



UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Mildred do Monte Damião Negreiros

**USO CORPORATIVO DE MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS PARA A GESTÃO DE
PESSOAS E GESTÃO DE CONHECIMENTO EM RESTAURANTES NA CIDADE
DO NATAL/RN**

Natal/RN

2015

Mildred do Monte Damião Negreiros

**USO CORPORATIVO DE MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS PARA A GESTÃO DE
PESSOAS E GESTÃO DE CONHECIMENTO EM RESTAURANTES NA CIDADE
DO NATAL/RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação - *Stricto Sensu* - em Administração da Universidade Potiguar, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Lydia Maria Pinto Brito.

Natal/RN

2015

Mildred do Monte Damião Negreiros

**USO CORPORATIVO DE MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS PARA GESTÃO DE
PESSOAS E GESTÃO DE CONHECIMENTO EM RESTAURANTES NA CIDADE
DO NATAL/RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – *Stricto Sensu* – em Administração da Universidade Potiguar, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pela seguinte banca examinadora:

Profa. Dra. Lydia Maria Pinto Brito – Orientadora
Universidade Potiguar

Profa. Dra. Fernanda Fernandes Gurgel – Examinador Externo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Walid Abbas El Aouar – Examinador Interno
Universidade Potiguar

Natal/RN

22/06/2015

Dedico este trabalho a todos aqueles que sonham, mas que, após um sonho, lutam para transformá-lo em realidade, em especial, à minha família: *MEU ESPOSO E MINHAS TRÊS MARIAS.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pela possibilidade de trilhar mais este percurso acadêmico.

À minha família, pela paciência, apoio e colaboração, em especial a meu esposo Fernando Negreiros e à minhas filhas Maria Fernanda, Maria Gabriela e Maria Clara, pela confiança e apoio a mim dedicados ao logo deste tempo de estudo. Sou grata, sobretudo, por compreenderem minha ausência constante como esposa, mãe e dona de casa e pela colaboração, uma vez que eles me representaram, em várias ocasiões, não deixando que eu tivesse preocupações, a não ser estudar.

Aos meus amigos e companheiros de trabalho da Universidade Potiguar, os quais estiveram sempre ao meu lado dando-me apoio nesta jornada, notadamente, à minha diretora e minha mãe intelectual, Profa. Annamaria do Nascimento Nóbrega, e às meninas do Centro Gastronômico, as quais sempre estarão presentes em minha vida.

Aos amigos e colegas de curso que estiveram juntos durante toda essa caminhada, em especial à minha orientadora, Profa. Dra. Lydia Maria Brito, por seu comprometimento, proporcionando a ampliação de conhecimentos e condições para que este trabalho se concretizasse. Ao Prof. Dr. Walid Abbas El Aouar, por sua disponibilidade, paciência e palavras de encorajamento nos momentos mais difíceis.

A todos que fazem parte de minha vida e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão exitosa desta pesquisa.

RESUMO

Nas últimas décadas, as tecnologias da informação e comunicação têm sido consideradas aliadas de vários campos do conhecimento, não se excluindo o campo comercial, especificamente, aquele ligado à restauração. Nessa direção, a gestão do conhecimento surge como uma possibilidade para colaborar com a melhoria dos restaurantes, para que possam oferecer aos seus comensais produtos e serviços vinculados pelas mídias sociais digitais. Na cidade do Natal/RN, destino de turistas e novos moradores, e rica quanto à variedade do setor gastronômico, esse campo comercial só se amplia a cada ano, fazendo-se *mister* o uso das redes sociais digitais a fim de conquistar e fidelizar clientes. Tendo isso em vista, o estudo analisa o uso corporativo de mídias sociais digitais para a gestão de pessoas e para gestão de conhecimento organizacional, na percepção de 10 (dez) gestores de restaurantes do município supracitado. Para tanto, foi descrito o uso de mídias sociais digitais pelos gestores das empresas; verificado o processo tático da gestão de pessoas e da gestão do conhecimento; e investigado o processo estratégico da gestão de pessoas e da gestão do conhecimento. Teoricamente, buscou-se contribuições nos estudos sobre os conceitos de redes sociais digitais (EVANS, 2009; TORRES, 2009; NOHRIA; ECCLES, 1992), mídias sociais digitais (TELLES, 2010), gestão de pessoas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; MARRAS, 2000; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; GIL, 2009) e gestão do conhecimento (FORD *et al*, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2003). Metodologicamente, este estudo de caso qualitativo, se insere no campo da Administração e o seu plano de coleta de dados contempla uma entrevista com questões abertas e fechadas sobre como os gestores fazem uso da *internet* em seus restaurantes, como contratam seus empregados e os mantêm e qual a influência da *web* nesses processos. As respostas concedidas pelos gestores evidenciaram que a *internet* utilizada para o uso pessoal dos gestores é aproveitada em todas as formas de apresentação. Mas, no caso da gestão de pessoas e da gestão do conhecimento, não ocorre o uso de mídias sociais digitais nas empresas investigadas. Enfim, os não-resultados demonstram a urgente necessidade de utilização das MSD e das RSD nos processos táticos e estratégicos da gestão de pessoas e da gestão do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Mídias sociais digitais. Gestão de pessoas. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

In the last decades, information and communication technologies have been considered allies in many fields of knowledge, not excluding the commercial field, specifically, the one linked to the restoration. In this sense, knowledge management emerges as a chance to contribute to the improvement of the restaurants, so they can offer to their diners products and services linked by social digital media. In the city of Natal / RN, the destination of tourists and new residents, is rich in the variety of gastronomic sector, this commercial field increases every year, becoming *mister* the use of digital social networks in order to acquire and retain customers . On this hand, the study examines the corporate use of social digital media to people management and organizational knowledge management, in the perception of ten (10) managers of restaurants from Natal. Therefore, it described the use of social digital media by managers of the companies; checked the tactical process of people managing and the knowledge management; and investigating of the strategic aspects of people management and knowledge management. Theoretically, it sought contributions in the study of the concepts of social digital networks (Evans, 2009; Torres, 2009; Nohria; ECCLES, 1992), online social media (Telles, 2010), people management (LIMONGI-FRANCE; ARELLANO, 2002; MARRAS, 2000; milkovich; Boudreau, 2000; GIL, 2009) and knowledge management (FORD et al, 2003; Nonaka and Takeuchi, 1997; CHOO, 2003). Methodologically, this qualitative study case, it operates in the field of management and its data collection plan includes an interview with open and closed questions on how managers make use of the internet in their restaurants, how they hire their employees and maintain and the influence of the web in these processes. The answers given by managers showed that the internet is used for the personal use of managers is used in all forms of presentation. But in the case of people management and the knowledge management, does not occur using social digital media in the investigated companies. Finally, the non-findings demonstrate the urgent need to use the MSD and RSD in tactical and strategic processes of people management and knowledge management.

KEYWORDS: Social media. People management. Knowledge management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de gestão do conhecimento.....	53
Quadro 2 - Quadro comparativo.....	61
Quadro 3 - Quadro sujeitos da pesquisa.....	66
Quadro 4 - Categorias de análise e atributos da pesquisa.....	69
Quadro 5 - Como se sente quando não está conectado?	73
Quadro 6 - É viável disponibilizar wi-fi para os clientes da empresa?.....	74
Quadro 7 - É viável disponibilizar wi-fi para os funcionários da empresa?.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
<i>E-mail</i>	<i>Electronic mail</i>
EUA	Estados Unidos da América
GC	Gestão do conhecimento
GP	Gestão de pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
LED	Light Emitting Diode
m ²	Metro Quadrado
MSD	Mídias Sociais Digitais
ONGs	Organizações Não Governamentais
RSD	Redes Sociais Digitais
RH	Recursos Humanos
RN	Rio Grande do Norte
TV	Televisão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2	PROBLEMA.....	15
1.3	OBJETIVOS.....	16
1.3.1	GERAL	16
1.3.2	ESPECÍFICOS	16
1.4	JUSTIFICATIVA.....	16
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS.....	19
2.2	REDES SOCIAIS DIGITAIS.....	20
2.3	SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES EM REDE	22
2.3.1	<i>ORKUT</i>	24
2.3.2	<i>FACEBOOK</i>	25
2.3.3	<i>TWITTER</i>	26
2.3.4	<i>BLOG</i>	27
2.3.5	<i>YOUTUBE</i>	28
2.3.6	<i>INSTAGRAM</i>	29
2.3.7	<i>WHATSAPP</i>	30
2.3.8	<i>E-MAIL</i>	30
2.4	PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	31
2.4.1	SUPRIMENTO OU AGREGAÇÃO.....	38
2.4.2	APLICAÇÃO	40
2.4.3	DESENVOLVIMENTO OU CAPACITAÇÃO	42
2.4.4	COMPENSAÇÃO OU MANUTENÇÃO	45
2.4.5	CONTROLE OU MONITORAÇÃO.....	48
2.5	PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	49
2.5.1	OBTENHA	55
2.5.2	UTILIZE	56
2.5.3	APRENDA	56
2.5.4	CONTRIBUA	57
2.5.5	AVALIE.....	58

2.5.6	CONSTRUA E MANTENHA	59
2.5.7	DESCARTE.....	61
2.6	CONEXÕES ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO	62
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1	TIPO DE PESQUISA	65
3.2	AMBIENTE E PARTICIPANTES DA PESQUISA	67
3.3	COLETA DE DADOS.....	68
3.3.1	Instrumentos de coleta de dados	69
3.4	CATEGORIAS DE ANÁLISE	69
4	RESULTADOS	72
4.1	UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS NAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	72
4.2	PROCESSO TÁTICO DA GESTÃO DE PESSOAS E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	76
4.2.1	Suprir / Obter	76
4.2.2	Aplicar / Utilizar	77
4.2.3	Capacitar / Aprender	78
4.2.4	Desenvolver / Contribuir	78
4.3	PROCESSO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	79
4.3.1	Avaliar / Avaliar	79
4.3.2	Manter / Construir	79
4.3.3	Monitorar / Descartar	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICE	91
	APÊNDICE A – Roteiro da entrevista.....	91

1 INTRODUÇÃO

Por meio da popularização, a *internet*, agregada ao crescimento e à utilização de computadores pessoais e celulares, vêm exercendo, cada vez mais, papéis importantes através das Redes Sociais Digitais (RSD), as quais se expandem através de negociações pessoais e comerciais. Por conseguinte, com o surgimento das Mídias Sociais Digitais (MSD), a comunicação *online* passou a ser observada como fator importante, talvez devido à facilidade de acesso e de oportunidades a se estabelecer novos vínculos de conhecimentos interpessoais, além das amplas possibilidades de trocas de informações.

A princípio, as RSD eram utilizadas tão somente para gerar uma comunicação direta entre grupos e pessoas que estabelecessem certo nível de afinidade. Com o passar do tempo, observou-se que, neste meio, havia uma vasta amplitude de manifestação sobre diversos temas. Os debates relacionados a vários tipos de produtos, serviços, preços, empresas e consumo cresciam vertiginosamente. Para as organizações, isso poderia ser interpretado como inúmeras possibilidades de se gerenciar negócios, pessoas e conhecimentos.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1999) afirmam que, diferentemente dos bens materiais, que desaparecem à medida que são utilizados, os ativos do conhecimento aumentam com seus usos, já que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. Há uma pressão cada vez maior nas organizações para incorporar e aprimorar as tecnologias de ponta, buscar novos modelos de organizações, gestão e tecnologia, ampliar conhecimentos e inovar, para prosperarem com sucesso nos diversos segmentos produtivos (VALENTIM, 2003).

Sendo assim, com o crescimento de uma das mais poderosas ferramentas já desenvolvidas pela *internet*, a *Web 2.0* surge e, diariamente, vem atraindo a atenção de estudiosos do mundo virtual, uma vez que passaram a fazer parte do dia a dia de bilhões de usuários das MSD. Essas tratam de sistemas que permitem a interação entre pessoas, o compartilhamento de informações e a formação de grupos, consolidando-se como uma maneira de se relacionar e de aprender a vincular o exercício de viver em sociedade.

Atualmente, o conhecimento é evidenciado como recurso econômico por intermédio da aplicação da tecnologia cada vez mais avançada, mediante a atualização de conhecimento e domínio de técnicas modernas (MIYASHIRO *et. al.*, 2008). O conhecimento passou a gerar riqueza e, além disso, deve-se considerar que o homem vive em uma sociedade baseada no conhecimento e que suas aplicações produzem efeitos e benefícios intangíveis que agregam valor dentro das organizações (MIYASHIRO *et. al.*, 2008).

Para Rossetti e Morales (2007), a gestão do conhecimento está intimamente relacionada ao fator sucesso na tomada de decisões, o qual tende a aumentar, na medida em que aumenta a interação entre gestão do conhecimento e as tecnologias de informações. Para os autores, as ferramentas de gestão do conhecimento pretendem auxiliar no processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada por toda organização.

As trocas de conhecimento e informações vêm ocorrendo de maneira rápida através das MSD, tais como o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram* e o *E-mail*. A crescente utilização das mídias sociais possibilita uma maior aproximação das organizações com seus clientes.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O tema desta dissertação está centrado na gestão de pessoas e na gestão do conhecimento com o apoio das MSD. Mais especificamente, procura-se o entendimento da relevância de gerir o conhecimento através dessas mídias, nas empresas do ramo de alimentos e bebidas na cidade do Natal/RN.

Nessa senda, observa-se uma tendência de crescimento das interações por meio das RSD no ambiente virtual. A quantidade e a diversidade de pessoas conectadas a MSD estão aumentando diariamente (RAUNIER *et. al.*, 2014) e uma das principais justificativas para isso é, segundo Batista (2011, p. 61), o fato de que as redes sociais "são representações estabelecidas na *internet* das relações e interações entre indivíduos e grupos".

A *internet* reduziu dramaticamente os custos de coordenação e transação. Ela permite que pessoas e empresas de diferentes partes do mundo trabalhem em conjunto em tempo real e superem os limites naturais impostos pela distância

geográfica: "fluxos de informações em tempo real, com base na rede, melhoram a eficiência ao reduzir a variabilidade de informações entre funcionários espalhados pelo mundo e entre todos os participantes da cadeia de valor" (TERRA; GORDON, 2002, p. 37).

Tendo em vista o avanço dos meios de comunicação e do uso constante das MSD, nossa meta é ampliar a discussão sobre o assunto, verificando, através desta pesquisa, as influências das mídias na área de restauração¹, retratando o comportamento de seus gestores com uso da *internet*. O interesse em entender a gestão do conhecimento e seu relacionamento com as RSD no setor de alimentos e bebidas ocorre devido ao fato de ser a pesquisa um meio científico, um instrumento para entender a realidade de forma sistemática e orientada por conceitos validados.

1.2 PROBLEMA

Nos últimos anos, Natal, a capital do Rio Grande do Norte, tem sido o destino preferido de muitos turistas e de novos moradores. Sob a alcunha de "cidade do sol", o município vem atraindo investidores e empresários interessados em fixar negócios perto de suas belas praias e paisagens.

A cidade do Natal oferece, ainda, uma gastronomia variada de pratos típicos a seus visitantes, sendo os principais baseados em frutos do mar e peixes, com apresentação de vários tipos de temperos e ingredientes. Além desses, outros pratos se destacam, a exemplo do baião de dois, da carne de sol, do cuscuz, da paçoca, da gíngua com tapioca etc. Vale salientar, ainda, a importância dos festivais gastronômicos para a cidade.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento surge como uma possibilidade para colaborar com a melhoria dos restaurantes, para que possam oferecer aos seus comensais produtos e serviços vinculados pelas MSD, isso porque a quantidade e o alcance de assuntos variáveis debatidos através das RSD têm contribuído como os usuários definem sua relação com as empresas. As inúmeras situações podem resultar a disponibilidade dos mesmos em expressar opinião sobre determinado produto ou serviço ofertado, a intenção em manter aproximação com a organização de sua preferência ou expor, de forma espontânea, as suas insatisfações como

¹ Referente a serviço de restaurantes. Estabelecimento destinado ao preparo e comércio de refeições.

resultado de uma relação de consumo. Diferenciar o que o cidadão deseja, da forma com que se está oferecendo, pode resultar na necessidade das organizações em se adequar de forma mais dinâmica às que conduzem a discussões, pela sociedade.

Para Marteleto (2001), as RSD ou *networks* são representações de um conjunto de participantes autônomos, que unem ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados. Esses elementos, por meio de suas relações sociais, vislumbram uma maior captação de recursos e de conhecimento que nortearão e definirão o futuro de seu empreendimento.

Tendo como base essas considerações, a presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: *como as Mídias Sociais Digitais são utilizadas para a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento na percepção de gestores da área de alimentação, na cidade do Natal/RN?*

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar a utilização do conteúdo de Mídias Sociais Digitais para a gestão de pessoas e gestão do conhecimento organizacional, na percepção dos gestores da área de alimentos e bebidas na cidade do Natal/RN.

1.3.2 Específicos

- a) Descrever o uso de Mídias Sociais Digitais pelos gestores das empresas.
- b) Verificar o processo tático da gestão de pessoas e da gestão do conhecimento.
- c) Verificar o processo estratégico da gestão de pessoas e da gestão do conhecimento.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica considerando a importância das MSD e sua contribuição no mercado de restauração, sendo que, para a sociedade, a relevância recai sobre a promoção de uma ampliação de opiniões relacionadas aos desdobramentos de como essas mídias têm influenciado a escolha da população

por uma alimentação balanceada, como esta alimentação está sendo colocada no mercado, se os restaurantes comerciais estão realmente conscientes de que para oferecer alimentos, se esses tem que ter segurança alimentar, se são nutricionalmente adequados ao consumidor a que se destina e se esses usam as MSD em relação à sua brigada.

Assim, uma interface entre academia e mercado pode representar uma importante contribuição do estudo, tendo em vista que a academia e a ciência ganharão pelo registro das informações, demonstrando a satisfação do cliente e fazendo o diferencial no mercado, ambos beneficiados, pois o estudo irá auxiliar no aprimoramento da gestão de pessoas e da gestão do conhecimento em empresas de restauração e, conseqüentemente, na qualidade das atividades através da melhor utilização de MSD.

A escolha do tema se deu em virtude do interesse da pesquisadora em aprofundar seus conhecimentos sobre o assunto, já que atua na área restauração e tem interesse em entender a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento nessas organizações. Tendo isso em vista, observamos que o presente estudo beneficiará as empresas a aumentar seu desempenho no que tange às MSD, à gestão de pessoas e à gestão do conhecimento, pois essas poderão se autoavaliar.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

No tocante à estrutura, esta dissertação divide-se em 07 seções: (i) introdução, (ii) referencial teórico, (iii) metodologia, (iv) resultados, (v) conclusões, (vi) referências e (vii) apêndices.

Nesta introdução, é apresentada a problemática que motivou a realização do estudo bem como a contextualização, o objeto, os objetivos (geral e específicos), a justificativa e a relevância da pesquisa para a sociedade da informação.

No capítulo seguinte, denominado *Referencial Teórico*, são discutidos acerca de cinco temáticas importantes para as organizações, a saber: Mídias Sociais Digitais, Redes Sociais Digitais, sociedades e organizações em redes, gestão de pessoas e gestão do conhecimento organizacional. São expostos, também, conceitos, recursos e exemplos de utilização das redes e MSD, bem como o procedimento para gerir pessoas e gerir conhecimentos nas organizações. A última

parte do capítulo em pauta aborda a conexão entre a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento organizacional, através do uso das MSD.

