

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CEADE

COLABORAÇÃO CORPORATIVA – O USO DAS REDES SOCIAIS

LUIZ ALEXANDRE APARECIDO VIEIRA

São Paulo – SP

2012

LUIZ ALEXANDRE APARECIDO VIEIRA

COLABORAÇÃO CORPORATIVA – O USO DAS REDES SOCIAIS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Mestre Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP

2012

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DO ORIENTADOR:

Dedico esta monografia a todos os meus professores, que desde o começo do curso tiveram capacidade e sabedoria para ensinar. São ensinamentos que jamais esquecerei, e que me mostraram o caminho e entendimento para lidar com as diversas situações do dia a dia. Agradeço aos funcionários da MetLife pela colaboração no preenchimento da pesquisa e em especial a minha orientadora Elisabete Adami, que soube me orientar da melhor maneira possível, e dedicou parte de seu precioso tempo, para que o trabalho fosse concluído com êxito.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 - A ERA DA INFORMAÇÃO.....	7
2 - A EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA.....	9
2.1 - A INOVAÇÃO DA TECNOLOGIA.....	12
2.1.1 – A INOVAÇÃO DA INTERNET	13
3 – REDES SOCIAIS.....	17
3.1 – REDES SOCIAIS CORPORATIVAS	21
4 - MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
5 – GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
5.1 – CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO: BLOGS e WIKIS CORPORATIVOS.....	35
5.2 – BI (BUSINESS INTELLIGENCE).....	41
6 – METODOLOGIA.....	43
7 – CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	73
APÊNDICE B – TABULAÇÃO DADOS GERAIS	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – ENIAC, o primeiro computador na história da humanidade.....	11
Figura 02 – Evolução da web desde o seu início nos anos 60 com a Arphanet.....	19
Figura 03 – Comparação estatística de utilização de algumas das redes sociais.....	24
Figura 04 – Principais diferenças entre Fóruns de discussão, Wikis e Blogs.....	43
Figura 05 – Modelo funcional de um processo Wiki.....	45
Figura 06 – Modelo de cinco fases da criação de conhecimento organizacional.....	47
Figura 07 – Business intelligence e a transformação de dados em informação e informação em conhecimento.....	49

RESUMO

O acesso à informação e a melhoria contínua no processo de comunicação, é um fator crítico de sucesso que estimula o desenvolvimento e desperta grande interesse de empresas e pesquisadores, pois proporciona oportunidades de manter a empresa competitiva no mercado. O presente trabalho busca compreender de que forma a troca de informações e o ambiente colaborativo podem contribuir com o sucesso da empresa, através da utilização de uma rede social corporativa. Sendo assim, utiliza-se de uma gama de conhecimentos teóricos e empíricos, com o intuito de estudar a respeito das redes de informação, com o foco em redes sociais. Quanto a estratégia de pesquisa, utilizou-se a investigação metodológica, que tem como fundamento intervir no modelo atual adotado por empresas que ainda não aderiram à nova tendência de redes sociais. O questionário de pesquisa com 31 questões fechadas foi aplicado em todas as filiais MetLife, em todo o território brasileiro, em todos os níveis de cargo, sendo a ferramenta principal para estudo dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Ciência da informação, ambiente colaborativo, redes de informação e redes sociais.

INTRODUÇÃO

Podemos afirmar que o homem passou por três etapas da evolução social até os dias atuais. A primeira delas se caracterizou pela organização social expressadas na luta pela sobrevivência, sendo assim, a ação social era compreendida pela batalha do homem com a natureza. Em seguida, a natureza foi dominada pela cultura, dessa forma, houve o aumento de poder no controle da natureza influenciada pela idade moderna, mais especificamente com a Revolução Industrial, que conseqüentemente trouxe a melhora nas condições de vida e riqueza das populações. Foi através desse processo de trabalho que a humanidade buscou a liberação das forças naturais e que por sua vez trouxeram as noções de progresso com o desenvolvimento da técnica e ação do homem sobre a natureza. E, por fim, houve a troca da natureza por cultura, dando início a existência de uma nova sociedade, construindo assim o alicerce de uma nova era da informação, uma plataforma de colaboração e organização social, onde a informação é o principal atributo nessa troca de mensagens através das redes sociais.

A fim de analisar a “colaboração corporativa e o uso das redes sociais” dentro das empresas, pretende-se investigar os resultados obtidos com a implementação desse novo meio de comunicação. Através desse estudo, descobriremos o real efeito da utilização desse meio entre as pessoas de uma organização e o impacto desse sistema de informação na cultura organizacional. Sendo assim, considera-se que as redes sociais dentro das empresas, geradas com o auxílio de tecnologias, com o tempo se transformarão numa grande rede de informação e conhecimento em que a colaboração é o fator mais importante e, conseqüentemente, a troca de experiências e conhecimentos se tornarão cada vez mais intensos.

Para refletir sobre essas e outras questões, o presente estudo constitui-se de um corpo de embasamentos teóricos, visando estudar a Era da Informação; e Evolução da Tecnologia e Inovação Tecnológica; a abordagem do conceito de Redes Sociais; o papel das Redes Sociais Corporativas, a compreensão sobre a mudança da Cultura Organizacional e os desafios na Gestão do Conhecimento.

1 - A ERA DA INFORMAÇÃO

Estamos na era da informação. Organizações viverão ou morrerão, dependendo da habilidade que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações (BARTOLOMÉ, 1999).

“Até agora, a maioria dos usuários de computadores ainda usa a nova tecnologia apenas para acelerar o que faziam antes, o processamento de números convencionais. Mas assim que as empresas derem os primeiros passos, ainda experimentais, para a conversão de dados em informações, seus processos decisórios, suas estruturas gerenciais e até mesmo as formas de execução de trabalho sofrerão transformações.” (DRUCKER, 2000).

Os termos “dados” e “informação” nos levam a dois conceitos totalmente diferentes. Enquanto dado significa o fato em sua forma original, a informação por sua vez, remete ao resultado gerado por um conjunto de dados. Dos diversos conceitos existentes, os principais são:

“Dados são materiais brutos que precisam ser manipulados e colocados num contexto compreensivo antes de se tornarem úteis” (BURCH e STRATER apud FREITAS et al., 1997, p.26).

“Pode-se entender o dado como um elemento da informação (conjunto de letras ou dígitos) que, tomada isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém significado intrínseco” (BIO apud FREITAS et al., 1997, p.26).

“A informação caracteriza-se por dados que possuem relevância e propósito, e que, depois de coletados, organizados e ordenados, são atribuídos significados e contexto” (DRUCKER, 1988).

“A informação é constituída por uma troca de mensagens e através dela não só se extrai, mas também se constrói o conhecimento” (NONAKA, 1997).

Um novo mundo está se formando neste milênio. Originou-se mais ou menos no fim dos anos 60 e meados da década de 70, na coincidência histórica de três processos independentes: a revolução da tecnologia da informação; crise econômica do capitalismo e

do estatismo e a consequente reestruturação de ambos; e apogeu de movimentos sociais culturais, tais como libertarismo, direitos humanos, feminismo e ambientalismo. A interação entre esses processos e as reações por eles desencadeadas fizeram surgir uma nova estrutura social dominante, a sociedade em rede; uma nova economia, a economia da informação; e uma nova cultura, a cultura da virtualidade real. A lógica inserida nessa economia, nessa sociedade e nessa cultura está subjacente à ação e às instituições sociais em um mundo interdependente (CASTELLS, 1999, p.142).

A conclusão mais abrangente é de que funções e os processos dominantes na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes. “Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder cultura” (CASTELLS 2000, p.497).

“A busca das empresas pela lucratividade e a mobilidade das nações em favor da competitividade moldaram uma nova economia global, que é o traço mais importante do capitalismo informacional” (CASTELLS 2000, p.105).

A sociedade, assim como a produção, o trabalho e a estrutura social vêm evoluindo ao longo dos anos. Passamos pela era agrícola, era industrial, pós-industrial, para chegarmos hoje na era da informação. As organizações buscam cada vez mais o desenvolvimento de sua capacidade intelectual ao invés da busca pelo aumento de sua produtividade (MARCHIORI, 2006, p.46).

A informação e o conhecimento transformaram-se nos mais importantes bens econômicos para a sobrevivência das empresas, gerando assim uma necessidade de manutenção e desenvolvimento nas organizações de forma organizada. Parte da informação que um funcionário precisa já existe na organização, porém muitas vezes não está disponível. Essa situação piora com as mudanças causadas pelo advento da era da informação, uma vez que a informação é o bem mais importante das empresas que necessitam ser competitivas nesta nova realidade.

