acesso, produção e compartilhamento de informações favorece a visibilidade das mudanças e benefícios resultantes da adoção destas. Sua vasta abrangência e massiva adesão por indivíduos e organizações nos infere à hipótese de que: **H5 - A percepção dos benefícios e mudanças resultantes do uso das Mídias Sociais, por agentes ambientais externos à organização, impacta positivamente na intenção de adoção das mesmas pela organização.**

2.4 Ambiente Organizacional Externo

O ambiente externo de uma organização consiste de fatores além de seu controle. Nadler e Tushman (1988) o definem por indivíduos, grupos, outras organizações, e as forças tecnológicas e sociais, cujas interações têm impacto sobre o desempenho organizacional. São as transformações ocorridas nela as principais responsáveis pela formação de estratégias organizacionais. Para Isabella e Waddock (1994), o contexto ambiental externo tem um efeito significativo na tomada de decisão, pois, assim como o ambiente sofre mudanças as organizações devem, de alguma maneira, buscar também se adaptar para preservar sua viabilidade e vantagem competitiva (Thompson, 1967). Este processo terá maior probabilidade de ocorrer com êxito quando informações detalhadas estão disponíveis para auxiliar que a tomada de decisão seja a mais acertada, mas em ambientes onde mudanças ocorrem cada vez mais rápido a informação nunca é completa, obrigando organizações a lidarem sempre com a incerteza.

Duncan (1972) acreditava ser necessário definir, de forma mais clara, os componentes e dimensões ambientais a fim de que se pudesse elaborar uma teoria sobre as interações entre as organizações e seus ambientes. Ele identificou a complexidade e o dinamismo ambiental como as duas dimensões ambientais que alteram o grau de incerteza na tomada de decisão organizacional.

2.4.1 Dinamismo Ambiental

O Dinamismo Ambiental está relacionado com a extensão em que mudanças imprevisíveis ocorrem no ambiente. Duncan (1972) o define como o grau em que os fatores ambientais que afetam a tomada de decisão permanecem constantes ao longo do tempo ou se encontram num processo contínuo de mudança.

Tushman e Nadler (1978) argumentam que quanto maior o dinamismo do ambiente maior será a incerteza que os gestores terão que lidar. De acordo com Dess e Beard (1984) o dinamismo e a complexidade têm efeitos diferentes sobre a organização. Quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânica será a sua estrutura, enquanto que a complexidade irá induzir à descentralização.

Ettlie e Bridges (1984) afirmam que organizações que atuam em ambientes de baixa incerteza apresentam estruturas simples e pouco inovadoras, enquanto estruturas complexas e altamente inovadoras são resultado de ambientes instáveis. Organizações que percebem um alto grau de dinamismo em seu ambiente estão mais propensas a seguir uma política agressiva de inovação. Dessa forma, elabora-se a hipótese: **H6 - A percepção organizacional de seu ambiente como dinâmico impacta negativamente sua intenção de adoção das Mídias Sociais.**

2.4.2 Complexidade Ambiental

Duncan (1972) define complexidade ambiental como o número de fatores ambientais que devem ser considerados no momento da tomada de decisão. Gestores que lidam com ambientes mais complexos têm maior percepção de incerteza e necessitam de maior capacidade para processar informações, o que conduz, em muitos casos, a organização a mudanças internas e estruturais para lidar com o aumento de informação a ser processada que a diversificação provoca.

Cannon e John (2007) afirmam que a literatura disponível sobre complexidade ambiental, tomada como um todo, leva a um entendimento de que os principais componentes do ambiente que dão origem à complexidade são fornecedores, clientes, concorrentes, tecnologia e fatores socioculturais.

É da natureza de alguns ou de todos estes componentes, que surgem subdivisões para uma definição de complexidade. Em primeiro lugar, a complexidade é uma função do número de componentes ambientais com os quais a empresa deve interagir. Em segundo lugar, dado certo número de componentes ambientais, a complexidade é uma função de heterogeneidade, dissimilaridade, ou difusão entre eles. Em terceiro lugar, dada a presença de componentes ambientais particulares, a complexidade é uma função do conhecimento sofisticado ou técnicas necessárias para interagir eficazmente com eles.