Por seu turno, a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos empreendidos pela pesquisa: o tipo do estudo, o universo em que foi realizado, os instrumentos que foram aplicados para geração do *corpus* e o modo como foram tratados os dados, de modo a alcançar os objetivos propostos.

No quarto capítulo, são evidenciados os resultados aos quais chegou a pesquisa, demonstrando, inicialmente, como as empresas investigadas utilizam as RSD e, posteriormente, analisamos como se efetivam os processos táticos (suprir/obter, aplicar/utilizar, capacitar/aprender, desenvolver/contribuir) e estratégicos (avaliar/avaliar, manter/construir, monitorar/ descartar)

Em seguida, são apresentadas as considerações finais sobre a investigação, as quais demonstram que a interação entre pessoas tem sido cada vez mais estudada e, por isso, as redes sociais são campo frutífero enquanto espaços aglutinadores de indivíduos.

Por fim, são apresentadas as referências em que o estudo se estrutura para discussão dos dados, bem como os apêndices, seção de suma importância para conhecimento dos interlocutores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa é composto por cinco temáticas relevantes para as organizações, a saber: Mídias Sociais Digitais, Redes Sociais Digitais, sociedades e organizações em redes, gestão de pessoas e gestão do conhecimento organizacional. No decorrer deste capítulo, serão expostos conceitos, recursos, utilizações das redes e mídias sociais digitais, bem como o procedimento para gerir pessoas e gerir conhecimentos nas organizações. Finalmente, a última parte deste referencial aborda a conexão entre a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento organizacional, a partir do uso das MSD.

2.1 MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS

As Mídias Sociais Digitais e as Redes Sociais Digitais são muitas vezes confundidas, mas não são a mesma coisa. As RSD configuram uma categoria das MSD, tendo, dessa forma, várias características diferentes das mídias digitais.

As MSD dependem da interação de pessoas, pois é essa integração que vai construir o conteúdo compartilhado. As mídias digitais são diversas ferramentas disponíveis atualmente que ajudam a acelerar e a desenvolver as habilidades de conexões, comunicações e colaborações. “Mídias” são meios e “Sociais” são os relacionamentos, que visam compartilhar informações e construir relações, sendo elos de amizade ou de conquista para fidelização de um cliente. Os consumidores envolvidos com as empresas sempre geram melhores retornos. Essa comunicação *online* permite a identificação quase imediata de aceitação ou de rejeição de uma campanha ou de um produto, por exemplo.

As mídias sociais são sites de internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos (TELLES, 2010, p 19).

As MSD abrangem todos os recursos com acesso à *internet* para que exista a comunicação através de diversos meios, como áudio, vídeo, texto, imagens e qualquer outra combinação ou troca. Essas aceleram o desenvolvimento da sabedoria coletiva dentro das organizações, possibilitando poder de conexão entre

indivíduos com conhecimentos aparentemente irrelevantes. Quanto mais o conhecimento é compartilhado, uma nova sabedoria coletiva vem surgindo, bem como novas possibilidades para melhorar ideias, produtos, serviços e decisões de negócios dentro de um espiral de efeitos cumulativos.

O uso das MSD está presente na maioria das atividades associadas ao desenvolvimento de talentos porque elas disponibilizam as informações mais rápidas de todas as formas, possibilitando que as pessoas aprendam umas com as outras, trazendo à luz táticas ou conhecimentos ocultos e ajudando a expandir o processo de aprendizagem ao longo do tempo. As informações estão nas pontas de nossos dedos dentro das mais variadas fontes de Mídias Sociais Digitais.

2.2 REDES SOCIAIS DIGITAIS

O termo Redes Sociais Digitais, no ambiente da *internet*, é conhecido pelas teias de relacionamentos formadas em canais da *web* que proporcionam a formação de comunidades *online* e a interação de seus participantes ou usuários. Essas redes têm influenciado cada vez mais as novas gerações e a maneira como se relacionam com outras pessoas. Excelente canal de comunicação direto com o consumidor, também possibilitam boas oportunidades de negócios para o empreendedor.

Entendem-se redes sociais virtuais ou digitais, as páginas na *internet* que permitem a utilização de recursos com foco na interação, troca de informações, união de ideias em torno de valores e interesses compartilhados entre seus membros (EVANS, 2009; TORRES, 2009).

O conceito de redes é complexo e polissêmico (ZANCAN, 2008). O termo “redes” é derivado do latim e tem o significado de “entrelaçamento de fios, cordas, arames, com aberturas fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido” (LOIOLA; MOURA, 1997). No ramo empresarial, as organizações podem ser entendidas como as conexões de atores sociais enraizadas em estruturas sociais. Similarmente, Burt (2001) define as redes como um conjunto de atores ligados por meio de relações sociais de um tipo específico. Já Nohria e Eccles (1992) analisam o termo “Redes Sociais” desde a sua origem, proveniente da Sociologia, da Psicologia, da Biologia Molecular, da Teoria dos Sistemas, da Antropologia, entre outros. Para esses autores, as redes têm como objetivos a interação, a ajuda mútua, o relacionamento, a integração e o compartilhamento entre os atores sociais.

A noção de rede, atualmente, define sistemas de relações, como redes sociais e de poder, circundando diversas áreas de conhecimento com fins variados. Seu relato inicial na literatura data do século XII, na França, designando fios entrelaçados para os tecidos usados em cestas, cordéis, malhas etc. (MUSSO, 2010).

O objetivo principal da análise de redes é focalizar as relações (conexões) entre pontos (pessoas, organizações, comunidades, entre outros) num espaço qualquer, não necessariamente físico (FAZITO, 2005). Segundo o autor, citando Albert-Lazlo Barabasi (2003), para compreender uma “topologia” (ou seja, a estrutura invariante de relações entre determinados pontos num espaço qualquer), o principal é prestar atenção na distribuição dos pontos e dos laços/conexões que compõem o sistema.

O termo rede passou por uma série de adaptações ao longo dos séculos, mas sua ruptura conceitual próxima do que é hoje ocorreu entre os séculos XVIII e XIX, quando passou de um estado natural para um estado artificial, ou seja, o conceito de rede começou a ser construído, uma vez que passou a ser pensado a partir de sua relação com o espaço (MUSSO, 2010).

Rede é uma estrutura de interconexão instável, composta por elementos em interação, e cuja variabilidade obedece a alguma regra de funcionamento. Os elementos de interação são os nós, os indivíduos interconectados, instáveis a partir do dinamismo próprio da rede e que obedecem a regras próprias para o seu funcionamento (MUSSO, 2010, p. 31).

Quando uma rede de computadores conecta pessoas ou organizações, isso é uma rede social digital. Da mesma forma que uma rede de computadores é um conjunto de máquinas conectadas por um conjunto de cabos, uma rede social é um conjunto de pessoas (ou organizações ou outras entidades sociais) conectadas por um conjunto de relacionamentos sociais, como amizade, trabalho cooperativo ou intercâmbio de informações (GARTON; HARTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1997). Noutros termos, as redes sociais somos nós, os nossos amigos, vizinhos, parentes. A prática de redes sociais é uma atividade antiga que surgiu bem antes da *internet*, através de telefonemas, cartas telegramas e, mesmo, nas conversas ao vivo, por exemplo. Com o avanço das redes de relacionamento *online*, facilitaram-se e expandiram-se as possibilidades de interação social, assim, essas ferramentas

potencializam a manutenção e a expansão dos laços sociais, além de ajudar a visualizar as redes sociais que, novamente, são formadas pelas pessoas, empresas, instituições e seus amigos, parentes, parceiros.

Os analistas de RSD procuram identificar o movimento social como uma dinâmica social específica, diferente de processos cognatos de ação coletiva e de contenção política, como rebeliões ou revoltas. Segundo eles, o movimento é formado por:

[...] atores formalmente independentes que estão situados em contextos locais específicos [...], produzem identidades específicas, valores e orientações, e perseguem metas e objetivos, estando ao mesmo tempo ligados através de formas de cooperação concreta e/ou reconhecimento mútuo em processos que vão além da ação de protesto específico (DIANI, 2003, p. 301).

Conforme esta concepção, o movimento social se constitui mediante uma rede de interações informais, composta por uma pluralidade de atores (indivíduos, grupos, associações ou organizações) que se engajam em relações de conflito com oponentes claramente definidos e compartilham uma identidade coletiva distinta.

A partir de 2006, começou uma nova era na *internet*, face ao avanço das redes sociais. Pioneiro, o *Orkut* ganhou a preferência dos brasileiros. Nos anos seguintes surgiram outras redes sociais como, por exemplo, o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram* e o *E-mail*.

2.3 SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES EM REDE

A utilização das RSD se estabeleceu como uma das ações mais comumente utilizadas no processo de informação entre empresas e seus respectivos produtos/serviços com os consumidores em potencial. Além disso, o uso da *internet* – por intermédio do *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *E-mail* – ampliou-se na vida cotidiana das pessoas e transformou-se em uma ferramenta utilizada para auxiliar o processo de conhecimento dos produtos, desde a produção até o detalhamento de sua funcionalidade, no impacto direto para a sociedade, seja pela importância ou consequências positivas e negativas, e como um meio de propagação de opiniões relacionadas ao consumo, caracterizando o nível de importância estabelecida pelos usuários desses sistemas (KAUFMAN, 2010; SANCHEZ, 2006).

Um dos principais fatores observado quando o tema discutido são aspectos relacionados à *internet* é a elaboração de valores próprios estabelecidos diante das relações nas RSD. Isso ocorre quando, em uma determinada rede, é possível que se mantenha uma relação direta e simultânea entre centenas ou milhares de pessoas sem que se perca a informalidade das interpelações, enquanto que em contato direto se torna praticamente impossível a mesma ação. Os valores, com isso, são fortalecidos e crescem à medida que aumentam os números de usuários (SANTOS, 2011).

Santos (2011) relata que vários autores consideram a força exercida nos comentários nas RSD como relevantes, pois estabelecem a imagem ou pensamentos das próprias pessoas. Esse processo se consolida porque os comentários podem ser vistos como a forma mais influente de mídia para tomada de decisão, a intenção da mensagem é carregada por autenticidade e pode haver credibilidade na informação de forma espontânea.

A visibilidade social também pode ser considerada um fator que predispõe os usuários a emitirem opiniões, seja de concordância ou não, com o seu grupo de relacionamento. Esses relatos pessoais passam a estabelecer influência direta na construção do conhecimento sobre determinados produtos, empresas e modelos de gestão. Quando isso ocorre, tem de haver uma propagação exponencial do conteúdo, gerando consequências de ganho ou perda da credibilidade na empresa e influência direta na sua imagem (CARNERO; CURIOSO, 2011; KAUFMAN, 2010; SANCHEZ, 2006; SANTOS, 2011).

Torna-se possível que as empresas estabeleçam estratégias pautadas no conhecimento das expressões usuais das RSD como mecanismo de oferta de produtos que obtenham a satisfação dos consumidores. Afonso e Gomes (2009) sugerem vários exemplos de empresas que adotaram essas estratégias não apenas como meio de captação de dados, mas de canal direto com os seus clientes e ampliação da capacidade de acompanhamento dos comentários relacionados ao pós-venda, além de resolutividade de problemas e oferta de soluções de uso dos seus respectivos produtos.

Dentre as redes sociais que deram certo no Brasil, o *Orkut* reinou absoluto. Foram mais de 35 milhões de usuários conectados em todo o mundo e 84% deles entravam todos os dias, em seus perfis, segundo a *NetPop Research*, feita no primeiro semestre de 2009. O *Orkut* era uma rede social filiada ao *Google*, criada em

2004 com o objetivo de ajudar seus membros a conhecer pessoas e manter relacionamentos. Era a rede social com maior participação de brasileiros, com mais de 23 milhões de usuários, em janeiro de 2008.

Atualmente, as redes mais conhecidas são o *Orkut*, o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram*, o *E-mail* e o *Youtube*. Cada uma delas possui públicos bem distintos, com interesses diversos. Porém, o mais interessante para o mundo empresarial é que em todos esses canais os usuários podem ser pessoas físicas, instituições ou empresas que queiram se comunicar com consumidores, fornecedores, parceiros e quem mais queira fazer parte.

2.3.1 Orkut

O *Orkut* foi criado por Buyukkoken, aluno da Universidade de *Stanford* e funcionário do *Google*, a partir de uma versão embrionária do *Club Nexus*, desenvolvido em 2011, sendo a combinação de diversas características de *sites* de redes sociais anteriores a ele. Além disso, configurava um sistema que, no início, permitia que o cadastro fosse feito apenas através de convites de outro ator já cadastrado.

Segundo Torres (2009), o conceito do *Orkut* é bem simples, baseando-se na criação de um perfil composto por uma série de informações pessoais, fotos e vídeos, sendo possível convidar membros da rede para tornarem-se “amigos”. Esses terão acesso a todas as informações disponíveis no perfil criado, podendo visualizar atualizações e trocar mensagens. Além do perfil, é possível criar comunidades, nas quais se elaboram debates, enquetes, discussões, divulgação de eventos, entre outros.

O *Orkut* foi o *site* de relacionamentos mais utilizado no Brasil, tendo chegado ao país muito antes de outros *sites* similares, em 25 de Janeiro de 2004 (CRUZ, 2011; JOHNSON, 2009; PEREIRA, 2012), com versão em português. Foi detentor de cerca de 86% do mercado brasileiro, segundo a pesquisa *Wave.3*, da *Universal McCann* (TORRES, 2009). Do mesmo modo, popularizou-se na Índia a partir de 2006, quando a ferramenta de idiomas foi criada separadamente para os falantes de cada língua.

Para Torres (2009), o conceito de comunidade do *Orkut* é uma forma de criar e gerar novos relacionamentos. No Brasil, a ideia das comunidades foi reflexo de um

ato de adesão a uma ideia ou conceito, com títulos como “Eu odeio Matemática” ou “Eu amo chocolate”. Assim como as ideias, também existem comunidades relacionadas a assuntos profissionais, cidades, esportes, dentre outros.

De acordo com Cruz (2011), o *Orkut* permite o compartilhamento de ideias e a interação entre os membros e usuários acerca de assuntos de interesse comum graças às comunidades virtuais, que são um agrupamento de pessoas que se identificam com os temas propostos.

O *Orkut* foi encerrado oficialmente dia 30 de setembro de 2014 e, depois de fechado, as pessoas não puderam mais entrar no site para exportar seus álbuns de fotos para o *Google+* e Apps, APIs e jogos não estão mais disponíveis. As comunidades públicas, por sua vez, foram salvas em um arquivo de comunidades visível publicamente. As comunidades que são visíveis a qualquer membro do *Orkut* e estão acessíveis via *web* (duas configurações que são gerenciadas pelos proprietários das comunidades) foram salvas em um arquivo no dia do encerramento da rede. Depois disso, você não mais foi possível adicionar novos tópicos, comentários ou pesquisas, mas qualquer pessoa na *web* é capaz de ver as antigas discussões.

2.3.2 Facebook

Fundado por Mark Zuckerberg, o *Facebook* é detentor da posição de segundo maior site de relacionamento do mundo, com 22% do mercado mundial, segundo a pesquisa *Wave.3*, da *Universal McCann* (TORRES, 2009). Gunelius (2012) e Powell (2010), afirmam que essa rede social é utilizada por mais de 350 milhões de usuários, com uma taxa de adesão de 600 mil novos usuários por dia, sendo a rede social mais popular dos Estados Unidos.

Criado em Fevereiro de 2004, o *Facebook* era restrito aos estudantes da Universidade de Harvard (TORRES, 2009; POWELL; DODDS, 2010), mas depois de dois anos foi aberto a todos, popularizando-se entre estudantes, empresas e pessoas. No Brasil, o *site* tem crescido de forma constante e é mais comum nas classes A e B, o que o diferencia dos EUA, onde a rede social detém 54% do mercado (TORRES, 2009; BARCELLOS, 2010).

O *Facebook* é estruturado como um caderno universitário ou como um mural de escola, *layout* que se deve principalmente ao fato de sua criação ter tido como

foco os estudantes secundaristas e universitários. O perfil do *site* é bastante detalhado, sendo adequado a estudantes e profissionais em início de carreira. As informações compartilhadas e transacionadas, no *Facebook*, são passíveis de uma restrição e organização maior que no *Orkut*, sendo possível restringir acessos a informações a determinados grupos, pessoas, classe e outros (TORRES, 2009).

Esse *site* de relacionamentos permite a criação de um perfil pessoal ou empresarial, que consiste em um espaço individual criado por uma pessoa. O usuário pode carregar vídeos, mensagens, arquivos e limitar suas atualizações como públicas, semiprivadas e privadas (GUNELIUS, 2012). Para Barefoot e Szabo (2010), o centro do universo do *Facebook* é o perfil do usuário, já que este é associado a um ser humano vivo e verificável. Um outro ponto que chama atenção nessa rede é o fato de sua plataforma ser aberta para programadores de software criarem aplicativos para usuários da rede social (TORRES, 2009; VAZ, 2010).

A rede permite, ainda, a criação de páginas, que consistem em um espaço criado por uma empresa, marca, organização ou celebridade. Os administradores dessas páginas têm acesso a uma série de dados estatísticos que permitem avaliar a sua performance no mercado. Já os grupos de relacionamentos podem ser criados por qualquer usuário e mantidos por vários administradores, podendo ser abertos – qualquer usuário pode acessar – ou fechados – é necessária a permissão do administrador para acesso. Geralmente, os grupos são formados por membros que tenham afinidades especiais, desejem debater assuntos comuns e compartilhar conteúdos e outros (GUNELIUS, 2012).

2.3.3 Twitter

Segundo Evans (2009), o *Twitter* é um *microblog* que permite postagens rápidas e curtas de texto ou vídeo para os outros envolvidos na rede. O *site* resume as redes sociais em seus elementos essenciais: uma postagem, um comentário e uma indicação das relações. Martins (2012, p. 108) afirma que “o *Twitter* é perfeito para pessoas ocupadas, porque os *posts* são curtos e diretos”.

Fundado em 2006 pela *Obvious Corp.* de São Francisco, essa rede social teve seu nome inspirado em um pássaro que emitia periodicamente um trinado estridente para manter os outros pássaros informados do que estava fazendo. O *Twitter* é um misto de rede social, *blog* e ferramenta de comunicação que permite a

inclusão de informações com até 140 caracteres para manter seus amigos informados sobre o que está fazendo, onde está, entre outras informações sobre sua vida, guiado pela pergunta: o que você está fazendo agora? (COMM; BURGE; TORRES, 2009).

Segundo Gunelius (2012), quando uma empresa opta por criar um perfil no *Twitter*, ela passa a poder publicar atualizações quando quiser e sobre qualquer assunto que desejar. Deve-se, porém, publicar conteúdos que reflitam expressamente sua imagem. O *Twitter* oferece às empresas uma incrível oportunidade, permitindo que façam conexão com segmentos de público mais abrangentes e construam novos relacionamentos.

Uma das vantagens dessa rede social é a capacidade de utilizá-la em equipamentos tecnológicos como *smartphones*, *blackberry*, *Iphone* e outros, além de ser de rápida atualização e permitir que o usuário acompanhe as informações de quem desejar. O *site* pode ser atualizado por vários tipos de dispositivos móveis e virou um grande *blog* coletivo, permitindo coletar e encontrar informações de jornais, agências de notícias, informações sobre as causas defendidas e seguidas pelo usuário e por seus amigos (BAREFOOT; SZABO, 2010; COMM; BURGE, 2009; TORRES, 2009).