2 - A EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA

Até agora foi conceituado de que forma o dado pode ser transformado em informação, bem como no principal valor intelectual dentro das organizações. A evolução tecnológica pode contribuir com a qualidade do produto e a agilidade no processamento dessas informações, conforme será apresentado a seguir:

A tecnologia da informação que surgiu como uma ferramenta de redução de custo e agilização do processamento de informações, tem sido cada vez mais aplicada em todos os ramos da atividade humana, devido ao crescimento exponencial de seus recursos e potencialidades. Sendo assim, milhares de empresas passaram a utilizar a tecnologia da informação como forma não somente de automatizar os processos repetidos, agilizar tarefas, diminuir despesas, mas para otimizar e aprimorar o relacionamento com clientes, e com o mercado como um todo, visando a obtenção de vantagens competitivas em seus negócios (GONÇALVES E GONÇALVES FILHO, 1995).

E se tratando do princípio da tecnologia, destaca-se o Eniac. O ENIAC (*Electronic Numerical Integrator and Computer*) foi o primeiro computador digital eletrônico da história. Criado em fevereiro de 1946 pelos cientistas norte-americanos John Eckert e John Mauchly. De suas características, as principais eram: Pesava mais de 30 toneladas; ocupava 270m²; sua capacidade de processamento era de 5.000 dados por segundo e precisava ser reprogramado a cada tarefa, sendo que as informações eram dadas por uma sequência de lâmpadas acesas e apagadas (WIKIPEDIA, 2012).

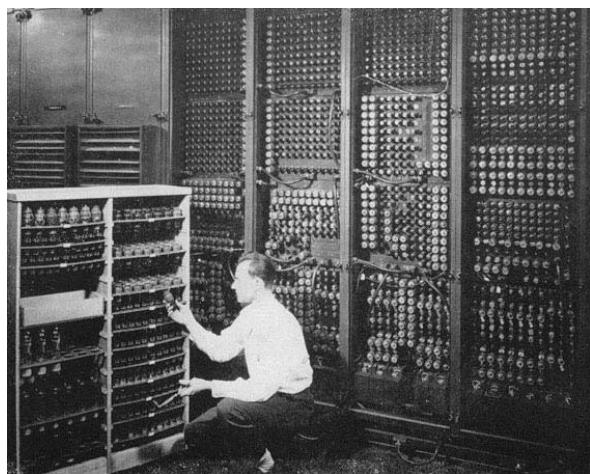


Figura 01 – ENIAC, o primeiro computador na história da humanidade
Fonte: WIKIPEDIA

Através dos tempos, o homem tem buscado métodos e processos de trabalho que minimizem o esforço e aperfeiçoem o resultado na produção dos bens que necessita. Assim, se no início da atividade laboral o trabalho era executado com as mãos, a evolução ocorreu no sentido da utilização de ferramentas, máquinas de acionamento mecânico e, atualmente, equipamentos automatizados. A tecnologia pode ser considerada, então, como uma potente força no sentido de poder estender as capacidades humanas. Capacidades físicas, com a revolução industrial, e capacidades mentais, com a revolução da informática (GONÇALVES E GOMES, 1993, p.109).

De acordo com Proença (1996) apud Rodrigues (1987, p.26), na sociedade industrializada o progresso técnico apresenta pelo menos três metas básicas, que são: A redução do esforço de trabalho; o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade do produto. Em quaisquer das metas citadas torna-se evidente não só a forte vinculação entre tecnologia e trabalho, aparecendo a primeira como determinante do modo de execução e organização do segundo, como também o objetivo de melhorar a eficácia da empresa.

Proença (1996) afirma que a tecnologia pode ser definida como "o saber relativo aos meios servindo à realização de diversos fins que se propõem à atividade econômica, saber portanto, sobre as técnicas materiais mais diversas" (apud GUEGAN, 1987, p.33).

Em consequência, Perrow (1976, p.101), considera que tecnologia são os meios de transformar as matérias-primas (sejam humanas, simbólicas ou materiais) em bens ou serviços desejáveis e Robbins (1994, p.529) a encara simplesmente como "a forma com que a organização transforma insumos em produtos".

Para Perrin (1984, p.6), a tecnologia é o "conjunto de informações utilizadas pelos homens para transformar a matéria e para organizar sua participação nesta transformação em nível de uma fábrica, de um setor industrial, de uma nação ou entre nações". Já Rodrigues (1984, p.65) analisa a tecnologia como sendo "o conjunto ordenado de conhecimentos, empregados na produção e comercialização de bens e serviços, e que está integrada não só por conhecimentos científicos - provenientes das ciências sociais, humanas etc... mas igualmente por conhecimentos empíricos, que resultam de observações, experiências, atitudes específicas, tradição oral ou escrita...".

Chiavenato (1982, p.132) salienta que a tecnologia apresenta uma ampla área de conhecimentos intencionais, cujo conteúdo pode advir de diversas ciências. A distinção entre tecnologia e ciência pode ser feita na consideração de que a tecnologia pode ignorar

as causas dos fenômenos que utiliza e encontra-se estreitamente ligada a preocupações de ordem econômica.

Rosenthal (1992, p.147) destaca dois pontos interessantes. O primeiro envolve a consideração de que tecnologia é antes de tudo conhecimento, mais especificamente, conhecimento útil no sentido a ser aplicado, ou aplicável, às atividades humanas - especialmente, mas não exclusivamente àquelas ligadas aos processos de produção, distribuição e utilização de bens e serviços - e de contribuir para a elevação quantitativa e/ou qualitativa dos resultados de tais atividades e processos. O segundo diz respeito à origem destes conhecimentos, que pode ser em grande medida científica, mas que abrange também uma importante parcela de experiências e conhecimentos práticos, adquiridos e acumulados no exercício da atividade à qual a tecnologia se refere.

Habert (1992, p.67), cita a definição da antropologia na qual a tecnologia é um bem cultural que pode desenvolver através da habilidade e do treino, ou seja, a ligação entre o homem e a língua, entre o homem e a técnica, significando que não se pode desligar a tecnologia do homem e da cultura. Desta forma, pode-se destacar o enfoque de Perrin (1984, p.10), de que a tecnologia pode ser considerada como uma mercadoria, quando é comercializada por aqueles que a detêm, ou como resultado de um sistema econômico, social, político e cultural particular, quando esta comercialização prevê uma necessária adaptação.

Sendo assim, Wisner (1992, p. 40) salienta que a tecnologia não é somente uma questão de máquinas ou de ciências aplicadas, sendo, essencialmente, um intermediário na interação do homem com seu ambiente, uma ferramenta que, por sua vez, o ajuda na conquista da natureza e tem um efeito direto na sua vida em sociedade.

Deste modo, pode-se classificar as tecnologias em sociais e materiais. Sociais são aquelas ligadas aos modos de organização, e materiais, ligadas aos processos de conversão e modos de produção. No primeiro caso, pode-se exemplificar com as técnicas gerenciais, os modelos de organização, o desenvolvimento gerencial e os estudos de motivação. No segundo, os equipamentos e ferramentas utilizados na realização do trabalho (VARSAVSKY, 1976, p.16-17).

Wisner (1992, p.154) reforça esta conceituação através da discussão da noção de dispositivo técnico. Para este autor, esta concepção deve incluir não somente as máquinas e

as instalações físicas, mas também a organização e as condições de atividade e formação dos indivíduos que operam este sistema.

A tecnologia é dinâmica, e está em constante evolução. É considerada um dos fatores críticos de sucesso e o mais importante no desenvolvimento de uma empresa, e de uma nação. Stewart e Nihei (1987, p.1), a destacam como o novo e melhor caminho para alcançar objetivos econômicos e permitir o crescimento e desenvolvimento econômico.

2.1 - A INOVAÇÃO DA TECNOLOGIA

O processo de inovação tecnológica tem sua origem em épocas passadas, desde a utilização da pedra lascada como ferramenta do homem pré-histórico até o emprego dos diversos metais dos agrupamentos humanos da antiguidade. Entretanto, foi a partir da Revolução Industrial que o progresso tecnológico foi intensificado na Europa e, particularmente, na Inglaterra nos séculos XVIII e XIX, com a instalação do sistema fabril e na difusão do capitalismo mercantilista. O grande marco da inovação tecnológica foi a substituição do trabalho braçal do homem pela máquina, quando o vapor, a energia elétrica e o motor a explosão passaram a ser empregados para mover as máquinas nas fábricas de tecidos, nas minas, nos transportes e na agricultura.

