

UNIVERSIDADE POTIGUAR
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ALUISIO FONTES DE QUEIROZ

UTILIZAÇÃO DE MÍDIAS SOCIAIS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO: Um
estudo em empresas de tecnologia

NATAL/RN

2015

ALUISIO FONTES DE QUEIROZ

**UTILIZAÇÃO DE MÍDIAS SOCIAIS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO: Um
estudo em empresas de tecnologia**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Estratégia e Competitividade, linha de pesquisa Gestão estratégica de pessoas, área temática: Gestão do conhecimento.

Orientador: Dr. Walid Abbas El Aouar

NATAL/RN

2015

ALUISIO FONTES DE QUEIROZ

UTILIZAÇÃO DE MÍDIAS SOCIAIS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO: Um estudo em empresas de tecnologia

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Estratégia e Competitividade, linha de pesquisa Gestão estratégica de pessoas, área temática Gestão do conhecimento.

Defendida e aprovada em 04 de março de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walid Abbas El Aouar
Orientador
Universidade Potiguar – UNP

Prof^ª. Dra. Lydia Maria Pinto Brito
Membro Examinador
Universidade Potiguar – UNP

Prof^ª. Dra. Fernanda Fernandes Gurgel
Membro Examinador Externo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Agradecimentos

Agradeço às professoras Lydia Maria Pinto Brito e Fernanda Fernandes Gurgel, bem como ao Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar, pela compreensão e atenção dispensadas e pelos incentivos oferecidos ao longo do caminho da minha dissertação.

Agradeço à secretária do programa do mestrado Glícia Xavier pela forma atenciosa que sempre teve, atendendo com presteza e abnegação todas as vezes que fui a sua procura para dirimir dúvidas.

Agradeço à professora Valéria e a minha colega Juliane do PPGTUR pelas valiosas e incentivadoras contribuições acadêmicas.

Agradeço também aos meus filhos Fabíola e Aluísio Igor pelos incentivos. Eles contribuíram em horas difíceis, oferecendo a compreensão no dia a dia, nas dificuldades enfrentadas e nas múltiplas tarefas exigidas para o cumprimento da carga horária do currículo do curso.

Agradeço em especial a minha esposa, Fátima, pela compreensão e pelo apoio nas infindáveis horas de estudo e desenvolvimento da dissertação.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a utilização do conteúdo de mídias sociais para a gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação do estado do Rio Grande do Norte (RN). Para tanto, realiza uma revisão da literatura sobre a sociedade e as organizações em rede, onde são estudadas as mídias sociais e a gestão do conhecimento organizacional. Metodologicamente, configura-se como um estudo de caso múltiplo, visto que procura analisar o objeto profundamente. O plano de coleta e desenvolvimento da pesquisa compreende: a) contato com as empresas com explicação da pesquisa, b) aplicação do instrumento de coleta de dados, c) organização dos dados, d) análise dos dados, e) elaboração dos resultados e conclusão. Foram utilizadas, nesse caso, as respostas de 10 (dez) respondentes em um total de 6 (seis) empresas de tecnologia do Estado do Rio Grande do Norte. Dentre os resultados do estudo é revelado que o uso das mídias sociais pelos trabalhadores das empresas ocorre tanto fora quanto dentro do ambiente de trabalho; o processo tático da gestão do conhecimento está sendo pouco utilizado; a apropriação do conhecimento através das mídias sociais no processo estratégico está despertando interesse nos trabalhadores. Portanto, o estudo conclui que a utilização do conteúdo de mídias sociais para a gestão do conhecimento ainda é baixa, mas promissora na percepção de trabalhadores de empresas de tecnologia da informação do estado do Rio Grande do Norte (RN).

Palavras-chave: Mídias sociais. Gestão do conhecimento. Tecnologia.

ABSTRACT

This study aims to analyze the use of social media content for knowledge management in the state of information technology companies in Rio Grande do Norte (RN). The study presents a literature review about the company and network organizations where social media are studied, and knowledge management. Methodologically, is configured as a multiple case study, since analyzes deeply the object. The answers of 10 respondents in a total of 6 state technology companies in Rio Grande do Norte were used. The research and collection development plan comprises: a) contact the companies with explanation of the research, b) application of the data collection instrument, c) organization of data, d) data analysis, e) processing of the results and conclusion . Among the results of the study it is revealed that the use of social media by employees of the companies occurs both inside and outside the workplace; the tactical process of knowledge management is being underused; the appropriation of knowledge through social media in the strategic process is awakening interest in workers. Therefore, the study concludes that the use of the content of social media for knowledge management is still low but promising in the perception of employees of technology companies information of the state of Rio Grande do Norte (RN).

Keywords: Social media. Knowledge management. Technology.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro comparativo.....	43
Quadro 2 - Empresa, missão e quantidade de trabalhadores.....	53
Quadro 3 - Sujeitos da pesquisa	54
Quadro 4 - Variáveis analíticas	56
Quadro 5 - Sentimento quando não estar conectado	63
Quadro 6 - Wi-fi para os clientes da empresa.....	64
Quadro 7 - Wi-fi para dispositivos pessoais dos trabalhadores	65
Quadro 8 - Obter conhecimentos das demandas sociais	67
Quadro 9 - Socialização e utilização de conhecimento.....	69
Quadro 10 - A sociedade e o aprendizado	71
Quadro 11 - Importância de contribuir.....	73
Quadro 12 - Contribuições da avaliação	75
Quadro 13 - Construir conhecimento	77
Quadro 14 - Causas do descarte de conhecimento	79
Quadro 15 - Resumo de categorias dos indicadores.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Obter	66
Tabela 2 - Utilizar	68
Tabela 3 - Aprender	70
Tabela 4 - Contribuir	72
Tabela 5 - Avaliar	74
Tabela 6 - Construir	76
Tabela 7 - Descartar	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Utilização de redes sociais na internet.....	58
Gráfico 2 - Locais de acesso pessoal.....	59
Gráfico 3 - Locais de acesso no trabalho	60
Gráfico 4 - Outros locais de acesso	61
Gráfico 5 - Média diária de horas conectado	62
Gráfico 6 - Idades dos sujeitos.....	62
Quadro 5 - Sentimento quando não estar conectado	63
Quadro 6 - Wi-fi para os clientes da empresa.....	64
Quadro 7 - Wi-fi para dispositivos pessoais dos trabalhadores	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Geral	12
1.3.2 Específicos.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 A SOCIEDADE E AS ORGANIZAÇÕES EM REDE	15
2.1.1. Redes e mídias sociais	18
2.1.2. Mídias sociais na <i>web</i> 2.0	18
2.1.3 Comunicação	21
2.1.4 Mudança organizacional.....	27
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	28
2.2.1 Conhecimento tácito e explícito	32
2.2.2 Ativos intangíveis	35
2.2.3 Processos da Gestão do Conhecimento	38
2.2.3.1 Obtenção	39
2.2.3.2 Utilização.....	39
2.2.3.3 Aprendizagem.....	40
2.2.3.4 Contribuição	41
2.2.3.5 Avaliação	41
2.2.3.6 Construção / manutenção.....	42
2.2.3.7 Descarte	42
2.2.3.8 Interação entre gestão do conhecimento e internet.....	43
2.2.4 O conhecimento e a aprendizagem organizacional	44

2.2.5 O gestor do conhecimento	45
2.2.6 O diagnóstico de gestão do conhecimento	49
2.2.7 Gestão do conhecimento e as mídias sociais	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	52
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	52
3.2 AMBIÊNCIA E SUJEITOS DE PESQUISA.....	53
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	54
3.3.1 Instrumento de coleta de dados	55
3.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS.....	55
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	56
4 RESULTADOS	58
4.1 UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS NAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	58
4.2 PROCESSO TÁTICO	65
4.2.1 Obter	65
4.2.2 Utilizar conhecimento	68
4.2.3 Aprender	69
4.2.4 Contribuir	71
4.3 PROCESSO ESTRATÉGICO.....	73
4.3.1 Avaliar	73
4.3.2 Construir	76
4.3.3 Descartar.....	77
5 CONSIDERAÇÕES	82
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Na atualidade, as organizações norte-rio-grandenses são constantemente desafiadas a conhecer e preocupar-se com questões ligadas à gestão do conhecimento, às mídias sociais e suas inter-relações, com vistas à melhoria dos diversos processos.

Assim, as empresas têm investido na aplicação de seus processos mais importantes para poderem aperfeiçoar o desempenho. A utilização adequada da tecnologia pressupõe a definição da prioridade de tratamento, estabelecendo esforços necessários de forma a garantir um resultado realmente importante para o negócio e o cliente da empresa (GONÇALVES, 2000).

Em organizações que atuam com a tecnologia da informação, a preocupação com processos, dentre os quais os de relacionamento com clientes por meio de mídias sociais, é relevante para entender como essas organizações os administram, possibilitando o oferecimento do conhecimento adquirido a esse respeito para a literatura presente na área, uma vez que ainda existem poucos estudos sobre essa realidade em particular.

É necessário destacar que, nos últimos anos, emergiu uma grande participação popular no contexto das discussões sociais e, conseqüentemente, no âmbito empresarial. Dessa forma, torna-se mais frequente nas empresas a utilização dos conhecimentos que são disponibilizados por clientes, fornecedores e membros da sociedade de uma maneira geral. Muitas vezes, esse conhecimento é disponibilizado por meio de mídias sociais e representam uma importante fonte de informações na atualidade, sendo fundamentais para melhoria nas empresas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Percebe-se que, nas organizações de Tecnologia da Informação (TI), os gestores por vezes não usam os conhecimentos que estão disponíveis na organização, como banco de sugestões dos clientes, dados de produtos e serviços que não foram utilizados, mas estão em etapa de finalização.

Existe, em contraposição, uma pressão cada vez maior dos clientes para que sejam atendidas as distintas sugestões que são apresentadas às organizações, as quais geralmente vêm em forma de reclamações, caixas de sugestões, contribuições via *Facebook*, *Twitter*,

dentre outras. Em grande parte, as sugestões dadas são atendidas dependendo das facilidades da estrutura organizacional adotada pela empresa.

É preciso destacar que, independentemente do tipo de estrutura organizacional escolhido pela empresa, algumas atividades importantes exigirão coordenação entre os departamentos. O alcance de sucesso no ambiente organizacional pode estar associado à busca pelo potencial da centralização das prioridades, ações e recursos (GONÇALVES, 2000).

Em organizações que atuam com tecnologia da informação, o processo de acompanhamento do cliente, via mídias sociais, acaba sendo algo muito visado, principalmente para a aquisição de novas ideias, o que implica que conhecimento seja gerido estrategicamente.

Assim, pode-se observar que a gestão do conhecimento nas empresas estudadas tem sido ampliado de vários modos, especialmente com uso da computação em nuvens¹. Isso permite superar limites tanto de espaços quanto de tempo, propiciando que diferentes *stakeholders* tenham acesso às informações, contribuindo para uma maior geração e disseminação de conhecimento.

Essa amplitude de possibilidades é pautada em princípios que buscam o conhecimento interdisciplinar e a integração do pensamento racional, ético e humanista, requerendo dos gestores novas competências e atitudes para desenvolver uma tomada de decisão mais reflexiva. Tal fato implica criar e recriar meios de gestão que possam tornar-se significativos para a organização na atualidade, levando em consideração o médio e o longo prazo.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento surge como uma forma de colaborar com empresas na melhoria do oferecimento de produto e serviços, bem como nos processos vinculados às mídias sociais.

Tomando como base as considerações feitas anteriormente, a presente pesquisa busca responder ao seguinte problema: **Como empresas de tecnologia da informação utilizam o conteúdo de mídias sociais para a gestão do conhecimento?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

¹ A computação em nuvens é o armazenamento de dados na rede mundial de computadores para facilitar o acesso às informações em qualquer lugar por meio da internet.

- Analisar a utilização do conteúdo de mídias sociais para a gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação do estado do Rio Grande do Norte (RN).

1.3.2 Específicos

- Descrever o uso das mídias sociais pelos trabalhadores das empresas;
- Verificar o processo tático da gestão do conhecimento na perspectiva dos trabalhadores;
- Verificar o processo estratégico, quanto à apropriação do conhecimento por meio das Mídias Sociais.

1.4 JUSTIFICATIVA

Gerir o conhecimento e utilizá-lo nos processos organizacionais requer uma visão ampla, que envolve modos novos de aprender através do diálogo entre distintos conhecimentos, como também da integração, da diversidade e da complexidade organizacional. Assim, o tema desta dissertação discute a “gestão do conhecimento com o apoio das redes sociais”. Mais especificamente, procura-se o entendimento da relevância de gerir o conhecimento gerado pelas mídias sociais de empresas de tecnologia da informação.

As empresas de tecnologia da informação são empresas que desenvolvem tecnologias geralmente relacionadas à internet, como desenvolvimento de software e hardware. Essas organizações receberam grande notoriedade a partir da década de 1990.

Para efeitos deste estudo, algumas definições são necessárias, como a diferença entre mídias sociais e redes sociais. As mídias sociais referem-se a todas as ferramentas com interatividade e da geração de conteúdo por meio das novas mídias, que incluem computador, *mobile*, *tablets* e *games*. Já as redes sociais constituem um tipo de mídia social (TEIXEIRA, 2013).

As mídias sociais são representadas em várias formas e funções: fóruns de discussão, blogs, wikis e podcasts. Também podem incluir o uso de vídeos ou imagens. Cada uma dessas ferramentas faz uso de um tipo especial de tecnologia social (uma plataforma de comunicação que faz com que as conexões sejam possíveis) chamada *web 2.0*, fase da internet que permite que qualquer um crie informação on-line. Dentre as ferramentas mais populares, estão o Facebook e o LinkedIn, para relacionamentos sociais; o Flickr e o Snapfis, para compartilhar

fotos; o Wikipedia e o Wikispaces, para colaborar e compartilhar conhecimentos; o Blogger.com ou o Wordpress, para dividir suas ideias em blogs (JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2010).

Dessa maneira, a escolha do tema ocorre em virtude da necessidade em aprofundar conhecimentos sobre o assunto enfatizado para desenvolvimento de melhorias na gestão do conhecimento em organizações privadas. O estudo favorece ainda o fortalecimento dessa área a partir de práticas que valorizam o conhecimento dos processos organizacionais.

Além disso, o referido estudo se justifica pela importância das empresas de tecnologia no RN, pois, como destaca Souza (2014), o Brasil em 2013 possuía 76 mil profissionais a menos do que o necessário para atender as empresas de tecnologia da informação, um dos campos profissionais que mais cresce no mundo. A autora destaca que a expectativa é que sejam abertas cerca de 276 mil vagas de trabalho para apenas 200 mil especialistas disponíveis. Os números foram obtidos por uma das maiores empresas em inteligência de mercado, a IDC Brasil.

As empresas de tecnologias, por conseguinte, se beneficiarão com este estudo tendo em vista que terão um aumento no desempenho no que tange às mídias e à gestão do conhecimento, pois poderão se autoavaliar.

Enfim, uma interface entre academia e mercado pode representar uma importante contribuição do estudo, uma vez que a academia e a ciência terão ganhos expressivos com registro das informações e, por outro lado, as empresas e a sociedade serão beneficiadas, pois o estudo irá auxiliar no aprimoramento da gestão do conhecimento em empresas de tecnologia e, conseqüentemente, na qualidade das atividades mediante a melhor utilização de mídias sociais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está dividido em duas partes. Na primeira, são abordadas a sociedade e as organizações em rede, com ênfase nas redes e mídias sociais, as mídias sociais na web, a comunicação e

a mudança organizacional. Na segunda, são abrangidos a gestão do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito e explícito, os ativos intangíveis, os processos da gestão do conhecimento (obtenção, utilização, aprendizagem, contribuição, avaliação, construção / manutenção e descarte), a interação entre gestão do conhecimento e internet, o conhecimento e a aprendizagem organizacional, o gestor do conhecimento, o diagnóstico de gestão do conhecimento e, por fim, a gestão do conhecimento e as mídias sociais.

2.1 A SOCIEDADE E AS ORGANIZAÇÕES EM REDE

Segundo Johnson (2009), redes podem ser definidas como o conjunto de unidades (nós) de algum tipo e as relações de tipos específicos que acontecem entre elas (linhas). As relações são espécies de vínculos ou links, que são elementos básicos da análise de redes, tratando-se de uma propriedade fundamental. De uma forma ampla, as redes de relacionamentos configuram-se como o capital social de um indivíduo.

As redes sociais são formadas por pequenos grupos baseados em normas e limites de atuação ou por propriedades específicas que compõem a totalidade formada por simples adição de partes, sendo constituídas por relações sociais entre os componentes de um grupo, objetivados por fatos regulares ou permanentes em que ocorre o compartilhamento de propriedades em conjuntos dos quais fazem parte atores sociais (BASSETO, 2013). Elas possibilitam que qualquer pessoa publique e acesse informações, colabore para um esforço comum ou construa relacionamentos, representando um avanço em tecnologia e mudanças nas normas comportamentais, aumentando o volume de trocas entre as pessoas e estendendo o poder de alcance a todos os cantos do mundo (JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2010).

Com o intuito de localizar as questões ligadas às redes na história, associando-as a evolução tecnológica dos microcomputadores, é imprescindível expor algumas informações. Desde meados da década de 1980, essas máquinas não podem ser concebidas isoladamente, já que atuam em redes, com mobilidade cada vez maior, a partir de computadores portáteis. Essa versatilidade extraordinária e a possibilidade de aumentar a memória e os recursos de processamento, ao partilhar a capacidade computacional de uma rede eletrônica, mudaram

decisivamente a era dos computadores nos anos 90, transformando o processamento e o armazenamento de dados centralizados em um sistema compartilhado e interativo de computadores em rede.

É claro que essa capacidade de desenvolvimento de redes só se tornou possível graças aos importantes avanços, tanto das telecomunicações quanto das tecnologias de integrações de computadores em redes, ocorrido durante os anos 70. As telecomunicações foram revolucionadas pela combinação das tecnologias de "nós" (roteadores e comutadores eletrônicos) e as novas conexões (tecnologias de transmissão) (CASTELLS, 2012). Hoje, a tecnologia de telecomunicações deve ser vista como uma forma de diminuição de crises que podem afetar as empresas de diversas maneiras, como a dificuldade de comunicação nas redes que as integram (TEIXEIRA, 2013).

As redes, dentre as quais as sociais, ganham cada vez mais realce como recurso teórico, metodológico e técnico para o exame de como o mundo social, em seus diferentes níveis, se estrutura e se transforma. Com o passar do tempo, o conceito de redes sociais deixou de ter caráter exclusivamente metafórico e passou a constituir uma abordagem para análise da sociedade contemporânea, centrada na relação dos atores sociais e na de mão dupla entre atos (ação) e estrutura social (rede de relações), que conta com instrumental analítico complexo e desenvolvido (CASTELLS, 2012).

A análise de redes sociais é, portanto, uma ferramenta para o diagnóstico da natureza, dos atributos e do desenho das relações entre indivíduos, grupos e organizações, potencializando resultados de intervenções formais (aqueles que são planejados e instituídos) em interorganizações e sociedade, com a intenção de gerar mudanças focais, ou em todo o tecido social (CASTELLS, 2012; BORGES; MOURÃO, 2013). Em relação à área de gestão de pessoas, a utilização de análise de redes sociais pode levar à produção de informações diferenciadas, apontando membros das organizações que detém posições de poder, influenciam, quando não controlam, os fluxos de informação e geram impactos positivos ou negativos acerca de tais fluxos. Vale salientar que o uso dessa análise, quer como ferramenta de pesquisa, quer como instrumento para intervenção, não pode deixar de ser visto a luz das reflexões levantadas neste capítulo, sobre compromisso social e ético na profissão (CASTELLS, 2012).

A análise de redes sociais pode ser realizada por meio de três tipos de dados: os dados de atributos, os dados relacionais e os dados ideológicos. As noções de redes ganham maior relevo para o exame dos impactos dessas parcerias e interações sobre inúmeros processos sociais, políticos, econômicos e empresariais (BORGES; MOURÃO, 2013).

Além disso, as redes subvertem a autoridade gerencial. Elas inspiram o comportamento informal; o comportamento autoritário aos quais os chefes estão propensos não lhes é inato. Em um mundo conectado, as tarefas gerenciais básicas, tais como planejamento, preparação de orçamentos e supervisão, devem ser feitas de maneira diferente. A vantagem é que podem enviar informações na hora certa, não apenas no caso de serem necessárias, podendo lhe agregar valor, caracterizando-se como o tipo mais importante, com maior rapidez e precisão de burocracia (STEWART, 1998).

Para Johnson (2009), o conhecimento do funcionamento das redes de conhecimento, sejam elas formais ou informais, é uma ferramenta de sobrevivência relevante para os indivíduos dentro das organizações. O autor destaca ainda que o conhecimento é inerente às pessoas e, por consequência, as redes de conhecimento, em que existe participação de seres pensantes, estão associadas à inovação, ao aprendizado e à melhoria constante de desempenho.