2.3.4 Blog

Gunelius (2012, p. 88) define o *blog* como “um tipo de *website* criado com a utilização de um aplicativo como o *WordPress*, o *Blogger*, o *TypePad* ou o *Moveable Type*, que é frequentemente atualizado com a adição de novos textos, matérias ou artigos, genericamente chamados posts”.

Os *blogs* são, em sua essência, uma mídia social, em que o indivíduo divulga um conteúdo que pode ser lido e comentado por outros. Muitos dos que comentam, reproduzem e disseminam a discussão do que leram também são detentores de *blog*, mas seu público é composto por todos os tipos de pessoas que participam não só dos *blogs*, mas também de outras redes sociais (TORRES, 2009).

Existem dois tipos de *blog*: profissionais e pessoais. Para Torres (2009), o *blog* que é escrito sem finalidade comercial pode ser chamado de *blog* pessoal. Por outro lado, quando este é gerenciado e escrito por uma pessoa ou um determinado

grupo que, em suas postagens, revelam interesse comercial, passa-se então a chama-lo de *blog* profissional.

Como afirma Gunelius (2012), a maioria das pessoas procura informações sobre empresas, marcas, produtos e serviços através dos mecanismos de buscas *on-line* e o *blog* permite que a empresa seja encontrada por um número maior de pessoas, através desses *sites* de buscas. Quando se faz uma publicação no *blog*, o usuário gera pontos de indexação nos mecanismos de busca, tornando mais fácil que os consumidores encontrem a empresa. Ademais, as empresas podem beneficiar-se deste recurso por uma série de motivos, como: consolidação da marca; utilização como ferramenta de marketing; serviço de atendimento ao consumidor; construção de relacionamentos e otimização de posicionamento em mecanismos de busca. A eficácia de um *blog* corporativo depende de sua transparência, como ressalta Evans (2009, p. 175):

Blogs são um dos principais lugares onde os pensamentos são colhidos e comentados. São conversas nas quais você pode escutar ou das quais pode participar, desde que você mostre sua origem. É sempre possível criar o seu próprio *blog* – um *blog* “empresarial” – e usá-lo para falar sobre as coisas que são de seu interesse.

Nesse sentido, o *blog* é um excelente canal de interação com os consumidores de informações e, quando devidamente identificado e ativamente atualizado, permite comunicar novidades aos usuários através das atualizações. Outrossim, é possível que os usuários compartilhem seus pensamentos e interajam com o *blog*, respondendo e comentando o que é postado (EVANS, 2009).

Em contrapartida, o sucesso do *blog* empresarial depende do conteúdo que é publicado; se os *posts* não forem interessantes nem úteis, ninguém terá interesse em compartilhar a informação e/ou voltar a ler o *blog* (GUNELIUS, 2012).

2.3.5 YouTube

O *YouTube* foi fundado em fevereiro de 2005, por três jovens programadores: Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim (BRESSAN, 2008). A rede social fez tanto sucesso em tão curto período de tempo que, em Outubro de 2006, foi comprada pela empresa *Google* pela quantia de US\$1,65 bilhão em ações. Atualmente, a rede

social é, segundo Gunelius (2012, p. 170), “responsável pela grande maioria de circulação e do compartilhamento de vídeos *on-line*”.

Embora não venda produtos para a geração de capital, o *YouTube* presta serviços publicitários para a geração de lucro, e tem como objetivo proporcionar momentos de lazer ao usuário através da interatividade dos materiais publicados (BRESSAN, 2008). Contudo, Dias (2009, p. 92) afirma que “hoje em dia, é comum empresas, utilizarem serviços como o *YouTube* para compartilhar vídeos sobre seus produtos”. Trata-se de uma mídia similar à televisão, que trabalha com vídeos curtos e publicados diretamente pelos internautas, e atribui-se a ela o mérito da elevação de vídeos caseiros ao *status* de estrelas na *internet*. A rede popularizou o compartilhamento de vídeos, permitindo que seus usuários criem listas de reprodução, cadastrem produções e comentem as publicações de outros usuários (TORRES, 2009).

2.3.6 Instagram

Instagram é um aplicativo em forma de rede social de foto, imagens e pequenas vídeos para usuários de *Android*, *iPhone* e *Windows Phone*. Trata-se de um aplicativo gratuito que pode ser baixado e, a partir dele, é possível tirar fotos com o celular, aplicar efeitos nas imagens e compartilhar com seus amigos com total interação com as demais redes sociais, *Facebook*, *Foursquare*, *Tumblr* e *Twitter*. Foi lançado pelos empresários Kevin Systrom e Yosyp Shvab, em 6 de outubro de 2010. Sua plataforma está disponível para *download* na *Apple Store*, *Google Play* e *loja do Windows*.

Inicialmente criado somente para o *sistema IOS*, aumentando posteriormente sua compatibilidade com *Android* e, atualmente, chegando ao sistema *Windows Phone 8*, atualmente o usuário pode, ainda, visualizar seu perfil através de computador convencional. Porém, a criação de contas e compartilhamento das imagens só podem ser realizados mediante o aplicativo instalado nos smartphones.

Em setembro de 2011, seu primeiro ano de funcionamento, o aplicativo já tinha atingido cerca de dez milhões de usuários, contando com uma equipe de, até então, seis funcionários. Em fevereiro de 2013, o aplicativo atingiu o número de 100 milhões de utilizadores espalhados pelo mundo todo. Foi em abril de 2012, que o *Facebook* adquiriu os direitos do *Instagram* por um valor aproximado de 1 bilhão de

dólares. Mark Zuckerberg, dono do *Facebook*, após a aquisição, passou a atualizá-lo e melhorá-lo constantemente, aumentando sua interação com os *likes* e compartilhamentos simultâneos.

Atualmente, após todas as modificações verificadas, o *Instagram* apresenta uma ampla gama de efeitos inovadores para serem acrescentados às imagens, melhora na configuração de ângulos e, em junho 2013, ocorreu mais uma nova melhoria, a possibilidade de colocação de vídeos de até 15 segundos.

No *Instagram*, os usuários podem curtir e comentar nas suas fotos e há ainda o uso de *hashtags* (#) para que seja possível encontrar imagens relacionadas a um mesmo tema, mesmo que as pessoas que tiraram essas fotos não sejam suas amigas.

2.3.7 WhatsApp

WhatsApp é um aplicativo de mensagens multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular sem pagar por SMS. Como o *WhatsApp Messenger* usa o mesmo plano de dados de internet que você usa para e-mails e navegação, não há custo para enviar mensagens e ficar em contato com seus amigos. Os usuários do *WhatsApp* podem criar grupos, enviar mensagens ilimitadas com imagens, vídeos e áudio. Não há necessidade de criar um nome de usuário e senha para o *Messenger*, o *WhatsApp* funciona com o seu número de telefone.

2.3.8 E-mail

"*E-mail*" é a abreviatura da expressão inglesa "*electronic mail*", que significa correio eletrônico. O correio eletrônico, ou simplesmente e-mail é uma ferramenta que permite compor, enviar e receber mensagens, textos, figuras e outros arquivos através da *internet*. É um modo assíncrono de comunicação, ou seja, independe da presença simultânea do remetente e do destinatário da mensagem, sendo muito prático quando a comunicação precisa ser feita entre pessoas que estejam muito distantes, em diferentes fusos horários.

A comunicação entre as pessoas pode ser feita praticamente em tempo real: o emissor envia uma mensagem para o receptor e esse a recebe quase que instantaneamente. E quando a comunicação dispensa a participação simultânea das

peessoas, o emissor envia uma mensagem ao receptor, o qual poderá ler e responder esta mensagem em outro momento. Há vários endereços de *e-mail* gratuitos, como *hotmail.com*, *yahoo.com.br*, *gmail.com*, *bol.com.br* entre outros.

Para conseguir um endereço de *e-mail* é preciso se cadastrar em um serviço de *e-mails*. Os provedores de acesso à *internet*, pagos ou não, como *uol.com.br*, *terra.com.br*, *globo.com*, *ig.com.br*, *click21.com.br* entre outros, também fornecem endereços de *e-mail* para seus usuários.

Nestas três primeiras subseções, evidenciamos os conceitos de Mídias Sociais Digitais e de Redes Sociais Digitais, apresentando as mais acessadas pelos brasileiros na atualidade. Discutimos, também, a relação entre a sociedade e as organizações em rede, de modo a compreender como se comportam os indivíduos no mundo virtual. Em seguida, discutiremos os processos de gestão de pessoas (GP) e de gestão do conhecimento (GC), mostrando, finalmente, como os conceitos se relacionam.

2.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Diante das mudanças ocorridas nas organizações, certamente as maiores implicações envolvem a gestão de pessoas (GP) em sua complexa atividade que é gerenciar indivíduos em busca de resultados para a organização, pois “um dos papéis da gestão de Recursos Humanos (GRH) é apoiar a organização na condução das dualidades subjacentes ao processo competitivo. O ambiente contemporâneo exige da GRH maior sofisticação para confrontar essas tensões” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 113).

“A gestão de Recursos Humanos sofreu alterações profundas no passado recente” (DUTRA, 2001, p. 9). Segundo Fleury (2002), essas mudanças iniciaram-se nas décadas de 70 e 80, época em que um novo critério – o caráter estratégico – foi introduzido nos moldes dos sistemas de gestão de pessoas.

Para Sammartino (2002), a discussão sobre a integração entre as estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos vem ocorrendo desde o início dos anos 80. Todavia, os trabalhos iniciais relacionados a essa temática destacavam que os assuntos relacionados à GP não era prioridade como nos dias atuais. Nos contextos sociopolítico e econômico, as mudanças ocorridas a partir da década de

1980 transformaram as organizações. Essas eram geridas de forma a deixarem de apresentar eficiência e eficácia para acompanhar o processo de globalização.

Nessa direção, a GP, também denominada Administração de Recursos Humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, a GP é a área que tem a função de humanizar as empresas. A gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. O setor tem a responsabilidade da formação dos profissionais e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento do profissional e da empresa.

Às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento na administração de recursos humanos, refere-se, especificamente a construção, ao treinamento, avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente seguro aos funcionários da empresa.

Na moderna gestão de pessoas reside a integralização de várias atividades. Dentre essas se destacam a descrição e a análise de cargos, o planejamento de relações humanas, o recrutamento, a seleção, a orientação e a motivação, além da avaliação de desempenho, da remuneração, do treinamento e do desenvolvimento das relações sindicais, da segurança, da saúde e do bem-estar.

A necessidade de se investir na gestão dos Recursos Humanos de forma estratégica, nunca tinha sido tão importante, tanto para que as empresas cumpram sua responsabilidade social, como para a sua própria sobrevivência nos mercados tão turbulentos, globalizados e competitivos como os deste início de milênio. Dessa forma, “a necessidade de vincular a GP às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Fombrum e Devanna” (FISCHER, 2002, p. 24), sendo considerada a mais surpreendente mudança no papel de recursos humanos, ou seja, seu crescente envolvimento no desenvolvimento e na implementação de estratégias (DESSLER, 2003), fazendo com que as práticas de recursos humanos possam, devam e precisem ser modificadas para se ajustarem à estratégia empresarial e a anteciparem (ULRICH, 1998). Para Marras (2000, p. 323):

Nunca foi tão importante e necessário investir na gestão dos recursos humanos de forma estratégica, não somente para que a empresa cumpra com a sua responsabilidade social, mas também e principalmente para a sua própria sobrevivência em época de mercados altamente turbulentos, globalizados e competitivos como a que estamos vivendo no final deste milênio.

Neste mesmo entendimento, Fischer (2002) entende que essas mudanças ocorridas nas organizações foram determinantes para criar um novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências e pautado pela necessidade da empresa manter-se competitiva no mercado:

O advento da era da competitividade exigiu novo papel da gestão de recursos humanos. A intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa, já presente na fase anterior, se intensifica a ponto de requerer nova definição conceitual do modelo. A ênfase na competição, presente nas obras de autores como Porter, Hammer e Prahalad, direciona de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências (FISCHER, 2002, p. 25).

Essas modificações, notoriamente, influenciaram o atual modelo de gestão de pessoas em busca de resultados concretos para as organizações, de forma que, desde os anos 1980 surgiu a necessidade de rever e de repassar conceitos e ferramentas de gestão de pessoas. Mas só a partir dos anos 1990 que propostas concretas de mudanças surgiram e se obtiveram resultados positivos em novas formas de gerir pessoas.

As empresas e os negócios estão intimamente ligados a gestão estratégica de pessoas. Para muitos autores, a estratégia de GP é trabalhada como se fosse derivada da estratégia da empresa; na prática, entretanto, elas influenciam-se mutuamente.

Nestes casos, ocorre um alinhamento da gestão de pessoas com as estratégias organizacionais, principalmente desenvolvendo estratégias voltadas para a gestão de competências e de talentos, como também para a gestão do conhecimento (BIANCHI, 2008). Corroborando essas afirmações, Fleury e Fleury (2008, p. 76) expõem o seguinte fato:

o sucesso alcançado pelas empresas japonesas levou os países ocidentais a reverem suas concepções não apenas sobre a organização do trabalho, mas também sobre os modelos de gestão

de pessoal. Surge o conceito de *Human Resource Management*, ou gestão estratégica dos recursos humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia.

As exigências impostas pelo cenário globalizado e competitivo impulsionaram as organizações a reverem seus diversos processos, dentre esses, a GP, ao ponto de entender que o modelo centralizador utilizado nas últimas décadas “caracterizado por ilhas de poder, nas quais cada grupo lutava para manter seus espaços, em completa desintegração de funções, e pela pouca influência nas decisões estratégicas, está com seus dias contados” (GRAMIGNA, 2007, p. 10). Segundo Pacheco (2009, p. 33):

O início da gestão de Recursos Humanos na fase de Taylor estabelecia o cuidado com as pessoas, porém tinha relação com o formato mecanicista e racional do trabalho, o que deu base para fases posteriores, que naturalmente foram surgindo em resposta às necessidades de melhoria.

Conforme Dutra assevera (2001, p. 20), “o modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões de atitudes, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”. De forma semelhante, Fleury (2002, p. 12) entende que “modelo de gestão, é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, as empresas se estruturam definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”. Dessa forma, é papel da GP a tarefa de alinhar o gerenciamento das pessoas à estratégia empresarial em prol dos objetivos traçados pela organização, conforme afirma Le Gall (2008, p. 17):

[...] gestão de recursos humanos é uma função da empresa que visa adequar empregados e atividades de maneira eficaz e sustentável ao longo do tempo, no que se refere a força de trabalho, qualificação e motivação. Objetiva o aperfeiçoamento contínuo das competências a serviço da estratégia empresarial, que ela também ajuda a estabelecer.

O gerenciamento do comportamento humano, a cooperação e a busca pelo envolvimento dos empregados aos resultados organizacionais de forma

comprometida através de programas de qualidade de vida profissional, comitês de empregados, dentre outras iniciativas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000) são assuntos sempre presentes na gestão de pessoas, principalmente quando observados sua historicidade e evolução, tendo em vista que a própria nomenclatura sofreu diversas mudanças em busca de tornar cada vez mais claro e autêntico a finalidade da gestão de pessoas, conforme Gil (2009, p. 17):

gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como gestão de Talentos, gestão de Parceiros e gestão do Capital Humano.

Contudo, o gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos, sendo ainda de sua competência os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas, todavia, as atitudes e posturas passam a ser diferenciadas na medida em que os empregados são considerados pessoas e não meros instrumentos de trabalho que são utilizados de qualquer maneira pelas organizações, além de tratá-los como parceiros e pessoas que investem seu capital humano na organização em que atua, aguardando o devido retorno pelo esforço despendido (GIL, 2009).

Entretanto, para que a implantação dessas ações possa lograr êxito, faz-se necessário investimento, principalmente em tecnologia, com o objetivo de integrar sistemas de comunicação, redes e portais corporativos que permitam facilitar a disseminação e transferência do conhecimento adquirido, experimentado e compartilhado, semelhante ao que grandes empresas tem feito, redes de conhecimento que utilizam tecnologia (*internet, intranet, portais*), com o intuito de capacitar seus empregados, assegurando, de certa forma, seu capital intelectual, através da divulgação de informações e ideias para toda a empresa (ULRICH, 1998).

Para gerir as pessoas e promover os aspectos relacionados aos Recursos Humanos dentro das organizações, englobo as funções clássicas da gestão de pessoas envolvendo todas as atividades desenvolvidas pela Administração de

Recursos Humanos, que se referem às práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa (DESSLER, 2003).

Para Ribeiro (2006), a função da gestão de pessoas engloba diversas áreas, tais como: departamento de pessoal, recrutamento e seleção, desenvolvimento dos recursos humanos, avaliação de desempenho, cargos e salários, folha de pagamento, benefícios, orçamentos, relações sindicais, medicina do trabalho, planejamento de carreira, segurança do trabalho, treinamento operacional. Todavia, dentre essas atividades, Lacombe (2005, p. 14) aponta as mais relevantes para a gestão de pessoas: selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores.

A maioria dos autores pesquisados citam cinco principais funções de recursos humanos. Gil (2009), nessa senda, aponta os sistemas de gestão de pessoas divididos em cinco principais subsistemas: o suprimento ou agregação (identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção); a aplicação (análise e descrição dos cargos e o planejamento e alocação interna de recursos humanos); a compensação ou manutenção (salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho, relações com sindicatos); o desenvolvimento ou capacitação (treinamento e desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento e mudança organizacional); e o controle ou monitoração (avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos).

Outros autores abordam aspectos relacionados às funções da gestão de pessoas, dando-lhes uma ressignificação que envolve características dos novos modelos de gestão, principalmente quando incorporados à gestão de competência. De acordo com Dutra (2009), os processos de gestão de pessoas são divididos em três etapas: movimentação de pessoas (movimentação e gestão estratégica de pessoas e captação de pessoas – captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação); desenvolvimento de pessoas (sistema de administração de carreira e sistemas de avaliação de desempenho – capacitação,

carreira e desempenho); e valorização das pessoas (remuneração e benefícios – remuneração, premiação e serviços e facilidades).

Para Ulrich (1998), a administração de estratégias de recursos humanos busca ajustar suas estratégias à estratégia empresarial, realizando primeiramente um diagnóstico empresarial. Na administração da infraestrutura da empresa, Ulrich (1998, p.44) afirma que “criar uma infra-estrutura organizacional tem sido um papel tradicional de RH. Exige que os profissionais concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e, além do mais, gerir o fluxo de funcionários na organização”. Além do mais, a administração de recursos humanos precisa prover os recursos necessários aos funcionários, bem como assegurar oportunidades que proporcionem mudanças e transformações, criando uma organização constantemente renovada (ULRICH, 1998), destacando o enfoque dado por Brito (2005) às funções clássicas da gestão de pessoas, que tem a gestão de competências, a gestão do conhecimento e as organizações de aprendizagem como fundamentos básicos.

No entanto, as funções clássicas da GP não devem ser vistas apenas como subsistemas ou funções isoladas, “mas como um todo monolítico que garante de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo” (DUTRA, 2009, p. 46). No novo modelo de gestão de pessoas, esses subsistemas estão intimamente relacionados e alinhados às estratégias organizacionais, permitindo que “o planejamento de recursos humanos esteja relacionado ao planejamento estratégico tanto na linha de ação quanto no suporte a esse processo” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). A necessidade por uma visão sistêmica entre os subsistemas de GP torna-se urgente no atual cenário organizacional, o qual requer modelos de gerenciamento que permitam uniformidade entre as atividades desenvolvidas pela gestão de pessoas e, concomitantemente, o alcance dos objetivos da empresa.