Entre as diversas maneiras para definir inovação, umas das principais é: uma inovação é qualquer idéia ou produto percebido pelo consumidor potencial como sendo novo (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 2000).

Desta forma, Sheth, Mittal e Newman (2001), destacam ainda o sentido da singularidade, percebido pelo cliente como única na medida em que o produto é diferente daqueles existentes.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas, IBGE (2000), na análise dos resultados da pesquisa industrial de inovação tecnológica, trata a inovação como um produto tecnologicamente novo, em que as características fundamentais (especificações técnicas, usos pretendidos, software ou outro componente incorporado) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. No entanto, apresenta finalidades distintas sendo uma do ponto de vista de mercado, um produto novo para o

mercado nacional e outra do ponto de vista organizacional, um produto novo para a empresa, mesmo que já existente no mercado.

Quanto à relação entre inovação e ambiente organizacional Zilber (2009) apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), descreve várias configurações de estruturas organizacionais, tais como organização empreendedora, adhocrata, máquina, diversificação, entre outras. Porém, somente a organização adhocrata é capaz de inovar de maneira complexa. Zilber (2009) apud Morgan (1996), similarmente destaca a organização matricial, ou uma metáfora de uma organização orgânica, como estruturas capazes de inovar, evoluir e alcançar os desafios e solicitações de ambientes em mudanças.

Para Zilber (2009) apud Kotler e Armstrong (2000), uma estrutura para a inovação, deve ter meios para a geração sistemática de novas idéias, com o objetivo de aplicar em novos produtos. Fontes dessas idéias podem vir de fontes externas (clientes, distribuidores e fornecedores, entre outros) como também de fontes internas dentro da organização, por meio de pesquisa e desenvolvimento formais, participação de cientistas, engenheiros, pessoal de produção, executivos, e principalmente vendedores, devido a seu contato com os consumidores.

E, quanto às pessoas? Zilber (2009) apud Quinn (1985), acrescenta que nesse processo de geração de inovações, as pessoas têm papel relevante. Para introduzir um novo produto no mercado é necessária a presença de três importantes figuras: o campeão de produtos, a autoridade e o especialista. Similarmente, Zilber (2009) apud Galbraith e Kazanjian (1997), também dá ênfase ao papel da pessoa quanto a sua colaboração no processo da inovação, destacando três papéis fundamentais: o defensor da idéia, sendo um indivíduo que se dedica e trabalha em tempo integral, cujo sucesso ou fracasso depende do desenvolvimento da idéia; o defensor do projeto, que é alguém que precisa descobrir e financiar os desenvolvimentos e os testes; o patrocinador da idéia, que é um orquestrador, protege os defensores de idéias, promovendo a oportunidade de testar novas propostas e apoiar aqueles cujas idéias se revelem eficazes.

2.1.1 – A INOVAÇÃO DA INTERNET

Com o avanço tecnológico ocorrido nas últimas décadas, a comunicação em si foi bastante modificada e aprimorada, através do envio de informações em alta escala e

velocidade para qualquer canto do mundo, o armazenamento de informações, e a necessidade de interligar povos e culturas. Tais mudanças no processo de comunicação foram motivadas principalmente após o surgimento da internet, em 1965. O Departamento de Defesa dos Estados Unidos financiou o desenvolvimento de uma rede de computadores que ao evoluir se tornou a internet. O intuito desse financiamento era conectar algumas universidades e laboratórios de pesquisa militar.

Entretanto, hoje, o que conhecemos como internet foi criada em 1994, com o surgimento da *World Wide Web* que é um dos sistemas que compõe essa grande rede. O sistema (www) segundo Trindade (2010) apud Stasiak (2010, p.24) é caracterizado por:

Ser um sistema de servidores que suportam documentos formatados na linguagem conhecida como HTML (*HyperText Markup Language*) a qual suporta links para outros documentos, bem como gráficos, áudio e arquivos de vídeo, o que traz a possibilidade do usuário passar de um documento para outro simplesmente clicando nesses links.

Com esse sistema surge então a rede de informações, e as possibilidades de se acessar tais informações de qualquer computador que esteja conectado a internet, porém, as características que marcam a internet atualmente conforme Saad (2003), citada por Stasiak (2010), são a conectividade, flexibilidade, interatividade, formação de comunidades e arquitetura informacional.

Segundo Trindade (2010) apud Primo (2007) a internet é marcada por três gerações, 1.0, 2.0, 3.0 que são caracterizadas por: A primeira tem como distinção as páginas estáticas de HTML, uma linguagem digital limitada e os portais com interação reativa. A segunda geração a web 2.0, caracteriza-se por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo.

A web 3.0 está em construção e segundo Hayes (2006) citado por Stasiak (2010, p.27) “é definida por possibilitar a comunicação colaborativa em tempo real. As características da web 3.0 estariam, portanto, mais ligadas a questão da convivência on-line, como acontece com os avatares em jogos virtuais, por exemplo.

Sendo assim, a internet é um sistema que possibilita a busca de informação em toda rede, em período integral, o que a torna um meio de comunicação interativo, individualizado e ao mesmo tempo coletivo. São essas distinções que podem tornar a internet uma ferramenta positiva (se utilizada da forma correta) para que as organizações se relacionem

com seus consumidores e funcionários, criando um relacionamento mais profundo e duradouro (SCROFERNEKER, 2004).

É através de websites, banner's ou pop-up's, webmail, redes sociais, entre muitas outras que se pode criar este contato direto com os consumidores e funcionários, como uma das características da internet é também a individualização. Torna-se possível criar mensagens personalizadas, através das ferramentas citadas anteriormente, que envolvam usuários que sejam realmente potenciais consumidores como afirma Trindade (2010) apud Katz (2004, p. 116) “A Internet é o primeiro meio de comunicação de massa capaz de oferecer uma mensagem publicitária personalizada, dirigida para o alvo”.

Na Web 2.0, como Reis et al (2009) apud O'Reilly(2005) define o atual estágio de desenvolvimento da rede, é vista como uma grande revolução no meio digital, pois seus recursos simplificam a leitura, a produção e o compartilhamento de conteúdos nos mais diversos formatos. Reis et al (2009) apud Romaní e Kuklinski (2007) sublinham que tais recursos vão rapidamente angariando adesão dos usuários, que organizam, classificam e hierarquizam a informação e o conhecimento explícito de maneira coletiva. Nesse sentido, aponta-se que as aplicações 2.0 possuem seis princípios de construção:

- 1 - A web transforma-se em plataforma de trabalho.
- 2 - A web estimula o desenvolvimento de uma inteligência coletiva, com a geração conjunta de conteúdos.
- 3 - A web propicia experiências enriquecedoras, com a possibilidade de intercriação e participação ativa dos usuários.
- 4 - A web cria valor ao conteúdo que gera.
- 5 - A web oferece modelos de programação rápida, porque a arquitetura da informação segue uma estrutura simplificada.
- 6 - Na web, o software não fica limitado a um dispositivo e o computador perde o status de única possibilidade de acesso aos dados.

A real importância da Web 2.0 não está nas suas características conceituais e técnicas, mas sim em seus projetos. Trata-se da evolução constante dos meios, não de um marco estático. É o que caracteriza, juntamente com a infraestrutura material, o universo de informações abrigadas pela web, o ciberespaço, assim chamado por Lévy (1999). Castells (2000) acrescenta que não é a centralidade de conhecimentos e informação que caracteriza

a atual revolução tecnológica, mas a sua aplicação para a geração de conhecimentos em um ciclo de realimentação cumulativo entre inovação e uso. A nova universalidade se constrói e se estende por meio da interconexão das mensagens entre si, sua vinculação a outras comunidades virtuais e sentidos variados que a renovam permanentemente.