Nessa perspectiva, o sistema de comunicação em rede nasceu em ampla escala na forma de redes de área local e regional, ligadas umas às outras, e começou a espalhar-se por toda parte, onde houvesse linhas telefônicas e os computadores estivessem equipados com modems, equipamentos de custo baixo. O modem, elemento de grande utilidade do sistema, foi uma das descobertas tecnológicas que surgiu dos pioneiros da contracultura, originalmente batizada de "*the hackers*", antes da conotação maligna que a expressão veio a assumir.

O advento da computação pessoal e a comunicabilidade da rede também teve grande relevância, visto que incentivou a criação dos sistemas de quadros de avisos (*Bulletin Board Systems* - BBS), primeiro nos Estados Unidos e depois no mundo inteiro. Os BBS não precisavam de redes sofisticadas de computadores, apenas PCs, modems e linhas telefônicas. Então, tornaram-se os fóruns eletrônicos de todos os tipos de interesses e afinidades, criando o que Howard Rheingol chamava de comunidades virtuais (CASTELLS, 2012).

Contudo, destaca-se que na formação de redes podem ocorrer buracos estruturais, que, conforme informa Johnson (2009), são lacunas verificadas entre os racionamentos das redes de comunicação, separando entidades com relações diferentes na rede, que não estão ligadas uma à outra, mas que poderiam estar.

De modo geral, independentemente dos buracos estruturais, as redes sociais ganham, portanto, cada vez mais realce como recurso teórico, metodológico e técnico para o exame de como o mundo social, em seus diferentes níveis, se estrutura e se transforma (BORGES; MOURÃO, 2013).

2.1.1. Redes e mídias sociais

A conexão entre mídia social da internet, redes sociais e mídia tradicional tornou-se possível pela existência de um território ocupado que ancorava o novo espaço público na interação dinâmica entre ciberespaço e espaço urbano (CASTELLS, 2013). Hoje, a novidade é uma organização intencionalmente ligada em rede, propiciada pelo baixo custo atual de colocação de um computador em cada mesa. Uma rede de tecnologia energiza as redes sociais; deixa de ser mera coadjuvante para suplantá-las. As redes se tornam os meios pelos quais a organização trabalha. Também, o extraordinário poder econômico de uma rede cara para se criar outra barata e rápida de usar, acessível de qualquer ponto e a qualquer hora e valiosa em relação ao número de partes está disponível para a organização que deseja obter os maiores retornos de seu capital intelectual.

Ao se estudar as redes, conforme explica Johnson (2009), fica evidente que as relações refletem a natureza do elo existente entre os interlocutores, existindo basicamente dois tipos de relações: as determinadas pelo contexto, que dizem respeito aos papéis definidos culturalmente, em que as partes envolvidas são assimétricas; e as determinadas pela combinação das características dos vínculos, na qual pode-se estabelecer a profundidade, visto que uma rede é definida pela natureza das ligações que examina.

Desse modo, as redes sociais se virtualizam através das mídias sociais, desempenhando um importante papel na sociedade, pois registraram eventos e compartilharam informações com pessoas do país e do mundo, via *Youtube* e *Facebook*, *Twitter*, blogs, etc (CASTELLS, 2013). As mídias sociais buscam promover um agrupamento de pessoas ou organizações, que se unem com o objetivo comum de estabelecer relacionamento e debater assuntos de interesse, mesmo que sejam temas de pouca importância. Com a tecnologia, pessoas assumem um caráter participativo, registram e transmitem para outros, que dão seu posicionamento sobre aquela situação e aos poucos vão envolvendo outras situações (TEIXEIRA, 2013).

2.1.2. Mídias sociais na *web 2.0*

No contexto das mídias sociais, a *web 2.0* tem um papel de destaque. Por meio dela foi possível a democratização no ambiente virtual, bem como a interatividade em tempo real. A *web* é nada menos que a biblioteca mundial, fácil de utilizar e atualizar e universal em sua disponibilidade. É o motor da economia do conhecimento. Por isso, é um veículo natural para

o aprendizado. Embora seja verdade que utilizamos a *web* para entretenimento, para compra e para enviar e-mail, também navegamos na Internet para acessar informações e, ao fazê-lo, estamos aprendendo. A necessidade de encontrar informações – sobre um produto ou um cliente, um processo ou um sistema – reflete nosso desejo inato de aprender (ROSENBERG, 2002).

Para entender o contexto de criação da *web 2.0* é necessário retornar ao passado. Castells (2012) afirma que o início da *web* ocorre a partir do aumento das tecnologias associadas à transmissão de dados. Os avanços consideráveis em optoeletrônica (transmissão por fibra ótica e lesar) e a tecnologia de transmissão por pacotes digitais promoveram um aumento surpreendente da capacidade das linhas de transmissão.

Para medir a velocidade da mudança, recorda-se que, em 1956, os primeiros cabos telefônicos transatlânticos podiam transportar cinquenta circuitos de voz compactada; em 1995, os cabos de fibra ótica podiam transportar 85 mil desses circuitos. Formas diferentes de utilização do espectro de radiodifusão (transmissão tradicional, transmissão direta via satélite e telefonia celular digital), assim como cabos coaxiais e fibras óticas oferecem uma diversidade e versatilidade de tecnologia de transmissão, que, sendo adaptadas a uma série de usos, possibilitam a comunicação entre usuários de unidades moveis.

Dando sequência, a internet teve origem no trabalho de uma das mais inovadoras instituições de pesquisa do mundo, a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada (ARPA), do Departamento de Defesa dos EUA. Devido à tecnologia de comunicação da troca de pacotes, o sistema tornava a rede independente de centros de comando e controle, para que as mensagens procurassem suas próprias rotas, sendo remontada para voltar a ter sentido coerente em qualquer um de seus pontos. Quando, mais tarde, a tecnologia digital permitiu o empacotamento de todos os tipos de mensagens, inclusive de som, imagens e dados, criou-se uma rede capaz de comunicar seus nós sem usar centros de controle.

A primeira rede de computadores, chamada ARPANET, em homenagem a seu poderoso patrocinador, entrou em funcionamento em 10 de setembro de 1969, com seus primeiros nós na Universidade da Califórnia, em Los Angeles, no Stanford Research, na Universidade da Califórnia, em Santa Bárbara, e na Universidade de Utah. Estava aberta aos centros de pesquisa que colaboravam com o Departamento de Defesa dos EUA, entretanto os cientistas começaram a usá-la para suas próprias comunicações, chegando a criar uma rede de mensagens entre entusiastas de ficção científica. A certa altura, tornou-se difícil separar aquela voltada para fins militares das direcionadas para comunicações científicas e conversas pessoais. Permitiu-se, assim, o acesso à rede de cientistas de todas as disciplinas e, em 1983,

houve a divisão entre ARPANET, dedicada a propósitos científicos, e a MILNET, orientada diretamente às aplicações militares. Todas as redes usavam a ARPANET como espinha dorsal do sistema de comunicação. A rede de grande destaque, que se formou durante a década de 1980, era denominada ARPA-INTERNET, que mais tarde recebeu o nome de INTERNET, sendo ainda sustentada pelo departamento de Defesa e operada pela *National Science Foundation* (CASTELLS, 2012).

De acordo com Castells (2012), tendo se tornado tecnologicamente obsoleta após mais de 20 anos de serviço, a ARPANET finalizou as atividades em 28 de fevereiro de 1990. Em seguida, a NSFNET, operada pela *National Science Foundation* (NSF), assumiu o posto principal da Internet. Todavia, as pressões comerciais, o crescimento de redes de empresas privadas e cooperativas sem fins lucrativos levaram ao encerramento desse último programa, operado pelo governo em abril de 1995, pronunciando a privatização total da Internet, quando inúmeras ramificações comerciais das redes regionais da NSF uniram forças para formar acordos colaborativos entre redes privadas. No entanto, a capacidade de transmissão não era suficiente para instituir uma teia mundial de comunicação. Era preciso que os computadores estivessem capacitados a conversar uns com os outros. O primeiro passo, nesse caso, foi a criação de um protocolo de comunicação que todos os tipos de redes pudessem utilizar, tarefa praticamente impossível no início da década de 1970.

Algumas pessoas argumentam que informação não é treinamento. Isso pode ser verdade, mas valorizarmos a informação que buscamos o suficiente para encontrá-la e entendê-la, ou seja, transformá-la em conhecimento pode não ser treinamento, porém é aprendizado (ROSENBERG, 2002).

Tendo em vista as reflexões acerca da informação, um novo salto tecnológico propiciou a difusão da Internet na sociedade em geral. A criação de um novo aplicativo, a teia mundial (*World Wide Web* - WWW), que organizava o teor dos sítios da Internet por informação, e não por localização, oferecia aos usuários um sistema fácil de pesquisa para procurar as informações desejadas. A invenção da WWW deu-se na Europa, em 1990, no *Centre Européen Pour Recherche Nucleaire* (CERN), em Genebra, um dos principais centros de pesquisas físicas do mundo. O CERN distribuiu esse software gratuitamente pela Internet e os primeiros sítios da *web* foram criados por grandes núcleos de investigações científicas espalhados pelo mundo.

No final da década de 1990, o poder de comunicação da Internet, juntamente com os novos progressos em telecomunicações, provocou mais uma grande transformação tecnológica dos microcomputadores e dos mainframes descentralizados e autônomos à

computação universal, por meio da interconexão de dispositivos de processamento de dados, existentes em diversos formatos (CASTELLS, 2012).

Nesse novo sistema tecnológico, segundo Castells (2012), o poder da computação foi distribuído numa rede montada ao redor de servidores da *web* que usavam os mesmos protocolos da Internet e equipados com capacidade de acesso a servidores em megacomputadores, geralmente diferenciados entre servidores de base de dados e servidores de aplicativos. Novos softwares permitiram que a rede se tornasse o verdadeiro sistema de processamento de dados. A lógica do funcionamento dessa rede, cujo símbolo é a Internet, tornou-se aplicável a todos os tipos de atividades, a todos os contextos e a todos os locais que pudessem ser conectados eletricamente. Nessa conjuntura, o extraordinário aumento da capacidade de transmissão com a tecnologia de comunicação em banda larga fez surgir a oportunidade de se usar as mídias sociais para transmitir voz e dados, por meio da troca de transformações do mundo na sociedade em rede.

Com isso, na atualidade, a *web 2.0* permitiu que as mídias sociais se expandissem no ciberespaço, à medida que as intranets se tornaram extranets, trazendo os fornecedores e os clientes para dentro da organização, com a finalidade de compartilhar ideias e colaborar sobre produtos e serviços novos. A confiança deve ser muito grande e cuidadosamente cultivada para que esses relacionamentos funcionem (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

2.1.3 Comunicação

Nos últimos anos, a comunicação em larga escala tem passado por profunda transformação tecnológica e organizacional, com a emergência do que se denomina autocomunicação de massa, fundamentada em redes horizontais de comunicação multidirecional, interativa, na internet, e, mais ainda, nas redes de comunicação sem fio, hoje a principal plataforma de comunicação em toda parte. Esse é o novo contexto, no cerne da sociedade em rede como nova estrutura social, em que são constituídos os movimentos sociais do século XXI.

O universo de consumo também tem sofrido mudanças consideráveis. Com a abertura comercial, a transformação do papel do Estado na economia, a desregulamentação de inúmeras atividades econômicas, a privatização de empresas estatais, as aquisições de empresas nacionais por grupos transnacionais, as empresas virtuais, além da existência do Código de Defesa do Consumidor, da integração do país ao mercado global, à sociedade em rede e à era da informação, impedem a existência de um modelo arcaico de comunicação,

calçado apenas na comunicação de fatos sociais e relevantes da organização, objetivo perseguido pela comunicação empresarial tradicional (CARDOSO, 2006).

Nesse sentido, os mercados de mercadorias e serviços estão se tornando cada vez mais globalizados. Contudo, as verdadeiras unidades de comércio não são países e sim empresas, e redes de empresas. Isso não significa que todas as empresas atuam mundialmente, pressupondo, no entanto, que a meta estratégica das empresas, grandes e pequenas, é comercializar onde for possível, em variadas localidades do mundo, tanto diretamente quanto através de suas conexões com redes que operam no mercado mundial. E, de fato, em grande parte graças às novas tecnologias da comunicação e dos transportes, existem canais e oportunidades para negócios em todo lugar (CASTELLS, 2012).

A partir da década de 1990, outra revolução nas comunicações aconteceu em todo o mundo: a explosão da comunicação sem fio, com uma capacidade crescente de conectividade e largura de banda, em gerações sucessivas de telefones celulares. Essa foi a tecnologia de difusão mais rápida da história da comunicação. Como essa revolução se intensificou nos últimos anos e a comunicação consciente é a particularidade que distingue os homens, é evidente que foi nessa área que a sociedade sofreu modificações. Porém, o que caracterizou a atual revolução tecnológica não foi a centralidade de conhecimentos e informações, mas a sua utilização na geração de conhecimento e dispositivos de procedimentos/comunicação de informação, em ciclo de realimentação comutativo entre a inovação e o uso (CASTELLS, 2012).

Desse modo, antes de observar os veículos de comunicação e seus formatos, é fundamental entender de onde partem as iniciativas de comunicação (justificaria, por exemplo, opções por determinados veículos em detrimento de outros) e as formas como são elaboradas e executadas. Para tanto, observa-se que o caminho, nas organizações modernas, é a comunicação integrada, que pressupõe uma integração entre áreas diretamente ligadas à comunicação - Comunicação Corporativa/Organizacional, Marketing, Comunicação Interna - e assegura a completa caracterização dos públicos e suas demandas informativas.

Afinal, no caso da comunicação interna, para assegurar que os trabalhadores sejam os "embaixadores" da organização, é necessário que eles sejam verdadeiros multiplicadores dos valores, das atividades e dos produtos da empresa; que estejam sempre bem informados. O público interno é um dos que tem maior crédito ao falar a respeito das organizações. Significaria dizer que essas teriam muito a ganhar com uma comunicação, de fato, participativa, não a realizada puramente para sugerir à sociedade e ao mercado que ela seja democrática.

Alguns dos itens apontados como positivos são: ampliar a perspectiva da organização em relação a determinados temas ou assuntos, estimular a interação e o debate interno (maior envolvimento com os públicos de interesse, rapidez de informação e *feedback*), incluir novas pautas na agenda da organização, democratizar a informação, reforçar a autoestima dos envolvidos e participantes, construir colaborativamente o conhecimento, criar um senso de comunidade, motivar a criação, incentivar a proatividade, e, sobretudo, a sintonia vinculada a demandas presentes e futuras do mercado e da sociedade (PESSONI, 2011).

Existe, além disso, forte ligação entre estratégias empresariais com informação e processos de comunicação, sendo imprescindível entender a complexidade que envolve esses elementos na gestão estratégica das organizações. Nos dias atuais, vive-se em ritmo acelerado de transformações, em contextos cada vez mais complexos, em que as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade. O estudo dessa competitividade envolve a evolução que ocorreu na comunicação nos últimos tempos.

Há, também, uma convergência estratégica entre três grandes agrupamentos de sistemas de comunicação, respectivamente destinados ao tratamento dos documentos, à comunicação interpessoal e à publicação de conteúdos. Esses sistemas baseiam-se nas mesmas estruturas técnicas, ou seja, com a mesma máquina com a qual se comunica, pode-se administrar documentos e consumir conteúdos editoriais. Dessa maneira, caem barreiras tradicionais entre os diferentes universos do consumo e do tratamento dos conteúdos (MALIZIA, 2012).

Em virtude da generalização da Internet, das Intranets e das Extranets, com embasamento na banda larga, redes de comunicação rápida, empresas grandes e pequenas, passaram a se relacionar com facilidade, entre si e com os clientes, num padrão interativo e flexível. As redes eletrônicas de comunicação e o uso generalizado da Internet revolucionaram o comércio financeiro entre empresas, investidores e empresas, vendedores e compradores e, por fim, bolsas de valores. Destaca-se, nesse caso, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre os seus componentes, isto é, a coerência, à medida que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus itens constituintes.

Assim, a nova organização social e econômica, alicerçada nas tecnologias da informação, aponta para a administração descentralizadora, o trabalho individualizante e os mercados personalizados, segmentando o trabalho e fragmentando as sociedades. Essas novas tecnologias possibilitam, ao mesmo tempo, a descentralização das tarefas e sua coordenação em uma rede interativa de comunicação em tempo real, seja entre continentes, seja entre os andares de um mesmo edifício (CASTELLS, 2012).

A sensação de desorientação é, por conseguinte, formada por mudanças radicais no âmbito comunicacional, derivadas da revolução tecnológica nesse campo. A passagem dos meios de comunicação de massa tradicionais para um sistema de redes horizontais de comunicação organizadas em torno da internet e da comunicação sem fio introduziu uma multiplicidade de padrões de comunicação na base de uma transformação cultural fundamental, uma vez que a virtualidade torna-se uma dimensão essencial da nossa realidade. A construção de uma nova cultura, abalizada na comunicação multimodal e no processamento digital de informações, cria um hiato geracional entre aqueles que nasceram antes da Era da Internet (1969) e que cresceram no mundo digital.

Para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional, é necessário que se compreenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade complexa, que visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos (CARDOSO, 2006).

A comunicação em rede é uma arena em que todos têm a oportunidade de visualização dos fatos e das opiniões, igualmente possibilitando debates até que se chegue a um entendimento acerca de um problema de interesse geral (TEIXEIRA, 2013).

Nesse contexto, a pesquisa empírica se coloca como foco no desenvolvimento das novas interações da comunicação social. Esta, para além de seu espaço próprio, interessa a todas as demais atividades humanas. A ciência, em seus múltiplos aspectos, investe-se de uma competência para tratar completamente as coisas do mundo físico ou social, segundo as perspectivas de seus objetivos e processos. O importante é atentar para a área de interface entre a comunicação e as outras áreas de conhecimento humano. O campo comunicacional abarca subáreas que contemplam seus diferentes processos e práticas. Faz-se preciso reconhecer os diferentes percursos teóricos e metodológicos para entender o "comunicacional" no contexto organizacional (TUZZO; MAINIERI, 2011).

Pensando nisso, o sistema dominado pela TV poderia ser facilmente caracterizado como meio de comunicação de massa ou grande mídia. Uma mensagem similar seria enviada, simultaneamente, de alguns emissores centralizados para uma audiência de milhões de receptores. A síndrome do mínimo esforço, que parece estar associada à comunicação mediada pela TV, teria condições para explicar a rapidez e a penetrabilidade de seu domínio, logo que apareceu no cenário histórico (CASTELLS, 2012).

Ao se refletir sobre a TV, cabe ressaltar que o fazer jornalismo está vinculado às atividades de seleção, destaque e articulação de informações capazes de transformar fatos em acontecimentos que consigam despertar o interesse coletivo. Assim, o acontecimento é construído por interferência do fato, que pode ser atualizado a cada momento ou diariamente com novas ocorrências. Os acontecimentos relevantes são responsáveis por pautar a imprensa – jornal, revista, rádio, TV e internet (TEIXEIRA, 2013).

Sem dúvida, é possível produzir e "transmitir" televisão diretamente ao público com barreiras de acesso essencialmente inexistentes e a custos muito baixos. As restrições editoriais que a televisão tradicional impunha à presença da Comunicação Empresarial deixam obviamente de existir. Do mesmo modo, é inegável que não é fácil nem imediato elaborar modelos de serviço que possam satisfazer as necessidades de um público que tem a sua disposição uma escolha cada vez mais vasta (MALIZIA, 2012).

As transmissões realizadas pela TV não superam em interatividade a comunicação das redes sociais. Essa comunicação está baseada em compartilhar, curtir, tuitar e retuitar, procedimentos geralmente realizados por amigos próximos em relação já estabelecida e confiança firmada. O conteúdo da mensagem estreita o laço, que também influencia na identidade corporativa e digital (TEIXEIRA, 2013).

Contudo, surge um questionamento: as comunidades virtuais são comunidades reais? Sim e não. São comunidades, porém não comunidades físicas e não seguem os mesmos modelos de comunicação e interação dessas comunidades. Todavia, não são "irreais", funcionam em outro plano da realidade. São redes sociais interpessoais, em sua maioria repousadas em laços fracos, bastante diversificadas e especializadas, também passíveis de gerar reciprocidade e apoio, por intermédio da dinâmica da interação sustentada. Para Wellman, não são imitações de outras formas de vida, pois têm sua própria dinâmica: a Rede é a Rede. Transcendem as distâncias, a baixo custo, costumam ter natureza assíncrona, combinam a rápida disseminação da comunicação pessoal e permitem afiliações múltiplas em comunidades parciais (CASTELLS, 2012).

Todas essas considerações são imprescindíveis ao entendimento dos processos de comunicação interna. O papel da comunicação entre o fornecedor de serviços e seus clientes é de grande importância, com vistas a garantir a satisfação e o bom desempenho desses em suas funções (BOECKMANN; RAMOS FILHO; CUNHA, 2006).

Em complemento, como apresenta Castells (2012), diversos aspectos atrelados à comunicação são capazes de comprometer a relação entre os usuários de informática. Considerações acerca do emocional envolvido, das relações interpessoais, da motivação, tanto

de usuários quanto daqueles que fazem parte do atendimento, bem como a qualificação do pessoal e a infraestrutura para o ato de atender são alguns dos itens que devem ser observados nos processos de comunicação, entre o demandante e a resposta a suas necessidades.