Mascarenhas (2008, p. 42), entende que “de fato, os subsistemas de gestão de pessoas promovem significados intrínsecos, devendo ser pensados como ferramentas para a mudança cultural, capazes de mobilizar as pessoas para a busca dos objetivos estratégicos”.

Já de acordo com Brito (2005), as funções clássicas de recursos humanos, no modelo tradicional (planejamento, suprimento, aplicação, treinamento e desenvolvimento, manutenção, controle), foram sendo construídas ao longo do

século XX, sendo exercidas no Departamento de Pessoal ou de Recursos Humanos de forma independente, articuladas ou não entre si, e com os objetivos organizacionais dependendo da empresa.

Todavia, os novos modelos de GP deram um novo sentido a essas funções, utilizando diversas ferramentas de gestão em busca de melhores resultados organizacionais. Vale ressaltar que, além do novo sentido dado às funções clássicas de recursos humanos, a gestão de pessoas passou a ser papel fundamental na administração moderna, agindo de forma sistêmica e alinhada às estratégias empresariais, pois a administração tem como finalidade, produzir e vender, utilizando os métodos e as técnicas mais eficientes.

Dessa forma, num sistema integrado, a gestão de recursos humanos privilegia o equilíbrio interno dinâmico entre os indivíduos e os grupos que a integram (LE GALL, 2008). Após destacar as funções clássicas da gestão de pessoas em seu conjunto e dinamicidade, é importante observar suas características específicas e atividades inerentes aos seus principais objetivos e fundamentos, inclusive apontando as tendências e perspectivas dessa área, Segundo Gil (2009), nas suas descrições sobre os sistemas de gestão.

2.4.1 Suprimento ou agregação

Na gestão de pessoas, especificamente, na função suprimento ou agregação, encontra-se o recrutamento – o qual pode ser interno ou externo – e a seleção de pessoal. De acordo com Limongi-França e Arellano (2002, p.63), “reconhece-se o recrutamento e seleção como ferramenta importante e integrada na estratégia de negócios da empresa”, pois os futuros empregados serão recrutados e selecionados de acordo com as necessidades e exigências organizacionais, podendo também “ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras” (DUTRA, 2009, p. 81-82).

Por seu turno, Ribeiro (2006, p. 52) fala que, o “recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização”. Resumindo, a função básica do recrutamento é suprir a seleção de pessoal com candidatos à vaga oferecida (RIBEIRO, 2006). Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 76):

O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários.

O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

Da mesma forma, Milkovich e Boudreau (2000, p. 162) expressam que o “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”, sendo assim, antecede o processo de seleção, pois o recrutamento é uma atividade inerente à gestão de pessoas com a finalidade de captar pessoas capacitadas, seja interna ou externamente, para posteriormente selecionar as que mais se adequam às necessidades da organização (MARRAS, 2000).

Após o recrutamento, a “seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 66). Como diz Marras (2000, p. 79), “seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”. Vale salientar que, no processo de seleção, há um maior refinamento na escolha dos candidatos, observando mais detalhadamente suas características no intuito de serem compatíveis com as necessidades da organização, o que na maioria das vezes é baseado no perfil de competência profissional. De maneira simples, Ribeiro (2006, p. 52) acrescenta que a “seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar, tanto a produtividade quanto os resultados”.

Recrutar os melhores, forçar um desenvolvimento intensivo desde o início, aumentar constantemente os desafios profissionais e avaliar e selecionar são características inerentes ao processo de desenvolvimento do intelecto-profissional, para Ulrich (2000). Desse modo, “recrutamento, seleção e demissão formam o

processo de movimentação dos empregados para dentro, para fora e no interior da organização, de forma a produzir um quadro de pessoal do tamanho e especificidade desejados” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 158).

O processo de agregar pessoas é de responsabilidade de linha e os gerentes e suas equipes absorvem totalmente o processo com a ajuda da consultoria interna e a assessoria do órgão de RH.

2.4.2 Aplicação

Na função de aplicação da gestão de pessoas estão contidas a análise dos cargos e carreiras e a avaliação de desempenho. De acordo com Marras (2000, p. 97), a “descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa”, o que deve ser constantemente reavaliado para adequar-se continuamente às atividades inerentes aos cargos desempenhados na organização. Entretanto, a mudança da concepção dos cargos especializados para espaços organizacionais, juntamente com os planos de carreira baseados na competência profissional, traduzem uma nova visão para essa função. Sendo assim, a flexibilidade, a multifuncionalidade, o aprendizado e as mudanças contínuas passam a ser mais presentes na aplicação da gestão de pessoas. De acordo com Ulrich (2000, p. 294):

[...] por força de trabalho para uma carreira flexível chamamos um grupo de funcionários não apenas dedicado à ideia de aprendizado contínuo, mas também pronto a se remodelar para acompanhar o ritmo da mudança; que tomam para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras, e que se comprometem com o sucesso da empresa.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 98) dizem que essa “procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”. Além de orientar o próprio empregado, a “avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos

(conhecimentos, metas, habilidades etc.)” (MARRAS, 2000, p. 173), sendo criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes, utilizando este instrumento como indicador para os programas de treinamento e desenvolvimento (MARRAS, 2000), além de “verificar quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa e às demandas e exigências do trabalho” (HIPÓLITO; REIS, 2002, p. 73).

Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 153) entendem que instrumentos de avaliação de pessoas funcionam como um parâmetro de checagem para orientação dos profissionais e também têm um papel importante na comunicação, para as pessoas, sobre o que a empresa espera delas. Ao traduzirem os critérios (comportamentos, atitudes, conhecimentos etc.) valorizados pela organização, estão orientando os profissionais para a execução de seu trabalho hoje e para o que deles é esperado no futuro.

Sendo assim, a avaliação de desempenho não pode ser vista apenas como um meio de controle, mas como uma oportunidade de melhoria, pois esta deve ser entendida mais como um instrumento que permita desenvolver a competência organizacional que um mecanismo de controle, dando condições aos gerentes para orientar, corrigir e incentivar seus empregados nas diversas atividades desempenhadas na organização (GIL, 2009). Desse modo, as avaliações de desempenho das empresas estão cada vez mais alinhadas à missão, aos valores e às estratégias organizacionais.

Dentre as avaliações de desempenho utilizadas, encontra-se a avaliação de competências 360°, que é “uma ferramenta capaz de identificar questões que necessitam de melhoria e as que já agregam valor para a organização como um todo” (CRAIDE; ANTUNES, 2004, p. 22). Segundo pesquisa desses autores, a implantação desse tipo de avaliação permitiu que as empresas pesquisadas utilizassem a avaliação de forma integrada às estratégias organizacionais, possibilitando que ações relacionadas ao desenvolvimento, à retenção e à atração de talentos pudessem ser efetivadas na organização, bem como na obtenção de sugestões de melhoria para as práticas de gestão de pessoas, o que significa a utilização da avaliação de desempenho para a tomada de decisões relacionadas à gestão de pessoas (CRAIDE; ANTUNES, 2004).

O processo de aplicar pessoas varia nas organizações. Algumas organizações são baseadas em um processo mecânico de modelo rudimentar, que fundamenta a visão lógica e determinística sobre como lidar com pessoas.

2.4.3 Desenvolvimento ou capacitação

O desenvolvimento e o treinamento/capacitação fazem parte da função desenvolvimento da gestão de pessoas que se preocupa principalmente com a capacitação e qualificação do empregado para exercer, de forma adequada, suas atividades na organização. De acordo com Milkovich e Bourdreau (2000, p. 338), “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Para Marras (2000, p. 145), “treinamento, é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Entretanto, Gil (2009, p. 121) aponta como não suficiente o conceito de treinamento tradicional:

[...] O treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.

Sendo o desenvolvimento, “o processo de longo prazo para aperfeiçoar capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização, ele inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 338). De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 134), “muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento, mais focalizado e orientado para questões concernentes e desempenho no curto prazo, e desenvolvimento, mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades”.

Para novos modelos de gestão de pessoas, tem sido feitos investimentos e programas desenvolvidos para agregar valor à capacitação dos indivíduos nas empresas, tendo em vista a necessidade de atualização por parte da organização nos mais diversos setores organizacionais. Com isso, programas de educação corporativa são desenvolvidos abrangendo todas as áreas da organização, possibilitando aprendizado contínuo e melhorias nos processos.

Segundo Eboli (2002), é inquestionável a relevância que as áreas de treinamento e desenvolvimento, diga-se, educação corporativa, estão adquirindo sobre as demais funções da gestão de pessoas, tendo em vista que a migração do modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa ganhou foco e força estratégica, tornando-se um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida. Para Le Gall (2008, p. 120):

A natureza da formação mudou radicalmente a partir do momento em que seu principal objeto deixou de ser a aquisição de um saber ou a adaptação do funcionário a uma tarefa especializada. As ações formativas passaram a incluir objetivos e conteúdos mais amplos e, sobretudo, intangíveis – comportamentos, raciocínio lógico, cultura geral profissional etc.

De acordo Dutra (2001), a educação corporativa é indispensável nesse processo de mudança das organizações, esse necessita de pessoas capazes de refletir sobre a complexidade organizacional, além de serem responsáveis pela construção de políticas e estratégias que estejam de acordo com as necessidades atuais, mantendo a competitividade do negócio. Com isso, a educação corporativa proporciona melhores resultados e alto desempenho organizacional em busca de melhores resultados.

Além disso, “um projeto de sistema de educação corporativa se diferencia de um centro de treinamento e desenvolvimento tradicional a partir da inclusão do conceito de competência crítica empresarial em seu planejamento” (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008, p.172). Surgem, assim, as comunidades virtuais de aprendizagem, os times de aprendizagem, as bibliotecas virtuais, os programas de certificações, os programas de *coaching*, *mentoring* e *trainee*, a educação à distância, bem como as universidades corporativas. Em relação ao *coaching* e *trainee*, aquele assume certas responsabilidades, como proporcionar ao *trainee* a chance de aprender o trabalho, aumentar suas competências e incrementar seus

conhecimentos, ou seja, o *coach* tem por objetivo proporcionar uma direção objetiva e profissional no sentido de ampliar o desempenho de uma pessoa, ajudando-a a melhorar aquilo que ela já possui e a adquirir aquilo de que ela necessita (CHIAVENATO, 2005). Já os programas de *trainee*, segundo Lacombe (2005, p. 319):

[...] destina-se, em geral, ao pessoal jovem, quase sempre de nível superior, com pouco tempo de empresa. A finalidade dos programas de *trainees* é preparar essas pessoas para assumir posições de responsabilidade na organização. Além de um programa de integração completo e detalhado, abrange, frequentemente, uma formação técnica nos aspectos de maior interesse da empresa. O programa pode levar desde poucas semanas até muitos meses.

As universidades corporativas são outro aspecto importante da função desenvolvimento. Atualmente, percebe-se um considerável crescimento da quantidade de universidades que estão inseridas nos programas de educação corporativa. “Na década de 1990, o número subiu de 400 para 1.000, e continua a passo acelerado [...] Para alguns trata-se de seu departamento de treinamento redesenhado, com um peso significativo na aprendizagem eletrônica ou *e-learning*” (MAYO, 2003, p. 163-164), todavia, o surgimento das universidades corporativas é uma guinada importante para o aprendizado organizacional, conforme explica Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 173):

O surgimento das UCs foi o grande marco da passagem do tradicional ‘centro de treinamento e desenvolvimento’ (T&D) para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa, e, na prática, é com o seu advento que vem à tona a nova modalidade de educação corporativa.

Em consonância, Meister (1999, p. 129) assegura que “as universidades corporativas estão dando uma importante contribuição para esse ‘novo ambiente de aprendizagem’, fazendo experiências com uma variedade de ferramentas educacionais no ambiente de negócios”. Esse mesmo autor afirma que a implantação das universidades corporativas já se tornou prática indispensável em várias empresas: empresas estão transformando suas salas de aula corporativas em infraestrutura de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver meio de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar

relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro (MEISTER, 1999, p. 19).

Para Eboli (2002, p. 194) “a missão de uma UC consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional [...] através de um processo de aprendizagem ativa e contínua”. Por isso, as ações educativas são sempre alinhadas às metas empresariais, ao passo que o principal objetivo desse sistema é “o desenvolvimento e a instalação de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio” (EBOLI, 2002, p. 194). De acordo com Branco (2006), através das universidades corporativas é possível o acesso, a coordenação e a transferência do conhecimento, que se dá por meio dos treinamentos virtuais (*internet, intranet, videoconferência*), dos encontros, debates e discussões em sala de aula, além dos bancos de dados de informações (tecnológicas, mercadológicas, de pessoas e competências).

Dessa forma, a universidade corporativa significa um importante instrumento para o desenvolvimento organizacional em busca da competitividade, contribuindo de forma significativa nos sistemas de gestão por competências e gestão do conhecimento (VERGARA, 2010; BRANDÃO, 2006).

Assim, para que a implantação dessas ações possa lograr êxito, faz-se necessário investimento, principalmente em tecnologia, com o objetivo de implantar sistemas integrados de comunicação, redes e portais corporativos que permitam facilitar a disseminação e transferência do conhecimento adquirido, experimentado e compartilhado, semelhante ao que grandes empresas tem feito, que são as redes de conhecimento que utilizam tecnologia (*internet, intranet, portais*) com o intuito de capacitar seus empregados, assegurando de certa forma seu capital intelectual através da divulgação de informações e ideias para toda a empresa (ULRICH, 1998).

2.4.4 Compensação ou manutenção

Para a função de compensação ou manutenção de pessoas, os salários, os benefícios, incentivos e a saúde ocupacional são os pilares principais. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 381), “a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de

pagamento em uma relação de trabalho”, enquanto a assistência médica, os benefícios de aposentadorias, o seguro de vida e planos de invalidez, as políticas de férias e feriados, dentre outros, são peças do atual programa de benefícios (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

Milkovich e Boudreau (2000, p. 440) consideram esses benefícios “aspectos indiretos da remuneração total dos empregados” ou podem ser ainda, “uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 310), além de envolver questões relacionadas à saúde ocupacional ou higiene e segurança do trabalho, “atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador” (MARRAS, 2000, p.199).

Os incentivos, atualmente estão presentes nos novos modelos de gestão de pessoas, principalmente quando se refere à participação nos lucros e resultados, à venda de parte das ações empresariais aos funcionários (*stock options*), às bonificações, dentre outros.

De acordo Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 279), “os incentivos destinam-se a estimular os funcionários a empregar mais esforço para completar suas tarefas no cargo – esforço que eles podem não ser motivados a empreender nos sistemas de remuneração baseados no tempo de serviço e/ou no número de horas trabalhadas”. Em se tratando da remuneração, Le Gall (2008, p. 93) entende que “a remuneração do funcionário é ao mesmo tempo a consequência e o elemento principal do contrato individual que o liga à empresa, contrapartida ao trabalho prestado, além de representar parte importante dos custos de produção”. Assim como em todas as outras funções de recursos humanos, a função de manutenção também sofreu mudanças consideráveis que impactaram diretamente na forma de trabalho dos indivíduos, bem como a produtividade das empresas.

Segundo Wood Jr. (2000, p. 40), “a modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas”, exigindo novas formas de remuneração que sejam alinhadas aos novos modelos de gestão, apoiados nos valores e cultura organizacional, bem como nas metas e estratégias das empresas (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997). Estes autores apontam nove princípios para a implantação de uma remuneração dinâmica: 1) alinhamento da remuneração com os

valores, cultura e metas estratégicas do negócio; 2) vínculo da remuneração às outras mudanças; 3) instituição de um programa de remuneração no momento em que possa melhor apoiar as demais iniciativas de mudança; 4) integração do pagamento com outros processos voltados para as pessoas; 5) democratização do processo de pagamento; 6) desmistificação da remuneração; 7) medição dos resultados; 8) melhoria contínua e gradual e; 9) seleção e critério em relação a tudo que ouvir ou ler a respeito da remuneração (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997). De todo modo, uma das formas encontradas para essa dinamicidade se dá através da remuneração variável, tendo em vista que:

[...] enquanto o salário é definido nas organizações em função do conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho esperado de um profissional (avaliado ou não com base no conceito de competências) e é atribuído regularmente, a remuneração variável (em suas diversas formas) está atrelada ao acompanhamento da performance/desempenho, podendo ou não existir, com maior ou menor intensidade, em face dos resultados alcançados (HIPÓLITO, 2002, p. 95).

Uma discussão importante refere-se à remuneração estratégica, que consta em uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações atuando num mercado globalizado e competitivo, levando em consideração duas vertentes: o contexto organizacional e todo o conjunto de fatores dos indivíduos que afetam os resultados organizacionais (WOODY JR., 2000). Segundo os mesmos autores, a remuneração estratégica também atua como um instrumento a mais na motivação aos indivíduos, contribuindo para o desenvolvimento organizacional, na medida em que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constituindo-se um componente de motivação e harmonização de interesses (WOODY JR., 2000).

Os novos modelos de gestão de pessoas possuem características relacionadas à remuneração no sentido de alinhar as estratégias organizacionais aos objetivos e resultados esperados, isto é, a remuneração deve ser estruturada de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados às estratégias empresariais, estimulando a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial.

Assim sendo, deve servir de instrumento que tenha capacidade para reter e atrair talentos, ao mesmo tempo proporcionando comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais (DUTRA, 2001).

2.4.5 Controle ou monitoração

A função denominada controle ou monitoração “refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho” (GIL, 2009, p. 25). Segundo Ulrich (1998, p. 259), “um diagnóstico organizacional transforma uma arquitetura de RH em uma ferramenta de avaliação. Dessa forma, os fatores indicados na arquitetura sugerem perguntas de avaliação ou auditoria para verificar as forças e fraquezas da organização de RH” (ULRICH, 1998, p. 259), o que permite uma análise abrangente dos processos e atividades realizadas para as devidas correções e sugestões de melhorias, tornando os novos modelos de gestão marcados especialmente pela função de controle (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

O *Balanced Scorecard*, instrumento que foi desenvolvido pelos estudiosos Kaplan e Norton, pode ser utilizado como ferramenta de controle, além de fornecer subsídios para a avaliação de desempenho (GASSENFERTH; SOARES, 2007).

Organizações bem-sucedidas possuem programas contínuos de melhorias, mapeando suas limitações em busca de aperfeiçoamento, assim como explica Ulrich (1998, p. 92): “em uma auditoria organizacional, os sistemas e os processos são examinados no intuito de aperfeiçoá-los para a melhor aplicação das metas estratégicas”. Nesses casos, são utilizados sistemas de informações de recursos humanos, que são instrumentos básicos para uma adequada administração de recursos humanos (LUCENA, 2007). De acordo com Lucena (2007, p. 254),

Pode-se definir um Sistema de Informações de Recursos Humanos – SIRH – como a criação, processamento, produção, distribuição e atualização de Relatórios Gerenciais cujas informações são apresentadas de forma estruturada e correlacionada com os objetivos e as aplicações práticas exigidos pela administração dos Recursos Humanos da empresa.

Assim como nas demais funções de gestão de pessoas, uma adequada monitoração também requer investimentos em tecnologia e capacitação de pessoal

para que sejam desenvolvidos sistemas integrados que proporcionem informações precisas quando necessárias. Esta atividade inclui o banco de dados e os sistemas de informações gerenciais. Todos os processos estão relacionados entre si, influenciando reciprocamente um no outro. As empresas estão mudando e é importante entender as tendências que estão fazendo esta mudança.