A dificuldade na obtenção de informações ambientais suficientes e necessárias; de alinhar as causas e efeitos do ambiente externo, e de prever as tendências e resultados de eventos externos, são indicadores do nível de complexidade de um ambiente.

Esta vasta quantidade de variáveis que impactam a tomada de decisão, exigem das organizações enorme esforço de avaliação a fim de que obtenham índices positivos de acerto em suas decisões. Isso impacta negativamente seu caráter inovador, à medida que despendem maior parte de seu tempo buscando entender e prever o futuro do ambiente onde atuam, o que nos permite inferir a hipótese de que: **H7 - A percepção organizacional de seu ambiente como complexo impacta negativamente sua intenção de adoção das Mídias Sociais.**

A partir dessas hipóteses, formula-se o modelo conceitual representado a seguir.

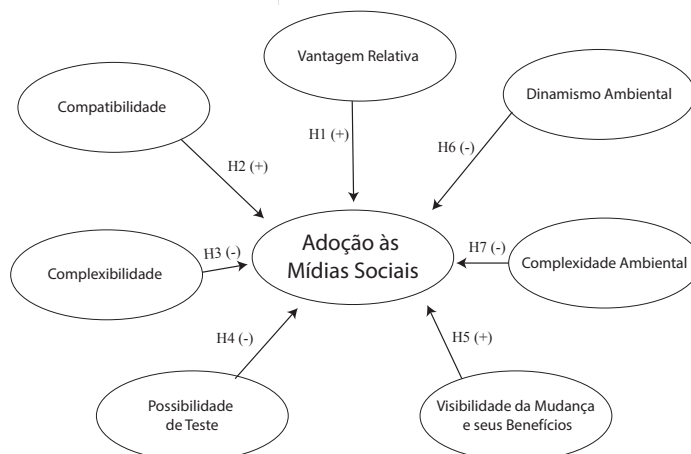


Figura 1. Modelo Conceitual.

2.

Procedimentos Metodológicos

3.1 Instrumento de pesquisa

Os dados foram obtidos por meio de questionário (Tabela 1), disponibilizado em um *website* especializado em questionários *online* entre os dias 14/01/2013 e 27/06/2013.

O questionário compunha-se de 15 questões, sendo as quatro primeiras focadas na definição do perfil dos respondentes e as seis questões seguintes na determinação do perfil organizacional representado. As questões 11 e 12, compostas, respectivamente por 5 e 4 itens, buscavam determinar a complexidade e o dinamismo do ambiente externo. Já as questões 13, 14, 15, 16 e 17 buscavam avaliar as percepções dos respondentes quanto à vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, possibilidade de teste e a visibilidade da mudança e seus benefícios do uso das Mídias Sociais, como inovação organizacional. Ressalte-se que nenhum dado que informasse ou permitisse inferir a identidade de quaisquer dos respondentes foi solicitado no questionário.

Todas as questões foram medidas por uma escala de concordância de 5 pontos.

Tabela 1. Mapeamento de variáveis e questões.

Variável	Questão
Complexidade Ambiental <i>“O ambiente onde a organização está inserida é tal que torna-se difícil.”</i>	Disponer de informação para nos auxiliar na tomada de decisões.
	Compreender a causa e efeito de tendências e acontecimentos.
	Prever, com confiança, tendências e acontecimentos.
	Obter informações suficientes antes de tomar uma decisão importante.
	Compreender a razão da ocorrência de um acontecimento.
Dinamismo Ambiental <i>“Percepções sobre a variabilidade do ambiente.”</i>	Acontecimentos no ambiente externo em que estamos inseridos mudam rapidamente.
	As tendências no ambiente externo em que estamos inseridos variam frequentemente.
	Existe a percepção de um futuro incerto no ambiente externo em que estamos inseridos.
	É grande o número de variáveis que afetam o ambiente externo em que estamos inseridos.