A comunicação, ao mesmo tempo em que tem o papel de trazer à tona as evidências dos riscos, também se torna relevante para a elaboração de soluções e medidas que possam conter ou minimizar riscos, envolvendo governo, associações, empresas, pesquisadores e a própria comunidade (TEIXEIRA, 2013).

É válido destacar que o processo de comunicação envolve diversas etapas, entre a fonte e o receptor da comunicação, e está sujeito a distorções de origens variadas. O retorno bem-sucedido de uma comunicação é que determina se a mensagem foi transferida e compreendida. No caso estudado, em que existe um prestador de serviços e usuários a serem atendidos, deve-se tomar alguns cuidados específicos, para garantir a satisfação dos usuários. O quê, quando e como transmitir as informações pertinentes ao sucesso dos atendimentos tornam-se essenciais. Por exemplo, é preciso que exista ampla divulgação dos serviços prestados e como eles funcionam e os canais de comunicação a serem utilizados. Isto é crucial para que os objetivos sejam atingidos e para que não haja um gap entre a expectativa dos usuários e as possibilidades de atendimento técnico (BOECKMANN; RAMOS FILHO; CUNHA, 2006).

As redes sociais virtuais são frutos do desenvolvimento da comunicação e se tornam, na atualidade, um veículo fundamental para o debate, no qual diferentes pessoas têm a chance de participar e se engajar. Assim, o debate pode envolver autoridades, empresas, sindicatos, representantes políticos. Contudo, é fundamental que todos estejam abertos a assumir compromissos (TEIXEIRA, 2013).

Nessa circunstância, a comunicação mediada por computadores permite o diálogo em tempo real, reunindo pessoas com os mesmos interesses, em conversa interativa multilateral, por escrito. Respostas adiadas pelo tempo podem ser superadas com facilidade, pois as novas tecnologias de comunicação oferecem um sentido de instantaneidade que derruba as barreiras temporais. O tempo é comprimido e, em última análise, negado na cultura como uma réplica primitiva da rápida movimentação de produção, consumo, ideologia e políticas em que nossa sociedade é baseada. Tem-se uma velocidade propiciada apenas pelas novas tecnologias de comunicação. Como a informação e a comunicação circulam necessariamente por um sistema de mídia diversificado, embora abrangente, a prática da política é crescente no espaço da mídia. A liderança é personalizada e a formação de imagem é geração de poder (CASTELLS, 2012).

O controle da informação pode, portanto, se manifestar de algumas outras formas dentro das organizações. Já foi citada a censura por meio dos "filtros de informação", dos pré-cadastros e dos termos de responsabilidade, bem como a própria autocensura, presente em alguns dos canais analisados. Em se tratando das redes sociais, pode-se arriscar mais um tipo de moderação da informação: as políticas internas de uso das redes. Na situação que envolve o Catuaí Shopping Londrina e da Bunge, esse limitador existe, isto é, o controle está nas mãos de departamentos específicos, geralmente o de comunicação. Outro ponto que caracterizaria um filtro de informação está ligado aos assuntos passíveis de serem abordados nesses canais de comunicação. Comumente, existe um direcionamento de todas as pautas por equipes de comunicação, que, como já relatado, se encarregam de verificar o tipo de conteúdo que pode ser gerado pelos trabalhadores. Percebe-se, igualmente, a figura dos "censores" no processo de inserção dos trabalhadores na produção de informação dentro das organizações. Nota-se, entretanto, a possibilidade de participar, desde que o conteúdo não se apresente na forma de reclamação ou reivindicação (PESSONI, 2011).

Quando se faz alusão às redes interorganizacionais, a noção de rede ganha maior relevo para o exame dos impactos das parcerias e interações sobre inúmeros processos sociais, políticos, econômicos e empresariais. A esse respeito, tendo como cerne as redes dos movimentos sociais (MARTELETO, 2001), a partir dos resultados de uma pesquisa realizada por Marteleto (2001), no subúrbio no Rio de Janeiro (RJ), a autora recupera o conceito de abertura estrutural para destacar a capacidade de otimizar os contatos e realçar o exercício de poder, controle e filtro de informação que circula na rede, características de quem está na posição de intermediário.

Enfocando, ainda, a noção de rede da ideia digital, o estudo proposto mostra claramente questões relacionadas aos processos de mudanças organizacionais e a importância de informações extraídas das redes sociais para subsidiar intervenções a fim de viabilizar as alterações projetadas.

2.1.4 Mudança organizacional

O gerenciamento da mudança concentra-se em assegurar que uma empresa e seu pessoal estejam comprometidos e aptos a executar um plano de negócio. Isso implica estabelecer um ambiente propício a transformações, permitir um alto desempenho e sustentar a força de trabalho no longo trajeto. Além disso, sugere mover uma empresa na direção dos seus objetivos, melhorando o desempenho, a produtividade, a velocidade, a flexibilidade e a

motivação da força de trabalho, como também construir os recursos dos líderes da empresa para liderarem a mudança sustentável (ROSENBERG, 2002).

Nesse caso, as organizações podem se transformar. Entretanto, muitas visões desses espaços são passivas e estáticas. Aquelas que desejam lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisam criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de maneira eficiente. Também, os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A inovação é muito constante na atualidade, principalmente pela grande virtualização das redes sociais, que permitem uma interação em tempo real, dando assim repercussão a uma ação acontecida em vários lugares do mundo. É uma característica típica da globalização, que propiciou o avanço das tecnologias, trazendo em sua esteira o imediatismo às comunicações. Algumas tecnologias, como as dos dispositivos via celular, também contribuem para o aumento da agilidade. Com isso, política, economia e outros assuntos relevantes do dia a dia ganham repercussão por diferentes públicos no mundo todo (TEIXEIRA, 2013).

Por conseguinte, as mudanças que ocorrem no ambiente social aos poucos são incorporadas pelas instituições públicas e privadas. Essas mudanças, em grande medida, representam o alcance dos desejos da população.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento é o mecanismo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. A riqueza ocorre quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

A palavra conhecimento parece ter vários significados. Pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade, prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, dentre outros. A definição depende do termo empregado e do sentido almejado. A utilização do conhecimento de forma subtendida ou focalizada está sujeita à situação. O conhecimento irrefletido é como uma ferramenta pela qual se opera ou reúne novos conhecimentos. A ferramenta – assim como o martelo – é ponto pacífico. Quando o sujeito está tacitamente envolvido num processo de saber, age de forma inconsciente, não reflete. É assim que toma a coisa por certo (SVEIBY, 1998).

De acordo com Brito (2005), a gestão do conhecimento é a capacidade desenvolvida pelas organizações de mapear na sociedade e trazer para o contexto institucional a distribuição, a criação, a recompensa e a retenção de conhecimento relacionado à atividade fim.

Na atualidade, o estudo da gestão do conhecimento é importante para acadêmicos e empresários, especialmente, devido à aplicação na inovação de serviços que proporcionam vantagens competitivas (OLIVEIRA et al., 2013). Essas vantagens chegam à organização por meio da inteligência também competitiva.

A utilização do referido modo de gestão, mediante a construção de uma memória organizacional, permite armazenar informações provenientes do ambiente interno, favorecendo uma inteligência competitiva e uma postura mais antecipada da organização (REGINATO; GRACIOLLI, 2012).

Realizando uma interface entre o gerenciamento do conhecimento e a gestão por processos, Gonçalves (2000) afirma que, na ausência da hierarquia, o pessoal precisa se organizar para garantir o andamento do processo. Os grupos autoadministrados são um conceito antigo e começaram a ser estudados de maneira sistemática nos anos 50, pela equipe do *Tavistock Institute*, nas minas de carvão inglesas. Tendo em vista que as pessoas passam a trabalhar no processo e não mais nas áreas da empresa que deixam de existir ou perdem muito de sua importância, a sua gestão deve seguir padrões muito diferentes dos tradicionais. Num quadro de grande importância das pessoas na implementação de estruturas por processos e na gestão de organizações constituídas de acordo com esse modelo, surgem perguntas inquietantes, para as quais não temos, ainda, as melhores respostas.

A implementação de estruturas, além disso, leva em conta a vivência e a experimentação proveniente do dia a dia na organização, que geram um conhecimento implícito, pertencente ao indivíduo que deve ser igualmente compartilhado. Assim, a gestão do conhecimento procura armazenar variadas informações, oriundas de competências e habilidades originadas pela organização e pelo indivíduo. Esse repositório pode servir de base de dados para a inteligência competitiva quando se procura informações antecipadas (REGINATO; GRACIOLLI, 2012).

Fazendo menção às conexões existentes entre conhecimento e inovação, são observados resultados interessantes e oportunidades de pesquisas têm emergido em diversos campos nesses últimos tempos, com especial destaque para os das Ciências Sociais Aplicadas (OLIVEIRA et al., 2013).

No que tange à realização de pesquisas, conforme destacam Henriques, Antunes e Macke (2013), por muitos anos, o tema transferência de conhecimento tem sido alvo de discussão para pesquisadores, possuindo várias definições. Estas tendem a convergir para a concepção dessa transferência como processo que acontece entre pessoas ou de parte da organização para outra, com sua aplicação subsequente.

Segundo Gonçalves (2000), a tecnologia empregada facilita a ocorrência de outras. O emprego de sistemas integrados de gestão empresarial, por exemplo, exige que as pessoas passem a executar suas tarefas a partir de rotinas e procedimentos determinados pela tecnologia, por maior que seja a diferença em alusão aos padrões anteriores. Por outro lado, a utilização de ferramentas de comunicação modernas, como o correio eletrônico e a teleconferência, viabiliza a montagem e o funcionamento de novos modelos de trabalho grupal, a exemplo dos grupos interfuncionais remotos, agilizando a transferência de informações e conhecimento.

Hoje, quando o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima e o resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional para pessoas perspicazes trabalhando de forma hábil deixou de ter um papel coadjuvante e passou a assumir o papel principal. O capital intelectual tornou-se tão vital que não é justo dizer que uma organização que não está gerenciando o conhecimento não está prestando atenção no negócio. Um dos motivos pelos quais as empresas não realizam esse gerenciamento é que ele quase sempre vem acompanhando de algo tangível, o papel de um livro, a fita magnética dentro de um gravador, o corpo de um palestrante, as pedras de um monumento histórico. A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem navegá-lo (STEWART, 1998).

Desse modo, a gestão do conhecimento representa um esforço para reparar prejuízos anteriores e uma política de segurança contra a perda de memória organizacional no futuro. O movimento dessa gestão ainda está nos estágios iniciais de evolução e, mesmo que haja gerentes e presidentes executivos desse conhecimento, o panorama parecerá incerto eventualmente (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Argumenta-se que o simples fornecimento da informação é uma maneira ineficiente e não confiável de as pessoas aprenderem e, por isso, é necessária a instrução. Está claro que, em muitos casos, os sujeitos devem ser treinados em procedimentos específicos, executados de formas particulares e dentro de estruturas peculiares de tempo (ROSENBERG, 2002).

A estruturação é um meio simplificado de pensar sobre como as organizações geram, mantêm e dispõem de uma reserva de conhecimento estrategicamente correto para criar valor.

Acredita-se que todos os elementos do processo devem ser geridos uns em relação aos outros para alcançar a mistura e a quantidade adequadas de conhecimento e a capacidade de distribuí-lo. Uma vez que o conhecimento tenha sido localizado e obtido, as pessoas defrontam-se com o desafio de aplicá-lo a sua própria situação rapidamente. Utilizar o conhecimento efetivamente para criar valor para o cliente depende da capacidade da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Nesse caso, o gerenciamento do conhecimento suporta a criação, o arquivamento e o compartilhamento da informação, da pericia e do insight, elementos importantes entre comunidades de pessoas e empresas com interesses e necessidades semelhantes. O conhecimento é mais do que aquilo que uma pessoa sabe, ou que várias sabem, e do que a empresa tem noção, reunido de fontes internas e externas durante anos ou, até mesmo, décadas. Ele pode ser explícito, ou seja, facilmente descrito e específico o suficiente para ser codificado em documentos, práticas e treinamentos. Também pode ser tácito, mais difícil de registrar e documentar ou de ensinar aos outros (ROSENBERG, 2002).

O conhecimento prático é relevante para os gerentes, mas é muito expressá-lo por meio de palavras. Michael Polanyi o define como algo pessoal, formado dentro de um contexto social e individual, ou seja, não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade. É baseado em três princípios: a verdadeira descoberta não resulta de um conjunto de regras articuladas ou algoritmos; o conhecimento é, ao mesmo tempo, público, e em grande parte, pessoal; o conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é mais fundamental; todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito, tem raízes na prática (SVEIBY, 1998).

É preciso, assim, transpor os limites organizacionais tradicionais, não apenas para obter conhecimento, mas também para utilizá-lo efetivamente em situações novas. Os limites impermeáveis podem sufocar a difusão de ideias nas organizações. Para promover o fluxo de ideias, deve-se vencer esses desafios. Com o intuito de liberar a informação a fim de que flua para todos os cantos da organização, muito pouco dela pode ser protegido. A maior parte tem que ser tratada como um recurso aberto, que só tem valor se as pessoas que dela necessitam têm acesso. Além disso, a gerência sênior deve acreditar que ninguém na organização é capaz da onisciência exigida para saber quem necessita de qual informação e quando (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Aliado a isso, o advento do gerenciamento do conhecimento tem tido grande influência no suporte ao desempenho, pois os recursos ligados a esse auxílio lhe agregaram um valor considerável. Todos os sistemas de suporte ao desempenho operam, pelo menos em

parte, com banco de dados que lhe diz o que fazer ou oferecem informações aos usuários para orientar seu desempenho (ROSENBERG, 2002).

Uma teoria de organização, que leva em consideração a gestão do conhecimento, enfoca a facilidade e a flexibilidade com que a instituição pode converter suas informações em produtos e serviços que serão úteis para os clientes agora e no futuro. Por isso, gerenciar os relacionamentos com os *stakeholders*, para melhorar o fluxo de conhecimento que pode ser convertido em ativos intelectuais, tornou-se uma competência que todas as organizações devem dominar (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O conhecimento organizacional, por sua vez, diz respeito tanto à experiência física, à tentativa e ao erro, quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros. Faz referência, ainda, aos ideais e às ideias. Por criação de conhecimento organizacional entende-se a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Aqui estão as raízes. Existem inúmeras outras teorias sobre o motivo do sucesso das empresas japonesas, porém, nossa explicação toca no componente mais básico e universal da organização – o conhecimento humano (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2.1 Conhecimento tácito e explícito

O conhecimento dos indivíduos e das empresas, tácito e explícito, não está isolado. Muito frequentemente, eles interagem um com o outro. O seu gerenciamento pode ser dividido em três níveis: o de documentos (nível 1); o da criação, do compartilhamento e da direção da informação (nível 2); e o da inteligência empresarial (nível 3) (ROSENBERG, 2002).

A distinção entre conhecimento explícito e tácito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa do ato de conhecer. O primeiro pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. É visto como sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais. Já o segundo pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. No entanto, a sua natureza subjetiva e intuitiva dificulta o seu processamento ou a sua transmissão por qualquer método sistemático ou lógico (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em outras palavras, o conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de expor com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação, visuais, sonoras ou corporais. No manual, é tratado como equivalente à informação. Em contrapartida, o conhecimento tácito é o que o indivíduo é incapaz de articular e converter em informação (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Portanto, o pressuposto de que o conhecimento é criado a partir da interação entre o explícito e o tácito, permite postular quatro modos diferentes de conversão. São eles: (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, internalização. Três desses quatro tipos de conversão do conhecimento – socialização, combinação e internalização – foram tratados sob várias perspectivas na teoria organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências, por intermédio da criação do conhecimento tácito, de modelos mentais ou habilidades técnicas partilhadas. Um indivíduo pode adquirir esse tipo de conhecimento diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte, não pelo uso de um conjunto de sinais linguísticos, e sim pela observação, imitação e prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No contexto dos negócios, o treinamento prático aplica basicamente o mesmo princípio. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem o seu compartilhamento, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no raciocínio de outro indivíduo. A mera transferência de informações, muitas vezes, terá pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e das conjunturas específicas nas quais as experiências compartilhadas são embutidas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Já a externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Faz parte da criação do conhecimento perfeito, na medida em que o tácito se torna explícito, apresentando-se na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Entretanto, em algumas situações, as expressões são inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Essas discrepâncias e lacunas entre as imagens e as expressões ajudam a promover a “reflexão” e a interação entre os indivíduos. O modo de externalização é percebido na formação do conceito, sendo provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. Um método utilizado com frequência é a combinação da dedução com a indução (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A combinação está atrelada à sistematização de conceitos em um conjunto de princípios voltados para o conhecimento. Essa maneira de conversão envolve a combinação de contíguas diferentes do conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e harmonizam informações através de artifícios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

A reconfiguração das informações existentes mediante a classificação, o acréscimo, a combinação e a categorização do conhecimento explícito (como realizado em bancos de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos. A criação do conhecimento realizada no âmbito da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente contém características desse modelo. O ensino ministrado em um curso de pós-graduação em administração é um exemplo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A internalização, por seu turno, está relacionada à incorporação do conhecimento explícito no tácito. Faz menção, intimamente, ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos, transfiguradas em modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências estabelecidas com a socialização, a externalização e a combinação tornam-se ativas e valiosas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nas organizações do conhecimento, o tácito é convertido em explícito (informação) de duas maneiras: pela combinação de conceitos e modelos em novas formas ou pela exteriorização do conhecimento. Embora existam muitos ciclos de *feedback* na conversão, pode-se, quase sempre, distinguir uma nova estrutura genérica de criação de conhecimento. Um jornalista, por exemplo, primeiro coleta (combina e interioriza) conhecimento explícito, principalmente como informação, a partir de leituras e entrevistas. As informações já existem perante o caos da realidade; é necessário apenas de encontrá-las, interpretá-las e sintetizá-las, para que se “encaixem” e possam ser apresentadas em um pequeno pedaço de papel bidimensional ou em algum minuto de rádio ou teledifusão (SVEIBY, 1998).

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é imprescindível a verbalização e a diagramação do conhecimento configurado como documentos, manuais ou histórias orais. A documentação auxilia os indivíduos na internalização de suas experiências, aumentando seu conhecimento tácito. Igualmente, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros, ou seja, “reexperimentá-las” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O lado tácito do processo de gestão do conhecimento abarca quatro passos básicos. Conforme as pessoas reúnem as informações de que necessitam para o seu trabalho diário,

fazem uso do conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros utilizem quando abraçarem os seus próprios problemas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O conhecimento tácito dos indivíduos constitui, assim, a base da criação do conhecimento organizacional. A organização precisa mobilizar o conhecimento tácito produzido e acumulado no nível individual, o qual, por conseguinte, é expandido “organizacionalmente” por quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Isso é chamado de “espiral do conhecimento”, em que a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior, uma vez que subirem os níveis ontológicos.

Dessa maneira, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O fato de o conhecimento tácito ser tomado por certo é, portanto, um grande problema não apenas para os cientistas, mas para todo trabalhador do conhecimento. Os psicólogos tendem a ver o mundo em termos psicológicos, os contadores restringem tudo a problemas econômicos, os jornalistas pensam que o mundo pode ser salvo pelos artigos que eles escrevem e os artistas do software veem a realidade como algo que pode ser reduzido a programas de computador (SVEIBY, 1998).

Cabe lembrar também, ao diferenciar conhecimento tácito e explícito, que pode-se distinguir o conhecimento estratégico do operacional. O conhecimento estratégico é aquele que serve para desenvolver planos em longo prazo, geralmente de três a cinco anos; enquanto que o conhecimento operacional é o que leva a desenvolver planos de ação para o alcance de metas (curto prazo, no máximo um ano) e, conseqüentemente, dos objetivos (BASSETO, 2013).

2.2.2 Ativos intangíveis

As empresas não negociam seus ativos intangíveis. Por isso, o seu valor não pode ser deduzido das transações de mercado de rotina como o valor dos ativos tangíveis. O valor só aparece de forma indireta no mercado de ações ou à medida que uma empresa troca de mãos. Por exemplo, quando uma empresa adquire outra e paga um ágio sobre seu valor contábil, a teoria contábil denomina esse ágio de “*fundo de comércio*”. O valor deste é lançado nos livros

como uma quantia global que sofre depreciação ao longo de mais de quarenta anos (SVEIBY, 1998).

Cabe ressaltar que, ao gerenciar ativos intangíveis, é importante lembrar-se da comunicação corporativa. Quando se fala em comunicação corporativa, construção, preservação e sustentação de uma organização – no que diz respeito a seus produtos, marcas e serviços –, e até mesmo em gestão e gerenciamento de crise, não é possível dissociar a palavra reputação, que também está diretamente ligada à confiança. Reputação nada mais é que o maior bem construído por uma empresa, cujo valor é intangível e, muitas vezes, pode ultrapassar os bens tangíveis, como prédios, equipamentos, carros, entre outros bens materiais que podem ser calculados (TEIXEIRA, 2013).