A busca constante pelo processo de gestão de pessoas faz com que a organização parta com uma visão cada vez mais satisfatória, para que seus funcionários sintam-se motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia. Por isso, é necessário existir pessoas capacitadas para atender às necessidades da instituição e dos clientes. Além disso, inclua-se a liderança, o trabalho em equipe com motivação e a capacitação de recursos humanos. Os recursos humanos permitem que as empresas satisfaçam as necessidades dos funcionários e ao mesmo tempo reorganize processos que demandam tempo e mão-de-obra.

2.5 PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Nos três últimos séculos, o que caracterizou as revoluções tecnológicas não foi a centralidade de conhecimentos e informações, mas as aplicações desses conhecimentos e dessas informações.

O século XVII foi a era dos grandes sistemas mecânicos e da Revolução Industrial. O século XIX foi a era da máquina a vapor, a fiadeira, o processo corte em metalurgia e, de forma mais geral, a substituição das ferramentas manuais pelas máquinas. E o século XXI tem sido caracterizado pela Era da Informação e do conhecimento.

No mundo globalizado do século XXI, marcado por novas sociedades que se convencionou chamar de Sociedade do conhecimento, os indivíduos são fundamentais. O conhecimento é a capacidade de agir e este não pode ser descrito por palavras, ele é dinâmico e estático.

O conhecimento é muito importante. Nosso estoque de capital intelectual é importante porque estamos no meio de uma revolução econômica que está criando a Era da Informação. O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro. Considerados produtos econômicos, a informação e o conhecimento são mais importantes que automóveis, aço e qualquer outro produto da Era Industrial.

"As mudanças cercam não meras tendências, mas fruto de forças poderosas e incontroláveis: a globalização, que abriu enormes mercados" (STEWART, 1998, p.6).

Ao longo da história, observam-se avanços na capacidade humana de se comunicar como resultado de grandes inovações. Tais inovações incluem a invenção da escrita, a prensa de Gutenberg, a habilidade de circunavegar o globo, o telégrafo e o satélite. O impacto da *internet* na capacidade humana de se comunicar tem grande reflexo: "a comunicação de um-para-muitos e de muitos-para-muitos alcançou níveis jamais atingidos ou previstos anteriormente" (TERRA; GORDON, 2002, p. 22).

O poder das novas tecnologias de informação está influenciando a vida humana e a economia em um grau que torna essencial e crucial a atenção de governos e de organizações não-governamentais.

Drucker (1997) alerta que o conhecimento, moeda desta nova era, não é impessoal como o dinheiro. conhecimento não reside em um livro, em um banco de dados, em um programa de *software*: estes contêm informações. O conhecimento está sempre incorporado por uma pessoa e é transportado por uma pessoa, é criado ampliado ou aperfeiçoado por uma pessoa, é aplicado, ensinado e transmitido por uma pessoa e é usado, bem ou mal, por uma pessoa. A Sociedade do conhecimento coloca a pessoa no centro e isso levanta desafios e questões a respeito de como preparar a pessoa para atuar neste novo cenário.

Foi com a revolução industrial que ocorreu a transformação não só o mundo das organizações, mas toda a sociedade e a economia que sai da base artesanal para, se firmar em produção industrial.

No século XIX, Frederick Taylor, estudou sobre os trabalhos realizados pelos operários. O seu estudo busca uma organização científica do trabalho, enfatizando tempos e métodos, sendo este visto como o precursor da teoria da administração científica.

Taylor era considerado um cientista insensível, desumano, que tratava os operários como objetos de estudos para favorecer a elite empresarial. Poucos achavam que seu método aumentava a eficiência da produção, buscando a redução dos custos, não apenas para elevar os lucros, mais também para elevar a produtividade dos trabalhadores, aumentando seus salários.

O conceito de que o conhecimento é criado por uma interação dos dois tipos de conhecimento – explícito e tácito – foi sugerido por Nonaka e Takeuchi (1997). Para estes autores, essa interação é o conceito básico, que entendem por conhecimento tácito, o conhecimento do corpo, que é subjetivo, prático, análogo, e por conhecimento explícito, o conhecimento da mente, que é objetivo, teórico, digital. Conversão do conhecimento do processo é como estes autores chamam a interação entre conhecimento tácito e explícito (SVEIBY, 1998).

A distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa ao conhecimento. "O conhecimento explícito pode ser facilmente 'processado' por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados". (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 8). No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico.

O conhecimento explícito é transferido facilmente, pois pode ser codificado em um sistema simbólico conhecido por todos. Nas publicações sobre redes, também é mencionado como conhecimento migratório, já que se refere à informação que consta em livros, projetos, modelos etc. e pode ser levado, sem esforço, de um local a outro (MONGE; CONTRACTOR, 2003).

O conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação - visuais, sonoras, corporais. O conhecimento implícito é aquele que o indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 19).

A codificação do conhecimento representa a translação do conhecimento explícito para um formato escrito ou visual (FORD *et. al.*, 2003). Fundamentalmente, para que o conhecimento explícito seja transferido, deve haver um sistema de símbolos compartilhados cujos significados sejam comuns a todos os membros da rede. Essa codificação pode assumir muitas formas – projetos, documentos, diagramas, e assim por diante (FORD *et. al.*, 2003).

O conhecimento tácito apresenta desafios específicos e só pode ser transferido em condições especiais. Seu valor reside no fato de ser inimitável; é difícil aproveitá-lo por causa da dificuldade inerente de codificá-lo. No entanto, a

codificação o torna imitável, produzindo um paradoxo fundamental que as organizações devem resolver (COFF; COFF; EASTVOLD, 2006).

O conhecimento tácito também é chamado de conhecimento incorporado - associado a co-habilidades, bem como aptidões e talentos únicos que são particularmente difíceis de se transferir para além das fronteiras do grupo ou organização (MONGE; CONTRACTOR, 2003).

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, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros utilizem quando abraçam os seus próprios problemas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 25).

A chave para o conhecimento tácito é a relação funcional entre o alvo focal e os subsidiários, que ressalta a importância das relações do tipo de-para (POLANYI; PROSCH, 1975). "O foco da organização que aprende concentra-se claramente em aprender com a *mente* e não com o corpo" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 9).

A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. "Criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 10). Não é responsabilidade de poucos eleitos – um especialista em pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico, ou marketing – mas sim de todos na organização.

"A maioria dos funcionários das empresas do conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade (trabalhadores do conhecimento)" (SVEINY, 1998, p. 23). Seu trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento.

O conhecimento é um conjunto de informações, não o acúmulo delas, mas um agrupamento articulado, "significa compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral" (ANGELONI; FERNANDES, 2003, p. 16).

Pereira Fialho *et. al.* (2006) mencionam que a Sociedade do conhecimento exige o aperfeiçoamento da competência tecnológica e organizacional das empresas, por meio da capacidade de absorver e transformar essas informações em conhecimento. “Essa nova sociedade, conseqüentemente, traz consigo mudanças nas estruturas da economia, das organizações e no conceito de trabalhador” (PEREIRA FIALHO *et. al.*, 2006, p.115).

A Era da Informação, também conhecida como Era do conhecimento, destaca-se pela importância do Capital Humano ou do conhecimento Humano, como também pelo dinamismo e imprevisibilidade nas decisões diante do mercado que a organização está inserida e seus concorrentes.

Carrilo *et. al.* (2003) *apud* Jamil (2006, p. 68) corrobora que "o conhecimento organizacional resulta de uma combinação entre conhecimentos tácitos e explícitos, sendo a função da GC quebrar barreiras e nivelar a disponibilidade de ambos", com isso o autor defende que os dois tipos se transformam em um ativo empresarial, não deixando de avaliar esse os benefícios através da análise dos resultados de desempenho.

Segundo os demais autores, a gestão do conhecimento é definida como:

Quadro 1 - Modelos de gestão do conhecimento

Autores	Descrição
Sveiby (1998)	Apresenta um modelo que possibilita calcular o valor do intangível de uma organização, a partir de indicadores existentes em três grupos: (1) estrutura interna (2) estrutura externa (3) estrutura de competências dos funcionários.
Edvinsson; Malone (1998)	O modelo de Skandia Navigator é criado no intuito de identificar e/ou melhorar o capital intelectual organizacional. Para eles, o capital de mercado financeiro que representam a empresa visivelmente é suportada pelo capital intelectual invisível existente, o qual é gerado a partir das inter-relações entre o capital humano, o capital organizacional e o capital do cliente.
Davenport; Prusak (1998)	Para os autores, a gestão do conhecimento é o conjunto de quatro grandes etapas: (1) geração de conhecimento de forma consciente e intencional (2) a codificação e a coordenação do conhecimento (3) a transferência do conhecimento (4) a utilização – de modo que o conhecimento e transferido provoque mudança.
Terra (2000)	Este autor apresenta baseado em sete dimensões da GC; (1) visão e estratégia da alta administração (2) cultura organizacional (3) estrutura organizacional (4) políticas de recursos humanos (5) sistemas de informações (6) mensuração de resultados (7) aprendizado com o ambiente. O GC é o modo pelo qual os conhecimentos são gerados, difundidos, apropriado e aplicados por pessoas e por empresas ou outras organizações.
Bukowitz e Williams (2002)	Apresentam uma metodologia que realiza um diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações, compreendendo o processo tático e estratégico. Este diagnóstico está dividido em sete seções; (obtenha, utilize, aprenda e contribua, avalie, construa e descarte).

Fonte: Adaptado de Caldas (2008)

A obra de Bukowitz e Williams (2002) explica em detalhes todos os passos, separadamente, citados a seguir para uma melhor compreensão do conhecimento. Foi criado o Diagnóstico de gestão de conhecimento para ajudar a utilização do Manual, que ajuda a identificar as áreas de gestão do conhecimento nas quais a organização é mais fraca. O manual é dividido em sete seções: obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e mantenha e descarte.

2.5.1 Obtenha

Obter informação é um passo comum para as organizações. Nos sistemas de comunicação eletrônica as empresas possibilitam que qualquer pessoa da organização, internauta ou não, adquira informações apenas com o clique do *mouse*.

As autoras comentam que:

‘Obtenha’ e ‘Utilize’ são os mais familiares para as organizações. [...] as pessoas sempre procuraram informações e depois as utilizaram para resolver problemas, tomar decisões ou criar produtos e serviços novos. [...] o advento de tecnologias novas, que permite uma quantidade quase inimaginável de informação que flui para as organizações, está mudando a face do “Obtenha”. Agora, em vez de serem forçadas a agir com base em pouca ou nenhuma informação, as pessoas tendem a achar que o desafio é abrir caminho, analisar pilhas de informações irrelevantes para obter a “pepita” que é indispensável para as suas necessidades. Como esse processo pode se tornar mais eficiente? Através de instrumentos e de serviços que a organização disponibiliza para os seus membros (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002, p. 25).

O processo obtenha é constituído por vários fatores:

Os dados, a informação e o conhecimento [...] são os que capacitam os membros da organização a resolver problemas, satisfazer as solicitações dos clientes ou responder a mudanças no mercado. Obter informação não é novidade para as organizações. O que mudou é que passamos de uma era de insuficiência de informação para as dificuldades de “info-riscos”. As pessoas estão sob uma grande pressão para atravessar penosamente tudo isso, navegando com destreza para o que objetivamente necessitam no momento exato em que necessitam (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.49-50).

Segundo Choo (2003, p. 99) “a busca da informação é o processo humano e social por meio do qual a informação se torna útil para um indivíduo ou grupo. O uso da informação é um conceito de difícil definição”. Dessa forma, Choo (2003, p. 66) afirma que “a busca e o processamento da informação são fundamentais em muitos sistemas sociais e atividades humanas, e a análise das necessidades e do uso da informação vem se tornando um componente cada vez mais importante” em várias áreas, identificadas e citadas pelo mesmo, com destaque para a psicologia cognitiva, a comunicação, a difusão das inovações, a tomada de decisões e a aprendizagem organizacional.

2.5.2 Utilize

Sendo o conhecimento localizado e obtido, o desafio das pessoas é de aplicá-lo à sua situação específica rapidamente. Utilizar o conhecimento e criar valor para o cliente depende da capacidade da organização.

Uma vez que o conhecimento tenha sido localizado e obtido, as pessoas defrontam-se com o desafio de aplicá-lo à sua situação específica rapidamente. Nesse estágio do processo de gestão do conhecimento, o foco está no cliente – o que ele quer e como a organização pode utilizar o seu conhecimento para satisfazer as suas demandas? Quanto mais variadas às fontes de conhecimento e mais contato as pessoas tenham umas com as outras, cujas perspectivas e abordagens são diferentes das suas próprias, maior o potencial para uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento. Utilizar o conhecimento efetivamente para criar valor para o cliente depende da capacidade da organização de responder aos seguintes imperativos e desafios (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Choo (2003, p. 70) frisa que “a informação só é útil quando o usuário infunde-lhe significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos”.

2.5.3 Aprenda

Este processo busca identificar as formas de aprendizagem, integrando os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho, e cultiva a arte do aprender fazendo. Trata-se dos desafios encontrados nos meios de transformar a maneira como as pessoas trabalham em função obter resultados ao final do processo de aprendizagem individual e organizacional, reconhecendo formalmente o valor da educação aplicada.

Os processos “aprenda” e “contribua” são relativamente novos para as organizações. O desafio para as organizações é achar maneiras de integrar a aprendizagem com o modo como às pessoas trabalham. Isso significa resistir à mentalidade de crise, que coloca as necessidades de curto prazo à frente do engajamento em uma reflexão estruturada que tem o potencial de dar retorno a longo prazo (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Com isso, as autoras definem que é mais difícil de estabelecer ligações entre aprender e criar valor que obter e utilizar a informação. A aprendizagem é importante para a organização porque, junto com a contribuição, ela é o passo de transição entre a aplicação de ideias e a geração de ideias novas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

“Aprenda” se refere ao processo formal de aprendizagem a partir de experiências como meio para criar vantagem competitiva. Observa-se que a ligação entre as ações cotidianas direcionadas ao capital intelectual da organização, é um lugar comum para promover a integração de novos conhecimentos e processos para a disseminação desse conhecimento.

As organizações têm como desafio integrar a aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham a aprendizagem para a organização e isso se torna importante porque, junto com a contribuição, ela pode transitar entre a aplicação de ideias e a geração de novas ideias, sendo que algumas organizações concluem que ter capacidade para aprender é a única maneira de renovar e crescer.

2.5.4 Contribua

Para compartilhar o conhecimento, é necessário desenvolver mecanismos como remover as barreiras do compartilhamento, vincular a contribuição à oportunidade e ao avanço, reter os benefícios dos que não contribuem e encontrar os pontos de benefício mútuo. O compartilhamento do conhecimento, a transferência do conhecimento individual para a organização. Criar funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição do conhecimento. A responsabilidade das organizações para essa seção encontra-se em proporcionar um ambiente para entender os diversos estilos de aprendizagem, através da cooperação das pessoas e/ou grupos, no sentido de despertar o desejo de colaboração.

Neste processo as autoras identificam que:

a necessidade de inspirar a contribuição - torna o conhecimento individual disponível para toda a organização – é o guia do movimento de gestão do conhecimento, porque vai ao fundo da questão: como as pessoas sentem-se sendo parte das organizações como a aprendizagem, à contribuição é um passo do processo que a maioria das organizações acha difícil implementar. Enquanto a

existência de poderosa tecnologia de rede torna teoricamente possível para todos contribuírem com seu conhecimento para o fundo comunitário, na prática, compartilhar o know-how é cercado por complicações e barreiras (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 179).

Segundo Bukowitz e Williams (2002, p.180), para dar tempo, as pessoas se afastem do trabalho “real” para contribuírem com *know-how* e terminam tendo um custo para a organização, pois esses mesmos indivíduos não estão dedicando tempo para criar conhecimento novo. Construir uma grande infraestrutura de pessoas para ajudar com contribuições custa dinheiro, que poderia ser gasto em outros recursos. A organização deve conferir se a contribuição alcança uma das duas metas seguintes: 1- As pessoas gastam o seu tempo, gerando ideias mais inovadoras e mais úteis, em vez de recriar blocos de conhecimento básico. 2- As pessoas são capazes de utilizar o conhecimento que foi fruto da contribuição para criar algo novo e útil. [...] Como a aprendizagem, a contribuição é um passo do processo que a maioria das organizações acha difícil implementar.

2.5.5 Avalie

Para avaliar o capital intelectual, de modo que iniciativas deliberadas e construtivas possam ser fortalecidas ou iniciadas para construí-lo, sustentá-lo ou despojá-lo, as organizações devem enfrentar os seguintes imperativos e desafios: mapeamento, mensuração e avaliação dos ativos de conhecimento para necessidades futuras. "A gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras" (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 234).

Bukowitz e Williams (2002) ainda afirmam que essa parte do processo de gestão do conhecimento preocupa-se mais particularmente com o papel de grupos e lideranças organizacionais específicas. Compreendem, também, que para avaliar o capital intelectual, de modo que as iniciativas deliberadas e construtivas possam ser fortalecidas ou iniciadas para construí-lo, sustentá-lo ou despojá-lo, ou seja, o processo “avaliar” a organização avalia seu capital intelectual, isto é, as competências (capital humano) (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002)

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 capital, enfocando as atividades que extraem valor dos ativos intelectuais disponíveis para elas, em vez de focar o cálculo do seu valor hipotético (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 261).

2.5.6 Construa e mantenha

Se permitirem que o conhecimento se acumule ou se dissipe em um vácuo de gestão estratégica, os líderes serão muito pressionados a determinar se o estão criando ou destruindo (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Segundo as autoras, acredita-se que

este passo no processo de gestão do conhecimento, assegura que o futuro conhecimento mantenha a organização viável ou competitiva, exige um olhar renovado sobre o que significa gerenciar. Cada vez mais as organizações construirão conhecimento por meio dos seus relacionamentos com os empregados, fornecedores, clientes, comunidades nas quais operam e mesmo com os seus concorrentes. Afinal, agregar valor a partir desses relacionamentos é o que forçará a gestão tradicional, que enfatiza o comando e o controle direto das pessoas, a ceder espaço para um estilo mais simplificado, que enfatiza a gestão dos ambientes e dos capacitadores (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 277).

Desta forma Bukowitz e Williams (2002) enfatizam que as organizações devem fazer mais do que trabalhar bem hoje. Elas também devem integrar as atividades estratégicas de crescimento e de renovação ao curso da atividade diária. Quando um recurso é volátil como o conhecimento, as atividades estratégicas não podem ficar atrás das exigências do momento. Se permitirem que o conhecimento se acumule ou se dissipe em um vácuo de gestão estratégica, os líderes serão muito pressionados a determinar se o estão criando ou destruindo.

O conhecimento que ainda é parte da base dos ativos da organização, mas é essencial para o futuro deve ser desenvolvido. Aquele que já for parte dessa base e importante para o futuro deve ser protegido e cultivado. E aquele que não serve a nenhum propósito atual ou futuro deve ser removido, para liberar e dar enfoque aos recursos na realização do cenário previsto. Em nível tático, a incapacidade de localizar e aplicar o conhecimento para satisfazer uma necessidade existente, resulta em uma oportunidade perdida. Em nível estratégico, ficar sem o

conhecimento “certo” causa um desastre muito sério: a perda da competitividade e, finalmente, o colapso da própria empresa.