<p>Vantagem relativa “Acredito que ao fazer uso das Mídias Sociais a organização consegue:”</p>	Melhorar sua comunicação com o consumidor.
	Aumentar sua capacidade de resposta as demandas dos consumidores.
	Aumentar suas vendas.
	Melhorar sua imagem perante os consumidores.
	Melhor acompanhar o consumidor durante seu processo de decisão de compra e no pós-venda.
<p>Compatibilidade “As Mídias Sociais:”</p>	Não contradizem a missão, visão e valores institucionais da organização em que trabalho.
	São aceitáveis para a gestão da comunicação com o consumidor.
	Não contradizem as políticas organizacionais de relacionamento com o consumidor.
	Se encaixa ao estilo de gestão da organização em que trabalho.
<p>Complexidade “Entendo que o uso das Mídias Sociais traz desafios como:”</p>	Coordenar o fluxo de informação.
	Manter a qualidade da comunicação.
	Atender todas as demandas.
	Aferir a efetividade deste novo canal de comunicação.
	A necessidade de um novo departamento para administrar exclusivamente tais ferramentas.
<p>Visibilidade da Mudança e seus Benefícios “Entendo que o uso das Mídias Sociais:”</p>	É visto como um diferencial pelo consumidor.
	Logo será copiado por outras organizações.
	Aumenta a visibilidade da organização no ambiente em que atua.
<p>Possibilidade de Teste</p>	O fato de não poder testar o uso das Mídias Sociais em um ambiente reduzido é uma característica inibidora de seu uso pela organização em que trabalho.

3.2 População e amostra

A seleção se deu por amostragem não probabilística por acessibilidade. Buscou-se atingir empresários ou membros da alta gerência de organizações públicas e privadas brasileiras. Houve divulgação do questionário por e-mail, pelas Mídias Sociais e junto a rede de contatos dos pesquisadores.

O uso das Mídias Sociais como ferramenta de vendas e relacionamento ainda é uma inovação, que envolve reestruturar e repensar diferentes processos organizacionais. Vale lembrar que, de acordo com Damanpour (1991), ao considerar a adoção de uma inovação, a postura dos líderes da organização, por serem eles os decisores, tem relação direta com a predisposição organizacional. Assim, foram considerados válidos apenas os questionários que foram respondidos por diretores e/ou líderes organizacionais a fim de validar os construtos da pesquisa.

3. Resultados

4.1 Descrição da amostra

Noventa e nove questionários foram considerados como válidos para esta pesquisa. A análise permitiu elaborar um perfil dos respondentes: são homens (72%), com mais de 50 anos de idade (40%) e trabalham na organização há entre 5 e 10 anos (57%).

Quanto às organizações que estes profissionais representam, existe uma dispersão maior de representatividade quanto ao tamanho destas. A maioria (30%) classificou sua organização como pequena, ou seja, possui até 99 funcionários e uma receita operacional bruta anual superior a R\$1,2 milhão e inferior a R\$10,5 milhões, enquanto um segundo grupo (28%), classificou as organizações como grandes, ou seja, com receita operacional bruta anual de superando os R\$ 60 milhões. Micro e pequenas empresas são representadas equitativamente por 21% dos respondentes, cada. Sendo que 71% destas já fazem uso de algum tipo de mídia social, contra 29% que ainda não o fazem.

Tratando do tempo de vida e o setor onde atuam, a maior parte (42%) já atua no mercado entre 10 e 15 anos, seguido por empresas mais jovens, com atuação entre 5 e 10 anos (28%). Fez-se presente ainda um terceiro grupo formado por organizações mais antigas, com mais de 30 anos de mercado (21%). A totalidade delas (100%) atua no mercado privado. Isso nos permite analisar os resultados de forma mais precisa no tocante ao setor privado, porém minimiza o valor desta para o setor público, abrindo possibilidades de pesquisas complementares futuras.

Ao serem questionados se as organizações em que trabalham possuíam missão e visão bem definidas, a maioria absoluta dos respondentes afirmaram que as organizações possuem missão e visão definidas, 52% responderam concordar plenamente e 42% responderam concordar parcialmente, contra apenas 6% que responderam discordar parcialmente.

O questionário reservou ainda uma questão aos respondentes, que lhes permitiu classificar, de acordo com suas percepções, o perfil inovador das organizações onde trabalham. Houve, novamente, uma grande dispersão entre as respostas obtidas. Enquanto a maioria (36%) vem suas empresas de “vanguarda”, ou seja, altamente inovadoras, a segunda maioria (24%) tem uma visão diretamente oposta, vendo suas empresas como nada inovadoras.