Desse modo, o verdadeiro valor dos ativos intelectuais é a sua capacidade para gerar retornos sustentáveis acima do mercado. As empresas que desejam ter sucesso na economia do conhecimento criarão mais valor para os seus proprietários e atrairão mais capital enfocando as atividades que extraem valor dos ativos intelectuais disponíveis para elas, em vez de focalizar o cálculo do seu valor hipotético (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Em acréscimo às considerações feitas, um contrato tácito contribui para a criação de um contexto favorável para o intercâmbio entre trabalhador e empresa, informando o que cada parte fornecerá à outra e o que cada uma receberá em troca. Os contratos expressam obrigações mutuas e ambas as partes devem reconhecer as exigências dessa relação. Um documento formal poderá captar alguns aspectos do relacionamento entre trabalhador e empresas, todavia nunca conseguirá abarcar todos os sutis aspectos interpessoais. Por isso, emprega-se a expressão contrato psicológico para abranger o conjunto de aspectos escritos e não escritos, representados ou não, em última análise, inexprimíveis da interação entre trabalhador e empresa.

Atualmente, dizem estar em vigência um contrato diferente, que exige que o indivíduo considere o valor de seu capital humano como a única fonte de segurança no emprego. À medida que empresas e setores das economias inteiras se reestruturam, os contratos precisam mudar para refletir as novas realidades. Não adaptar-se deixou de ser uma opção. O desafio, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, é fazer contratos que expõem e asseguram um intercâmbio aceitável, mesmo quando o mundo se transforma. Tal qual contorcionistas de circo, os contratos (e contratantes) devem flexibilizar-se, sem haver quebra (DAVENPORT, 2001).

Nessa conjuntura, o preço de mercado das ações de uma empresa é a valorização de mercado das ações integrantes de seu patrimônio. Cada certificado de ação representa uma

cota de participação nos bens ou no valor contábil da instituição. Quando o preço de mercado é maior que o referido valor, a teoria convencional do mercado acionário pondera o ágio como uma avaliação de mercado do potencial de ganhos futuros, convertido em fundo de comércio se a empresa for comprada.

Portanto, deve existir algo entre os ativos da empresa que, posteriormente, venha a render mais do que os juros bancários. Esses ativos são invisíveis porque não são contabilizados. E, são intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento ou dinheiro; ou seja, não são concretos, palpáveis. No entanto, esses ativos invisíveis e intangíveis não precisam ser nenhum mistério. Todos têm sua origem no pessoal de uma organização, formando um balanço patrimonial de ativos intangíveis (SVEIBY, 1998).

As pessoas estão se aproximando cada vez mais da empresa sem lugar físico, sendo observadas apenas simbolicamente em endereços eletrônicos. Não pode-se esquecer que os humanos são, afinal, uma espécie gregária. Necessita de massa crítica para ativar as energias e abastecer os lampejos criativos. Por causa disso, nenhuma empresa deveria negar um investimento em treinamento só porque o aprendizado poderá vir a beneficiar outra empresa. Fazer isso seria como não treinar os jogadores de um time somente devido ao fato de que, no ano seguinte, alguns podem tornar-se donos do próprio passe. Uma ideia melhor é desenvolvê-los bem, para que conquistem o campeonato e decidam permanecer com uma equipe de sucesso (DAVENPORT, 2001).

Nesse sentido, os ativos invisíveis constantes no balanço patrimonial de uma organização podem ser classificados como um grupo de três elementos: a competência humana, a estrutura interna e a estrutura externa. A competência humana envolve a capacidade das pessoas da organização para agirem em diversas situações e criar tanto ativos tangíveis quanto intangíveis. Há quem não concorde que a competência do trabalhador seja um ativo intangível. É verdade que a competência individual não pode ser propriedade de ninguém ou de qualquer coisa, a não ser da pessoa que a possui; no final das contas, os trabalhadores são membros voluntários de uma organização. Em uma organização do conhecimento, existe pouco equipamento além de trabalhadores. Como apenas as pessoas podem agir, os trabalhadores passam a ser mentores do equipamento e, também, o próprio equipamento (SVEIBY, 1998).

A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores. Estes, criados pelos trabalhadores, em geral, pertencem à organização. Às vezes, podem ser adquiridos em outro lugar. Decisões para desenvolver ou investir nesse tipo de ativo podem ser tomadas com um certo grau de segurança, tendo em vista que o trabalho é

realizado internamente ou trazido de fora para dentro da empresa. A cultura ou espírito organizacional é, ainda, uma estrutura interna. Juntas, esta e as pessoas constituem o que comumente chama-se de organização.

Já a estrutura externa abrange relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e reputação ou imagem da empresa. Alguns destes elementos podem ser considerados propriedade legal, porém os investimentos nesse modelo de estrutura não podem ser feitos com o mesmo grau de segurança dos realizados na estrutura interna (SVEIBY, 1998).

Quando uma empresa investe em ativos materiais como máquinas ou computadores, os recursos financeiros são retirados dos fundos líquidos e uma quantia correspondente é reservada no balanço patrimonial, como um ativo que recebe um determinado título, máquinas, por exemplo. Houve um fluxo de caixa negativo, mas não um custo. Este é incorrido gradativamente quando o ativo se deprecia. No momento em que uma empresa investe num ativo intangível, como um programa de pesquisa, normalmente não é permitido registrar o valor da pesquisa no balanço patrimonial como ativo. O investimento aparece como um fluxo de caixa negativo e como um item de custo. A competência individual é “propriedade” dos indivíduos e não das empresas (SVEIBY, 1998).

Na antiga economia, as pessoas compravam e vendiam “recursos congelados”, uma grande quantidade de material unida por um pouco de conhecimento. Na nova economia, compram e vendem “conhecimento congelado”, uma parte considerável de conhecimento em uma pequena caixa (STEWART, 1998).

Diante disso, cabe um olhar mais crítico em relação ao trabalhador dentro das organizações, uma vez que, como destaca Brito (2005), manter os trabalhadores saudáveis apenas para conservar o aumento da produção, bem como favorecer um ambiente altamente competitivo entre os próprios trabalhadores, por mais que seja usual, não é um bom exemplo de gestão do ativo intelectual.

É imperioso pensar nos empregados não como capital humano e sim como proprietário e investidor desse capital. Um trabalhador que agir dessa forma aplicará aquilo que possui onde puder obter maior retorno. O treinamento parece ser uma excelente opção. O seu crescente investimento foi um marco na caminhada que transformou o empregado-custo em empregado-ativo (DAVENPORT, 2001).

2.2.3 Processos da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento pode ser dividida em alguns processos, a saber: Obtenção; Utilização; Aprendizagem; Contribuição; Avaliação; Construção / Manutenção; Descarte. Cada um desses processos é explicado nos tópicos a seguir.

2.2.3.1 Obtenção

A obtenção de informação é o primeiro passo do processo de gestão do conhecimento e está ligada à aprendizagem organizacional como uma forma de competição. Qualquer busca de informação deve começar com uma noção clara do que se planeja fazer com ela.

É válido ressaltar que a existência de intranets ou outros sistemas de comunicação eletrônica nas empresas criou a possibilidade de que qualquer pessoa na organização solicite informações para outra somente com o clique do mouse. De certa forma, quando as organizações aumentam de tamanho, as redes pessoais deixam de ser a chave para encontrar o conhecimento organizacional indispensável (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Para que o conhecimento tenha impacto total, o número de pessoas que o detém precisa aumentar rapidamente. Ademais, os que obtêm conhecimentos e habilidades devem ser capazes de usar uma alta porcentagem do que adquirem. As empresas poderão ganhar vantagem competitiva com a habilidade e a capacidade, individual e organizacional, de transferir uma elevada porcentagem do que uma pessoa conhece e sabe fazer para todos os outros que tenham utilização para tal conhecimento (DAVENPORT, 2001).

2.2.3.2 Utilização

Uma vez que o conhecimento tenha sido localizado e obtido, as pessoas defrontam-se com o desafio de utilizar o conhecimento efetivamente para criar valor para o cliente. É importante, pois, transpor os limites organizacionais tradicionais para utilizá-lo efetivamente em situações novas e promover o fluxo de ideias, sendo imperioso não sobrecarregar as pessoas com informação (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Como se percebe, o conhecimento possui importância significativa. O estoque de capital intelectual do indivíduo é de grande valia, tendo em vista que está inserido em uma revolução econômica que está criando a Era da Informação. O ato de conhecer tornou-se um recurso econômico proeminente, mais relevante do que a matéria prima e, muitas vezes, do que o dinheiro. Considerados produtos econômicos, a informação e o conhecimento são mais

ressaltantes em comparação com automóveis, carros, aço e qualquer outro produto da Era Industrial. O conhecimento passou a ser o principal ingrediente do que produzido, feito, comprado e vendido. Então, tem-se o seguinte resultado: administrá-lo, encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo se constituiu na tarefa econômica mais saliente dos indivíduos e das empresas (STEWART, 1998).

Assim, deve-se criar espaço e tempo para a experimentação que permita que as ideias criativas e mesmo extravagantes floresçam sem perturbar as operações da organização, até que a perturbação seja desejada (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

2.2.3.3 Aprendizagem

A aprendizagem é importante para a organização porque, junto com a contribuição, é o passo de transição entre a aplicação de ideias e a geração de outras novas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). As organizações que fazem uso da aprendizagem como um meio de alavancar a experiência individual em benefício do empreendimento não solicita aos indivíduos que reservem tempo para aprender.

Nesses espaços, a aprendizagem está firmemente integrada aos hábitos e às rotinas laborais, sendo indistinguível e inseparável do próprio processo de trabalho. A socialização é uma troca de experiências e, por conseguinte, de criação de conhecimento tácito, enquanto a exteriorização está vinculada à troca de experiências, fazendo-o assumir a forma de metáforas. A combinação faz referência à sistematização de conceitos explícitos em um conjunto de conhecimento, ou seja, é a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito com outras do mesmo tipo, por meio da análise, da categorização e da reconfiguração de informações. Já a interiorização é a absorção do modelo de conhecimento citado conjuntamente com o tácito e está intimamente relacionado ao aprendizado pela prática (SVEIBY, 1998).

Desse modo, repensar sobre como os recursos são canalizados para renovar e reabastecer o conhecimento não apenas exige uma maneira nova de apreciá-los, como também força as organizações a uma posição inteiramente diferente a respeito de alguns de seus artifícios. As organizações não podem simplesmente direcionar para si esses recursos e ter a certeza de que terão retorno. Antes, devem engajar os corações e as mentes das pessoas que lhe estão ligadas. Devem formar com elas conexões exclusivas e duradouras. Essas instituições geram mecanismos enormemente diferentes de conhecimento, que podem ser segmentadas em dois tipos principais: o explícito, que pode ser articulado utilizando-se

palavra escritas e gráficos; e o implícito, que não pode ser ajustado, visto que, geralmente, está internalizado na mente de alguém (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

2.2.3.4 Contribuição

Ao se abordar a contribuição deve-se destacar a importância da colaboração. Em uma empresa, os que recebem o conhecimento são uma parte tão importante da organização quanto aqueles que o cedem. As regras acerca da contribuição devem levar em consideração o espaço de tempo que existe entre a necessidade de tomar e a capacidade de devolver. Uma cultura de contribuição não surge repentina ou inesperadamente. Contudo, compartilhar informações é o que torna o conhecimento visível e dá credibilidade, bem como aumentar as ligações organizacionais aumenta a confiança de indivíduos e grupos, resultando em maior contribuição e compartilhamento. Se a cultura aprova a aprendizagem contínua, em vez de fazer dela algo que os empregados são forçados a realizar no tempo livre, esses empregados tendem a oferecer o conhecimento em favor da organização como um todo (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Assim, na medida em que a utilidade da informação, da sua tecnologia e do seu trabalho é acrescida, as empresas encontram outros meios de substituir altos investimentos por ativos físicos, não apenas estoques, mas também fábricas e depósitos por informações. O conhecimento e os ativos criados e distribuídos podem ser administrados da mesma forma que os ativos físicos e financeiros. Na verdade, os ativos intelectuais, físicos e financeiros podem ser gerenciados separadamente, juntos e, inclusive, um em relação ao outro. Se o conhecimento é a maior fonte de riqueza, os indivíduos, as empresas e os países devem investir nos ativos que o produzem e processam (STEWART, 1998).

2.2.3.5 Avaliação

As técnicas e as medidas de avaliação ajudam os gerentes a isolar as variáveis que resultam em desempenho, levam à criação de valor e, por conseguinte, auxiliam na tomada das melhores decisões. O valor verdadeiro dos ativos intelectuais é a sua capacidade para gerar retornos sustentáveis acima do mercado. As empresas que desejam ter sucesso na economia do conhecimento criarão mais valor para os seus proprietários e atrairão mais capitais, enfocando as atividades que extraem valores dos ativos intelectuais disponíveis para elas, ao invés de focar o cálculo do seu valor hipotético. As medidas de avaliação da gestão

do conhecimento tentam completar o quadro que avalia com que qualidade a organização constrói, reabastece ou esgota a sua base total de ativos. A avaliação apoia os levantamentos da satisfação dos clientes e dos empregados (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

2.2.3.6 Construção / manutenção

Com a finalidade de construir e manter o conhecimento por meio de decisões de distribuição de recursos, as organizações devem aumentar e renovar as formas de capital que, conjuntamente, dão surgimento ao capital intelectual. Repensar a maneira como os recursos são canalizados para renovar e reabastecer o conhecimento não apenas exige uma maneira nova de olhar para os recursos, mas também força as organizações a terem uma posição inteiramente diferente a respeito de alguns de seus recursos.

Em organizações que reconhecem a importância de construir e sustentar conhecimentos, um novo conjunto de atributos está sendo considerado como valioso e explicitamente incorporado à estratégia de retenção de empregados. De uma forma ampla, construir e manter o conhecimento exige que a organização tenha uma visão holística do empregado e pondere que, além das habilidades imediatas que ele traz para as suas tarefas, há um leque de interesses e habilidades que são potencialmente valiosos para o empreendimento.

Cabe ressaltar que acessar o conhecimento pela aquisição de produtos é um caminho tão válido a ser seguido quanto fazê-lo estabelecendo relacionamentos. Entretanto, é ressaltado que o primeiro colabora somente para a competitividade, não para a viabilidade de todo o ramo. Construir e manter o conhecimento requer que a organização tenha uma visão holística do empregado e reconheça que, além das habilidades imediatas que ele traz para as suas tarefas, há um leque de interesses e habilidades que são potencialmente valiosos para o empreendimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

2.2.3.7 Descarte

O descarte de conhecimento é um dreno sobre os recursos que abrem espaços, tanto físicos como financeiros, para investir seriamente nas capacidades que rendem valor para os clientes. Dessa forma, através do descarte a empresa confere com que qualidade o conhecimento da organização posiciona-se em relação aos seus mercados alvo.

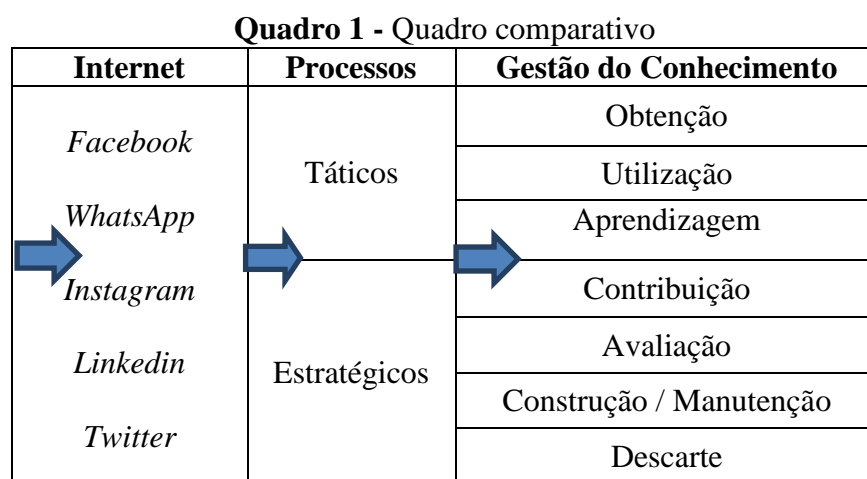
Constantemente, são adotados padrões e percepções mais ou menos fixos quando se reage ao mundo que está em volta. É possível agir de forma muito mais rápida se não houver

um tempo para refletir. Porém, quando tem-se uma interrupção por força de deliberação consciente, não existe certeza se as ações praticadas são realmente apropriadas ou adequadas. Um indivíduo é um especialista à medida que é tão qualificado e está um tanto familiarizado com tudo de relevante que outras pessoas tenham dito ou feito, a ponto de não apenas rever e modificar suas próprias regras, mas também de desenvolver novas regras que sejam obviamente melhores para todos aqueles que atuam em sua área de especialidade. Em nossa sociedade da informação, é cada vez maior o número de pessoas engajadas na conversão de informação em conhecimento e vice-versa (SVEIBY, 1998).

Assim, por meio do descarte é conferida flexibilidade para que a organização converta o conhecimento em produtos e serviços que serão úteis para os clientes, agora e no futuro, pois gerenciar os relacionamentos com os *stakeholders*, para melhorar o fluxo de conhecimento que pode ser convertido em ativos intelectuais, tornou-se uma competência que todas as organizações devem dominar (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

2.2.3.8 Interação entre gestão do conhecimento e internet

A gestão do conhecimento envolve experiências condensadas, valores, informação, incorporação de experiências, instintos, ideais, normas, procedimentos, sendo constituída de várias fases (REGINATO; GRACIOLLI, 2012). A gestão do conhecimento é apresentada esquematicamente associada à internet no Quadro 1.



Fonte: O autor (2014).

É importante ressaltar que os gestores precisam possuir conhecimentos alinhados às diretrizes organizacionais em uma visão estratégica ampla, levando-se em conta o corpo

funcional dentro da gestão estratégica orientada ao negócio (LADAIN; COSTA; SALLES, 2012).

Cabe lembrar, ainda, que o conhecimento está muito próximo das ações organizacionais, causando impacto nas decisões, podendo proporcionar, à empresa, ganhos de eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos/serviços e na produção, auxiliando o alcance das exigências de mercado (REGINATO; GRACIOLLI, 2012).

2.2.4 O conhecimento e a aprendizagem organizacional

Uma metodologia frequentemente discutida é a de gerar um aprendizado organizacional na empresa, ou seja, criar um ambiente e uma cultura que estimulem a produção e o compartilhamento do conhecimento, estabelecer uma atmosfera de aprendizado a partir dos erros e assegurar que aquilo que foi aprendido seja incorporado às atividades, decisões e iniciativas futuras da instituição. A Internet é exatamente essa ferramenta. Certamente, a *web* está se tornando essencial para o trabalho da empresa, mas também fundamental no trabalho voltado para o ato de aprender. Muitas empresas tradicionais e de e-business estão adicionando o aprendizado a seus sites da *web*, para fornecer mais valor aos clientes e criar maior lealdade no que alude ao *site* (ROSENBERG, 2002).

Nessa perspectiva, a tecnologia da informação pode ser utilizada para aumentar ou diminuir o controle sobre as pessoas, bem como para conter burocracias muito grandes e impulsionar redes consideravelmente extensas. Outro problema crítico no que alude à estratégia da informação é a facilidade para copiá-la. É impossível alcançar uma vantagem competitiva a longo prazo com a tecnologia da informação, uma vez que ela está disponível a todos. A partir do momento em que se torna explícito o conhecimento tácito ou se informatiza a oferta, se está sujeito a ser imitado, sendo obrigado a reduzir o preço (SVEIBY, 1998).

Em organizações que reconhecem a importância de construir e sustentar conhecimentos, um novo conjunto de atributos está sendo reconhecido como valioso e explicitamente incorporado à estratégia de retenção de empregados. Quando esses espaços aumentam o porte rapidamente, as redes pessoais deixam de ser a chave para encontrar o conhecimento organizacional indispensável.

A existência de intranets ou outros sistemas de comunicação eletrônica nas empresas criou a possibilidade de que qualquer pessoa em uma instituição solicite informações para outra apenas com o clique do mouse, uma abordagem essencialmente passiva. Os “indicadores de conhecimento” eletrônicos, como impresso - catálogos, páginas amarelas ou

mapas - permitem que as pessoas saibam quais conhecimentos e recursos estão disponíveis para elas e, igualmente, descrevem onde encontrá-los (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Em adição, a transferência de conhecimento pela prática, dentro de uma organização do conhecimento, envolve duas tradições distintas: a profissional (ou especializada), em que o ocupante de um cargo é o veículo da transmissão; e a organizacional, na qual o gerente transmite o conhecimento, sendo a sua principal tarefa liderar atividades com o auxílio de outras pessoas. Assim sendo, profissionais e gerentes não apenas representam as duas formas de transferência de conhecimento pela tradição, posto que são, ao mesmo tempo, dois dos participantes do poder em uma organização do conhecimento (SVEIBY, 1998).