Assim, as autoras entendem

que as atividades estratégicas desenvolvem o conhecimento em três partes principais: construir, manter e descartar. Construir é a favorita entre as gerências superiores. É disso que são feitos os impérios. Com mais frequência, o descartar é desencadeado por fatores ambientais externos. Como resultado, amiúde, as organizações operam em reação a uma crise, em vez de operarem de modo estratégico ao descartar. Manter é a mais negligenciada, porque uma vez que tenha sido alcançada uma capacitação estratégica, há uma tendência de relaxar e achar que esta tudo garantido. Embora não seja menos importante que as outras duas, as atividades de manutenção são menos cintilantes e menos heroicas, assim o seu pacto é subestimado com frequência. Construir e manter estão intrinsecamente ligadas ao descartar. Elas são lados inversos da mesma moeda estratégica. Essas atividades diferem mais em objetivo e grau do que em tipo [...] (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 278).

Bukowitz e Williams (2002) enfatizam que o capital organizacional é o capital intelectual que continua na organização quando os seus membros vão embora. É o capital intelectual que a organização “possui” no sentido tradicional. Algumas formas de capital organizacional são mais concretas do que outras, por exemplo, os ativos intelectuais como a infraestrutura de tecnologia de informação e os processos operacionais e de gestão. Muito embora esses processos sejam menos tangíveis do que a infraestrutura de tecnologia, para a maioria das organizações está claro que podem possuir e controlar o valor extraído deles.

Segundo as autoras, “as prioridades de valor são a cola que mantém juntos esses relacionamentos e esses conhecimentos”. Tanto os pessoais como os de equipe, “baseiam-se no conjunto mínimo de prioridades de valor mantidas em comum” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 320).

Construir e manter o conhecimento exige 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, p. 323).

2.5.7 Descarte

Reconhecer as formas de conhecimento desnecessárias e aquelas que são úteis para a organização, entendendo por que, quando, onde e como descartar partes da base de conhecimento da estrutura organizacional. A proposta apresentada por Bukowitz e Williams (2002) é um instrumento qualitativo, que tem como objetivo provocar a introspecção e reflexão dos assuntos e preocupações que cercam a gestão do conhecimento nas organizações.

Assim como a maioria das pessoas tende a acumular, as organizações também acham difícil abandonar as atividades e os recursos que outrora produziam resultados valiosos. Os indivíduos e os grupos estão altamente envolvidos na gestão desses recursos e atividades, assim, os problemas políticos envolvidos em realocá-los, com frequência fora da organização, são espinhosos para se negociar. Entretanto, as organizações podem obter benefícios significativos, despojando-se do conhecimento que não satisfaz mais os seus objetivos estratégicos. Despojar-se do conhecimento que não seja importante libera tempo e recursos para aumentar e manter aquele que é importante estrategicamente (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

A última fase do diagnóstico de gestão do conhecimento trata da tendência das organizações em se segurarem ao conhecimento que desenvolveram, mesmo que este não esteja mais trazendo benefícios visíveis e competitivos a elas. Entender quando, onde e como descartar algumas partes da base de conhecimento é o desafio maior enfrentado nesta fase. Existem muitos obstáculos que travam este descarte, por exemplo, obstáculos psicológicos e políticos porque as pessoas estão muito envolvidas na rotina e no custo para manter as informações "as organizações podem obter benefícios significativos, despojando-se do conhecimento que não satisfaz mais os seus objetivos estratégicos". Cabe frisar que as organizações ao "despojar-se do conhecimento que não seja importante libera tempo e recursos para aumentar e manter aquele que é importante estrategicamente" (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 338).

Segundo Bukowitz e Williams (2002), Converter o conhecimento é a nossa maneira preferida de pensar sobre a segunda dimensão do descarte. Se converter o conhecimento não é uma atividade de rotina na organização ou em algum setor dela, a dor e o choque são sentidos com uma força avassaladora. Converter o

conhecimento exige que a organização possua uma visão de raio X para explorar, além do óbvio, o potencial verdadeiro desse conhecimento para criar valor.

No processo de “descarte” a organização não deve manter ativos (físico ou intelectual) se eles não estão mais criando valor. A organização, neste estágio, precisa examinar seu capital intelectual e verificar os recursos utilizados para manter este capital intelectual, pois esse poderia ser utilizado de outra maneira bem melhor.

Nas duas últimas subseções, discutimos os processos de gestão de pessoas e de conhecimento mais recorrentes, de acordo com os estudiosos da área. Na subseção seguinte, observaremos que conexões são possíveis entre esses dois campos de gestão, sobremaneira, quando relacionados à utilização das mídias sociais digitais e das redes sociais digitais no cenário administrativo-empresarial.

2.6 CONEXÕES ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Reginato e Graciolli (2012), A gestão do conhecimento envolve experiências condensadas, valores, informação, incorporação de experiências, instintos, ideais, normas, procedimentos, sendo constituída de várias fases. Essa gestão do conhecimento se relaciona com a gestão de pessoas, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Quadro comparativo

Internet	Gestão de pessoas	Gestão do conhecimento
<i>Facebook</i>	Planejamento / Suprimento	Obtenção
	Aplicação	Utilização
Twitter	Capacitação	Aprendizagem
	Desenvolvimento	Contribuição
<i>Instagram</i>	Avaliação de Desempenho	Avaliação
E-mail	Manutenção	Construção / Manutenção
	Monitoração	Descarte

Fonte: acervo da pesquisa.

As fases do processo da gestão de pessoas (suprir, aplicar, capacitar, desenvolver, avaliar, manter e monitorar) podem ser combinadas com as fases da gestão do conhecimento (obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir/manter e descartar). Sendo assim, o planejamento/suprimento de pessoas se relaciona com a obtenção de conhecimento, de modo que, quando alguém entra na organização, pode-se planejar qual capital intelectual poderá ser admitido; a capacitação das pessoas, por sua vez, está associada à aprendizagem; o desenvolvimento de pessoas se relaciona com a contribuição do conhecimento; a avaliação de desempenho associa-se à avaliação do conhecimento, já que ambos têm necessidade de saber se os colaboradores possuem o conhecimento e o aplicam de forma adequada; a manutenção de pessoas se associa a construção/manutenção do conhecimento, pois as pessoas mantidas constroem o capital intelectual na empresa; a monitoração de pessoas se associa ao descarte de conhecimento, pois, através da monitoração é possível acompanhar o conhecimento que é necessário ou o que pode ser descartado.

Nesse sentido, as organizações percebem a importância do trabalho integrado entre a gestão de pessoas e outras áreas, dentre as quais a gestão do conhecimento, como forma de enriquecimento das atividades para melhor formulação e implementação das estratégias organizacionais, agregando valor aos indivíduos, à sociedade e à empresa (LADAIN; COSTA; SALLES, 2012).

Assim, para se entender a gestão de pessoas na atualidade é importante a discussão de movimentos sociais, demandas da sociedade, mudança social, mudança organizacional, organizações em rede, a *web 2.0* e a comunicação. A gestão de pessoas pode ser analisada a partir de alguns processos básicos, dentre eles, planejamento / suprimento, aplicação, capacitação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, manutenção, monitoração.

Ao se ter uma visão estratégica da gestão de pessoas é importante atentar para a gestão do conhecimento organizacional, através do conhecimento tácito e explícito, dos ativos intangíveis, dos processos da gestão do conhecimento (obtenção, utilização, aprendizagem, contribuição, avaliação, construção/manutenção, descarte), da aprendizagem organizacional, das distintas atuações do gestor do conhecimento, bem como do diagnóstico de gestão do conhecimento.

Sendo assim, lembramos 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).

As mídias sociais estão associadas à gestão do conhecimento, inclusive, no ambiente empresarial, visto que promove a combinação do gerenciamento do conteúdo com a coloração transorganizacional *online*. A colaboração *online* 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).

Os autores Reginato e Graciolli (2012) destacam que a informação e o conhecimento adquirido a partir da experiência dos trabalhadores da organização, obtidos no ambiente interno ou virtual, como nas mídias sociais, poderão ser combinados com a capacidade de inovação. É destacado que o conhecimento armazenado, o aprendizado e a experiência adquirida pelos membros da organização possibilitam agregar valor, trazendo vantagem competitiva.

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

Neste capítulo teórico, observa-se, inicialmente, os conceitos de mídias sociais digitais e redes sociais digitais, apresentando aquelas que mais são utilizadas pelas pessoas na atualidade, a exemplo do *Orkut*, do *Facebook*, do *Twitter*, do *YouTube*, do *Instagram*, do *WhatsApp* bem como dos serviços de e-mail. Em seguida, são apresentados os construtos acerca da gestão de pessoas e da gestão do conhecimento, compreendendo como elas podem completar-se, se observarmos esses dois campos do conhecimento sob o prisma de seus processos, levando em conta a influência das tecnologias digitais apresentadas anteriormente como mote para o estabelecimento de relações entre clientes e empresas no cenário contemporâneo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção evidencia os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo, discorrendo sobre o tipo de pesquisa, o universo, os instrumentos, a forma de coleta e tratamento dos dados, com vistas a alcançar os objetivos propostos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho estuda o uso corporativo das mídias sociais digitais para a gestão de pessoas e para a gestão do conhecimento nas empresas de alimentos e bebidas da cidade do Natal/RN. Esta é uma pesquisa científica aplicada (ANDRADE, 1994), pois consiste em um estudo elaborado com a proposta de resolver determinado problema, identificado no âmbito da sociedade em que a pesquisadora vive.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa voltada à aquisição de conhecimentos, à aplicação em uma situação específica (GIL, 2006). Quanto aos fins, esta investigação é descritiva e exploratória, quanto aos meios, é estudo de caso.

A pesquisa descritiva, para Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61), ocorre quando se registra, analisa e correlacionam fatos ou fenômenos, sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, p. 79, 2007). Complementarmente, Barros e Lehfeld (2000, p. 71) sinalizam que, por meio de pesquisas descritivas, procura-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. De acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 62), esta modalidade de pesquisa pode assumir diversas formas, tais como estudos descritivos, pesquisas de opinião, pesquisas de motivação e estudos de caso.

Por seu turno, o estudo de caso é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder a questionamentos, quando o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado. Contribui para compreender melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada

para entender a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Este método é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente. Ele é um estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria e tem como uma das fontes de informação mais importantes as entrevistas. Através dessas, o entrevistado vai expressar sua opinião sobre determinado assunto, utilizando suas próprias interpretações. A tendência do estudo de caso é tentar esclarecer decisões a serem tomadas. Ele investiga um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, utilizando de múltiplas fontes de evidências.

O estudo de caso, apesar de ter limitações quanto ao poder de generalização, apresenta vantagens como, por exemplo, a criação de uma sinergia entre os participantes, à medida que eles comentam as sugestões e ideias dadas pelos outros participantes, dando oportunidade de aprofundar as respostas com estímulo à novas descobertas, a ênfase à totalidade e à simplicidade dos procedimentos (GIL, 2006).

A natureza qualitativa do estudo foi utilizada face ao objeto, que necessita de um grande número de informações e permite que se realizem projeções para a representatividade. Elas testam, de forma precisa, os pressupostos levantados para a pesquisa e fornecem índices que podem ser comparados com outros.

Pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. Godoy (1995, p.62) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber: (1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) o caráter descritivo; (3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; (4) o enfoque indutivo.

A expressão "pesquisa qualitativa" assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979, p. 520).

Para Leite (2008, p. 67), o “estudo de caso tem a finalidade de analisar profundamente uma unidade social. Poderia ser realizado dentro de uma organização, um estudo profundo e abrangente da complexidade de seus processos”. Dessa forma, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, uma vez que se pretende investigar um ambiente particular, determinado número de restaurantes situados na cidade do Nata/RN, que trabalhe com comidas regionais e que sejam de origem do próprio município.

O levantamento tem como característica principal a interrogação direta a pessoas, sobre um determinado assunto, por meio de uma entrevista estruturada.

Para o presente estudo os sujeitos da pesquisa foram definidos de acordo com o seguinte, Quadro 3.

Quadro 3 - Sujeitos da pesquisa

Empresa	Sujeitos da pesquisa		
	Serviço	Gestor	Total
RESTAURANTE 1	Massas	1	1
RESTAURANTE 2	Lanches	1	1
RESTAURANTE 3	Food truck	1	1
RESTAURANTE 4	A la carte	1	1
RESTAURANTE 5	A la carte	1	1
RESTAURANTE 6	A la carte	1	1
RESTAURANTE 7	Self service	1	1
RESTAURANTE 8	Self service	1	1
RESTAURANTE 9	Self service	1	1
RESTAURANTE 10	Sorveteria	1	1
Total	10	10	10

Fonte: acervo da pesquisa.

3.2 AMBIENTE E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A ambiência deste estudo foi constituída por gestores, do sexo masculino, da área de alimentos e bebidas e responsáveis pela gestão das unidades de negócios. O levantamento tem como característica principal a interrogação direta a pessoas, sobre um determinado assunto, por meio de uma entrevista estruturada.

Como local de aplicação da pesquisa, foram escolhidos 10 restaurantes da cidade do Natal/RN. Estas empresas foram escolhidas devido à acessibilidade (Gil, 2010), tendo em vista a facilidade para coletar os dados com os gestores das mesmas. Assim, a pesquisa foi destinada aos gestores de restaurantes da cidade que trabalham com comidas da região e tiveram sua origem na própria cidade do Natal/RN.

Para o presente estudo, os sujeitos da pesquisa foram gestores de 10 restaurantes da cidade. Duas dessas empresas são de pequeno porte², possuem sistema de informatização em seus restaurantes e todas as suas comandas são feitas através de máquinas e sistemas computadorizados; as outras oito são classificadas como microempresas³, não utilizam sistema de informática tão sofisticado e integrado entre o salão e a cozinha, tampouco entre os fornecedores e a empresa, tem apenas o uso da *internet* como veículo de comunicação, do qual passam e recebem *e-mails* de fornecedores com cotação de preços e pedidos a serem entregues.

3.3 COLETA DE DADOS

A pesquisa ocorreu através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os 10 gestores dos restaurantes. Tendo isso em vista, os dados foram coletados a partir do roteiro elaborado para guiar tais entrevistas.

O plano de coleta de dados e o desenvolvimento da pesquisa foram compostos dos seguintes passos: a) contato com as empresas e explicação da pesquisa; b) aplicação do instrumento de coleta de dados, a partir de entrevista; c) organização dos dados; d) análise dos dados; e) elaboração dos resultados e conclusão.

Cada passo alcançado pela investigação é descrito a seguir:

a) Em um primeiro momento, a pesquisadora entrou em contato com os gestores das empresas de alimento e bebidas envolvidas no estudo. Explicou o motivo da entrevista, que seria em prol da coleta de dados para uma dissertação de mestrado. Os gestores dos 10 estabelecimentos que se dispuseram a contribuir com a pesquisa responderam ao questionário, enquanto outros não se disponibilizaram.

² De acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, as pequenas empresas devem faturar entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente para serem enquadradas como tal.

³ As microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano.

Sendo assim, a pesquisadora teve grande dificuldade em convencer os gestores de que se tratava, apenas, de uma pesquisa científica.

b) Aos que colaboraram e estão participando da pesquisa foi aplicado o questionário (instrumento de coleta de dados) do conforme o Apêndice A, através de entrevista.

c) Conforme os dados iam sendo coletados, a pesquisadora agrupava em dados no programa *Microsoft Office Word*.

d) Após o agrupamento, os dados foram analisados com as técnicas apresentadas a seguir, no tópico 3.5.

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

3.3.1 Instrumentos de coleta de dados

O roteiro de entrevistas desta pesquisa está disponível no Apêndice A, sendo esta coleta de dados dividida em 3 blocos. O primeiro bloco é formado por perguntas sobre o uso das mídias sociais digitais pelos gestores das empresas de restauração; o segundo, com perguntas sobre o processo tático da gestão do conhecimento na perspectiva dos gestores; e o terceiro, abrange a apropriação do conhecimento através das mídias sociais no processo estratégico.

Nas entrevistas, para facilitar a materialização da gestão de pessoas e do conhecimento, utilizou-se algumas perguntas sobre os movimentos sociais que ocorreram recentemente no Brasil e no mundo, tendo em visto que estes tiveram grande participação das mídias sociais e, conseqüentemente, influenciaram a gestão de pessoas e a gestão de conhecimento.

3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise e os atributos da pesquisa são apresentados a seguir (Quadro 4).

Quadro 4 - Categorias de análise e atributos da pesquisa

Categorias	Teórico	Conceito	Atributos	Questões
A. Redes sociais	Johnson (2009)	Conjunto de unidades e as relações que acontecem entre elas. Representando o capital social de um indivíduo.	Email	Bloco 1
			Facebook	
			Twitter	
B. gestão de pessoas	Scumparim <i>et. al.</i> (2011)	Gestão que cuida das relações com os colaboradores, preocupando-se com produção, custos, competitividade, qualidade de vida, motivação, suprimento, aplicação, capacitação, desenvolvimento, avaliação, manutenção, monitoração, dentre outros fatores.	Instagram	Bloco 2
			Suprimento	
			Aplicação	
			Capacitação	Bloco 2
			Desenvolvimento	
			Avaliação	
C. 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.	Manutenção	Bloco 2
			Monitoração	
			Obtenção	
			Utilização	Bloco 3
			Aprendizagem	
			Contribuição	
Avaliação	Bloco 3			
Construção / Manutenção				
			Descarte	

Fonte: acervo da pesquisa

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A tabulação e a análise de dados das entrevistas ocorreram 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 destas mensagens (BARDIN, 2004). Busca-se, com essa análise, a ausência ou a presença de um conjunto de características nas mensagens (ROESCH, 2005).

No início, com o auxílio do programa *Microsoft Office Excel*, foram construídos gráficos a partir das respostas do 1º bloco de perguntas e quadros de categorização com as perguntas abertas. Já com as respostas dos 2º e 3º blocos, foram construídos quadros de categorização, bem como quadros contendo as afirmações através de análise das respostas, indicando se os gestores concordavam ou discordavam das afirmativas postas.

Os quadros de categorização foram construídos através da condensação de respostas semelhantes e é importante ressaltar que a análise de conteúdo realizada através das perguntas abertas de todos os blocos resultou a elaboração destes quadros. Essa condensação ocorreu por meio do encontro de categorias comuns, denominadas de categorias de análise.

Toda a análise de conteúdo foi baseada em Bardin (2004), que ofereceu apoio técnico à análise e passos de diagnósticos de conhecimento de Bukowitz e Williams (2002), de onde tem-se a principal estrutura teórica da gestão do conhecimento.

4 RESULTADOS

Neste capítulo os resultados desta pesquisa são apresentados, constituindo-se em uma demonstração inicial da utilização das mídias sociais nas empresas estudadas. Em seguida, as análises dos processos táticos e estratégicos. No processo tático são apresentados os processos: suprir/obter, aplicar/utilizar, capacitar/aprender, desenvolver/contribuir. Por sua vez, no processo estratégico são analisados os processos: avaliar/avaliar, manter/construir, monitorar/ descartar.

4.1 UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Quanto ao uso de computadores (*desktop*), as 10 empresas possuem o equipamento e fazem uso do mesmo para execução de planilhas de compra e venda, pedidos, controle de estoque e fornecimento. Os *notebooks*, *tablets* e *smartphones* são de propriedades dos próprios gestores e usados por todos como ferramenta particular, dentro e fora da empresa. Quando necessário, entram em contato com algum fornecedor ou resolvem alguma urgência referente à empresa através da ferramenta em questão. Assim, confirmamos a ideia de que a *internet* tem um papel importante no funcionamento e mudanças dentro das empresas (TEIXEIRA, 2013).