4.2 Correlações bivariadas

A fim de verificar as hipóteses apresentadas, exploraram-se inicialmente apenas os possíveis efeitos diretos existentes entre as variáveis. Realizou-se teste estatístico de correlação de Spearman e Kendall por serem modelos de testes não-paramétricos utilizados para medir o grau de associação e a força de dependência entre duas variáveis, respectivamente, quando as variáveis são medidas em uma escala categórica.

Calculou-se o produto-momento de Kendall e Spearman para cada par de variáveis, sendo: Complexidade Ambiental (1 - CA), Dinamismo Ambiental (2 - DA), Vantagem Relativa (3 - VR), Compatibilidade (4 - CPT), Complexidade (5 - COM), Teste (6 - TE), Visibilidade de Mudança Benefício (7 - VMB) e Uso das Mídias Sociais (8 - UMS). Os testes foram realizados com o software IBM SPSS Statistics 21 (Tabelas 2 e 3).

Tabela 2. Médias, Desvios-Padrões e Correlações de Kendall.

Variável	Média	P							
1 CA	.30	.00							

2	.83	75	101						
. DA									
3.	.99	99	.055	.021					
VR									
4.	.15	80	.125	.257**	197*				
CPT									
5.	.10	.02	.262**	.075	356**	301**			
COM									
6.	.06	.07	.053	.105	317**	041	114		
TE									
7	.12	.17	.076	.011	535**	235**	240**	418**	
. VMB									
8.	.71	--	.081	.182*	275**	076	104	218*	329**
UMS									

Observações. $N = 99$; * $p < 0.01$; ** $p < 0.05$.

Tabela 3. Correlações de Spearman.

V	ariável	édia	P							
1	. CA	.30	.00							
2	. DA	.83	75	163						
3.	VR	.99	99	.065	.031					
4.	CPT	.15	80	.170	.324**	254*				
5.	COM	.10	.02	.356**	.093	455**	370**			
6.	TE	.06	.07	.065	.128	363**	045	133		
7	. VMB	.12	.17	.100	.002	646**	268**	299**	459**	
8.	UMS	.71	--	.094	.209*	314**	087	120	225*	367**

Observações. $N = 99$; * $p < 0.01$; ** $p < 0.05$.

Os resultados iniciais do teste de correlação bivariada de Spearman (Tabela 2) são muito parecidos com os de Kendall (Tabela 3), uma vez que as correlações

estatisticamente significativas aparecem nas mesmas variáveis em ambos os modelos, o que poderia ser um indício de validade de algumas hipóteses apresentadas no modelo conceitual.

Nota-se correlação significativa das variáveis independentes: dinamismo ambiental, vantagem relativa, teste e visibilidade da mudança e benefícios com a variável dependente uso das Mídias Sociais. A variável relacionada ao ambiente externo das organizações, dinamismo ambiental, apresentou correlação negativa (-.209), enquanto as variáveis relacionadas à Teoria de Difusão da Inovação (Rogers, 2003), tiveram todas correlação positiva, o que pode sinalizar, ao menos parcialmente, a validade desta teoria.

A possibilidade de exibir a consumidores e ao mercado as mudanças e benefícios com o uso das Mídias Sociais aparece como a correlação positiva de maior expressão (367). Teria a força dessa correlação origem na principal função das Mídias Sociais, que é justamente a de servir como canal macro de comunicação e exposição de informação para seus usuários? Após análise das variáveis no modelo de Árvore de Decisão, observou-se que a variável visibilidade da mudança e benefícios desaparece, prevalecendo a variável vantagem relativa, que se apresenta como principal variável influenciadora no processo de decisão pela adoção das Mídias Sociais.

Os resultados do teste de correlação bivariada apresentam também correlações estatisticamente significativas entre as variáveis independentes. As variáveis vantagem relativa e visibilidade da mudança e benefícios apresentam a correlação positiva de maior valor dentre todas as outras (.646), o que poderia ser um indício de que a percepção de vantagem relativa passa diretamente por poder expor os resultados e benefícios ao ambiente externo, característica inerente às Mídias Sociais.