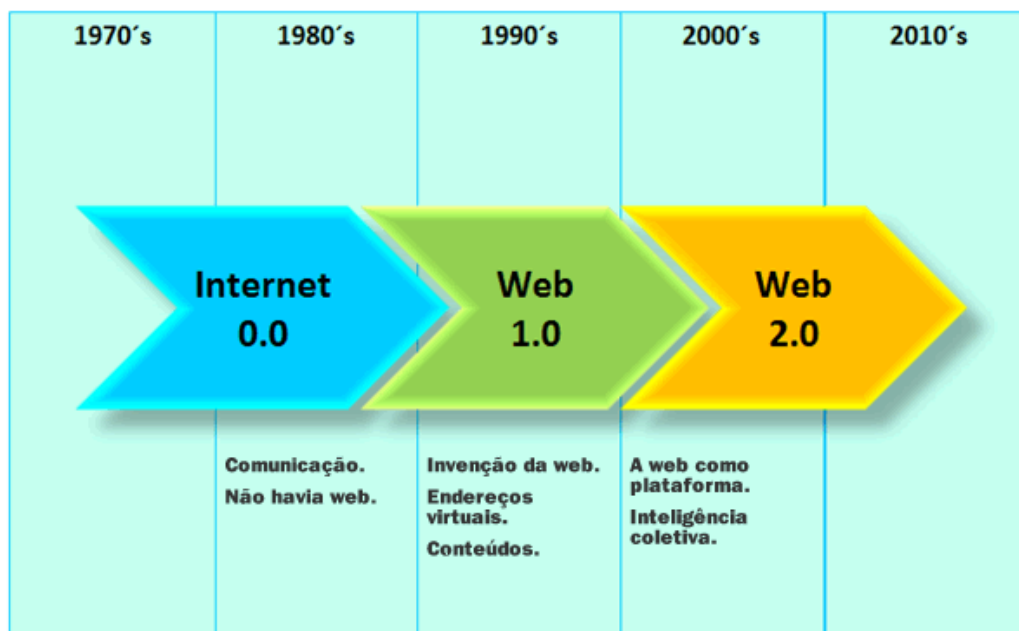


Figura 02 – Evolução da web desde o seu início nos anos 60 com a Arphanet.
Fonte: WIKIPEDIA

De acordo com Reis et al (2009) apud Castells (2000), as redes sociais virtuais, em sua maioria, baseiam-se em laços extremamente diversificados e especializados, sendo capazes de gerar reciprocidade e apoio por intermédio da dinâmica da interação sustentada. Elas reforçam a tendência do que o autor chama de privatização da sociabilidade, isto é, a reconstrução das redes sociais ao redor do indivíduo, o desenvolvimento de comunidades pessoais. Os vínculos cibernéticos oferecem a oportunidade de vínculos sociais para pessoas que, caso contrário, viveriam vidas sociais limitadas, pois seus vínculos estão cada vez mais espacialmente dispersos.

3 – REDES SOCIAIS

Nos capítulos anteriores discutimos de que forma a informação torna-se cada vez mais um fator crítico de sucesso para as organizações e como a tecnologia deve ser utilizada para dar este suporte no processo de tomada de decisão. O que será apresentado agora, é a formação da sociedade em rede, uma das principais tendências ocorridas nas últimas décadas e agora graças à tecnologia da informação vem conseguindo aproximar idéias e pessoas através das chamadas “Redes Sociais”.

Com o avanço da tecnologia da informação através de recursos computacionais, mais precisamente aqueles promovidos juntamente com a Internet, surgem em nossa sociedade novos modelos de relacionamento, comunicação e organização de atividades do dia-a-dia. Dentre elas, destaca-se o aparecimento das redes sociais. As redes sociais visam, principalmente, permitir a troca de pensamentos e idéias por indivíduos, utilizando recursos computacionais, entre eles: e-mails, fóruns, listas de discussão, *chats*, Facebook, Instagram, etc.

O conceito de rede social, que é derivado do conceito de redes, é a representação de um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados (MARTELETO, 2001, p. 72).

Os estudos das redes sociais surgiram na década de 1940. Neste período, os estudos eram voltados para o entendimento de relações interpessoais em contextos comunitários circunscritos. Já os estudos realizados com redes para análise de ações coletivas mais amplas e de movimentos sociais foram desenvolvidos na década de 1970. Na década de 1990 surgiram os estudos realizados com redes a partir da “sociedade da informação” (SCHERER, 2006, p. 215).

Redes Sociais e Comunidades Virtuais são termos comumente utilizados para designar a mesma coisa: grupos de indivíduos ligados pela Internet. Para as Ciências Sociais, no entanto, eles devem ser utilizados com algum cuidado.

De acordo com Santos (2010), as Redes Sociais não surgiram com a Internet, mas são de fato uma teorização da Antropologia, explorada a partir dos anos 50 por autores como J. A. Barnes, e decorrentes das preocupações anteriores dos funcionalistas, magnificamente descritas em 1940 por Radcliffe-Brown, num discurso publicado em língua portuguesa como *Estrutura e Função nas Sociedades Primitivas*. Relativamente a esse discurso, na

introdução ao texto fundador dos estudos das redes sociais, *Class and Committees In a Norwegian Island Parish*, o autor J.A. Barnes avisava da dificuldade em estudar a sociedade como um todo, sequer – diferenciando sociedades simples e complexas, de acordo com a distinção corrente à altura, escolhendo estudar alguns aspectos particulares de Bremnes, uma pequena comunidade da Noruega. Especialmente as relações no particular sistema de classe social e na forma de associação e atividade coletiva.

O conceito de rede (network) é amplo. Entre as diversas significações, Oliveira (2008) apud Marteleto (2001, p.72), conceitua redes como: “sistema de nós e elos; uma estrutura sem fronteira; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se parece com uma árvore ou uma rede”. Oliveira (2008) apud Takeda (2001, p.51), afirma que o “modelo de rede se caracteriza por conexões de comunicação física, permitindo a comunicação entre os pontos, baseado em transmissão de conteúdos”.

Os estudos realizados com a abordagem de redes tiveram um grande impulso nas áreas das relações internacionais. Isso ocorreu devido ao fim da II Guerra Mundial e da Guerra Fria, e a consequente redefinição dos atores nas relações internacionais. Oliveira (2008) apud Marteleto (2001, p. 72) afirma que a pesquisa com rede ganhou novos caminhos, a partir da ordem e desordem nos sistemas políticos ligados à elaboração da noção de globalização. Marteleto argumenta que os trabalhos realizados com redes de conexão são tão antigos quanto a história da humanidade, porém apenas agora que as pessoas vêm esses trabalhos como uma ferramenta organizacional.

“Nas redes sociais, há a valorização dos elos informais e das relações, em detrimento das estruturas hierárquicas” (MARTELETO, 2001, p. 72). Esse trabalho informal em rede é uma forma de organização humana. Está esta presente na vida cotidiana dos indivíduos nos diferentes tipos de níveis de estrutura das instituições modernas (MARTELETO, 2001, p. 72).

Castells (2002, p.445) apresenta uma análise sobre os múltiplos laços de sociabilidade existentes nas comunidades virtuais, citando o trabalho do pesquisador e sociólogo Barry Wellman sobre a classificação desses vínculos em fortes e fracos. Os laços fracos existentes entre conhecidos distantes, são considerados “úteis no fornecimento de informações e na abertura de novas oportunidades a baixo custo”. Esses vínculos cibernéticos transcendem a distância, a baixo custo, geralmente apresentam uma natureza assíncrona, com propagação rápida da informação e favorecem afiliações múltiplas.

Segundo Martinho (2004), o potencial da rede está na capacidade de gerar conexão. Nas suas próprias palavras: A densidade da rede não está relacionada diretamente ao número de pontos que a constituem, mas à quantidade de conexões que esses pontos estabelecem entre si. Esse é o aspecto mais importante e parece provar que a capacidade da rede ultrapassa em muito a mera soma de seus elementos.

“As comunidades virtuais não são apenas lugares onde as pessoas se encontram, mas também um meio para se atingir diversos fins. As mentes coletivas populares e seu impacto no mundo material podem tornar-se uma das questões tecnológicas mais surpreendentes da próxima década”. (RHEINGOLD, 1996, p.142)

Johnson (2001) compartilha, igualmente, dessa visão:

“Podemos ver os primeiros anos da web como uma fase embrionária, evoluindo através de seus antepassados culturais: revistas, jornais, shoppings, televisões etc. Mas hoje já há algo inteiramente novo, uma espécie de segunda onda da revolução interativa que a computação desencadeou: um modelo de interatividade baseado na comunidade, na colaboração muitos para muitos”.

As comunidades virtuais abrigam um grande número de profissionais, que lidam diretamente com o conhecimento, o que faz delas um instrumento prático potencial. Quando surge a necessidade de informação específica, de uma opinião especializada ou da localização de um recurso, as comunidades virtuais funcionam como uma autêntica enciclopédia viva. Elas podem auxiliar os respectivos membros a lidarem com a sobrecarga de informação. (RHEINGOLD, 1996, p.82).