Com frequência, acontece trabalho redundante nas organizações, que é desconhecido por quem o realiza. Os indivíduos que têm metas e interesses profissionais comuns agora podem ir além das fronteiras de tempo e espaço, para conectarem-se a outros na organização. Os grupos formados são chamados de comunidades de prática ou de interesse. Enfocar a atenção organizacional sobre o conhecimento não ocorrerá somente por se dizer que todos deveriam compartilhar o melhor do que sabem. Para assegurar que o conhecimento seja construído e sustentado com a visão voltada para o empreendimento inteiro, algumas empresas estão responsabilizando os indivíduos ou grupos pela criação de um enfoque ao redor das atividades relacionadas ao conhecimento e por impulsioná-las. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Por fim, a organização que lamenta a falta de compartilhamento entre os seus membros deve se perguntar se é recompensável o compartilhamento enquanto meio de inspirar esse comportamento. Quando uma organização constrói uma cultura que encoraja realmente as pessoas a compartilharem o conhecimento, as contribuições sucedem naturalmente. Nas circunstâncias em que a contribuição é escassa, existe uma tendência a substituir as falhas do ambiente ou da cultura por tecnologia (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

2.2.5 O gestor do conhecimento

Os especialistas em informação de uma empresa estão bastante conscientes que, agora, há oportunidade para que eles possam extinguir aquilo que encobre as suas imagens, como introvertidos operadores de mouse, e tornem-se atores fundamentais na desinibida Era Digital. A expressão “gestor de conhecimento” adquiriu um sentido mais amplo. Esse sujeito faz mais do que organizar o conteúdo em um sistema on-line. São responsabilidades dele:

responder perguntas *on-line*, facilitar as discussões *on-line*, explorar materiais úteis, orientar membros da comunidade sobre outras fontes valiosas e estabelecer uma rede nessa comunidade (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Um gerente sênior ou alto gerente, conseqüentemente, deve ter as seguintes características ideais: (1) capacidade de expressar uma visão do conhecimento para dar um senso de direção às atividades de criação do conhecimento da empresa; (2) capacidade de comunicar a visão, bem como a cultura da empresa na qual ela se baseia, aos membros da equipe de projeto; (3) capacidade de justificar a qualidade do conhecimento criado com base em critérios ou padrões organizacionais; (4) talento primoroso para selecionar o líder certo para o projeto; (5) disposição para criar o caos dentro da equipe de projeto, por exemplo, estabelecendo metas extraordinariamente desafiadoras; (6) habilidade na interação com os membros da equipe de forma prática, solicitando seu compromisso; e (7) capacidade de dirigir e gerenciar todo o processo de criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em complemento, os sistemas geridos centralizadamente, também chamados de “convergentes”, contêm informação codificada ou empacotada, organizada em estruturas. Tendo em vista que essa informação pode vir de uma diversidade de fontes e de indivíduos, geralmente passa por um processo de controle de qualidade ou de sanção, antes de ser publicada e disponibilizada para outros. Os especialistas pertencentes ao grupo de publicação realizam esse controle. Aqueles que fazem parte da publicação individual ou “divergentes” permitem que qualquer um na organização disponibilize a sua informação.

Isso é particularmente útil para reunir pessoas com interesses comuns e formar uma comunidade *on-line*, na qual a informação pode ser trocada livremente. Também não existe um intervalo de tempo entre o momento em que o indivíduo decide contribuir com uma porção de informação e o instante em que ela se torna acessível para os outros. Ao criar depósitos de conhecimento ou intranets, é preciso ter em mente os seguintes princípios: começar com o trabalho; evitar o amontoamento, a qualidade acima da quantidade; atualizar sempre; e fazer um treinamento individual (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Uma visão de conhecimento criada pela alta gerência ajuda, nesse caso, a estimular um alto grau de compromisso pessoal, por parte dos gerentes de nível médio e dos trabalhadores da linha de frente. Essa visão proporciona a criação de significado às tarefas diárias que eles estão executando e de um senso de direção para o tipo de conhecimento que deveriam estar buscando. Auxilia, ainda, na reestruturação do sistema de conhecimento existente, o que pode ser especialmente proveitoso durante períodos de transição. Sem isso, o

conhecimento pode se basear unicamente em experiências passadas, principalmente nas bem-sucedidas. Se estas, ligadas à alta gerência, se tornarem o único critério, ficará difícil adotar algo novo ou diferente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Conforme destaca Brito (2005), existem quatro modos de conversão do conhecimento, que são: socialização, externalização, combinação e internalização. A visualização dessas formas de conversão auxilia consideravelmente o gestor nas responsabilidades de gerir pessoas, sobretudo quando se fala do desenvolvimento de competências e capital intelectual.

Este último assume, por conseguinte, duas formas diferentes. Na primeira, existe o arcabouço semipermanente de conhecimento, a *expertise*, que cresce em torno de uma tarefa, pessoa ou organização. Já no segundo, há ferramentas que aumentam o contíguo de conhecimento, seja reunindo fatos, dados ou informação. É válido destacar que os números de telefone não são capital intelectual, enquanto que os catálogos são. Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria (STEWART, 1998).

Portanto, os profissionais do conhecimento são responsáveis pelo acúmulo e pela geração daquele considerado tácito e explícito. Estão associados aos “operadores do conhecimento”, que, em grande parte, interagem com o tácito, e aos “especialistas do conhecimento”, que mantém contato, essencialmente, com o explícito. Os engenheiros do conhecimento têm compromisso com a conversão de conhecimento tácito em explícito e vice-versa, facilitando, conseqüentemente, o estabelecimento dos quatro modos possíveis para isso. Os gerentes do conhecimento, por sua vez, têm como incumbência cuidar da gestão do processo total de sua criação, em nível de empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os trabalhadores do conhecimento, provavelmente, dividirão lealdade entre sua profissão, seus pares e a organização empregadora. Eles permanecem comprometidos com empresas específicas, desde que estas lhes forneçam os recursos necessários para atuar em projetos interessantes. Se isso não ocorrer, procurarão espaços maiores para brincar com as ideias. Para serem eficazes precisam, dentre outras coisas, ter laços com a empresa que ofertou o trabalho (STEWART, 1998).

O ideal seria que os profissionais do conhecimento tivessem as seguintes qualificações: (1) elevados padrões intelectuais; (2) forte noção de comprometimento para recriar o mundo, segundo sua própria perspectiva; (3) ampla variedade de experiências, tanto dentro quanto fora da empresa; (4) capacidade na condução de um diálogo com os clientes e

colegas, dentro da empresa; e (5) abertura para conduzir discussões francas e debates com outras pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Conceber os trabalhadores como investidores, mais do que meros ativos, sugere que a ligação entre empregado e empresa não depende de propriedade, paternalismo ou lealdade cega. Em vez disso, o elo que une pessoas e organizações deriva da capacidade e da disposição de cada uma das partes para gerar benefícios para a outra. Em um mundo de conhecimento intensivo, aqueles com mais capital humano adequado exigem recompensas mais elevadas. A brecha entre os que têm e os que não capital humano continuará, certamente, a alargar-se. Dispor de mais desse capital pressupõe também ter mais oportunidades de trabalho. Nos dias atuais, trabalhadores/investidores bem preparados encontram-se em posição vantajosa quando se trata de conseguir emprego (DAVENPORT, 2001).

Os trabalhadores com conhecimento tiveram uma posição ativa na vida, pois a formação criou o capital humano. Será que por si mesmo esse fato sustenta a metáfora do investidor? Sim, mas não muito mais que a metáfora do ativo. O que desfaz o empate é a flexibilidade. Os investidores financeiros movimentam seu capital à medida que acreditam que podem obter retornos mais elevados em algum outro lugar. Essa é a essência de investir num mercado livre: agir (ou optar não fazê-lo) em resposta aos resultados provenientes do investimento. Os pontos-chave são opção e flexibilidade. Será que os investidores de capital humano têm essas duas coisas? Cada vez mais, parece que sim.

O capital humano, como se observa, precisa movimentar-se livremente, como qualquer outra forma de capital, à procura dos mais altos retornos de seu investimento. A crescente velocidade de seus fluxos traz consigo um sinal de alerta para todos os empregadores. Ponderar os trabalhadores como investidores coloca em relevo um fator importante da vida profissional: trabalho é uma troca mútua de valores, não uma exploração unilateral de um ativo por seu dono (DAVENPORT, 2001).

Por isso, inúmeras características devem ser abrangidas para que os gerentes de nível médio se tornem engenheiros eficazes do conhecimento: (1) estar equipados com excelentes capacidades de coordenação e gerência de projetos; (2) ser qualificados na elaboração de hipóteses para criar novos conceitos; (3) ter a capacidade de integrar as diversas metodologias para a criação do conhecimento; (4) ter habilidades de comunicação para encorajar o diálogo entre os membros da equipe; (5) ser proficientes no uso de metáforas para ajudar aos outros a gerar e expressar a imaginação; (6) despertar confiança entre os membros da equipe; e (7) ter habilidade de prever o curso da ação futura, com base em uma compreensão do passado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O trabalhador, nesse caso, comprometido e envolvido, atua a favor da empresa, recebe a recompensa e continua a agir em benefício da organização. Como se sabe, ele traz para a transação a capacidade, o comportamento, o empenho e o tempo. Entretanto, o que a instituição tem para lhe oferecer em contrapartida? A resposta é: o retorno do investimento. Especificamente, isso significa o reembolso ganho com o capital humano investido. Mais ainda, o retorno do investimento desse capital contém todas as recompensas necessárias para obter um investimento incremental do trabalhador ou evitar possíveis quedas nesse processo (DAVENPORT, 2001, p. 44). A causalidade funciona assim: alto desempenho implica recompensas que, por sua vez, aumentam a satisfação. Em outras palavras, satisfação não gera desempenho. É o desempenho, por meio de mecanismos de recompensa, que produz a satisfação (DAVENPORT, 2001).

2.2.6 O diagnóstico de gestão do conhecimento

O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) foi criado para auxiliar na melhor utilização do manual. Completar o DGC poderá colaborar na identificação das áreas de gestão do conhecimento nas quais a sua organização é fraca e direcionar para os capítulos do manual que enfocam esses passos do processo (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Nesse contexto, uma empresa que estabelece uma rede de relacionamentos na qual ocorre aprendizagem faz com que a competência cresça e a satisfação pessoal floresça, criando elos emocionais e sociais duradouros, que seguram as pessoas muito mais do que o dinheiro conseguiria (DAVENPORT, 2001).

Algumas pessoas recebem a tarefa de introduzir a gestão do conhecimento no âmbito global da empresa, enquanto outras focam na gestão de um grupo ou diversos grupos. Há muitas razões impositivas para uma organização desenvolver um catálogo de especialistas. Os benefícios potenciais da organização, saber de antemão o que ela já tinha realizado, são óbvios. Por isso, os levantamentos utilizam uma abordagem de entrevistas para escavar, sob a retórica, políticas e procedimentos para entender como a organização funciona realmente (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Atrelado a isso, o capital humano produz capital intelectual estrutural que, por seu turno, produz capital humano. O conhecimento, sendo o que compramos e o que vendemos, é o principal ingrediente do capital do cliente. Um dos princípios do capital intelectual é o fato de que, quando a informação é poder, o poder flui para um caminho abaixo, na direção do

cliente. Na economia do conhecimento, a informação é imensamente valiosa e, no computo geral, os clientes têm mais informações do que tinham (STEWART, 1998).

Contudo, deve-se atentar para a exploração do trabalhador dentro das organizações. De acordo com Brito (2005), existe um aumento significativo de exploração e dominação do trabalho, uma vez que o trabalhador vive em função da produtividade e da acumulação de capital, tendo o trabalhador se tornado objeto desse último. É necessário, pois, um novo olhar para o trabalhador na atualidade, com destaque para os que sustentam o conhecimento organizacional.

2.2.7 Gestão do conhecimento e as mídias sociais

As mídias sociais, como postula Teixeira (2013), são todas as ferramentas com interatividade e que fazem parte da geração de conteúdo por meio das novas mídias, que incluem computador, *mobile*, *tablet* e *games*. Conforme foi apresentado no início do presente estudo, são colocadas para o usuário em formato de fóruns de discussão, blogs, wikis e podcasts.

Através da Web 2.0 as mídias sociais possibilitam que qualquer usuário crie informação on-line. Atualmente, são mais frequentes mídias de relacionamentos sociais como o Facebook, de compartilhamento de vídeos como o YouTube, de compartilhamento de fotos como Flickr, dentre outras (JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2010). As mídias sociais estão associadas à gestão do conhecimento inclusive no ambiente empresarial, visto que promove a combinação do gerenciamento do conteúdo com a colaboração transorganizacional on-line. A colaboração on-line pode contribuir para o aumento do capital intelectual da corporação que transpõe o que se encontra nos bancos de dados da empresa, especialmente, na área do conhecimento tácito (ROSENBERG, 2002).

Nesse sentido, os autores Reginato e Graciolli (2012) destacam que a informação e o conhecimento adquiridos a partir da experiência dos trabalhadores da organização, obtidos no ambiente interno ou virtual, como as mídias sociais, poderão ser combinados com a capacidade de inovação. Como exemplo, as informações e o aprendizado conseguidos são apresentados com base em um determinado segmento de clientes, com vistas ao aprimoramento ou desenvolvimento de um novo produto que atenda às necessidades desses clientes. É enfatizado que o conhecimento armazenado, o aprendizado e a experiência adquirida pelos membros da organização possibilitam agregar valor, trazendo vantagem competitiva.

Pode-se, assim, utilizar a gestão do conhecimento para transformar dados, informações e experiências tácitas em conhecimento explícito. As informações serão armazenadas em uma memória organizacional, nos sistemas da própria empresa, onde poderão ser recuperadas (REGINATO; GRACIOLLI, 2012).

Por fim, concluída a revisão da literatura, no próximo capítulo, tem-se a metodologia utilizada na dissertação em questão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O presente capítulo aborda a metodologia empregada neste estudo, estando dividido em tipo de pesquisa, ambiência e sujeitos de pesquisa, plano de coleta de dados, instrumento de coleta de dados, variáveis analíticas, e tratamento dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O trabalho ora apresentado investiga a utilização do conteúdo de mídias sociais para a gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação do estado do Rio Grande do Norte (RN). Assim, trata-se de uma pesquisa científica aplicada (ANDRADE, 1994), pois consiste em um estudo elaborado com a proposta de resolver um problema identificado no âmbito da sociedade em que o pesquisador vive, estando voltada para a aquisição de conhecimentos e a aplicação em uma situação específica (GIL, 2010).

Tendo como referência os objetivos mais gerais, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória (GIL, 1994). A pesquisa descritiva, conforme Cervo, Bevia e Silva (2007), observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, a relação e a conexão com outros, a natureza e as características; conhecer as diversas situações e as relações que ocorrem no comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente quanto de grupos e comunidades mais complexas.

Segundo os métodos empregados, configura-se como um estudo de caso múltiplo (GIL, 2010; GODOY, 1995; ROESCH, 2005), com foco em empresas de tecnologia do estado do Rio Grande do Norte, visto que pretende analisar o objeto profundamente. O propósito fundamental desse tipo de estudo é examinar intensivamente uma dada unidade social (GODOY, 1995), investigando um grupo ou uma comunidade que seja representativa do seu universo, para identificar aspectos variados de sua vida (CERVO; BEVIAN; SILVA, 2007).

Em termos de abordagem, possui natureza qualitativa. De acordo com Bardin (2004), na pesquisa qualitativa, os textos tornam-se a base do trabalho interpretativo e das inferências feitas a partir do material empírico como um todo. O ponto de partida é a organização das respostas e a compreensão do texto, uma vez que essas inferências podem aparecer tanto na forma transcrita quanto na de outros documentos. De um modo geral, tem como finalidade compreender e abranger cada caso (FLICK, 2009).

3.2 AMBIÊNCIA E SUJEITOS DE PESQUISA

Como locais de aplicação foram escolhidas empresas de tecnologia do estado do Rio Grande do Norte (RN). Essas empresas foram selecionadas devido à acessibilidade (GIL, 2010), tendo em consideração a facilidade para coletar os dados com os gestores e os técnicos das organizações. Essas empresas são importantes para o estado do ponto de vista estratégico, uma vez que contribuem para o desenvolvimento tecnológico da região.

A população-alvo deste estudo é formada por gestores e técnicos das referidas empresas. A investigação foi realizada nesses espaços, onde o pesquisador teve amplo acesso aos dados em virtude de as empresas apoiarem pesquisas que aprimoram e/ou melhoram o desempenho da gestão.

As empresas pesquisadas apresentam a seguinte missão e quantidade de trabalhadores (Quadro 2).

Quadro 2 - Empresa, missão e quantidade de trabalhadores

Empresa	Nome	Missão	Quantidade de trabalhadores
A	Sh4 comércio e serviços de informática	Automatizar e otimizar o dia a dia na gestão jurídica.	10
B	Lua4 - Soluções em tecnologia	Inserir empresas no mundo digital possibilitando ao nosso cliente a apresentação de seus produtos e serviços ao seu consumidor final.	10
C	Autsol – Serviços e sistemas embarcados	Atribuir inteligência, eficiência e inovação a sistemas tecnológicos. Portanto, o ramo de atuação da empresa é o projeto e a implementação de sistemas embarcados voltados à automação.	6
D	LogAp Sistemas	Desenvolver sistemas inteligentes através de soluções inovadoras, gerando renda e desenvolvimento sustentável	5
E	Mídia 24horas	Evidenciar as marcas dos clientes nos veículos de comunicação de forma acessível e simples.	6
F	L Vieira Consultoria em Informática	Prover soluções de tecnologia da informação que permitam o controle, o monitoramento e o gerenciamento das ações de nossos clientes.	4

Fonte: O autor (2014).

Observa-se, através do Quadro 2, que as missões das empresas evidenciam alguns pontos em comum, como o foco em melhorar a vida dos clientes, a simplicidade e a eficiência

no oferecimento dos serviços de tecnologia, a criação/criatividade/ inovação enquanto propulsora da gestão e a forte atuação no ambiente virtual.

Para o presente estudo foi delimitada uma amostragem por acessibilidade (GIL, 2010) de sujeitos da pesquisa, como visto no quadro a seguir (Quadro 3). A definição da amostragem também teve o apoio da saturação teórica.

Quadro 3 - Sujeito da pesquisa

Empresa	Sujeitos da pesquisa		Total
	Gestores	Técnicos / gerentes	
A	3	1	4
B	1	0	1
C	1	0	1
D	1	1	2
E	1	0	1
F	1	0	1
Total	8	2	10

Fonte: O autor (2014).

Nota-se, no Quadro 3, que foram utilizadas as respostas de 10 respondentes em um total de 6 empresas de tecnologia do Estado do Rio Grande do Norte.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Tendo em vista que a pesquisa estuda empresas de tecnologia/informática, a coleta de dados ocorre através do envio de um questionário (MALHOTRA, 2001) disponibilizado por *e-mail* para gestores e técnicos das empresas.

O plano de coleta e desenvolvimento da pesquisa é composto pelos seguintes passos: a) contato com as empresas com explicação da pesquisa, b) aplicação do instrumento de coleta de dados, c) organização dos dados, d) análise dos dados, e) elaboração dos resultados e conclusão.

Cada passo é descrito a seguir:

a) Em um momento inicial, o pesquisador entrou em contato com as empresas de tecnologia envolvidas no estudo. Foi explicado que tratava-se de um estudo para a realização

de uma dissertação de mestrado. Os gestores e os técnicos das empresas prontamente se disponibilizaram a responder o questionário. Por uma questão de otimização de tempo e por atuarem em uma empresa de tecnologia, chegou-se a conclusão de que seria mais viável a aplicação do instrumento de coleta de dados por e-mail. Assim, foram repassados os e-mails dos colaboradores de cada empresa para o e-mail do pesquisador.

b) Em seguida, ocorreu a aplicação do questionário (instrumento de coleta de dados), conforme Apêndice A. Os e-mails foram enviados individualmente.

c) À medida que os e-mails foram chegando com as respostas, o pesquisador agrupou os dados em arquivos de Excel e Word.

d) Depois do agrupamento, os dados foram analisados com as técnicas apresentadas abaixo, no tópico 3.5.

e) Após a análise, foi realizada a construção dos resultados e a conclusão da pesquisa, que serão apresentados posteriormente, nos capítulos 4 e 5.

3.3.1 Instrumento de coleta de dados

O questionário utilizado para coleta de dados está disponível no Apêndice A, sendo dividido em 3 blocos.

O primeiro bloco é formado por perguntas sobre o uso das mídias sociais pelos trabalhadores das empresas; o segundo bloco contém perguntas acerca do processo tático da gestão do conhecimento na perspectiva dos trabalhadores; e o terceiro aborda perguntas a respeito da apropriação do conhecimento gerado a partir das mídias sociais no processo estratégico.

Para facilitar a materialização da gestão do conhecimento foram utilizados como base em algumas perguntas do questionário os movimentos sociais que ocorreram recentemente no Brasil e no mundo, levando-se em conta os que tiveram grande participação das mídias sociais e, conseqüentemente, influenciaram na gestão do conhecimento nas variadas empresas.