Já a variável dinamismo ambiental tem correlação negativa com a percepção de compatibilidade (-.324), o que pode ser a validação dos estudos de Ettlie e Bridges (1984) que afirmam que organizações que atuam em ambientes de baixa incerteza apresentam estruturas simples e pouco inovadoras, enquanto estruturas complexas e altamente inovadoras são resultado de ambientes instáveis.

4.3 Análise da Árvore de Decisão

Árvores de decisão permitem, com base em algoritmos, fazer relações entre o objeto de análise (variável dependente) e uma ou mais variáveis independentes, permitindo ao pesquisador configurar especificidades como a frequência com que certo comportamento deve ocorrer antes que uma nova opção de decisão seja estabelecida.

Neste estudo foi utilizada a probabilidade inicial de acerto baseada na quantidade de organizações que já fazem uso das mídias sociais, ou seja, se alguém tivesse que apontar qualquer um dos respondentes, sem nenhuma informação prévia, como usuário das mídias sociais, esta pessoa teria 71% de probabilidade de acerto, sendo tal percentual identificado através do questionário. Além disso, foi estabelecido que o percentual mínimo da amostra total fosse de 10%. Nesse sentido, o software gerou um modelo (Figura 3) com uma probabilidade aproximada de 81% de acerto.

A partir dos resultados encontrados (Figura 3), foi possível verificar que as variáveis Complexidade, Possibilidade do teste e a Visibilidade da mudança e seus benefícios não foram consideradas por um percentual superior a 10% da amostra. Assim, estas variáveis não se fazem presentes no modelo, impossibilitando validar ou refutar H3, H4 e H5. Entretanto, Zolkepli e Kamarulzaman (2011) afirmam que as

variáveis Possibilidade do teste e a Visibilidade da mudança e seus benefícios, são dois atributos de menor influência na adoção de inovações, apresentando impacto insignificante dentro do processo.

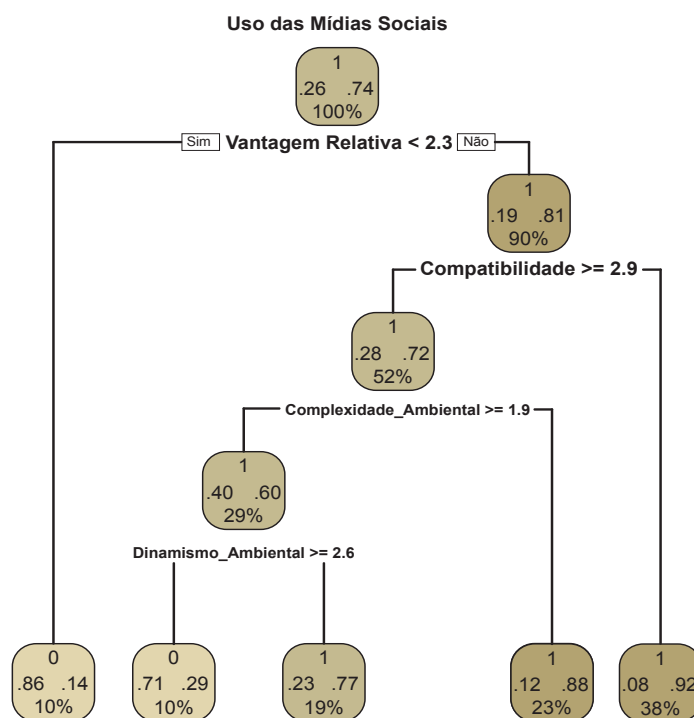


Figura 2. Resultado da Árvore de Decisão.

O modelo nos permite observar o impacto da variável Vantagem Relativa no processo de tomada de decisão: organizações que perceberam no uso das Mídias Sociais uma vantagem inferior ou igual a 2.3 optaram, em sua grande maioria (86%) por não adotá-las, indiferentes as demais variáveis. Esse resultado permite validar a importância que esta variável tem sobre a adoção, entretanto não permite validar a hipótese de que a percepção de vantagem tem impacto positivo sobre a adoção.