Lévy (2002, p.101) salienta que a participação em comunidades virtuais é um estímulo à formação de inteligências coletivas, às quais os indivíduos podem recorrer para trocar informações e conhecimentos. Fundamentalmente, ele percebe o papel das comunidades como o de filtros inteligentes que nos ajudam a lidar com o excesso de informação, mas igualmente como um mecanismo que os abre às visões alternativas de uma cultura. Uma rede de pessoas interessadas pelos mesmos temas é não só mais eficiente do que qualquer “mecanismo de busca”, diz ele, mas, sobretudo, do que a intermediação

cultural tradicional, que sempre filtra demais, sem conhecer no detalhe as situações e necessidades de cada um.

Os estudos realizados com redes mostram que os indivíduos que são dotados de recursos e capacidade propositivas organizam suas ações nos próprios espaços políticos em função de socializações e mobilizações suscitadas pelo próprio desenvolvimento das redes. Este fato ainda está sendo pouco explorado. Os efeitos das redes podem ser notados fora de seus espaços, como por exemplo, nas interações com o Estado, sociedade e outras instituições. (MARTELETO, 2001, p. 72).

Em relação aos sites de internet especializados em redes sociais, podemos destacar o Facebook, que adicionou mais de 200 milhões de usuários em 2011, totalizando a marca de 900 milhões de usuários em todo o planeta. O Twitter agora possui 555 milhões de usuários ativos e o LinkedIn tem mais de 150 milhões de usuários. Abaixo um gráfico que compara a quantidade de usuários entre as principais redes sociais disponíveis na internet.

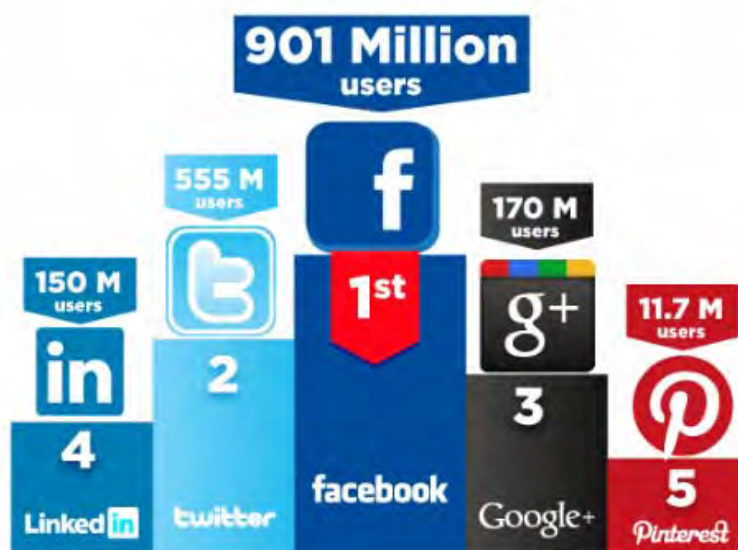


Figura 03 – Comparação estatística de utilização de algumas das redes sociais mais populares atualmente: Facebook, Twitter, Google Plus, LinkedIn e Pinterest
Fonte: www.AdAge.com

3.1 – REDES SOCIAIS CORPORATIVAS

De um modo geral, depois de compreendermos o surgimento das Redes Sociais, torna-se importante partirmos para o estudo das Redes Sociais dentro das empresas, ou seja, as Redes Sociais Corporativas, que é o principal objeto de estudo desse trabalho.

Em 1980, com a reestruturação da economia, muitas empresas tiveram que desenvolver novas estratégias organizacionais ou formas organizacionais. Essas novas formas organizacionais foram a resposta para a crise de lucratividade em que as empresas estavam passando (CASTELLS, 1999, p. 174).

As redes sociais corporativas servem como ferramenta de apoio na integração entre colaboradores e departamentos, com o objetivo de disseminar a informação e cultura através de um sistema de informação. Através desse trabalho de colaboração em redes sociais corporativas, podemos afirmar que a inovação, a pluralidade de idéias e troca de experiências, contribui para a discussão e melhores resultados dentro da organização.

Mediante a interação entre a crise organizacional e as novas tecnologias da informação, surge uma nova forma de organização: a empresa em rede (CASTELLS, 1999, p. 191). A empresa em rede pode ser definida como um sistema de meios estruturados com o propósito de alcançar objetivos específicos (CASTELLS, 1999, p. 191).

O autor também acrescenta ao conceito que empresa em rede é “uma forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos” (CASTELLS, 1999, p. 191). Sendo que, os componentes dessa rede podem ser autônomos ou dependentes em relação à rede. Podem também ser uma parte de uma outra rede. O desempenho dessa rede de empresa dependerá de dois atributos: a conectividade - a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre os componentes, e a coerência - a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes (CASTELLS, 1999, p. 191).

As redes de empresas são importantes para a nova concorrência econômica por causa da globalização de mercados e insumos e também devido a drástica transformação tecnológica, que faz com que as empresas tenham uma atualização contínua de seus equipamentos (CASTELLS, 1999, p. 211).

Além disso, as redes de empresas deixam de ser apenas uma forma de dividir custos e recursos, para se tornarem uma “apólice de seguro” contra as decisões erradas. Esses erros

não seriam sentidos apenas entre as empresas da rede, mas também entre seus concorrentes. Isso se deve ao fato das redes serem interligadas (CASTELLS, 1999, p. 211).

O sucesso de uma rede de empresas depende de uma série de fatores como: a existência de parceiros qualificados; um mecanismo para identificação de competências reais ou potenciais dos parceiros da rede; formas de se identificar e qualificar rapidamente novas oportunidades para a constituição da rede; critérios objetivos para a escolha de parceiros para a composição da rede; e critérios objetivos e formas para distribuição dos benefícios gerados pelas atividades dos parceiros da rede construída (OLIVEIRA, 2008 apud GOLDMAN, NAGEL E BREMER, 1995).

As estratégias de comunicação vão além da racionalidade técnica (OLIVEIRA, 2008 apud MARCHIORI, 2006, p. 25). O trabalho hoje das Relações Públicas está na criação de um processo de gestão de relacionamentos, pois as organizações (privada, pública ou terceiro setor) são compostas por redes de relacionamento e a partir dessas redes as instituições irão traçar suas relações junto aos seus diversos públicos, os *stakeholders* (OLIVEIRA, 2008 apud MARCHIORI, 2006, p. 28).

Os novos arranjos inter-organizacionais passaram a viabilizar novos negócios para pequenas e médias empresas (PME's) pelo mundo, isso porque as PME's têm dificuldades de acessar informações apropriadas e a integrar no mercado global (OLIVEIRA, 2008 apud AMADO Neto, 1997). As PME's têm uma grande importância para o PIB (Produto Interno Bruto) tanto dos países desenvolvidos quanto dos países em desenvolvimento porque são elas as responsáveis pela geração de empregos e o desenvolvimento econômico local (OLIVEIRA, 2008 apud SANTOS & VARVAKIS, 1999). Além disso, as PME's oferecem produtos diferenciados e também apresentam um ambiente mais favorável para a pesquisa e desenvolvimento. Devido ao aumento da competitividade global, das dificuldades em ter acesso à informações e o acesso a novos mercados, as PME's têm visto as redes de cooperação como uma nova alternativa (OLIVEIRA, 2008 apud SANTOS & VARVAKIS, 1999).

A formação dessas redes possibilitam à PME's a sobrevivência no mercado e uma “solução” para competirem com as grandes empresas sem perderem a sua flexibilidade e agilidade (OLIVEIRA, 2008 apud SANTOS & VARVAKIS, 1999).

As novas formas organizacionais da economia global, que se baseiam em redes, já oferecem alguns resultados. “As redes são e serão os componentes fundamentais das

organizações, pois são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global” (OLIVEIRA, 2008 apud CASTELLS, 1999, p. 188). Isso ocorre por causa do poder da informação, desenvolvido pelo novo paradigma tecnológico.

Um dos principais objetivos das organizações é melhorar sua competitividade. Para atender este objetivo, estas organizações estão em busca de novas formas de melhorar sua produtividade, melhorar a qualidade de seus produtos e reduzir seus custos. Uma das formas de atingir estes objetivos consiste no eficiente gerenciamento e compartilhamento do conhecimento produzido pelos seus funcionários. Neste contexto, as redes sociais têm se mostrado como uma ferramenta eficiente para proliferar o conhecimento tácito e individual produzido dentro da organização, auxiliando na construção do conhecimento organizacional baseado no conhecimento de cada um dos seus funcionários.