Todas as empresas de alimentos e bebidas estudadas demonstraram que utilizam a *internet* como uma importante ferramenta para desenvolver suas tarefas, que o uso dela é constante, tanto para pesquisas de mercado como para divulgação de mercadoria, ou seja, para marketing e propaganda. Assim, como diz Teixeira (2013), para algumas organizações, tal processo é feito com criação de *login* e postagem de mensagens, promoções ou propagandas.

A utilização das mídias sociais nas empresas estudadas é descrita a partir da seguinte análise: das 10 empresas estudadas, todas elas fazem uso das redes sociais *Email*, *Facebook* e *Instagram*, as utilizando para fins pessoais, comércio e marketing da empresa. Estão sempre conectados em seus computadores particulares ou da empresa (*notebooks*) e, principalmente, nos *smartphones*. Como aponta Castells (2013), os trabalhadores das empresas seguem tendências da sociedade, quanto ao acesso de mídias sociais.

Perguntado aos gestores sobre o uso de *Twitter*, *Linkedin*, *Badoo*, *Skype*, *Lulu* e jogos virtuais, nenhum gestor afirmou que fazia uso destas ferramentas da *internet*. Os portais e as universidades corporativas também não foram observados neste ramo de empresas.

Quanto ao resultado sobre as comunidades virtuais, as 10 empresas pesquisadas não utilizam essas comunidades, sendo este resultado incompatível com os da pesquisa de Jue, Marr e Kassotakis (2010), que possibilita que cada gestor da empresa publique e acesse informações, colabore para um esforço comum ou construa relacionamentos, representando avanços 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.

Quanto ao uso de *lan house*, não foi demonstrado que nenhum gestor fizesse uso desta ferramenta para acesso à *internet*, pois todos possuíam seus próprios equipamentos de conexão com a *web*. Sendo assim, estavam sempre conectados fossem em locais públicos. Esses dados corroboram com Castells (2012) e Teixeira (2013), pois atestam que a utilização da *internet* deve ser vista como uma forma de propagar informações nas redes que as integram.

Em tempo de esses gestores estarem conectados à *internet*, conforme Castells (2012) destaca, cada vez mais há realce com recursos teóricos, metodológicos e técnicos para exame de como o mundo social, em seus diferentes níveis, se estrutura e se transforma, centrando-se na relação dos atores sociais e na relação de mão dupla entre atores e estrutura social, que contam com instrumentos analíticos complexos e desenvolvidos. Esses gestores passam 100% de seu tempo conectados às mídias sociais, sejam elas *sites* de pesquisas ou de relacionamentos.

Nas 10 empresas estudadas, foi observado que os 10 de gestores de alimentos e bebidas eram do sexo masculino, tinham idade entre 25 e 45 anos. Sendo dessa forma, gestores jovens, todos muito atentos às mídias sociais e a tudo que a *internet* lhe proporciona. São gestores com escolaridade de nível superior completa que, assim como fala Teixeira (2013), a comunicação estabelecida nas redes sociais, no que diz respeito à estratégia adotada, o mapeamento do público e o estreitamento da relação, também é identidade, que quando benfeita, gera uma boa imagem para a organização.

No quadro 5 estão descritas as análises qualitativas da utilização das mídias sociais das empresas estudadas, resultantes do seguinte questionamento: como se sente quando não está conectado?

Quadro 5 - Como se sente quando não está conectado?

Categoria	Fragmentos da fala
Preocupados	"Porque quase todas as atividade que realizo dependem da internet".
Incapazes	"Sem o uso da internet fico incapaz de fazer qualquer ação".
Incompletos	"A internet já faz parte do cotidiano de todos nós, sem ela fica tudo incompleto".
Improdutivos	"A internet é fundamental para desenvolvimento de qualquer empresa. Sem ela estamos sendo improdutivos com o mercado e perdendo para este".
Atrasados	"Diante de uma tecnologia tão avançado é necessário esta sempre conectado. Sem a Internet fica a sensação de não estar conectado ao mundo, e com isso esta atrasado diante dele".

Fonte: acervo da pesquisa

A análise dos dados obtidos no Quadro 5, com relação ao sentimento de quando não estão conectados, está relacionado a algo negativo tanto no âmbito pessoal com profissional. Os gestores sentem-se preocupados, incapazes, incompletos, improdutivos e atrasados quando não estão conectados à rede. Corroborando com o pensamento de Johnson (2009), nota-se, dessa forma, uma dependência dos gestores com as redes.

Quanto aos restaurantes oferecerem *internet*, disponibilizando *wi-fi* a seus clientes, isso se tornou uma necessidade básica para a empresa, que pode ser visto pelo lado financeiro, deixando de ser uma diferenciação de mercado e tornando-se uma tendência em todos os estabelecimentos, com vistas à fidelização de seus clientes, uma vez que muitos deles vão ao restaurante para resolver negócios e necessitam da *internet*. Com isso, ficam no local, onde acabam resolvendo algo e pedem comida, dando lucro à empresa.

O Quadro 6 mostra que para o cliente há toda uma disponibilidade e facilidade do uso da internet, o gerente diz que: "quanto mais negócios o cliente ficar resolvendo em seu restaurante mais ele dá lucro ao seu estabelecimento".

Quadro 6 - É viável disponibilizar wi-fi para os clientes da empresa?

Categoria	Fragmento da fala
Necessidade Básica	"Ter internet com wi-fi para seus clientes em um restaurante, deixou de ser um acessório de diferenciação e passou a ser uma necessidade. Muitos clientes vão ao restaurante para resolver negócios e necessitam da internet".
Tendência de Mercado	"É uma tendência normal de todos os estabelecimentos oferecem wi-fi para seus clientes".
Modo de Fidelização	"Quando o cliente tem acesso a internet ele se sente melhor e procura o restaurante que oferece este serviço".

Fonte: acervo da pesquisa

Sobre a disponibilização de wi-fi para os funcionários, foi de unanimidade a concordância, que o uso dos dispositivos pessoais traz problemas à produtividade, tira o foco do trabalho, além de contaminar os alimentos e distrair a brigada.

O Quadro 7, descreve como é percebido a redução da produtividade com o uso de mídias sociais dentro de estabelecimentos de alimentos e bebidas.

Quadro 7 - É viável disponibilizar wi-fi para os funcionários da empresa?

Categoria	Fragmento da fala
Redução da produtividade	"O uso de dispositivos pessoais pode trazer problemas de produtividade".
	"Com a liberação do wi-fi os funcionários perdem o foco do trabalho".

Fonte: acervo da pesquisa

No tocante à disponibilização do uso do wi-fi, pela empresa, para seus funcionários, todos estão de comum acordo de que nos restaurantes estudados "Não, a liberação, diminuiria a produtividade". Nesta área de alimentos e bebidas é proibido o uso de aparelhos celulares, para quaisquer uso e fins. Esses dispersam a atenção do funcionário, traz contaminação aos alimentos, sendo prejudicial ao bom andamento de um serviço de restauração. O uso do wi-fi não é disponibilizado ao funcionário como também o uso do celular.

Em resumo, depreende-se que as empresas estudadas usam computadores ligados às redes sociais e os seus gestores estão sempre conectados. Dentro dos restaurantes todos tem wi-fi disponível ao cliente e, em relação aos empregados, esses não fazem uso das mídias sociais e não podem fazer uso de dispositivos eletrônicos em horário de trabalho. Os gestores estão sempre conectados e ligados ao mundo virtual, via redes sociais.

4.2 PROCESSO TÁTICO DA GESTÃO DE PESSOAS E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.2.1 Suprir / Obter

Considerando a questão de como a empresa capta conhecimentos das mídias sociais para o planejamento, suprimento de pessoas e obtenção de conhecimento, observa-se que em relação ao processo tático, no que se refere ao suprir e obter conhecimentos, as empresas estudadas foram bem claras ao responder as perguntas, sendo unanimidade em dizer que não captam conhecimentos através de mídias sociais para planejamento, suprimento de pessoas e obtenção de conhecimentos.

Essas empresas têm recursos de acessos à *internet* para comunicação através de diversos meios, mas não usam para o planejamento estratégico nem o operacional; não utilizam a rede para captar informações sobre clientes e mercado. Muitos, interessados em uma vaga de emprego, chegam a mandar currículo via *internet*, porém não são aproveitados, só sendo, realmente aproveitados, aqueles que por indicação são selecionados.

Além disso, não foi visto nestas empresas de restauração qualquer política de gestão de pessoas ou de conhecimentos que utilize informações fornecidas pela sociedade através das redes sociais.

O mundo virtual é muito novo e a cada hora que passa mais pessoas estão integradas a ele e interessadas no mercado de trabalho. Muitos profissionais acabam adquirindo conhecimento através das redes, mas em se tratando de contratar empregados para o ramo de alimentos e bebidas, ainda vale o velho método de quem indica, sendo o processo de recrutamento e seleção inexistentes através das redes sociais.

Os achados saíram diferentes do que falam Jue, Marr e Kassotakis (2010), quando argumentam que as mídias sociais aceleram o desenvolvimento dessa sabedoria coletiva dentro das organizações, possibilitando esse poder de conexão entre indivíduo com conhecimento, aparentemente irrelevantes. Quanto mais o conhecimento é compartilhado, uma nova sabedoria coletiva, bem como possibilidades para melhores ideias, produtos, serviços e decisões de negócios dentro de uma espira de efeitos cumulativos.

4.2.2 Aplicar / Utilizar

Para a questão de como a empresa capta conhecimentos nas mídias sociais para seu processo de socialização e ingresso no cargo/carreira e melhor utilização do conhecimento relacionado ao seu negócio, verificou-se que os gestores foram muito claros quanto às respostas a respeito da captação de conhecimento através de mídias sociais para a solicitação e ingresso de funcionários para suas empresas, explicando que este é um veículo que não está no ramo de negócios de restauração, não sendo utilizado para formação de seus quadros de funcionários.

Assim, a pesquisa mostrou que as mídias sociais não tem influência na socialização de novos talentos, ao contrário do que propõe Mikovich e Boudreau (2000), quando sinalizam que esses processos buscam fornecer aos empregados informações sobre a sua própria atuação para que eles possam melhorar a sua performance.

Observamos, ainda, diante do que preconizam Bukowitz e Williams (2002), certa ausência de organização por parte das empresas de restauração analisadas,

quanto ao modo de responder a imperativos e desafios dessa natureza e, conseqüentemente, não criando determinado valor para o cliente.

4.2.3 Capacitar / Aprender

Verificando-se a questão de como a empresa capta conhecimentos através do uso corporativo das mídias sociais para seu processo de capacitação e desenvolvimento de seus funcionários e o desenvolvimento do conhecimento relacionado ao seu negócio, os gestores, na entrevista, não demonstraram conhecimento ou interesse em fazê-lo.

Essa atitude vai de encontro ao que Milkovich e Boudreau (2000) asseveram, quer seja, que o treinamento é um processo sistemático, necessário para aquisição de habilidades, regras, conceitos que, conseqüentemente, resultam em uma melhor adequação dos empregados às necessidades apontadas pelos empregadores.

Em outras palavras, a capacitação através de mídias sociais na área de alimentos e bebidas não é apresentada aos funcionários. Quando um membro da brigada sente necessidade de um curso procura fazer por sua conta, focado em suas necessidades. O gestor não capta nenhum conhecimento para sua brigada, seja para capacitação, para melhorar conhecimentos ou melhorar o desempenho de seu funcionário através de redes sociais.

Tais resultados reforçam os apontamentos de Gil (2009) quanto à realização dos treinamentos tradicionais e da insuficiência desses, sendo necessária a ampliação e o desenvolvimento das competências dos empregados, através de uma aprendizagem continuada, por parte das empresas em xeque. Afinal, aprendizagem é importante para a organização porque, junto com a contribuição, ela é o passo de transição entre a aplicação de ideias e a geração de ideias novas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

4.2.4 Desenvolver / Contribuir

Na questão em que foi perguntado como a empresa capta conhecimentos das mídias sociais para melhorar a contribuição de seus empregados para a organização, observou-se que, da mesma forma que os outros processos táticos, o de desenvolver/contribuir, não era diferente.

Em se tratando de empresas de serviço de alimentos e bebidas, com relação aos empregados, não existe uso mídias sociais. Nada é captado através da *internet*. A *internet* é um meio muito moderno, mas não para desenvolver e contribuir na área de alimentos e bebidas.

Uma justificativa para a não aplicação deste processo pode ser encontrada em Bukowitz e Williams (2002). Segundos os mesmos, o desenvolvimento/contribuição é um passo do processo que a maioria das organizações caracteriza como difícil de realizar. Contudo, quando implementado proporciona a geração de ideias úteis e inovadoras que desaguam na criação de algo novo e útil à companhia. Frente ao exposto, faz-se necessário repensar a realização deste processo nas empresas de restauração da cidade do Natal/RN.

4.3 PROCESSO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.3.1 Avaliar / Avaliar

Passando para o processo estratégico, verifica-se como as empresas captam conhecimentos das mídias sociais para enriquecimento do processo avaliativo de seus funcionários e de seu processo de gerenciamento do conhecimento.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), o processo de avaliação contínua é necessário até mesmo para que se possa comparar o capital existente com as necessidades que possam vir a aparecer ao longo do tempo.

Todavia, os relatos dos gestores foram de que não usam mídias sociais para realização do processo avaliativo de seus funcionários. A maioria segue seus funcionários no *Facebook* apenas para acompanhamento pessoal.

Nessa senda, observamos que existe a perda da oportunidade de realizar este processo e, conseqüentemente, de avaliar o capital intelectual da organização e as competências de pessoal através das MSD.

4.3.2 Manter / Construir

Este processo, segundo Bukowitz e Williams (2002), assegura que o futuro conhecimento mantenha a organização viável e/ou competitiva. Ou seja, exige um olhar renovado sobre a capacidade de gerenciar. Para tanto, é necessário que a

companhia estabeleça relacionamento com clientes, fornecedores e até mesmo empregados, de modo a construir conhecimento sobre o mercado.

Em se tratando de como a empresa capta conhecimentos das mídias sociais para manter o capital humano e conhecimento dentro da organização, em oposição ao que foi definido acima, esta é uma questão que os entrevistados discordam da maioria dos autores, de que tudo hoje é feito através da *internet* nas empresas de restauração, pois a manutenção e a construção de brigada ainda são feitas através do "olho", esvaindo-se a oportunidade de ter as redes sociais digitais como aliadas em mais um processo.

4.3.3 Monitorar / Descartar

Foi perguntado ao gestor como a empresa toma por base as mídias sociais para descartar conhecimento e desligar pessoas da organização. Esses, da mesma maneira que responderam a outros processos, sinalizaram que o descarte também não usa a *internet*.

Esse resultado vai de encontro ao que Gil (2009) assevera, ou seja, o processo monitorar/descartar relaciona-se ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados do seu trabalho. Se utilizada a *web*, certamente, os registros de monitoramento e o consequente descarte (ou não) serão acompanhados de forma mais sistemática.

Os próprios Bukowitz e Williams (2002) sugerem a utilização de um instrumento qualitativo, o qual tem como objetivo a introspecção e a reflexão dos assuntos e preocupações que cercam a gestão do conhecimento nas organizações.

Ao fim destes resultados, o que podemos observar é que, em geral, nas empresas de alimentos e bebidas, todo o processo de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento não faz uso de mídias sociais. As MSD poderiam, em muitos aspectos, serem utilizadas não apenas para a GC e para a GP, mas também para a gestão da empresa como um todo. Em contrapartida, as mídias sociais só são usadas para uso particular de seus gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção revela os não-resultados depreendidos da análise dos dados coletados nas empresas de alimentos e bebidas da cidade do Natal/RN, quanto ao uso corporativo das mídias sociais digitais para a gestão de pessoas e gestão do conhecimento.

No percurso investigativo, observa-se que a interação entre as pessoas, notadamente no campo digital, tem sido cada vez mais estudada em função do advento das redes sociais digitais. Consoante a isso, Teixeira (2013) sinaliza que as mídias sociais constituem uma estrutura comunicacional importante para a exportação dos pontos de vista e para o surgimento de outros argumentos. Trata-se de uma arena em que todos têm a oportunidade de visualização dos fatos e opiniões, além de ser a responsável pela manutenção constante de ciclos de debates, até que se chegue ao entendimento acerca de um problema de interesse geral.

Face ao exposto, com relação ao objetivo geral, observou-se que as empresas da área de alimentação e bebidas da cidade do Natal/RN não fazem uso de mídias sociais para a gestão de pessoas e para a gestão do conhecimento.

Entretanto, com relação ao primeiro objetivo específico – descrever o uso de Mídias Sociais Digitais pelos gestores das empresas –, alcançado no primeiro momento das entrevistas, depreendeu-se que o uso das mídias sociais digitais, pelos gestores das empresas de restauração ocorre de forma ampla, inclusive para uso pessoal. Evidencia-se, ainda, que todos os sujeitos investigados possuem computadores, *notebooks* ou *tablets*, sendo esses aparelhos utilizados para acessar a páginas de *e-mail*, ao *Facebook*, ao *Whatsapp* e ao *Instagram*. Ou seja, os gestores estão sempre conectados, atentos a todo que acontece no mundo virtual, estabelecendo interação e troca de ideias com pessoas ou grupos, expondo sempre de suas opiniões. Além disso, seus restaurantes estão conectados à *internet* e esta rede está à disposição de seus clientes através de *wi-fi*, proporcionando tudo o que há de melhor para agradá-los.

Com relação às redes sociais, compreende-se que elas exercem um papel importante para a propagação das informações, pois conectam as pessoas sem limitações de tempo ou espaço. Mas, para objeto específico de verificar seu uso no

processo tático e no processo estratégico da gestão de pessoas e da gestão de conhecimento, comprovou-se que os gestores não fazem uso dessas ferramentas para a captação de pessoas e para a captação de conhecimento.

O estudo revela, também, que em nenhum dos restaurantes investigados, são utilizadas mídias sociais para realizar captação de pessoas. Os processos de gestão de pessoas – recrutamento, desenvolvimento, capacitação e manutenção dos funcionários –, nas empresas de restauração, não se efetivam através da *internet*, sendo contratados os seus funcionários via indicação.

Nessa direção, apesar do uso crescente dos canais digitais para atrações de talentos, as empresas aqui estudadas ainda proíbem o uso de mídias sociais durante a jornada de trabalho, alegando a violação de privacidade, a perda de foco e a queda de produtividade dos funcionários, sendo esses os principais receios apontados.

Antes, porém, evidenciem-se as limitações pelas quais passai para encontrar fontes teóricas relacionadas à temática, especificamente no que diz respeito à relação entre mídias sociais digitais, gestão de pessoas e gestão do conhecimento. De todo modo, compreende-se que isso se justifica pela carência de pesquisas e, conseqüentemente, de literatura sobre a temática em questão. Entretanto, mesmo com a escassez literária, a pesquisa tornou-se possível.

Considerando que o estudo foi realizado em microempresas e em empresas de pequeno porte da cidade do Natal, fundadas na própria cidade, recomenda-se que outros estudos possam ser realizados em empresas de médio e grande porte e que se ampliem a empresas de variados tipos de alimentos, quer tenham sido fundadas na cidade do Natal ou não.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, J. M. P.; GOMES, A. R. Stress ocupacional em profissionais de segurança pública: um estudo com militares da guarda nacional republicana. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n.2, p.294-303, 2009.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.
- BARCELLOS, M. A. R. **Avaliação da eficiência de comunicação em redes sociais digitais**: uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BAREFOOT, D.; SZABO, J. **Friends with benefits**: A social media-marketing handbook. San Francisco: No Starch Press, 2010.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BATISTA, F. P. S. **gestão de marcas por meio das redes sociais**: um estudo sobre a utilização do Facebook. 2011. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Editora Thompson. 2005.
- BRANCO, A. R. O perfil das universidades corporativas no Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. v. 7, n.4, p. 99-120, 2006.
- BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, abr-jun 2006.
- BRESSAN, R. T. **Dilemas da Rede**: WEB 2.0, conceitos, tecnologias e modificações. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2008.
- BRITO, L. M. P. **gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa da Universidade Federal do Ceará, 2005.