Em consonância com a forte correlação encontrada (.646) entre as variáveis Vantagem Relativa e Visibilidade da Mudança e Benefícios, a árvore de decisão permitiu inferir que a variável que realmente importa para consideração quando da análise de adoção das Mídias Sociais é a variável Vantagem Relativa. Além disso, respondentes que perceberam no uso das Mídias Sociais vantagem relativa superior a 2.3, avaliam também sua compatibilidade com as Mídias Sociais.

Já aqueles que perceberam sua compatibilidade como inferior a 2.9, não avaliam nenhuma outra variável em seu processo decisório de adoção das Mídias Sociais. Entretanto, apesar de terem uma percepção de compatibilidade inferior, este grupo apresenta elevado percentual de adoção (92%), o que impossibilita validar a hipótese do impacto da percepção de compatibilidade sobre a adoção das mídias sociais, visto que organizações com baixa percepção de compatibilidade apresentam alta taxa de adesão.

Ainda, organizações com percepção de vantagem relativa maior do que 2.3 e compatibilidade maior ou igual a 2.9, passam então a considerar também o ambiente externo em seu processo decisório.

Quanto ao dinamismo ambiental, foi possível notar que ela aparece no processo decisório de organizações que percebem seus ambientes com um índice de complexidade superior ou igual a 1.9. As demais organizações ou não levaram em consideração o ambiente em que atuam ou percebem seu ambiente como de complexidade inferior a 1.9. Este último grupo de instituições apresentam grande predisposição à adoção das Mídias Sociais (88%), o que não nos permite inferir a validade da hipótese H7.

Já as organizações que percebem nas Mídias Sociais ferramentas que lhes garantem uma vantagem relativa maior do que 2.3 frente ao marketing tradicional de comunicação, compatibilidade maior ou igual a 2.9, e cujo ambiente externo possui complexidade ambiental maior ou igual a 1.9, passam então a considerar o dinamismo do ambiente em que atuam na tomada de sua decisão. Os resultados apontados mostram que esta variável, quando considerada, tem grande influência sob a adoção das Mídias Sociais.

Aquelas organizações que percebem seu ambiente com dinamismo ambiental maior ou igual a 2.6 têm 71% de chance de não adotar, enquanto aquelas que percebem seu ambiente com índices inferiores a 2.6 têm 77% de adotarem as Mídias Sociais, o que nos leva a refutar H6, visto que organizações que percebem seus ambientes como mais dinâmicos tem menor probabilidade de adotar do que aquelas que se percebem atuando em ambientes menos dinâmicos.

4. Conclusões

Este estudo se propôs a avaliar o impacto das percepções organizacionais quanto à complexidade e ao dinamismo dos ambientes em que atuam e de cinco características identificadas em qualquer inovação sobre sua predisposição a adotar as Mídias Sociais como ferramentas de comunicação.

A partir da teoria de Rogers (2003), foram identificadas cinco características inerentes à qualquer inovação capazes de gerar tal impacto: vantagem relativa; compatibilidade com a missão e visão da organização; complexidade de uso; possibilidade de teste; e a possibilidade de expor a seus consumidores e aos demais membros do ambiente externo as mudanças e benefícios do uso da ferramenta. Tais fatores foram organizados em sete variáveis independentes e a adoção das Mídias Sociais compôs a variável dependente.

A análise dos dados permitiu perceber evidências empíricas de que as organizações levam em consideração primordialmente as características inerentes das Mídias Sociais para somente depois avaliar as variáveis ambientais, sendo que a percepção de vantagem no uso dessas Mídias frente aos formatos tradicionais de marketing e comunicação apresentou grande influência sobre a adoção destas.

Durante a etapa de correlações bivariadas observou-se alto índice de correlação entre as variáveis Vantagem Relativa e Visibilidade da mudança e benefícios, talvez pela natureza das Mídias Sociais que é justamente ampliar a comunicação de seus usuários com sua comunidade de interesse. Porém, o modelo apresentado (Figura 3) nos mostra que as organizações suscetíveis à adoção das Mídias Sociais são aquelas que percebem vantagem no uso destas frente aos meios tradicionais de comunicação e

marketing, em detrimento daquelas que buscam divulgar os benefícios e resultados ao seu ambiente.