Uma forma de melhorar a comunicação é por meio dos fluxos de comunicação em que são divididos em três tipos: ascendente, descendente (verticais) e lateral (horizontal). Segundo Torquato (1986), a eficiência organizacional estará na forma como a informação circula na empresa dentro destes fluxos de comunicação.

A comunicação organizacional é dividida, segundo Torquato, em quatro dimensões: Comunicação Cultural (ligadas aos climas internos), Comunicação Administrativa (que são os canais de comunicação), Comunicação Social (jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing) e o Sistema de Informação (banco de dados) (TORQUATO, 2004).

A partir do novo conceito de comunicação organizacional, as empresas devem se preocupar cada vez mais com a abertura do diálogo com seus diferentes públicos, sendo que seu relacionamento deve ir além do repasse de informações.

É necessário que a empresa selecione as informações, ou seja, informações que fazem parte do contexto da empresa e que façam sentido para o público que receberá essa informação (MARCHIORI, 2006, p. 24). Assim, o processo de comunicação será real, isto é, acontecerá o compartilhamento de conhecimentos. Com isso, haverá a realização de novas experiências e o crescimento tanto do público como da empresa.

As redes sociais têm a criatividade como uma vantagem competitiva para as empresas. “A criatividade dos participantes das redes é um dos principais pontos a seu favor, já que, atualmente, o desenvolvimento e a produção de qualquer bem ou serviço

diferenciado e competitivo exige criatividade” (OLIVEIRA, 2008 apud BIONDO, 2008, p. 92).

As empresas que começarem a aprender a se relacionar com as redes sociais terão maiores chances de se destacarem no futuro. Um exemplo desse fato é a experiência ocorrida com Marcelo Coutinho, diretor executivo do Ibope Inteligência e professor da Faculdade Cásper Líbero. Segundo Coutinho, uma das empresas em que foi dar uma palestra não tinha conhecimento da existência no Orkut de uma comunidade de mais de 40 mil pessoas com o nome “Eu amo a marca X”, que era uma de suas marcas (OLIVEIRA, 2008 apud BIONDO, 2008, p. 99).

Da mesma forma que existem as comunidades “eu amo...” existem as comunidades contra a marca. Elas são tão importantes quanto as comunidade a favor da marca porque podem trazer informações relevantes que não costumam chegar aos tomadores de decisão pelos canais formais. (OLIVEIRA, 2008 apud. BIONDO, 2008, p. 100).

Muitas empresas tem como cultura o bloqueio de utilização das redes sociais, alegando que poderá haver queda na produtividade de seus funcionários. É mais uma prova de que, como sempre as pessoas, bem como as empresas preferem se preocupar mais em identificar problemas do que oportunidades nesse tipo de decisão. Este pensamento focado apenas no problema faz com que as empresas subestimem a capacidade criativa de conscientização e criatividade coletiva.

4 - MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A aplicação de uma nova forma de comunicação através das Redes Sociais Corporativas vai causar uma mudança geral na cultura da organização? Sim, segundo diversos autores, conforme será apresentado a seguir. Culturalmente, o simples fato de pronunciar o termo rede social causa desconforto na maioria dos executivos de alto nível das organizações. Uma vez que eles associam o termo à possibilidade de divulgação indevida de dados, privacidade da informação e queda de performance dos funcionários. O fato é que não há mais como negar a existência e o poder do ambiente colaborativo dentro das empresas e como eles podem trazer ganhos e lucratividade para as organizações.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.323), conceituam cultura organizacional como “os valores e padrão de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização”. Os mesmos autores complementam afirmando que a cultura de uma empresa vencedora deve estar adequada a sua estratégia (por exemplo de empresa inovadora), apoiá-la e ainda conter valores que possam ajudar a empresa, frente a sua adaptação à mudanças ambientais.

Para Cameron e Quinn (2006, p. 17)

“cada cultura é, geralmente, refletida pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos. Uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única”.

Pettigrew (1979, p. 574), ao conceituar cultura organizacional, cita: “... o conceito de cultura que eu tenho em mente são símbolos, linguagem, ideologia, crença, rituais e mitos”.

Valores, heróis, ritos, rituais e comunicações são os principais elementos da cultura organizacional. Além disso, “uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo” (DEAL; KENNEDY, 1982, p. 15).

Nesta nova era, tradicionais conceitos são abandonados ou questionados, e o próprio conceito de “organização” está mudando, de forma a refletir os desafios inerentes ao novo ambiente. Na sociedade interconectada, a fonte primária de criação de valor mudou a ênfase da produtividade para os relacionamentos, e a capacidade de colaborar precisa se tornar uma

competência-chave para a organização (SILVEIRA, 2005 apud CASTELLS, 1998; FILOS, 2001).

Silveira (2005) apud Molina (2001), também afirma que a mais importante competência é a habilidade para integrar as competências dos parceiros. Também para Bradner (2002), tecnologias “virtuais” e globalização estão conduzindo a um *blurring* (perda de nitidez) das fronteiras organizacionais. Burnett (2000) afirma que as pessoas tendem a manter a atenção em recursos úteis e que estão fora das fronteiras de suas organizações, e, atualmente, a tecnologia oferece muitas possibilidades de incorporação desses recursos à ação organizacional.

Riempp (1998) declara que as fronteiras organizacionais estão se dissolvendo, de forma a atingir uma reação mais rápida às necessidades do consumidor. Entretanto, quando as fronteiras organizacionais se tornam indistintas, por meio do compartilhamento de processos, expertise, pessoal e outros recursos, novas fontes de integridade organizacional, identidade e propriedade do capital intelectual precisam ser discutidas (MERALI, 2002).

Novas formas organizacionais são possíveis porque a tecnologia da informação tem a capacidade de mudar a configuração tradicional de espaço-tempo (SCHULTZE, 2000). Para Schultze, grandes transformações estão ocorrendo nas estruturas sociais e organizacionais, associadas com o uso intensivo das tecnologias de informação. Acima de tudo, arranjos organizacionais mais flexíveis demandam e facilitam maneiras de pensar que transcendem estreitos domínios profissionais, de serviço ou de setor (GLENDINNING, 2003).

As empresas precisam basear suas ações principalmente no desenvolvimento do seu capital intelectual com o propósito de desenvolver uma cultura de inovação, para que todos os indivíduos sintam esta mesma sinergia para contribuir com suas idéias e pensamentos. Sendo assim, as redes sociais são excelentes ferramentas que darão apoio na criação deste ambiente de sinergia, uma vez que as redes sociais corporativas têm a capacidade de aproximar as pessoas e possibilitar a conexão entre pessoas que possuem os mesmos interesses.

Para Filos (2001), sinergias são inerentes em relacionamentos interativos e multifacetados, e nenhuma organização hoje pode permanecer como “uma ilha”. Nesse contexto, o desenvolvimento de ambientes de informação cooperativos é uma questão que tem se tornado mais e mais importante.

Arcieri (2002) acrescenta que há uma explosão da disponibilidade de redes e do contínuo crescimento da presença de sistemas de informação no dia-a-dia das organizações. Entretanto, as tradicionais metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação têm foco em necessidades informacionais específicas de uma organização. Assim, as organizações têm desenvolvido seus próprios sistemas de informação sem necessariamente pensar em termos de cooperação com outras entidades fora de suas fronteiras. Agora que a conectividade é tecnicamente possível e economicamente viável, a integração entre sistemas legados se prova mais difícil de obter.

Sendo assim, a migração para um ambiente colaborativo com a prevalência de relacionamentos Interorganizacionais pode ser considerada uma mudança de paradigma, na forma sugerida por Kuhn (1982). Relacionamentos são, indubitavelmente, uma poderosa fonte de criação de valor, mas Spinoza (2001) afirma que é necessária a adoção de políticas que assegurem a geração, o uso, a manutenção e a disseminação do capital intelectual na rede, isto é, a gestão da informação em uma organização virtual, configurando o que se pode chamar de “ambientes informacionais cooperativos”.

Para além de questões técnicas, o grande desafio é construir um sistema de informação cooperativo que seja capaz de dar suporte à maneira pela qual as organizações interagem, sendo minimamente intrusivo e favorecendo real e efetiva cooperação. A questão é a capacidade para integrar diferentes tipos de abordagens, arquiteturas, tecnologias e, acima de tudo, o entendimento sobre cada domínio em particular (SILVEIRA, 2005 apud SILVA, 2001).