A coleta de dados também esteve alicerçada na saturação teórica, visto que, muitas vezes, os discursos dos sujeitos se repetiam.

3.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS

As variáveis analíticas da pesquisa são apresentados a seguir (Quadro 4).

Quadro 4 - Variáveis analíticas

Variáveis	Teórico	Conceito	Indicadores	Questões
A. Mídias Sociais	Johnson (2009)	Conjunto de unidades e as relações que acontecem entre elas. Representando o capital social de um indivíduo.	<i>Email</i>	Bloco 1
			<i>Facebook</i>	
			<i>WhatsApp</i>	
B. Gestão do Conhecimento	Brito (2005)	Capacidade desenvolvida pelas organizações de mapear na sociedade e trazer para o contexto institucional a distribuição, criação, recompensa e retenção de conhecimento relacionado à atividade fim.	Obtenção	Afirmativas do Bloco 2
			Utilização	
			Aprendizagem	
			Contribuição	
			Avaliação	Afirmativas do Bloco 3
			Construção / Manutenção	
			Descarte	

Fonte: Elaboração do autor (2014).

Cabe lembrar que os indicadores relacionados à variável gestão do conhecimento foram divididos em categorias obtidas por meio da aplicação do instrumento de coleta de dados. Os resultados apresentados no Quadro 15.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A tabulação e a análise de dados dos questionários ocorreram, principalmente, por meio de análise de conteúdo, um método adotado em pesquisas qualitativas que visa obter, a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos dessas mensagens (BARDIN, 2004). Busca-se, com essa análise, a ausência ou a presença de um conjunto de características específicas (ROESCH, 2005).

A princípio, foram construídos gráficos a partir das respostas do 1º bloco de perguntas, com o auxílio do Excel, e quadros de categorização com as perguntas abertas. Com o 2º e o 3º blocos teve-se a elaboração de quadros de categorização, bem como quadros contendo as afirmações, nos quais, através de análise das respostas, indicava-se se o trabalhador concordava ou discordava das afirmações postas.

É importante ressaltar que a análise de conteúdo realizada mediante as perguntas abertas de todos os blocos resultou nos quadros de categorização. A constituição dos quadros de categorização foi possível pela condensação de respostas semelhantes. Essa condensação ocorreu por meio do encontro das categorias comuns, denominadas de categorias de análise.

Deve-se salientar que toda a realização da análise de conteúdo foi baseada nas postulações de Bardin (2004), que proporcionaram o apoio técnico, bem como nos passos de

Diagnóstico do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002), dos quais foi retirado o principal arcabouço teórico de gestão do conhecimento.

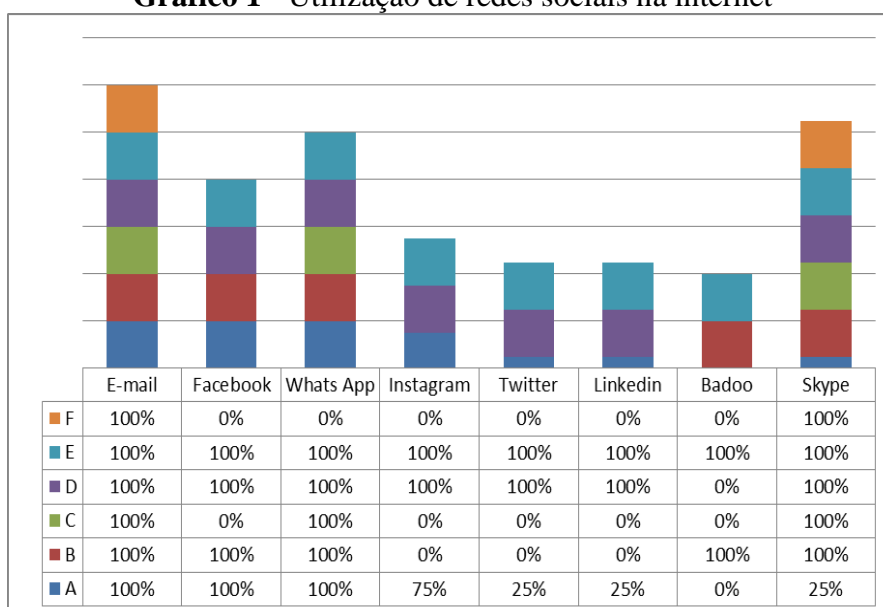
4 RESULTADOS

O presente tópicos apresenta os resultados da pesquisa, uma demonstração inicial da utilização das mídias sociais nas empresas estudadas, seguidos das análises dos processos tático e estratégico. No processo tático, são apresentados os indicadores obter, utilizar conhecimento, aprender, contribuir. No processo estratégico, por sua vez, são analisados os processos avaliar, construir e descartar.

4.1 UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS NAS EMPRESAS ESTUDADAS

A utilização das mídias sociais nas empresas estudadas é descrita a seguir a partir da análise dos gráficos.

Gráfico 1 - Utilização de redes sociais na internet



Fonte: O autor (2014).

No Gráfico 1, é revelado que, nas empresas A, B, C, D, E e F, 100% dos gestores e técnicos confirmaram que utilizam o e-mail como sendo uma ferramenta útil ao trabalho.

Os trabalhadores das empresas A, B, D e E evidenciaram que os gestores e técnicos utilizam em 100% do facebook, e as empresas C e F não utilizam. As empresas A, B, C, D e E afirmaram que utilizam em 100% o WhatsApp como ferramenta para desenvolver as suas tarefas, enquanto a empresa F não utiliza.

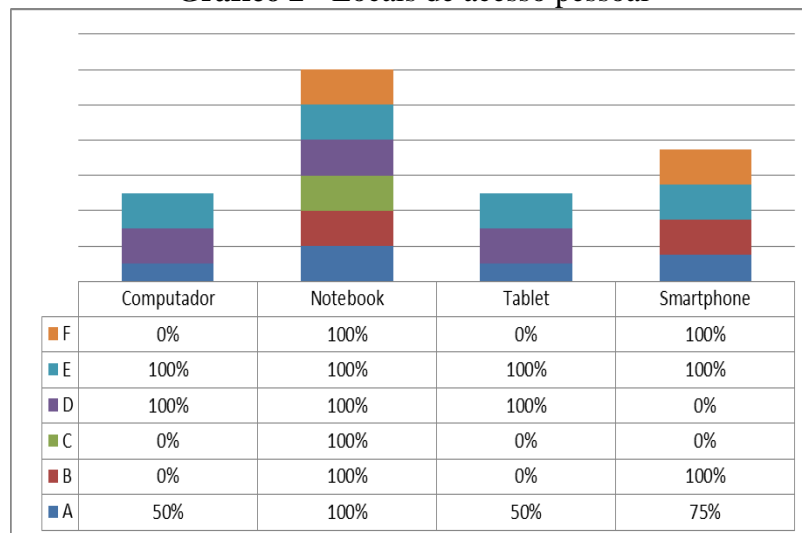
A empresa A revelou que 75% dos gestores e técnicos utilizam o Instagram, e, nas empresas D e E, 100% utilizam essa ferramenta para executar as tarefas. B, C e F não utilizam.

Um resultado interessante é a aproximação entre a utilização do Twitter e do LinkedIn. Em relação a ambos, na empresa A, 25% dos trabalhadores destacaram que utilizam. Nas empresas D e E, foi apontado que 100% utiliza, enquanto B e C não utilizam.

Somente as empresas B e E utilizam o Badoo. Quanto ao Skipe, na empresa A, 25% dos trabalhadores utilizam, enquanto que, nas empresas B, C, D, E e F, 100% utiliza como ferramenta na realização de suas tarefas.

Dessa forma nota-se, assim como aponta Castells (2013), que os trabalhadores das empresas seguem tendências da sociedade, quanto ao acesso de mídias sociais.

Gráfico 2 - Locais de acesso pessoal



Fonte: O autor (2014).

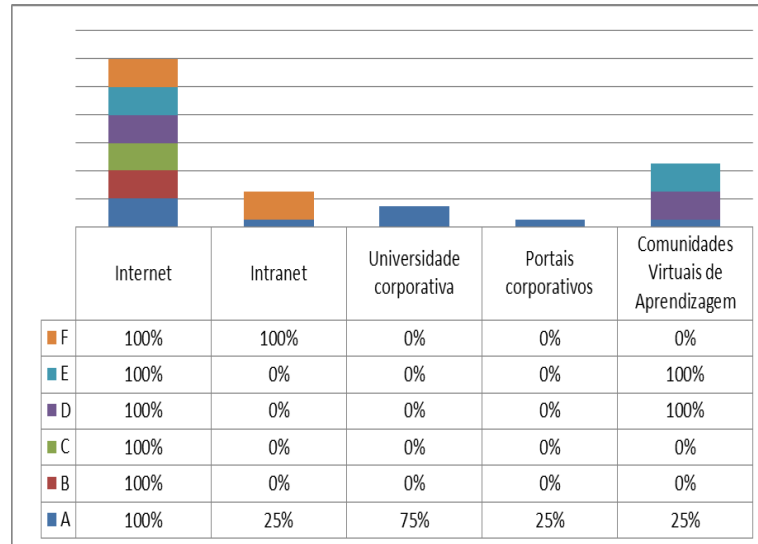
No Gráfico 2, a empresa A afirma que 50% dos trabalhadores utilizam computadores para executar suas tarefas. As empresas D e E utilizaram 100%. Já B, C e F não utilizam. As empresas A, B, C, D, E e F assinalaram que 100% de seus trabalhadores utilizam como ferramenta de trabalho o Notebook.

Em relação ao uso de Tablet, a empresa A assegura que 50% de seus gestores e técnicos utilizam e 100% dos trabalhadores das empresas D e E também utilizam. Nas empresas B, C e F, não é utilizado.

As empresas B, E e F observam que todos os trabalhadores utilizam o Smartphone, enquanto que apenas 75% dos trabalhadores da empresa A o utilizam como uma ferramenta útil ao trabalho. As empresas C e D não utilizam essa ferramenta.

Assim, as respostas obtidas confirmam a ideia de Teixeira (2013) de que a internet tem um papel importante nas mudanças dentro das organizações, visto que, na atualidade, é grande a utilização de recursos tecnológicos.

Gráfico 3 - Locais de acesso no trabalho



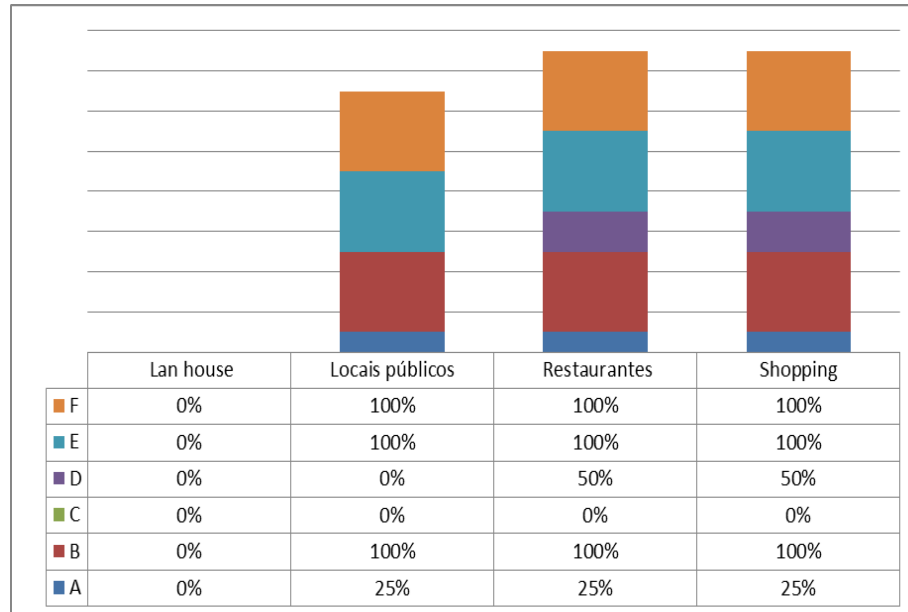
Fonte: O autor (2014).

Em relação ao Gráfico 3, todas as empresas demonstram que utilizam a internet como uma importante ferramenta para desenvolver suas tarefas.

Sobre a Intranet, 25% dos trabalhadores da empresa A e 100% da empresa F a utilizam como uma ferramenta para executarem suas tarefas. Contudo, as demais não utilizam.

Quanto à universidade corporativa e aos portais corporativos, notou-se que as empresas B, C, D, E e F não utilizam. Percebe-se também que 100% dos trabalhadores das empresas D e E utilizam as comunidades virtuais de aprendizagem.

Os resultados corroboram os dados da pesquisa de Jue, Marr e Kassotakis (2010), ao se verificar que a internet possibilita que cada colaborador das empresas natalenses estudadas publique e acesse informações, colabore para um esforço comum ou construa relacionamentos, representando um avanço em tecnologia e mudanças nas normas comportamentais, aumentando o volume de trocas entre as pessoas e estendendo o poder de alcance a todos os cantos do mundo.

Gráfico 4 - Outros locais de acesso

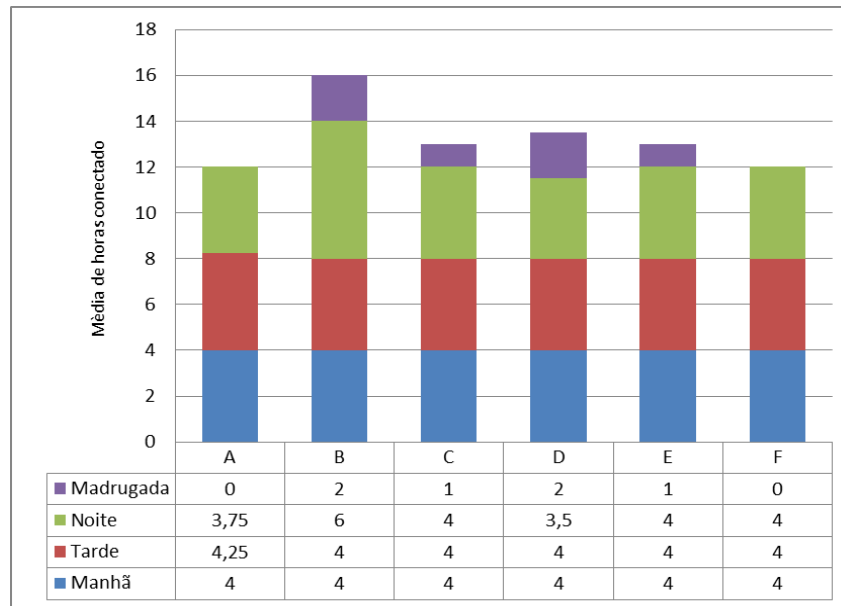
Fonte: O autor (2014).

Com o Gráfico 4, é possível afirmar que os trabalhadores das empresas estudadas não costumam frequentar *lan houses*.

Em se tratando do acesso em locais públicos, 100% dos trabalhadores das empresas B, E e F costumam acessar. Na empresa A, 25% utiliza, ao passo que os trabalhadores das empresas C e D não utilizam.

Foi observada, ainda, uma aproximação do acesso de internet *w-fi* em restaurantes e shoppings, onde 100% dos trabalhadores das empresas B, E e F utilizam, 50% dos trabalhadores da empresa D utilizam e 25% dos trabalhadores da empresa A também utilizam, enquanto os trabalhadores da empresa C não utilizam.

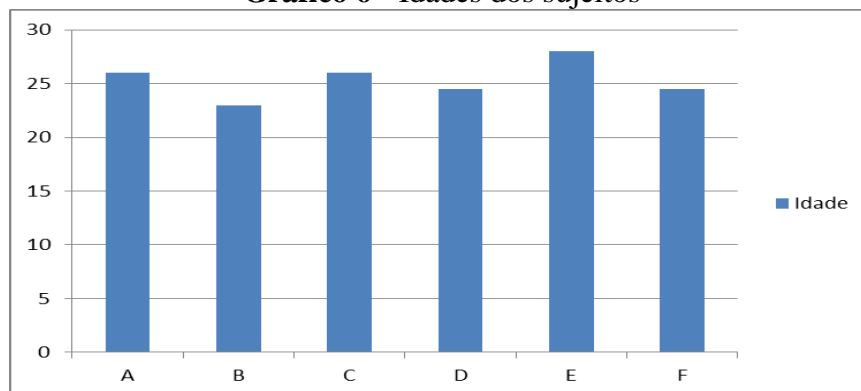
Os dados estão em consonância com o que acredita Castells (2012) e Teixeira (2013), quando se atesta que a utilização da internet deve ser vista como uma forma propagar informações nas redes que a integram.

Gráfico 5 - Média diária de horas conectadas

Fonte: O autor (2014).

A partir do Gráfico 5, pode-se inferir que a empresa onde os trabalhadores passam mais tempo conectados à internet é a B, em um total de 16 horas médias por dia. As empresas com trabalhadores que passam em média menos horas conectados são a A e F, em um total de 12 horas.

Esses resultados podem estar ligados à frequente participação em redes sociais no ambiente virtual, que, conforme destaca Castells (2012), ganha cada vez mais realce como recurso teórico, metodológico e técnico para o exame de como o mundo social, em seus diferentes níveis, se estrutura e se transforma, centrando-se na relação dos atores sociais e de mão dupla entre atos (ação) e estrutura social (rede de relações), que conta com instrumental analítico complexo e desenvolvido.

Gráfico 6 - Idades dos sujeitos

Fonte: O autor (2014).

Pelo gráfico 6, é possível observar que a idade média dos trabalhadores da empresa A é 26 anos (entre 23 a 28 anos). Na empresa B a trabalhadora tem 23 anos e, na empresa C, a idade do trabalhador é de 26 anos. Já na empresa D, os trabalhadores têm em média 24,5 anos (entre 23 e 26 anos). Na empresa E, a idade do trabalhador é de 28 anos e, na empresa F, é de 24,5 (23 e 26 anos). Dessa forma, nota-se que os trabalhadores das empresas são jovens.

A análise qualitativa da utilização das mídias sociais das empresas estudadas inicia-se a partir do Quadro 5.

Quadro 5 - Sentimento quando não está conectado

Categoria	Fragmento	Respondente
Livre do trabalho	Às vezes até gosto de não estar conectado.	A
Improdutivo	A internet é fundamental para o desenvolvimento de tecnologia e sem ela não é possível fazer consultas sobre eventuais problemas em código fonte. A sensação de não estar conectado é a mesma de preocupação, pois a falta de internet está diretamente relacionada ao atraso de tarefas.	B
	Preocupado, muitas coisas só posso resolver conectado na internet.	c
Dando prejuízo à empresa	Para evitar possíveis problemas, a empresa possui links alternativos de internet para garantir 99% de conectividade.	b
	O sentimento é como se tudo tivesse parado, nada funciona.	h
Incompleto	Sinto a falta de algo importante.	d
		f
	Fico triste.	e
Atrasado comunicativamente	A partir disso, não estar conectado não significa apenas não utilizar as redes de internet, mas sobretudo estar um passo atrás dos meios para comunicação.	g
	Os contatos profissionais, pessoas amigas e familiares começariam a ficar preocupados devido à falta de comunicação.	h
Incapaz	Um tanto que desprotegido para gestão da empresa.	i
Preocupado	Diante dos avanços das tecnologias é necessário se adaptar a realidade na qual o uso da internet é essencial nos dias atuais, seja ele para entretenimento ou trabalho.	g
	Preocupado, pois 80% das atividades que realizo na empresa dependem de ferramentas que estão na internet.	J

Fonte: O autor (2014).

Com base na análise dos dados obtidos com o instrumento de coleta, foi possível inferir que, no que alude ao sentimento de não estar conectado (Quadro 5), tem-se que está ligado a algo negativo nos âmbitos pessoal e profissional. Os trabalhadores sentem-se

improdutivos, com a sensação de prejuízo à empresa, incompletos, atrasados comunicativamente, incapazes e preocupados.

Nesse caso, nota-se uma grande proximidade dos trabalhadores com as redes, o que confirma o pensamento de Johnson (2009).

Quadro 6 - Wi-fi para os clientes da empresa

Categoria	Fragmento	Respondente
É uma necessidade básica	Acredito que wi-fi para os clientes da empresa, há muito tempo deixou de ser um diferencial e passou a ser um conforto básico para o cliente, assim como ter um banheiro, uma cafeteira ou um bebedouro.	A
	Estamos vivendo um novo contexto tecnológico onde as pessoas são dependentes do tráfego rápido de informações.	H
	Sempre há uma necessidade de consulta na internet ou solucionar algum problema	J
É uma tendência em estabelecimentos das diversas áreas	No Brasil há uma tendência de todos os estabelecimentos privados fornecerem wi-fi para seus clientes, como por exemplo: restaurantes, supermercados, livrarias, bares e entre outros. Disponibilizar wi-fi é uma forma de agradar.	B
	Caso a empresa tenha um ambiente para os clientes.	C
É uma forma de diferenciação	Sim. É uma forma de valorizar tanto o cliente como o ambiente.	C
		D
		E
		F
		I
É um modo de fidelizar	Essa disponibilização é um meio de atrair e satisfazer os clientes.	G
	Prover acesso à internet aos clientes é também uma maneira de melhorar o atendimento e conseqüentemente promover a fidelização.	H

Fonte: O autor (2014).