Além disso, é possível concluir que há identificação do impacto irrelevante da percepção de compatibilidade sobre a decisão de adoção. Organizações que percebem sua compatibilidade inferior a 2.9, não avaliaram nenhuma outra variável e ainda assim a vasta maioria (92%) optou por adotá-las. Enquanto aquelas que percebiam maior compatibilidade não se bastaram dessa percepção, elas passaram a analisar o ambiente em que atuam na tomada de decisão. Em ambos os lados, o percentual de adoção mostrou-se bastante elevado, com exceção daquelas organizações atuando em ambientes dinâmicos, as quais em sua maioria optaram por não adotá-las. Os resultados nos mostram que o grau em que as Mídias Sociais são percebidas como sendo consistentes com os valores existentes, experiências passadas e necessidades da organização (Rogers e Shoemaker, 1971), não impacta relevantemente a predisposição organizacional na adoção das Mídias Sociais.

Os resultados mostram também que apenas 48% das organizações tomaram suas decisões independentes do ambiente em que atuam, enquanto 52% não só avaliaram, mas tiveram sua decisão influenciada pelos ambientes em que atuam, caso da variável dinamismo ambiental. Aquelas organizações que perceberam seu ambiente com dinamismo superior ou igual a 2.6 apresentaram 71% de probabilidade de não adotarem, enquanto aquelas com percepção inferior a 2.6 apresentaram 77% de probabilidade de adotar as Mídias Sociais. Esse resultado reforça a validade de ter-se expandido o modelo de Rogers e se adicionado as variáveis ambientais de Duncan (1972).

A variável Complexidade Ambiental nos mostra que organizações que percebem seus ambientes como de complexidade inferior a 1.9, não avaliaram o dinamismo destes e apresentaram uma maior predisposição à adoção das Mídias Sociais, o que nos permite afirmar que organizações que atuam em ambientes de menor complexidade têm maior probabilidade (88%) de adoção.

A realização deste estudo submeteu-se a restrições de meios e de prazos que resultaram em limitações a serem consideradas ao interpretar os resultados. Primeiro, o tamanho da amostra, que pode ser considerado ainda limitado, dado o quantitativo de organizações privadas existentes no país. Segundo, a ausência de respondentes de organizações públicas, o que limitou o estudo a estudar o ambiente privado. Sugere-se aos pesquisadores que tenham interesse em aprofundar os trabalhos realizados neste estudo que busquem formas de abranger um maior número de organizações que atuem em ambos os setores, pois estudos futuros sem essas limitações podem ajudar significativamente para um melhor entendimento do impacto das percepções organizacionais de seu ambiente e dos fatores inovadores na adoção das Mídias Sociais.

REFERÊNCIAS

BAIRD, C. H.; GONZALEZ-WERTZ, C. How top performers achieve customer-focused market leadership. **Strategy & Leadership**, Denver, USA, v. 39, n. 1, p. 16-23, 2011. doi: 10.1108/10878571111095385.

BENKLER, Y., **The wealth of Networks: how social production transforms markets and freedom**, 1ª edição, New Haven, Conn: Yale University Press, 2006.

BRADLEY, J., A., **A New Definition of Social Media**, Gartner Blog, Jan. 2010. Disponível em: http://blogs.gartner.com/anthony_bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media Acesso em Dez. 2012

BUGHIN, J., DOOGAN, J., VETVIK, O., Publicado na McKinsey Quarterly “A new way to measure word-of-mouth marketing”, **McKinsey Quarterly**, Abr. 2010. Disponível em: < https://www.mckinseyquarterly.com/A_new_way_to_measure_word-of-mouth_marketing_2567.> Acesso em Set. 2012

CAMPBELL, A., **Social Media – A Definition**, Amy Campbell’s Web Log, Jan. 2010., Disponível em: < <https://blogs.law.harvard.edu/amy/2010/01/21/social-media-a-definition/> > Acesso em Dez. 2012

CANNON, R. A.; JOHN H. C. Measuring Environmental Complexity: A Theoretical and Empirical Assessment. **Organizational Research Methods**, 2007 10: 296. A versão online deste artigo pode ser encontrada em: <http://orm.sagepub.com/content/10/2/296>

DAMANPOUR, F., Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models, **Manage. Sci.**, vol. 42, no. 5, pp. 693-716, 1996.