Novas formas de interoperabilidade precisam ser alcançadas, e um dos objetivos mais difíceis de alcançar em um desenvolvimento de sistemas de informação cooperativos é a coerência dos conjuntos de dados, geralmente distribuídos.

Para Arcieri (2002), por um lado, de fato, dados são, independente e autonomamente, gerenciados pelas várias organizações. Por outro lado, dados são necessários e são usados também fora da organização que os produz, gerencia e controla as mudanças.

Mutschke (2001) argumenta que a estrutura social é um fator-chave no entendimento da difusão de idéias, da transferência de conhecimento, e, mais importante, na criação de novo conhecimento. Também para Castelfranchi (2002) e Burnett (2000), o acesso à informação não é mais concebido apenas como um problema técnico, mas como um processo social, por causa de aspectos dominantes, como direitos, privacidade, papéis etc.

Essa relação entre o conceito de organização virtual e redes informacionais deriva da noção implícita de agilidade presente no conceito.

Para Morgan (1996), a questão da cultura centraliza a atenção sobre o lado humano da organização, pois envolvem valores, crenças, ritos, mitos, do lugar e das pessoas que rodeiam a empresa. Esses atributos da cultura estão sempre de alguma forma voltados para a cultura empresarial. É a questão da cultura que determina o comportamento, a forma de agir dos membros de uma organização e que são refletidas nos resultados organizacionais. A análise da perspectiva cultural vem interpretar a natureza e o significado das relações da organização com o ambiente, bem como a administração estratégica.

O autor evidencia também que a cultura contribui nas mudanças organizacionais, isto porque toda e qualquer modificação que venha a ser realizada na organização precisa considerar os costumes, crenças e valores que podem ser afetados.

Entretanto, Morgan (1996) considera que “a cultura evolui sempre”. A comparação das organizações a cadeia cultural demonstra que nas tomadas de decisões o fator cultural tem grande peso, e deve ser cuidadosamente relevado, para não afetar de maneira brusca o relacionamento da organização com o ambiente no qual ela esta inserida.

5 – GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma vez que as Redes Sociais Corporativas entram em seu pleno funcionamento, se faz necessária uma gestão adequada do conhecimento. Todos os indivíduos inseridos neste contexto são capazes de criar idéias e informações, sendo assim, as pessoas se tornam “proprietárias” deste capital intelectual dentro das Redes. E, é necessário uma gestão do conhecimento de qualidade para organizar todo este composto informacional.

Drucker (1988, p.50) afirma: “Para permanecer competitivo, talvez até mesmo para sobreviver, os negócios terão que se converter em organizações de especialistas do conhecimento”.

Sendo assim, a gestão do conhecimento precisa fazer parte do trabalho de todos os funcionários. Se as pessoas não forem capacitadas para tal, as mudanças não ocorreram no tempo desejado. Os colaboradores que por sua vez utilizam o conhecimento, precisam combinar suas habilidades: conhecimento estruturado, habilidades técnicas, experiência profissional e um senso dos aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento.

Neste caso, os sistemas precisam de um processo disciplinado de criação, avaliação, categorização e renovação, e são as pessoas que têm essas responsabilidades. Ter um sistema que possua conteúdo que seja atrativo é fundamental. Além disso, o sistema deve ter mecanismos para capturar o conhecimento automaticamente em alguns casos, ao invés de requerer mais um passo para as pessoas o colocarem na base de conhecimento.

Para Rocha (2010) apud Bukowitz e Williams (2002, p18), as tecnologias da informação e comunicação formam um conjunto das principais forças que levaram a gestão do conhecimento para o primeiro plano e para o centro. Estas tecnologias possibilitaram às pessoas compartilhar quantidades enormes de informação sem as restrições dos limites geográficos e temporais. Conforme os fluxos de informação percorrem as organizações, as pessoas começam a perguntar muito naturalmente: “Essa informação realmente me ajuda?” e “Essa é a melhor maneira de fazê-lo?”. As respostas para essas questões são qualificadas tipicamente de “sims”, porque, enquanto essas tecnologias estão mudando as formas com que criamos, transferimos e utilizamos o conhecimento, elas não podem substituir totalmente os métodos de baixa tecnologia e alto contato. De fato, algumas formas de conhecimento só podem ser desenvolvidas e compartilhadas utilizando-se essas abordagens mais tradicionais.

Segundo Machado (2012) apud Switzer (2008), a economia está sofrendo mudanças significativas em que o advento da internet de alta velocidade tem contribuído para o surgimento da economia do conhecimento. Onde pequenas empresas são contratadas para realizar os trabalhos manuais, principalmente em países com mão de obra mais barata. Com destaque para o trabalhador do conhecimento, pessoas com alto grau de escolaridade que estão conseguindo sobressair-se nesta nova economia, também chamada de sociedade do conhecimento.

De acordo com Franzoni (2007), nos tempos atuais há uma exigência de gestores em sintonia com a era do conhecimento, que devem possuir algumas características tais como: serem criativos, flexíveis, intuitivos, éticos, polivalentes, capazes de trabalhar em equipe e com novas tecnologias, espírito empreendedor e aptidões para administrar o conhecimento. O conhecimento está cada vez mais transformando a forma de pensar das pessoas, dos grupos, das organizações e da sociedade como um todo.

Segundo Franzoni (2007, p.75),

“há algum tempo os teóricos vem chamando a atenção para a revolução paradigmática que nossa sociedade vem vivendo. Sociedade Pós-moderna, Sociedade Pós-industrial, Era da Informática e Era do Conhecimento são denominações de certa forma equivalentes para este período que confirma o novo contexto da sociedade.”

De acordo com Pee e Kankanhalli (2009), as organizações estão crescentemente investindo em iniciativas de Gestão do Conhecimento para promover o compartilhamento, aplicação e criação desse conhecimento com a vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é consequência de uma Gestão do Conhecimento organizacional, que tem chamado a atenção dos acadêmicos, consultores e práticos como uma alavanca para melhorar o desempenho, produtividade e criatividade, bem como, facilitar inovação nos conjuntos organizacionais (APOSTOLOU; MENTZAS, 2003).

Para Davenport e Prusak (1998, p.16) “cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento são voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos, que estão se tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de vantagem competitiva”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.99), afirmam que o “Conhecimento é uma ‘crença verdadeira justificada’, com a capacidade de gerar novos conhecimentos e disseminá-los na empresa, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas”.

Já para Sabbag (2007, p.50), conhecimento é informação processada que habilita ação. A informação pode ficar inerte em nossa memória, mas os conhecimentos não porque a informação, se realmente processada intelectualmente, modifica opiniões, crenças, atitudes e comportamentos. Em outras palavras, o conhecimento é a soma ou contínuo do que foi percebido, descoberto ou aprendido.

De acordo com Servin (2005), a Gestão do Conhecimento envolve um ambiente com três elementos chaves conhecidos como tripé: pessoas, tecnologias e processos. Dos componentes do tripé o mais importante é, sem dúvida, as pessoas. Porque são elas que criam, compartilham e utilizam o conhecimento.

Novos desafios surgem a cada instante, o que leva a uma necessidade maior de Gestão do Conhecimento, a qual abrange tanto o conhecimento explícito, isto é, aqueles que estão registrados em documentos, disponibilizados em mídias ou em manuais, tanto o conhecimento tácito, provenientes de experiências e insights que estão na memória de cada indivíduo (FRANTZ, 2011).

Conforme Angeloni, (2002, p.113) “o compartilhamento de conhecimento é a principal atividade nas organizações do conhecimento.” Steil (2007) afirma que o compartilhamento do conhecimento ocorre com maior facilidade em comunidades de prática e em grupos de trabalho por meio da observação, da explicitação das visões de mundo e dos valores das pessoas que participam do grupo.

Para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam repassar uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam (TONET; PAZ, 2006).

De acordo com Frantz (2011, p.32), a sociedade do conhecimento é assinalada pela velocidade das informações, onde pessoas adquirem, criam, disseminam e compartilham o conhecimento fazendo uso das informações como ferramenta de crescimento pessoal e profissional.

O conhecimento é visto como um valioso e poderoso ativo da organização, sendo o principal ingrediente do que se produz, faz, compra e vende. Deste modo, a geração, o

compartilhamento, o armazenamento e a utilização do conhecimento vêm sendo cada vez mais difundidos e aplicados nas organizações. Não só as organizações se beneficiam do conhecimento, de modo geral, ele é difundido, transferido, compartilhado e alavancado, ou seja, quando existem efetivos fluxos de conhecimento. Fluxos de conhecimento são canais de rede de comunicação que facilitam a rápida difusão de conhecimentos e experiências. (ANGELONI, 2002).