BURT, R. Structural holes versus network closure as social capital. In: AREN, N.; COOK, K. E.; BURT, R. S. (Eds.). **Social capital: theory and research**. New York: Aldine de Gruyter, 2001.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARNERO, A. M; CURIOSO, W. H. Promoviendo la Investigación en Salude con Twitter. **Revista Med Hered**, Lima, Peru, v. 22, n. 03, 2011.

CASTELLS, M. **Networks of outrage and hope: social movements in the internet age**. Cambridge: Polity Press, 2012.

_____. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003

COFF, R. W.; COFF, D. C.; EASTVOLD, R. The knowledge-leveraging paradox: how to achieve scale without making knowledge imitable. **Academy of management review**, v. 31, n. 2, p-452-485, 2006.

COMM, J.; BURGE, K. **O poder do twitter**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

CRAIDE, A.; ANTUNES, E. D. Avaliação de competências 360º: impactos na gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre. v. 4, jun./ago. 2004.

CRUZ, R. C. **Redes sociais virtuais de informação sobre amor: comportamento e cultura informacional de usuários do Orkut**. 2011. 320 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIANI, M. The concept of social movement. *Sociological Review*, **Oxford**, v. 40, n. 1, p. 1-25, 1992.

DIAS, G. M. **Uso da Web 2.0 pelas organizações brasileiras**: quais são as contribuições dos novos recursos para alavancar a gestão do conhecimento? 2009. 121 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. 2009.

DRUCKER, P. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, J. S. **gestão por competências**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

_____.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EVANS, M. **Foreign Language Learning with Digital Technology**. London: Continuum, 2009.

FAZITO, D. **Reflexões sobre os sistemas de migração internacional**: proposta para uma análise estrutural dos mecanismos intermediários. Belo Horizonte, tese de doutorado, Centro de desenvolvimento e Planejamento Regional, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

FISCHER, L. A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, A. **Management of Engineering & Technology**. PICMET: Portland, 2008.

FORD, I. D. *et. al.* **Diretor de Negócios Redes**. John Wiley: Chichester, 2003.

GARTON, L.; HARTHORNTHWAITE, C.; WELLMAN, B. Studying online social networks. **Journal of Computer Mediated Communication**, v. 3., n. 1, 1997. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue1/garton.html>>. Acesso em: 7 dez 2009.

GASSENFERTH, W.; SOARES, M. A. M. Uma análise da evolução do balancedscorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 2, 2007, p. 162-186.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, Mar./Abr. 1995, p. 57-63.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUNELIUS S. **Blogging All-in-One For Dummies**. 2012.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Coords.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A. P.; BESSI, V. G. A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 3, p. 210-227, Abr./Jun. 2009.

JAMIL, G. L. Aspectos do ambiente gerencial e seus impactos no uso dos sistemas de inteligência competitiva para processos decisórios. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 6, n. 2, jul./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=560&article=366&mode=pdf>>. Acesso em: 03 fev 2006.

JOHNSON, S. **Como o Twitter vai mudar a maneira como vivemos** - Impresso - TIME. 05 jun 2009. Disponível em: <<http://www.time.com/time/printout/0,8816,1902604,00.html>>. Acesso em 08 ago 2014.

JUE, A. L.; MARR, J. A.; KASSOTAKIS, M. E. **Mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados**. São Paulo: Évora, 2010.

KAUFMAN, Dora. **Processo de tomada de decisão no ciberespaço**. 2010. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LE GALL, Jean Marc. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Ática, 2008.

LEITE, F. T. **Metodologia científica**: métodos e técnicas de pesquisa. Aparecida: Idéias e Letras, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de Recrutamento e Seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Org). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 63-72.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.). **gestão Contemporânea**: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, In: **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, December 1979, p. 520-526

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, A. O. **gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MIYASHIRO, L. *et. al.* gestão de conhecimento. Desafio para a vantagem competitiva. **Revista de Informática Aplicada**. São Caetano do Sul, v. 1, n 1, jan/jun.2008. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_informatica_aplicada/article/viewFile/306/269>. Acesso em: 15 set 2010.

MONGE, P. R.; CONTRACTOR, N. **Teorias de redes de comunicação**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2003.

MUSSO, P. A filosofia da rede. In: PARENTE, A. (Org.). **Tramas da rede**: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2010. p.17-38.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, M. S. **Evolução da gestão de Recursos Humanos**: um estudo de 21 empresas. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

PEREIRA, J. M. **Manual de Metodologia da pesquisa Científica**. 3. ed. São Paulo: Editora Altas, 2012.

PEREIRA FIALHO, F. A. *et. al.* **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

POLANYI, M. ; PROSCH, H. M. University of Chicago Press, 1975.

POWELL, R.C.; DODDS, K. Saberes, recursos e regimes jurídicos: a nova geopolítica das regiões polares. **Grave Polar**, n. 46, v. 4, p. 375-376, 2010.

RAUNIER, R. *et. al.* Technology acceptance model (TAM) and social media usage: an empirical study on Facebook. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 27, n 1, p.6-30, 2014.

REGINATO, C. E. R., GRACIOLLI, O. **Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento**: um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. Porto Alegre: Produção, 2012.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROESCH, S. M. A . **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. Ed. Atlas, São Paulo, 2005.

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

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf.**, v. 36, n. 1, p. 124-135, Brasília, 2007.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SANTOS, E. R. **Comunicação Empresarial, Interatividade e Redes Sociais**: estudo de caso da Embrapa Solos. 2011. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Universidade Metodista, São Paulo, 2011.

SANCHEZ, L. H. A. **A Comunicação organizacional interna e o ambiente virtual: novas tendências.** 2006. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Metodista, São Paulo, 2006.

SCUMPARIM, D. *et al.* gestão de pessoas e o modelo de gestão de serviços globalmente integrada: um estudo exploratório em uma multinacional de TI. **Economia Global e gestão**, Set 2011, v.16, n.2, p.101-120.

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

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

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TEIXEIRA, P. B. **Caiu na Rede, e agora?** gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo: Évola, 2013.

TELLES, André. **A Revolução das Mídias Sociais.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

_____.; GORDON C. **Portais Corporativos: a Revolução na gestão do conhecimento,** São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital.** São Paulo: Novatec, 2009.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

VALENTIM, M. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **Ciências da informação**, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.arquivar.com.br/espaco-profissional/sala-leitura/artigos/process_de_Inteligencia_competencia_em_Orgnização.pdf>. Acesso em: 29 ago 2010.

VAZ, M. **Organização do Comercio em gestão.** Marvel Prublications, 2010.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANCAN, C. **As contribuições teóricas da Análise das Redes Sociais aos Estudos Organizacionais.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WOODY JR., T (Coord.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

OBJETIVO: Analisar o uso corporativo das mídias sociais para a gestão de pessoas e gestão do conhecimento organizacional na percepção dos gestores das empresas de restauração localizada na cidade do Natal, no estado do Rio Grande do Norte (RN).

1 PERFIL DO GESTOR

1.1 UTILIZAÇÃO DE REDES SOCIAIS NA INTERNET	1.2 LOCAIS DE ACESSO
1.1.1 <i>Email</i>	1.2.1 Particular
1.1.2 <i>Facebook</i>	1.2.1.1 Computador
1.1.3 <i>Whats App</i>	1.2.1.2 <i>Notebook</i>
1.1.4 <i>Instagram</i>	1.2.1.3 <i>Tablet</i>
1.1.5 <i>Twitter</i>	1.2.1.4 <i>Smartphone</i>
1.1.6 <i>Linkedin</i>	1.2.2 Trabalho
1.1.7 <i>Badoo</i>	1.2.2.1 Internet
1.1.8 <i>Skype</i>	1.2.2.2 Intranet
1.1.9 <i>Lulu</i>	1.2.2.3 Universidade Corporativa
1.1.10 <i>Jogos virtuais</i>	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 <i>Lan house</i>
Noite	1.2.3.2 Locais públicos
Madrugada	1.2.3.3 Restaurantes
1.4 CARACTERIZAÇÃO	1.2.3.4 <i>Shopping</i>
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 funcionários?

2 PROCESSO TÁTICO

2.1 SUPRIR-OBTER

Categorias de Análises		Afirmativas	SIM	NÃO
(GP) gestão de pessoas	(GC) gestão do conhecimento			
SUPRIR / Planejamento / Recrutamento e Seleção	OBTER	2.1.1 A organização realiza planejamentos estratégicos periódicos (GC, GP)		
		2.1.2 A organização realiza planejamentos operacionais periódicos (GC, GP)		
		2.1.3 A organização capta informações gerais sobre cliente e mercado (GC)		
		2.1.4 A organização obtém conhecimento agregador da missão, negócio, valores, visão de futuro e estratégias da organização (GC)		
		2.1.5 A organização elabora políticas de gestão de pessoas utilizando informações fornecidas pela sociedade através das redes sociais. (GP)		
		2.1.6 A organização elabora políticas de gestão do conhecimento utilizando informações fornecida pela sociedade através das redes sociais (GC)		
		2.1.7 O processo de Recrutamento utiliza informações das redes sociais (GC, GP)		
		2.1.8 O processo de Seleção utiliza informações das redes sociais (GC, GP)		
		2.1.9 A organização provê seus funcionários de informações, tecnologias, referenciais e "feedbacks" (GC, GP)		
		2.1.10 A organização viabiliza/possibilita que seus funcionários participem de redes sociais sobre seu ramo de negócio (GC, GP)		

2.1.1 Como a empresa capta conhecimentos das mídias sociais para o planejamento, suprimento de pessoas e obtenção de conhecimento?

2.2 APLICAR-UTILIZAR

Categorias de Análises		Afirmativas	SIM	NÃO
(GP) gestão de pessoas	(GC) gestão do conhecimento			
APLICAR Socialização / Ingresso num Cargo, função ou espaço organizacional / Carreira	UTILIZAR	2.2.1 A organização possui um Perfil de Competência Profissional definido formalmente e conhecido por todos (GC)		
		2.2.2 A organização possui um Perfil de Competência Profissional definido informalmente e conhecido por todos (GC, GP)		
		2.2.3 Existem cargos, funções e espaços organizacionais definidos na organização (GC, GP)		
		2.2.4 A organização promove o enriquecimento de cargos, funções e espaços organizacionais a partir de informações recebidas pelas redes sociais (GC, GP)		
		2.2.5 O Planejamento de Carreiras é realizado pela organização (GC, GP)		
		2.2.6 O Gerenciamento de Carreiras é feito pela organização (GP)		
		2.2.7 O Gerenciamento de Carreiras é feito pelo próprio empregado (GC)		
		2.2.8 Existe um processo formal de Socialização dos novos empregados (GC, GP)		
		2.2.9 A Socialização dos novos empregados é baseada no potencial de cada um e tem como foco o futuro da organização (GC)		
		2.2.10 A Socialização dos novos empregados é baseada na transmissão da cultura organizacional (GC, GP)		

2.2.1. Como a empresa capta conhecimentos nas mídias sociais para seu processo de socialização e ingresso no cargo / carreira e melhor utilização do conhecimento relacionado ao seu negócio?

2.3 CAPACITAR-APRENDER

Categorias de Análises		Afirmativas	SIM	NÃO
(GP) gestão de pessoas	(GC) gestão do conhecimento			
CAPACITAR Educação Corporativa/ Educação grupal/ Educação Individualizada	APRENDER	2.3.1 A organização possui um Planejamento da Educação Corporativa alinhado com o seu Planejamento Estratégico (GC)		
		2.3.2 A organização possui um Planejamento da Educação Corporativa alinhado com a gestão do conhecimento e desenvolvimento das competências essenciais e profissionais (GC)		
		2.3.3 Existe o gerenciamento formal da Educação Corporativa (GC)		
		2.3.4 Os conteúdos dos eventos educativos são focados nas necessidades pessoais dos empregados (GP)		
		2.3.5 Os conteúdos dos eventos educativos são focados nas necessidades atuais, potenciais e futuras da organização (GC)		
		2.3.6 Existe uma definição de conteúdos e enriquecimento da educação individualizada influenciada pelas demandas e práticas da sociedade (GC)		
		2.3.7 A organização propicia a criação de metodologias educacionais (GC, GP)		
		2.3.8 A organização promove a avaliação formal e contínua da educação corporativa (GC)		
		2.3.9 A organização oferece tempo para que seus funcionários descubram o valor da participação nas redes e as vantagens do intercâmbio como condição para a recriação de funções para os objetos e pessoas (GC)		
		2.3.10 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 (GC)		

2.3.1 Como a empresa capta conhecimentos através do uso corporativo das mídias sociais para seu processo de capacitação e desenvolvimento de seus funcionários e o desenvolvimento do conhecimento relacionado ao seu negócio?

2.4 DESENVOLVER-CONTRIBUIR

Categorias de Análises		Afirmativas	SIM	NÃO
(GP) gestão de pessoas	(GC) gestão do conhecimento			
DESENVOLVER	CONTRIBUIR	2.4.1 As chefias permitem que os funcionários vocalizem suas preocupações e debatam conjuntamente alternativas em meio aos problemas do dia a dia da organização (GC, GP)		
		2.4.2 A organização mantém espaços abertos/ livres, que possam ser ocupados pelos indivíduos, constituindo-se numa comunidade livre, pública, para que os funcionários façam deliberações (GC, GP)		
		2.4.3 A organização permite a participação de representação dos funcionários sobre seus valores próprios e interesses no processo de tomada de decisão (GC, GP)		
		2.4.4 A organização possui procedimentos e referenciais que são continuamente reajustados para melhor contribuir e controlar conflitos (GC, GP)		
		2.4.5 A organização possui líderes com capacidade de ação que impacta na subjetividade dos funcionários para criar neles a competência para a ação desejada pela atuação na intersubjetividade dos atores (GC)		
		2.4.6 A organização possibilita a seus funcionários que empreendam redes multimodais espontâneas, sem lideranças formalmente designadas e de livre manifestação (GC)		
		2.4.7 A organização propicia a criação de conhecimento novo (GC)		
		2.4.8 A organização propicia a criação métodos novos (GC)		
		2.4.9 A organização propicia a criação novas práticas organizacionais (GC, GP)		
		2.4.10 A organização propicia a criação novos produtos e serviços (GC)		

2.4.1 Como a empresa capta conhecimentos das mídias sociais para melhorar a contribuição de seus empregados para a organização?

3 PROCESSO ESTRATÉGICO

3.1 AVALIAR

Categorias de Análises		Afirmativas	SIM	NÃO
(GP) gestão de pessoas	(GC) gestão do conhecimento			
AVALIAR Avaliação de desempenho / Avaliação estratégica / Avaliação de desempenho/ Avaliação por Competências	AVALIAR <i>Balanced Score Card</i>	3.1.1 A organização gerencia as interações de seus funcionários através das tecnologias e sistemas de informação e comunicação ou de especialistas (GC)		
		3.1.2 A organização tenta prever as consequências do trabalho em rede e seus resultados, quanto a forma de fazer negócios, as referências e expressões do pensamento, os valores dos sentimentos e a articulação do agir (GC)		
		3.1.3 Dentro das redes os indivíduos atuam em situações emergentes que demandam administração de suas identidades, papéis, tarefas e vínculos, por força da intensa troca de informações, alta densidade de estimulação e frequentes bombardeios de narrativas que diferenciam, legitimam, rejeitam, ou confirmam as racionalidades que sustentam as ações (GC)		
		3.1.4 A organização gerencia o desempenho individual (GC, GP)		
		3.1.5 A organização gerencia o desempenho grupal (GC, GP)		
		3.1.6 A organização gerencia o desempenho organizacional (GC, GP)		
		3.1.7 Na organização predominam os valores organizacionais (GP)		
		3.1.8 Na organização predominam os valores dos empregados (GC)		
		3.1.9 A avaliação é focada nas necessidades futuras da gestão de pessoas (GC, GP)		
		3.1.10 A avaliação é focada nas necessidades atuais da organização (GC)		

3.1.1 Como a empresa capta conhecimentos das mídias sociais para enriquecimento do processo avaliativo de seus funcionários e de seu processo de gerenciamento do conhecimento?

3.2 MANTER-CONSTRUIR

Categorias de Análises		Afirmativas	SIM	NÃO
(GP) gestão de pessoas	(GC) gestão do conhecimento			
MANTER Salários Benefícios Relações de trabalho	CONSTRUIR \ MANTER	3.2.1 A organização mantém especialistas capazes de gerenciar crises e conflitos entre os interesses individuais dos trabalhadores e os da organização (GC, GP)		
		3.2.2 A organização busca tratar com respeito os funcionários demitidos, indignados ou injustiçados (GC, GP)		
		3.2.3 A organização busca tratar com respeito os funcionários afetados por crises nas suas condições de vida (GC, GP)		
		3.2.4 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) (GC, GP)		
		3.2.5 A organização esta preparada para a instabilidade que o trabalho em rede traz, pois eles estão sempre sujeitos a alterações advindas de novas informações e demandas (GC)		
		3.2.6 Os indivíduos e grupos desempenham suas tarefas de modo contingente à soberania das redes (GC)		
		3.2.7 A organização se preocupa com a adaptação das pessoas e de seus desempenhos às demandas do negócio e o cuidado do impacto do trabalho na qualidade de vida (GC, GP)		
		3.2.8 A organização possui estratégias para reter o conhecimento na organização (GC)		
		3.2.9 A organização possui estratégias para verificar demandas sociais na área das relações de trabalho (remuneração, benefícios, saúde ocupacional) (GP)		
		3.2.10 A organização possui estratégias para manter a organização viável (GC, GP)		

3.2.1 Como a empresa capta conhecimentos das mídias sociais para manter o capital humano e conhecimento dentro da organização?

3.3 MONITORAR-DESCARTAR AVALIAÇÃO

Categorias de Análises		Afirmativas	SIM	NÃO
(GP) gestão de pessoas	(GC) gestão do conhecimento			
MONITORAR	DESCARTAR	3.3.1. A organização aproveita os conhecimentos das redes sociais para identificar o conhecimento obsoleto para a organização (GC)		
		3.3.2 A organização acompanha as mídias sociais dos colaboradores (GC, GP)		
		3.3.3 A organização procura atualizar os colaboradores com cursos inovadores (GC, GP)		
		3.3.4 A organização compara o desempenho dos colaboradores com o de outras empresas (GP)		
		3.3.5. A empresa valoriza a criação de novas rotinas (GC, GP)		
		3.3.6 A empresa valoriza a adaptação de ideias sobre produtos e serviços em declínio (GC)		
		3.3.7 A organização descarta conhecimentos não alinhados às estratégias da organização (GC)		
		3.3.8 A organização aproveita os conhecimentos das redes sociais para estimular a aposentadoria (GC, GP)		
		3.3.9 A organização realoca no mercado pessoas não alinhadas às estratégias da organização (GP)		
		3.3.10 A organização demite pessoas não alinhadas às estratégias da organização (GP)		

3.3.1 A empresa toma por base as mídias sociais para descartar conhecimento e desligar pessoas?