No que tange à questão sobre o apego à *web* no âmbito da clientela, para os sujeitos da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 6, o oferecimento de internet para os clientes é uma necessidade básica, que pode ser vista também pelo lado financeiro, uma vez que pode trazer diferenciação ao estabelecimento e fidelização de clientes. É apontado como sendo uma tendência em estabelecimentos de diversas áreas.

Quadro 7 - Wi-fi para dispositivos pessoais dos trabalhadores

Categoria	Fragmento	Respondente
Com horários definidos	Sim, contanto que sejam definidos horários para o acesso.	A
	Sim, desde que haja uma política de uso.	B
	Em horários específicos para o uso.	J
Para comunicação interna	Desde que seja utilizada, na maior parte, para colaboração com a função do trabalhador na empresa.	I
Pode diminuir a produtividade	O uso indiscriminado de dispositivos pessoais pode trazer problemas de produtividade ao trabalhador.	B
	Trabalhadores que não estão estimulados e/ou não gostam do trabalho que faz podem acabar afetando a sua produção, mas nesse caso é melhor estimular o trabalhador ou demiti-lo.	C
	Desde que o uso não interfira na produtividade do trabalhador.	G
	É importante verificar se há um uso excessivo da rede para fins pessoais de forma que possa prejudicar o desempenho do trabalhador no trabalho.	H
Apenas relacionado à proatividade	Sim, é viável para trabalhadores proativos.	C
		D
		E
		F

Fonte: O autor (2014).

Acerca da disponibilização de *wi-fi* para dispositivos pessoais dos trabalhadores, é apontada estreita relação com a execução de atividades, como visto no Quadro 7. Para os sujeitos, essa disponibilização deve ocorrer com horários definidos e, principalmente, para facilitar a comunicação interna, uma vez que, se não estiver associada a fatores como proatividade, pode diminuir a produtividade no ambiente de trabalho.

4.2 PROCESSO TÁTICO

4.2.1 Obter

No processo tácito, em alusão à obtenção na gestão do conhecimento, existem algumas divergências nas respostas dadas. Entretanto, a maior parte dos respondentes afirma que as organizações apresentam esse processo estruturado regularmente ou sempre, como está posto na Tabela 1.

Tabela 1 - Obter

Afirmativas	Discorda	Concorda
A organização realiza planejamentos estratégicos periódicos.	4	6
A organização realiza planejamentos operacionais periódicos.	4	6
A organização capta informações gerais sobre cliente e mercado.	0	10
A organização obtém conhecimento agregador da missão, do negócio, dos valores, da visão de futuro e das estratégias da organização.	2	8
A organização provê seus trabalhadores de informações, tecnologias, referenciais e " <i>feedbacks</i> ".	3	7
A organização viabiliza/possibilita que seus trabalhadores participem de redes sociais sobre seu ramo de negócio.	2	8
Totais	15	45

Fonte: O autor (2014).

Na Tabela 1, um aspecto de destaque é se a organização viabiliza/possibilita que seus trabalhadores participem de redes sociais sobre seu ramo de negócio. A maior parte dos respondentes concordam com a afirmação.

Dentre os pontos em relação aos quais tem-se pensamento semelhante estão a realização de planejamentos estratégicos periódicos e de planejamentos operacionais periódicos e o provimento para os trabalhadores de informações, tecnologias, referenciais e "*feedbacks*".

Quanto aos quesitos que foram apresentados com maior aquiescência estão a captação de informações gerais no que se refere a cliente e mercado; e a obtenção de conhecimento agregador da missão, do negócio, dos valores, da visão de futuro e das estratégias da organização.

Pode-se inferenciar, assim, que as organizações citadas atuam seriamente com planejamento. Isso sugere que levam em conta a importância do planejamento.

No entanto, vale lembrar que, nas empresas estudadas, nem sempre a obtenção de informação pelas mídias sociais ocorre de forma clara, diferente do que alertam Bukowitz e Williams (2002).

Quadro 8 - Obter conhecimentos das demandas sociais

Categoria	Fragmento	Respondente
Ingresso no mercado de trabalho	O que acontece é que a cada hora que passa novas pessoas estão ingressando no mercado de trabalho.	a
	Muitos dos profissionais que são contratados acabam adquirindo uma carga maior de conhecimento dentro da própria função/cargo.	g
Conhecimentos, habilidades e atitudes	Entender como as grandes empresas gerenciam o seu pessoal.	f
	Pois como haverá mais opções, teoricamente o selecionado poderá ter mais habilidades que se encaixem na vaga.	a
	Contratar trabalhadores que saibam trabalhar em grupo.	e
	Na seleção de pessoal, é importante avaliar o interesse e a facilidade de novos aprendizados.	g
	A seleção de um profissional melhor capacitado.	i
	Aumenta a probabilidade do processo de seleção encontrar alguém com boas capacidades.	j
Demanda por emprego	Dessa forma, a falta de empregos em outras áreas da economia está potencializando a migração de profissionais para área de Tecnologia da Informação (TI), vislumbrando melhores salários e oportunidade de crescimento.	b
	A falta de emprego pode vir a influenciar de maneira positiva na hora de selecionar uma pessoa para o emprego.	a
		c
Concorrência	Permite um maior número de concorrentes a uma vaga.	i
	Vão aparecer mais para a seleção.	c
	Número de candidatos aumenta.	a
	Aumentar a quantidade de pessoal a selecionar.	h
Carência de profissionais	Em decorrência desta situação, as empresas de TI são caracterizadas por uma rápida expansão gerando uma carência de profissionais na área.	b
	No caso de profissionais reconhecidos, os bons realmente estarão normalmente empregados e a empresa vai ter que conquista-los independentemente do desemprego.	c
	A área de TI é uma área que ainda vem se desenvolvendo, o que ocasiona, muitas vezes, a deficiência de profissionais qualificados.	g
Atração de investimentos	A área de TI vem atraindo grandes investimentos	b
Crescimento econômico	O Brasil atravessa uma fase de crescimento econômico.	b
Competitividade	O conhecimento do gerenciamento de pessoal na instituição gera um ambiente organizacional melhor.	d

Fonte: O autor (2014).

Na perspectiva dos processos de obtenção do conhecimento, foi questionado sobre como o conhecimento das demandas sociais pode facilitar a seleção de pessoal (Quadro 8). Como resposta, nota-se que a seleção de pessoal se beneficia do conhecimento de demandas como, por exemplo, aquelas por emprego, crescimento econômico, carência de profissionais e

ingresso no mercado de trabalho. Através da obtenção de conhecimentos das demandas sociais é possível um maior domínio da gestão de pessoas no que diz respeito à seleção de habilidades, à concorrência, à competitividade e à atração de investimentos.

4.2.2 Utilizar conhecimento

Em se tratando de utilizar conhecimento (Tabela 2), a pesquisa revela uma semelhança entre as respostas associadas às 2 primeiras afirmações.

Tabela 2 - Utilizar

Afirmativas	Discorda	Concorda
A organização possui um perfil de competência profissional definido formalmente e conhecido por todos.	7	3
O gerenciamento de carreiras é feito pelo próprio empregado.	7	3
A socialização dos novos empregados é baseada no potencial de cada um e tem como foco o futuro da organização.	4	6
Totais	18	12

Fonte: O autor (2014).

Desse modo, fica evidente que as empresas não contam com um perfil de competência profissional definido formalmente e conhecido por todos, e o gerenciamento de carreiras é feito pelas próprias empresas.

Os respondentes ficaram em dúvida quanto à terceira afirmação, embora a maioria tenha concordado que a socialização dos novos empregados é baseada no potencial de cada um e tem como foco o futuro da empresa.

Quadro 9 - Socialização e utilização de conhecimento

Categoria	Fragmento	Respondente
Associar ambientação à produção	Permite que novos trabalhadores possam se socializar mais rapidamente, permitindo que o mesmo fique mais “ambientado” e consiga produzir o que ele é capaz de produzir.	A
	Abrir o espaço para as pessoas se conhecerem de verdade.	C
	Deixar o ambiente de trabalho mais sociável.	G
Fortalecimento do trabalho coletivo	Melhorando o rendimento do trabalho coletivo e com isso um melhor aproveitamento das capacidades intelectuais de cada trabalhador.	E
	Fortalece o trabalho coletivo e aumenta, de forma geral, a produtividade.	H
	Aprender a lidar com as diferenças que naturalmente irão existir, para que a equipe trabalhe de forma conjunta, compartilhando o conhecimento, e, conseqüentemente, otimizando os processos, ajudando a formação mais sólida da organização.	I
Combate à discriminação	O preconceito é combatido com advertências verbais.	B
	Conscientizando as pessoas para serem indiferentes às diferenças.	C
Percepção de gostos	Descobrir o que o trabalhador gosta para incluir nas práticas de boas vindas.	D
		F
		J

Fonte: O autor (2014).

A influência das mídias sociais na socialização de novos trabalhadores (Quadro 9) foi retratada pelos sujeitos da pesquisa. É apontado que o esclarecimento das demandas sociais fortalece o trabalho coletivo, combate a discriminação social e evidencia a percepção dos gostos dos trabalhadores no processo de socialização. De certa forma, através do apoio da conscientização acerca das demandas da sociedade, é possível uma maior produção no ambiente de trabalho, uma vez que os trabalhadores tornam-se mais próximos.

De uma maneira geral, as mídias sociais podem ser utilizadas agregando valor ao cliente, como assinalam Bukowitz e Williams (2002).

4.2.3 Aprender

No que alude ao aprendizado de conhecimento (Tabela 3), foi apresentado que, regularmente, as organizações apresentam conteúdos dos eventos educativos focados nas necessidades atuais, potenciais e futuras da organização; bem como definição de conteúdos e enriquecimento da educação individualizada, influenciada pelas práticas da sociedade.

Tabela 3 - Aprender

Afirmativas	Discorda	Concorda
A organização possui um Planejamento da Educação Corporativa alinhado com o seu Planejamento Estratégico.	6	4
A organização possui um Planejamento da Educação Corporativa alinhado com a Gestão do Conhecimento e o desenvolvimento das competências essenciais e profissionais.	5	5
Existe o gerenciamento formal da Educação Corporativa.	9	1
Os conteúdos dos eventos educativos são focados nas necessidades atuais, potenciais e futuras da organização.	3	7
Existe uma definição de conteúdos e enriquecimento da educação individualizada influenciada pelas demandas e práticas da sociedade..	5	5
A organização promove a avaliação formal e continuada educação corporativa	8	2
A organização oferece tempo para que seus trabalhadores descubram o valor da participação nas redes e as vantagens do intercambio como condição para a recriação de funções para os objetos e pessoas.	6	4
A organização viabiliza que os indivíduos desenvolvam novas competências para perceber, pensar e agir de modo a administrar sua própria sustentabilidade em condições de fluidez dos eventos e dos objetos.	4	6
Totais	46	34

Fonte: O autor (2014).

Na Tabela 3, os respondentes acreditam que o aprendizado não está adequado, pois discordam das afirmações sobre: planejamento da educação corporativa alinhado com a gestão do conhecimento e desenvolvimento das competências essenciais e profissionais; gerenciamento formal da educação corporativa; conteúdos dos eventos educativos focados nas necessidades pessoais dos empregados; criação de metodologias educacionais; tempo para que trabalhadores descubram o valor da participação nas redes e as vantagens do intercambio como condição para a recriação de funções para os objetos e as pessoas; viabilização do desenvolvimento de novas competências para perceber, pensar e agir de modo a administrar a própria sustentabilidade, em condições de fluidez dos eventos e dos objetos.

Os pontos a serem melhorados mais criticamente são a definição do planejamento da educação corporativa alinhado com o seu planejamento estratégico e a avaliação formal e continuada da educação corporativa.

Quadro 10 - A sociedade e o aprendizado

Categoria	Fragmento	Respondente
Satisfação no trabalho	Permite ao trabalhador acreditar nos princípios da empresa e fazer parte dela, não como um trabalhador qualquer, mas trabalhar com prazer.	a
	A satisfação de estar fazendo diferença na vida de muitas pessoas é um grande motivador.	c
	Ajuda a motivar o trabalhador.	d
		e
	f	
Identificação com a empresa	É uma forma de recrutar trabalhadores que estão no mesmo perfil da empresa.	b
	Conhecimento amplo sobre os ideais da empresa.	j
Alinhamento de perfis	O trabalhador, conhecendo o papel social da empresa, tem a possibilidade de se identificar e alinhar seus comportamentos com o da empresa.	b
	Gera uma confiança no desempenho de seu papel, moldando seu conhecimento e trabalho para que atenda, além de seus interesses pessoais, à visão da organização.	i
Geração tecnológica	Está fazendo mais do que gerar renda, mas também ajudando a sociedade a evoluir.	d
Postura profissional	Possibilita a identificação e a adaptação do próprio trabalhador no que se refere a princípios e postura profissional.	g
	Proporciona o desenvolvimento de novas funções de trabalho, habilidades pessoais e profissionais.	h

Fonte: O autor (2014).

Quanto aos benefícios de instruir o trabalhador (Quadro 10), fica notório que os mais lembrados são relacionados aos princípios e valores da empresa que tornam o trabalhador mais satisfeito no trabalho, identificado com a empresa, com visível alinhamento de perfil e, conseqüentemente, com postura profissional mais atenuada. No caso das empresas de tecnologia, essa identificação com a empresa e os valores dela, que se associam às demandas sociais, acaba favorecendo uma maior geração tecnológica.

Pode-se perceber, nesse sentido, uma associação com as ideia defendida por Sveiby (1998), de que a aprendizagem está firmemente integrada aos hábitos e às rotinas de trabalho.

4.2.4 Contribuir

Em relação à contribuição da gestão do conhecimento (Tabela 4), é assinalada como frequente a manutenção de espaços abertos/ livres, que possam ser ocupados pelos indivíduos, constituindo-se uma comunidade livre, pública, para que os trabalhadores façam deliberações.

Tabela 4 - Contribuir

Afirmativas	Discorda	Concorda
A organização possui líderes com capacidade de ação que impacta na subjetividade dos trabalhadores para criar neles a competência para a ação desejada pela atuação na intersubjetividade dos atores	5	5
A organização possibilita a seus trabalhadores que empreendam redes multimodais espontâneas, sem lideranças formalmente designadas e de livre manifestação	7	3
A organização propicia a criação de conhecimento novo	0	10
A organização propicia a criação de métodos novos	1	9
A organização propicia a criação de novos produtos e serviços	2	8
Totais	15	35

Fonte: O autor (2014).

Na Tabela 4, fazendo-se referência aos pontos que ocorrem regularmente, são destacados a permissão, pelas chefias, para que os trabalhadores vocalizem suas preocupações e debatam, conjuntamente, alternativas em meio aos problemas do dia a dia da organização; a existência de líderes com capacidade de ação que impacta na subjetividade dos trabalhadores, para criar neles a competência para a ação desejada pela atuação na intersubjetividade dos atores; o apoio à criação de novos conhecimentos, métodos, produtos e serviços e novas práticas organizacionais.

Algumas vezes, as organizações estudadas permitem a participação de representação dos trabalhadores sobre seus valores próprios e interesses no processo de tomada de decisão; possibilitam que empreendam redes multimodais espontâneas, sem lideranças formalmente designadas e de livre manifestação; possuem procedimentos e referenciais que são continuamente reajustados para melhor contribuir e controlar conflitos.

Quadro 11 - Importância de contribuir

Categoria	Fragmento	Respondente
Qualidade do emprego	Uma melhor qualidade de vida.	c
	Melhora a qualidade do empregado.	a
		e
Produtividade	A produtividade de um empregado está diretamente relacionada com o seu bem estar.	b
	Influencia a sua produtividade na empresa.	a
	Menos tempo sem produzir.	c
	O aprendizado adquirido em movimentos sociais ajuda o trabalhador a propor novos métodos e práticas que auxiliam a empresa a crescer.	d
	Garante a disposição maior de todos.	i
Pensar a sociedade	O melhoramento da saúde pública.	a
	Dessa forma, a saúde pública pode contribuir com a qualidade de vida do trabalhador e, conseqüentemente, aumentar seu bem estar.	b
	Contribuir para a redução dos problemas sociais.	g
		h
Condições de vida	A melhoria da saúde implica uma redução de gastos pelo próprio empregado.	c
	O financeiro do trabalhador também será beneficiado.	f
		j

Fonte: O autor (2014).

Em se tratando da importância de contribuir (Quadro 11), nota-se que podem ser absorvidas algumas políticas pelas empresas, tais como o apoio à melhoria na saúde e na qualidade do emprego. Dessa forma, além de possivelmente ocorrer um aumento da produtividade, será provável uma melhoria das condições de vida do trabalhador, como também um maior despertar da cidadania ao pensar a sociedade.

É válido ressaltar que, conforme afirmam Bukowitz e Williams (2002), aumentar as ligações organizacionais eleva a confiança de indivíduos e grupos, resultando em maior contribuição e compartilhamento.

4.3 PROCESSO ESTRATÉGICO

4.3.1 Avaliar

Em alusão à avaliação do conhecimento (Tabela 5), os participantes responderam que, regularmente, ocorre o gerenciamento do desempenho individual, do desempenho grupal e do desempenho organizacional; predominam os valores organizacionais e dos empregados;

avalia-se com foco nas necessidades futuras da gestão de pessoas e nas necessidades atuais da organização.

Tabela 5 - Avaliar

Afirmativas	Discorda	Concorda
A organização gerencia as interações de seus trabalhadores através das tecnologias e dos sistemas de informação e comunicação ou de especialistas.	5	5
A organização tenta prever as consequências do trabalho em rede e seus resultados, quanto à forma de fazer negócios, às referências e às expressões do pensamento, aos valores dos sentimentos e à articulação do agir.	6	4
Na organização predominam os valores dos empregados.	4	6
A avaliação é focada nas necessidades atuais da organização.	1	9
Totais	16	24

Fonte: O autor (2014).

Na Tabela 5, os respondentes ficaram indecisos a respeito do gerenciamento das interações de trabalhadores através das tecnologias e dos sistemas de informação e comunicação ou de especialistas; da previsão das consequências do trabalho em rede e seus resultados, quanto à forma de fazer negócios, às referências, às expressões do pensamento, aos valores dos sentimentos e à articulação do agir; da atuação em situações emergentes que demandam administração de suas identidades, de seus papéis, de suas tarefas e de seus vínculos, por força da intensa troca de informações, da alta densidade de estimulação e dos frequentes bombardeios de narrativas que diferenciam, legitimam, rejeitam ou confirmam as racionalidades que sustentam as ações.

Quadro 12 - Contribuições da avaliação

Categoria	Fragmento	Respondente
Apoio à opinião do trabalhador	Porque a opinião do trabalhador consiste em uma forma de agregar valor à organização, e isso influencia na avaliação de desempenho do trabalhador que contribui com sua opinião, seja positivamente, ou negativamente.	a
	A opinião do trabalhador é fundamental para auxiliar a auto-organização da equipe.	b
	O trabalhador vê-se valorizado e reconhecido como parte e pessoa integrante do desenvolvimento organizacional.	h
	A opinião do trabalhador deve ser discutida com toda a equipe para aumentar o desempenho de todos e ajustar possíveis falhas.	j
	Sendo assim, a sua opinião é de extrema importância para aumentar o desempenho de toda a equipe.	c
		e
		f
Permite que divergências sejam sanadas, desta forma otimizando o processo, além de satisfazer positivamente os trabalhadores.	i	
Ajustes na atuação profissional	Corrigir e ver onde foi mais que o esperado e usar o que deu certo para as outras áreas	c
	Identificar possíveis problemas e caminhos errados que possam estar sendo seguidos e propor soluções.	b
	As demandas sociais ajudam a entender como são feitos os processos avaliativos e de gerenciamento de conhecimento nas outras organizações e auxiliam nas práticas dentro da empresa.	d
Aumento da produtividade	Podendo ser discutida onde o desempenho foi abaixo do esperado.	c
Autoavaliação	Os trabalhadores deem sua opinião para aumentar a produtividade da empresa.	b
	Porque o trabalhador é quem tem a melhor visão do próprio trabalho.	c
Prevenção	Solução ou prevenção de problemas.	g

Fonte: O autor (2014).

A relevância da avaliação de conhecimento é abordada no Quadro 12. É informado pelos sujeitos que a avaliação de conhecimento favorece o apoio à opinião do trabalhador e o trabalho em equipe. Isso permite ajustes na atuação profissional, na prevenção e na autoavaliação, o que pode gerar aumento da produtividade.

Cabe lembrar que a avaliação auxilia os gerentes no isolamento das variáveis que resultam em desempenho e levam à criação de valor, fazendo com que possam tomar decisões melhores (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

4.3.2 Construir

Sobre a construção de conhecimento (Tabela 6) é frequente o tratamento com respeito aos trabalhadores demitidos, indignados, injustiçados, afetados por crises nas suas condições de vida.