DESS, G. G.; BEARD, D.W. Dimensions of Organizational Task Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 52 – 73, 1984.

DIVOL, R., EDELMAN, D., SARRAZIN, H. Publicado na McKinsey Quarterly: “Demystifying social media”, **McKinsey Quarterly**, Abr. 2012. Disponível em: <https://www.mckinseyquarterly.com/Demystifying_social_media_2958>. Acesso em Set. 2012

DUNCAN, B. R., Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, no. 3, pp. 313-327, 1972.

DUCHESNEAU T. D., COHN S. F., and DUTTON J. E., “A Study of Innovation in Manufacturing: Determinants, Processes, and Methodological Issues,” vol. I. Orono, MA. *Soc. Sci. Res. Inst*, Univer. of Maine, pp.85-93, 1979.

EDELMAN, D. Publicado na McKinsey Quarterly “Four ways to get more value from digital marketing”, **McKinsey Quarterly**, Mar. 2010. Disponível em: https://www.mckinseyquarterly.com/Four_ways_to_get_more_value_from_digital_marketing_2556. Acesso em Set. 2012

ETTLIE, E., J., BRIDGES, P., W., O’KEEFE, D., R., Organizational strategy and structural differences for radical versus incremental innovation, **Manage. Sci.**, vol. 30, no. 6, pp. 682–695, 1984.

ISABELLA, A. L., WADDOCK, A. S. Top management team certainty: Environmental assessments, teamwork, and performance implications, **J. Manager.** vol. 20, no. 4, pp. 835–858, 1994.

JOHNSON, M., *Managing in the Next Millennium*, London, U.K.: Butterworth, 1995.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, Cambridge, USA, reprint 75507, out. 1975.

MOL, M. J. and BIRKINSHAW J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**. Vol. 62, pp. 1269 - 1280.

MYERS, S., MARQUIS, D., G., Successful industrial innovation: a study of factors underlying innovation in selected firms, **National Science Firm**, NSF 69-17, Washington DC, 1969.

NADLER, D., TUSHMAN, M., “**Strategic Organization Design: Concepts, Tools, and Processes**”, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1988.

PARASNIS, G. From social media to social customer relationship management. **Strategy & Leadership**, Denver, USA, v. 39, n. 5, p. 30-37, 2011.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990.

ROGERS E. M., and SHOEMAKER F. F., “**Communication of innovations: A Cross-Cultural Approach.**” New York: Free Press, 1971.

ROGERS, M. E., **Diffusion of Innovations**. New York: Free Press, 2003.

SASHI, C. M. Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. **Management Decision**, Boca Raton, USA, v. 50, n. 2, p. 253-272, 2012. doi: 10.1108/00251741211203551.

THOMPSON, D., J., **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TORNATZKY L. G. e KLEIN K. J., Innovation Characteristics and Innovation Adoption-Implementation: A Meta-Analysis of Findings. **IEEE Transactions on Engineering Management**, vol. Em-29, No. 1, February 1982.

TORNATZKY, L. G., FLEISCHER, M., **The Process of Technological Innovation**. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.

WARD P. T., BICKFORD D. J., e LEONG G. K., “Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure,” **J. Manager**, vol. 22, no. 4, pp. 597–626, 1996

WILLIAMS, G. **Rattle: Graphical user interface for data mining in R. R package version 2.6.27**, <http://rattle.togaware.com/>. Acesso em Jun. 2013

ZMUD, W., R., An examination of ‘push-pull’ theory applied to process innovation in knowledge work, **Manage. Sci.**, vol. 30, no. 6, pp. 727–738, 1984.

ZOLKEPLI I. A. and KAMARULZAMAN Y., Understanding Social Media Adoption: The Role of Perceived Media Needs and Technology Characteristics. **World Journal of Social Sciences**, Vol. 1. No. 1. March 2011. Pp. 188 – 199.