Tabela 6 - Construir

Afirmativas	Discorda	Concorda
A organização está preparada para a instabilidade que o trabalho em rede traz, pois eles estão sempre sujeitos a alterações advindas de novas informações e demandas.	2	8
Os indivíduos e grupos desempenham suas tarefas de modo contingente à soberania das redes.	4	6
A organização possui estratégias para reter o conhecimento na organização.	2	8
Totais	8	22

Fonte: O autor (2014).

Na tabela 6, regularmente, as organizações se preparam para a instabilidade que o trabalho traz, pois ele está sempre sujeito a alterações advindas de novas informações e demandas; e se preocupam com a adaptação das pessoas e de seus desempenhos às exigências do negócio e o cuidado do impacto do trabalho na qualidade de vida. Igualmente, os indivíduos e os grupos desempenham suas tarefas de modo contingente à soberania das redes.

É mostrado que, algumas vezes, as organizações possuem estratégias para verificar demandas sociais na área das relações de trabalho (remuneração, benefícios, saúde ocupacional).

Não é percebido se a organização mantém especialistas capazes de gerenciar crises e conflitos entre os interesses individuais dos trabalhadores e os da organização; da mesma forma, não fica claro se a organização instituiu a lógica dos fluxos (uma racionalidade diferenciada da lógica das estruturas, na qual os eventos são relativizados pela fluidez de suas fronteiras, pela falta de regularidades e pela dinâmica de seus valores, dificultando a sustentabilidade entre contingências fundamentais com a relação entre a ação, o tempo e o local).

Os respondentes acreditam que as empresas estudadas possuem estratégia para reter o conhecimento na organização e manter a organização viável.

Quadro 13 - Construir conhecimento

Categoria	Fragmento	Respondente
Inovação	As demandas sociais, geralmente, produzem novas ideias que sempre agregam valor intelectual a uma organização.	a
	Identificação das práticas usadas por grandes empresas para que possamos evoluir.	e
Segurança	A redução da criminalidade no bairro contribui de forma direta para o trabalhador fazer hora extra na empresa.	b
	As pessoas precisam de segurança para trabalhar.	c
	Mudando de emprego ou mesmo pedindo demissão para não correr o risco.	c
Perfil do trabalhador	Conhecer o perfil do trabalhador e identificar se o mesmo se alinha ao perfil desejado pela empresa para o cargo.	d
		f
Horas extras	Necessidade de horas extraordinárias.	g
Tranquilidade no longo prazo	Trabalhar de forma mais tranquila.	h
	Contribuindo para o desenvolvimento da organização, para manter por mais tempo seus trabalhadores.	i
		j

Fonte: O autor (2014).

Acerca da construção de conhecimento (Quadro 13), é apontado que traz novas ideias para as empresas, colaborando com a situação laboral, uma vez que, na busca por direitos, é necessária uma reflexão sobre horas extras, longo prazo na empresa e conhecimento do perfil do trabalhador. Contudo, pode gerar insegurança e a necessidade de observação de riscos por parte das empresas, posto que o capital intelectual, que são os trabalhadores, precisa ser protegido.

De uma forma geral, a pesquisa corrobora com o pensamento de que, na manutenção do capital intelectual, a organização precisa de uma visão holística do empregado, reconhecendo habilidades imediatas que ele traz para as suas tarefas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

4.3.3 Descartar

Em relação ao processo de descartar conhecimento, as organizações encontram dificuldades consideráveis, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Descartar

Afirmativas	Discorda	Concorda
A organização aproveita os conhecimentos das redes sociais para identificar o conhecimento obsoleto para a organização.	5	5
A empresa valoriza a adaptação de ideias sobre produtos e serviços em declínio.	3	7
A organização descarta conhecimentos não alinhados às estratégias da organização.	5	5
Totais	13	17

Fonte: O autor (2014).

Na Tabela 7, foi mostrada como pertinente a valorização da adaptação de ideias sobre produtos e serviços em declínio.

Regularmente, a maior parte das organizações procura atualizar os trabalhadores em consonância com os cursos inovadores e valorizar a criação de novas rotinas.

Foi informado que, esporadicamente, as organizações estudadas descartam conhecimentos não alinhados às estratégias da organização e aproveitam os conhecimentos das redes sociais para identificar o conhecimento obsoleto para a organização.

Quadro 14 - Causas do descarte de conhecimento

Categoria	Fragmento	Respondente
Desmotivação	O trabalhador começa a se sentir inferiorizado perante os outros trabalhadores.	a
	Desmotivação pelo trabalho pode acabar no desligamento da organização.	a
	Novos cargos/funções podem aparecer e antigos podem sumir.	c
Renovação de conhecimento em TI	O setor da tecnologia da informação exige profissionais extremamente especializados e que estejam em constante renovação de conhecimento, devido à evolução das tecnologias.	b
	As empresas estão em constante mudança para se adaptar ao mercado.	c
	É necessário que a melhoria seja no quadro de trabalhadores ou na organização em geral.	g
	Os trabalhadores devem estar em um processo contínuo de aprendizagem para se adequar a uma empresa de tecnologia.	j
Conhecimento - Atualização	Quanto mais alto o grau de instrução de uma pessoa, mais capaz é essa pessoa de mudar de cargo, tanto vertical quanto horizontalmente.	c
	Como o conhecimento em TI é muito dinâmico, a curva de aprendizagem, muitas vezes, está diretamente relacionada ao nível de escolaridade.	b
	Tentar amenizar problemas de aprendizagem de novas tecnologias.	b
Interação social	Saber que suas opiniões e valores são importantes para a organização também.	h
		i
Mídias sociais são irrelevantes	Não.	d
		e
		f

Fonte: O autor (2014).

Por fim, ainda discorrendo sobre descartar conhecimento, no Quadro 14, para os sujeitos da pesquisa, os movimentos sociais aumentam a interação social e, em muitos casos, em virtude de os movimentos recentes terem tido grande participação do ambiente virtual, acabam tendenciando para uma renovação de conhecimento em TI. Essa renovação deve ser vista a partir da lógica da curva de aprendizagem, em que, a princípio, tem-se a aprendizagem de novas tecnologias que, no final da curva, torna-se obsoleta, sendo substituída por outra. Quem não se adapta acaba, de certa forma, com falta de produtividade.

Cabe mencionar que o descarte de conhecimento é um dreno sobre os recursos que abrem espaços tanto físicos como financeiros para investir seriamente nas capacidades que rendem valor para os clientes (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Contudo, é necessário observar que alguns sujeitos não veem claramente uma relação de causa e efeito de processos de monitorar pessoas e descartar conhecimento com movimentos e demandas sociais.

No Quadro 15, pode-se visualizar um resumo do quantitativo de fragmentos analisados, ligados a cada categoria dos indicadores estudados.

Quadro 15 - Resumo de categorias dos indicadores

Indicadores	Categoria	Fragmentos relacionados
Obter	Ingresso no mercado de trabalho	2
	Conhecimentos, habilidades e atitudes	6
	Demanda por emprego	3
	Concorrência	4
	Carência de profissionais	3
	Atração de investimentos	1
	Crescimento econômico	1
	Competitividade	1
Utilizar	Associar ambientação à produção	4
	Fortalecimento do trabalho coletivo	3
	Combate à discriminação	2
	Percepção de gostos	3
Aprender	Satisfação no trabalho	5
	Identificação com a empresa	2
	Alinhamento de perfis	2
	Geração tecnológica	1
	Postura profissional	2
Contribuir	Qualidade do emprego	3
	Produtividade	5
	Pensar a sociedade	4
	Condições de vida	2
Avaliar	Apoio à opinião do trabalhador	8
	Ajustes na atuação profissional	3
	Aumento da produtividade	1
	Auto-avaliação	2
	Prevenção	1
Construir	Inovação	2
	Segurança	3
	Perfil do trabalhador	2
	Horas extras	1
	Tranquilidade no longo prazo	3
Descartar	Desmotivação	3
	Renovação de conhecimento em TI	4
	Conhecimento –Atualização	3
	Interação social	2
	Movimentos e mídias sociais são irrelevantes	3
Total		100

Fonte: O autor (2014).

Fica evidente, por meio do Quadro 15, a quantidade considerável de indicadores que surgem a partir da gestão do conhecimento e que podem impactar de forma significativa na gestão em empresas de tecnologia.

5 CONSIDERAÇÕES

Ao final da dissertação, tendo por base o problema estudado, é possível a inferência de que as empresas de tecnologia da informação estudadas utilizam o conteúdo de mídias sociais para a gestão do conhecimento de forma gradual. Essas empresas possuem trabalhadores imersos em uma cultura tecnológica pautada nas redes virtuais com densa utilização dos recursos da *web 2.0*, através das mídias sociais.

Entretanto, as mídias sociais e a gestão do conhecimento nas empresas nem sempre seguem a mesma direção, tendo em vista que as empresas são mais reativas do que prospectivas ao se falar da utilização de mídias sociais como um dos principais diferenciais competitivos na gestão do conhecimento e do capital intelectual.

Em relação ao primeiro objetivo específico, o estudo evidencia que o uso das mídias sociais pelos trabalhadores das empresas ocorre tanto fora quanto dentro do ambiente de trabalho, pois as mídias sociais são vistas como um modo de atualização de conhecimento e informações em tempo real.

Nesse contexto, é notório que o e-mail constitui uma ferramenta útil ao trabalho, sendo associado às diversas mídias sociais como Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter e LinkedIn, Skipe e, com menos frequência, o Badoo. Para o acesso às mídias sociais existe densa utilização de terminais móveis, como Notebook, Tablet e Smartphone.

O estudo revela que é preciso uma atenção especial ao acesso das mídias sociais nos aparelhos pessoais dos trabalhadores no ambiente de trabalho, visto que deve ocorrer com horários definidos e estar associado à proatividade e à produtividade no trabalho.

Quanto ao segundo objetivo específico, o estudo revela que o processo tático da gestão do conhecimento está sendo pouco utilizado, principalmente, à medida que se fala de aprendizado.

Os trabalhadores acreditam que o aprendizado não está adequado por causa da pouca preocupação com a educação corporativa; do tempo para que trabalhadores descubram o valor da participação nas redes e as vantagens do intercâmbio como condição para a recriação de funções para os objetos e as pessoas; da viabilização do desenvolvimento de novas competências para perceber, pensar e agir de modo a administrar a própria sustentabilidade em condições de fluidez dos eventos e dos objetos.

No quesito obtenção, a organização viabiliza/possibilita que seus trabalhadores participem de redes sociais sobre seu ramo de negócio.

A respeito de utilizar conhecimento, a influência das mídias sociais na socialização de novos trabalhadores é ressaltado que, mediante o apoio da conscientização das demandas da sociedade, surgidas a partir das mídias sociais, é provável uma maior produção no ambiente de trabalho, já que os trabalhadores tornam-se mais próximos.

Fazendo-se menção à contribuição da gestão do conhecimento, é mostrado que algumas políticas podem ser absorvidas pelas empresas, tais como o apoio à melhoria na saúde e na qualidade do emprego. Isso ocasiona um aumento da produtividade e o melhoramento das condições de vida do trabalhador.

Em alusão ao terceiro objetivo específico, entende-se que a apropriação do conhecimento por intermédio das mídias sociais no processo estratégico está despertando interesse nos trabalhadores.

Na avaliação do conhecimento, é observado o apoio à opinião do trabalhador e o trabalho em equipe. Tal fato permite ajustes na atuação profissional, na prevenção e na autoavaliação.

No que se refere à construção de conhecimento, pode-se afirmar que as empresas estudadas se preparam para a instabilidade gerada pelo trabalho e se preocupam com a adaptação das pessoas e de seus desempenhos às demandas do negócio.

Em se tratando do processo de descartar conhecimento, compreende-se que, esporadicamente, as organizações estudadas descartam conhecimentos não alinhados às estratégias empresariais e aproveitam os conhecimentos das redes sociais para identificar o conhecimento obsoleto para a organização.

O estudo conclui, assim, que a utilização do conteúdo de mídias sociais para a gestão do conhecimento ainda é baixa, mas promissora na percepção de trabalhadores de empresas de tecnologia da informação do estado do Rio Grande do Norte (RN).

Por fim, para estudos futuros ligados ao tema sugere-se uma análise da utilização do conteúdo de mídias sociais para a gestão do conhecimento, levando em consideração a visão de clientes. Outra possibilidade é estudar a influência das mídias sociais no comportamento do trabalhador dentro do ambiente laboral.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BASSETO, Clemilton Luís. **Redes de conhecimento: espaço de competências em informação nas organizações contemporâneas**. Bauru: Ide@, 2013.
- BOECKMANN, Clara Emilie; RAMOS FILHO, Aldo Ribeiro; CUNHA, Margarete Rocha. Mudança organizacional e comunicação na melhoria da qualidade do atendimento aos usuários da tecnologia da informação na secretaria da fazenda do estado de Pernambuco. **JISTEM J. Inf.Syst. Technol. Manag.** [Online], São Paulo, v.3, n.3, p. 271-290, 2006.
- BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciano. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**. Fortaleza: UFC, 2005.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.6, p. 1123-1144, nov./dez. 2006.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em redes**. São Paulo: Paz e Terra, 2012.
- CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- CERVO, A. L.; BEVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v.40, n.1, p. 6-9, mar. 2000.

HENRIQUES, André Coelho Vaz; ANTUNES, Elaine Di Diego; MACKE, Janaina. Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v.19, n.1, p. 247-273, abr. 2013.

JOHNSON, J. David. **Gestão de redes de conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2009.

JUE, Arthur L.; MARR, Jackie Alcalde; KASSOTAKIS, Mary Ellen. **As mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados**. São Paulo: Évora, 2010.

LADAIN, Maria Célia Vieira; COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. As práticas de gestão de pessoas nas empresas de economia de comunhão: estudo de caso no Polo Spartaco. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.10, n.4, p. 858-882, dez. 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALIZIA, Pierfranco. A "telinha particular". Objetivo e funções da Web TV na Comunicação Organizacional: uma resenha dos estudos recentes. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.**, São Paulo, v.35, n.2, p. 291-311, dez. 2012.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v.30, n.1, p. 71-81, abr. 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de et al. um estudo sobre gestão do conhecimento e inovação em uma empresa multinacional do setor de *fast-food*: o caso da *Subway*. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 18, n.1, p. 86-105, mar. 2013.

PESSONI, Arquimedes. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 137-156, dez. 2011.

REGINATO, Carlos Eduardo Roehé; GRACIOLLI, Odacir Deonísio. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento: um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 705-716, dez. 2012 .

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSENBERG, Marc J. **Além do e-learning**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SOUZA, C. **Olhos voltados para a indústria do futuro**. 2013. Disponível em: <<http://jornaldehoje.com.br/olhos-voltados-para-a-industria-do-futuro/>>. Acesso em: 02 jan. 2014.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede, e agora?**: gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo: Évola, 2013.

TUZZO, Simone Antoniaci; MAINIERI, Tiago. Pesquisa empírica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: proposta metodológica e olhar sobre a prática de assessorias de Comunicação em Goiás. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 233-252, jun. 2011 .

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

OBJETIVO: Analisar a utilização do conteúdo de mídias sociais através da Internet para a gestão do Conhecimento Organizacional, na percepção dos gestores de empresas de tecnologia da informação do estado do Rio Grande do Norte.

1. USO DAS MÍDIAS SOCIAIS

1.1. Utilização de Redes Sociais na Internet		1.2. Locais de Acesso	
1.1.1. Email		1.2.1. Particular	
1.1.2. Facebook		1.2.1.1. Computador	
1.1.3. WhatsApp		1.2.1.2. Notebook	
1.1.4. Instagram		1.2.1.3. Tablet	
1.1.5. Twitter		1.2.1.4. Smartphone	
1.1.6. LinkedIn		1.2.2. Trabalho	
1.1.7. Badoo		1.2.2.1. Internet	
1.1.8. Skype		1.2.2.2. Intranet	
1.1.9. Lulu		1.2.2.3. Universidade Corporativa	
1.1.10. Jogos virtuais		1.2.2.4. Portais Corporativos	
1.3. Tempo diário conectado (horas)		1.2.2.5. Comunidades Virtuais de Aprendizagem	
Manhã		1.2.3. Outros	
Tarde		1.2.3.1. Lan house	
Noite		1.2.3.2. Locais públicos	
Madrugada		1.2.3.3. Restaurantes	
1.4. Caracterização		1.2.3.4. Shopping	
Sexo:			
Idade:			
Escolaridade:			

1.5. Como se sente quando não está conectado?

1.6. É viável disponibilizar *wi-fi* para os clientes da empresa?

1.7. É viável disponibilizar *wi-fi* para dispositivos pessoais dos trabalhadores, por exemplo: *smartphone* e *tablet*?

2. PROCESSO TÁTICO

Indicadores	Afirmativas	Discorda	Concorda
Obter	2.1 A organização realiza planejamentos estratégicos periódicos.		
	2.2 A organização realiza planejamentos operacionais periódicos.		
	2.3 A organização capta informações gerais sobre cliente e mercado.		
	2.4 A organização obtém conhecimento agregador da missão, do negócio, dos valores, da visão de futuro e das estratégias da organização.		
	2.5 A organização provê seus trabalhadores de informações, tecnologias, referenciais e “ <i>feedbacks</i> ”.		
	2.6 A organização viabiliza/possibilita que seus trabalhadores participem de redes sociais sobre seu ramo de negócio.		
Utilizar	2.7 A organização possui um Perfil de Competência Profissional definido formalmente e conhecido por todos.		
	2.8 O Gerenciamento de Carreiras é feito pelo próprio empregado.		
	2.9 A Socialização dos novos empregados é baseada no potencial de cada um e tem como foco o futuro da organização (GC).		
Aprender	2.10 A organização possui um Planejamento da Educação Corporativa alinhado com o seu Planejamento Estratégico.		
	2.11 A organização possui um Planejamento da Educação Corporativa alinhado com a Gestão do Conhecimento e o desenvolvimento das competências essenciais e profissionais.		
	2.12 Existe o gerenciamento formal da Educação Corporativa (GC).		
	2.13 Os conteúdos dos eventos educativos são focados nas necessidades atuais, potenciais e futuras da organização.		
	2.14 Existe uma definição de conteúdos e um enriquecimento da educação individualizada influenciada pelas demandas e práticas da sociedade (GC).		
	2.15 A organização promove a avaliação formal e contínua da educação corporativa.		
	2.16 A organização oferece tempo para que seus trabalhadores descubram o valor da participação nas redes e as vantagens do intercâmbio como condição para a recriação de funções para os objetos e as pessoas.		
	2.17 A organização viabiliza que os indivíduos desenvolvam novas competências para perceber, pensar e agir, de modo a administrar sua própria sustentabilidade em condições de fluidez dos eventos e dos objetos.		
Contribuir	2.18 A organização possui líderes com capacidade de ação que impacta na subjetividade dos trabalhadores para criar neles a competência para a ação desejada, pela atuação na intersubjetividade dos atores.		
	2.19 A organização possibilita a seus trabalhadores que empreendam redes multimodais espontâneas, sem lideranças formalmente designadas e de livre manifestação.		
	2.20 A organização propicia a criação de conhecimento novo.		
	2.21 A organização propicia a criação métodos novos.		
	2.22 A organização propicia a criação novos produtos e serviços.		

2.23 Quais conhecimentos a empresa pode adquirir nas mídias sociais para facilitar a seleção de pessoal?

2.24 Como utilizar as mídias sociais para facilitar a socialização de novos trabalhadores?

2.25 Instruir o trabalhador sobre mídias sociais gera quais benefícios?

2.26 Quais as contribuições dos movimentos sociais para a atuação do empregado a longo prazo?

3. PROCESSO ESTRATÉGICO

Indicadores	Afirmativas	Discorda	Concorda
Avaliar	3.1 A organização gerencia as interações de seus trabalhadores através das tecnologias e dos sistemas de informação e comunicação ou de especialistas.		
	3.2 A organização tenta prever as consequências do trabalho em rede e seus resultados, quanto à forma de fazer negócios, às referências, às expressões do pensamento, aos valores dos sentimentos e à articulação do agir.		
	3.3 Na organização predominam os valores dos empregados.		
	3.4 A avaliação é focada nas necessidades atuais da organização.		
Construir Manter	3.5 A organização está preparada para a instabilidade que o trabalho em rede traz, pois eles estão sempre sujeitos a alterações advindas de novas informações e demandas.		
	3.6 Os indivíduos e grupos precisam das redes para desempenhar tarefas.		
	3.7 A organização possui estratégias para reter o conhecimento na organização.		
Descartar	3.8 A organização aproveita os conhecimentos das redes sociais para identificar o conhecimento obsoleto para a organização.		
	3.9 A empresa valoriza a adaptação de ideias sobre produtos e serviços em declínio.		
	3.10 A organização descarta conhecimentos não alinhados às estratégias da organização.		

3.11 Quais as influências das mídias sociais no processo avaliativo de trabalhadores e de gerenciamento do conhecimento?

3.12 Como o conhecimento das mídias sociais contribui para a manutenção do capital intelectual?

3.13 A empresa toma por base os movimentos e mídias sociais para descartar conhecimento da organização?