De acordo com o contexto sobre compartilhamento do conhecimento nas empresas, ele deve ser cada vez mais incentivado pelos proprietários, gestores e colaboradores. Neste aspecto quando uma empresa está sendo criada é fundamental que se pense ou planeje como será feito isso no futuro do negócio, além de incentivar é necessário analisar ao longo dos anos se todos estão fazendo um bom uso e utilização do conhecimento.

De acordo com Steil (2007. p.11), a reutilização do conhecimento “diz respeito à utilização de um conhecimento já gerado no escopo da organização, com o objetivo de evitar a “reinvenção da roda” e valorizar a experiência anterior da organização.”

Para Tonet e Paz (2006), o grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de otimizar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto os demais muitas vezes estão tentando achar soluções para os problemas, e que muitos poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente.

Nonaka (1997), caracteriza o conhecimento em dois tipos, o tácito e o explícito. O último é composto basicamente pelo que pode ser documentado e distribuído, já o conhecimento tácito reside na mente humana, sem seu comportamento e sua percepção, o que o torna difícil sua formalização e distribuição. A Gestão do conhecimento pode ser vista como um processo para criação, coleta, transferência e aplicação do conhecimento.

A redução na perda do Capital Intelectual referente à saída de empregados das organizações, a redução do custo para o desenvolvimento de novos produtos, e o aumento da produtividade por tornar o conhecimento mais facilmente acessível a todos são alguns dos diversos benefícios da adoção de uma estratégia de Gestão do Conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79), para se tornar uma empresa que gera conhecimento (*knowledge creating company*) a organização deve completar uma espiral do conhecimento, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e

então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Bukowitz e Williams (2002, p.17), definem gestão do conhecimento como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Deste modo, uma organização somente gera riqueza quando utiliza o conhecimento das pessoas para criar processos eficientes.

A gestão do conhecimento incorpora parte dos conceitos de gestão da informação, porém gerir informação é diferente de gerir conhecimento, pois o primeiro preocupa-se com a tecnologia e a forma de disponibilizar as informações dentro do sistema, a gestão do conhecimento preocupa-se, além de registrar o conhecimento, com a criação e compartilhamento deste. (DAVENPORT, MACHAND e DICKSON, 2004).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) “os indivíduos adquirem conhecimento movendo-se em ciclos entre o conhecimento implícito e o explícito”, absorvendo informações codificadas verbalmente, documentadas e experiências através da vivência e observação com outros indivíduos, este processo de aprendizado é definido como socialização e método de proximidade com pessoas mais experientes. Outros processos também são mencionados como a externalização que prevê a tentativa de articular experiência com regras e parâmetros para tomada de decisões, mas é notável que este nunca será um processo completo. A combinação é onde se tenta fundir diferentes tipos de conhecimentos explícitos, e a internalização é o processo pelo qual as pessoas modificam e adquirirão novas formas de conhecimento que se tornam específicos e implícitos ao mesmo tempo.

Para Davenport e Prusak (1998), o fluxo dos conhecimentos em uma organização não é um processo natural e espontâneo, seus sistemas de fluxos são similares com os padrões de circulação de outros ativos. No contexto do conhecimento, elementos como capacidade de codificação, relacionamentos e direitos sobre propriedade intelectual precisam ser gerenciados cautelosamente, para que exista o equilíbrio entre as forças opostas da produção e de aquisição de conhecimento pela empresa.

Dentro das organizações, segundo Davenport e Prusak (1998), as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. As empresas contratam funcionários mais pela experiência do que pela inteligência ou escolaridade, por que elas entendem o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado

ao longo do tempo. O conhecimento é o grande diferencial de um indivíduo para a corporação, o conhecimento tem se tornado o grande ativo corporativo.

Em se tratando de coletar as informações a fim de gerar conhecimento, destaca-se a utilização de ferramentas de tecnologia, que são as responsáveis por todo este avanço na disseminação da informação e sua transformação em capital intelectual para as organizações.

A utilização de TI (Tecnologia da informação), focalizada na internet/intranets para a Gestão do Conhecimento, representa também a adoção de uma tecnologia base de padrões abertos e universais, o que facilita a integração com outros sistemas internos ou externos à empresa, resultando em uma tendência recente que é a formação de portais com o objetivo de centralizar o acesso à intranet da empresa e a sites relacionados ou de interesse da empresa na internet. As intranets corporativas podem permitir o gerenciamento dos conteúdos de conhecimentos da empresa. Porém, uma importante parte da solução, para que estes sistemas funcionem, passa por se estabelecer muito bem quais são os processos-chave e os principais papéis e fluxos de trabalho (*workflow*) dentro desses processos.

Segundo Carvalho e Kaniski (2000), o papel principal da área de TI (Tecnologia da Informação), na gestão do conhecimento é ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. Contudo, ressalta que a TI fornece apenas a infraestrutura para as atividades de gestão do conhecimento. Segundo o autor, uma ferramenta de Gestão de Conhecimento pode ser definida como sendo um tipo específico de software que oferece suporte a pelo menos uma das atividades de geração, codificação ou transferência de conhecimento.

No próximo tópico serão apresentadas as ferramentas utilizadas pelas empresas na obtenção da informação, bem como na colaboração dos funcionários.

5.1 – CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO: BLOGS e WIKIS CORPORATIVOS

Com a evolução da tecnologia através da internet, várias ferramentas de comunicação surgiram. Dentro das organizações, estas ferramentas muito têm ajudado na gestão do conhecimento, dentro dos departamentos e especial destaque pode ser dado aos blogs e aos wikis por se tornarem, através de seu uso integral, ou através de adaptações, ferramentas eficientes de gestão da comunicação e do conhecimento coletivo nas organizações.

Os blogs nasceram no final da década de 1990, como formas virtuais de diários pessoais (FREGNI, 2010). Eram espaços populares entre adolescentes, em que descreviam suas rotinas, emoções, venturas e desventuras. De acordo com Fregni (2010), com o tempo novos usos do mecanismo foram sendo adotados, no jornalismo, em marketing, no mundo técnico. Os blogs tornaram-se espaços nos quais o “blogueiro” publica um texto e seus leitores discutem. Existem inúmeras classificações para os blogs, dentre os quais os mais populares estão os blogs pessoais, os profissionais e os blogs jornalísticos. A ideia de um blog profissional é sempre a mesma: manter o contato com o público, publicando idéias para serem repercutidas, surgindo, assim uma classe importante dos blogs: os corporativos (FREGNI, 2010).

De acordo com Fregni (2010), os blogs corporativos são mecanismos de discussão de idéias sobre uma empresa. O autor define diferentes tipos de blogs, dependendo da intenção da organização:

a) Blog Presidente: principal executivo da empresa utiliza o mecanismo dos blogs para compartilhar idéias, visões e ouvir funcionários;

b) Blog de Assuntos: a empresa também pode criar um blog de assuntos nos quais quer que seus funcionários discutam e reflitam. Tem como propósito de capitalizar sobre a inteligência coletiva dos funcionários da empresa;

c) Blog de Times ou equipes: tem como papel principal o refinamento de conceitos e planos através de discussões fechadas em grupos restritos. O líder do blog geralmente tem a função de “blogueiro” e utiliza o mecanismo para publicar temas a serem discutidos e refinados pelo time;

d) Blog de funcionários: tem como objetivo intensificar o espírito de grupo dentro da empresa, permitindo que problemas normalmente dormentes sejam identificados e resolvidos, muitas vezes pelos próprios funcionários;

e) Blogs para clientes: clientes podem ajudar a definir novos produtos, podem ajudar a selecionar as melhores características dos serviços prestados. Para essa finalidade, o instrumento mais comum é o fórum, que se parece com o blog, com a diferença básica de que os temas de discussão podem ser criados por qualquer participante.

f) Blog para parceiros. Tem interesse em influenciar nas decisões de seus clientes. Pode-se discutir os aspectos relacionados ao relacionamento entre as empresas, aos processos em prática, ao aperfeiçoamento dos produtos e serviços entregues, aos planos futuros que impactam as encomendas nos anos seguintes, etc.

O modelo de gestão dos blogs, muitas vezes esquecido pelas empresas, mostra-se um ponto muito importante. É preciso que se ofereça assistência aos usuários com dificuldade, e que exista um responsável por manter a página sempre atualizada, que existam moderadores dos diferentes blogs e que se ofereça uma assistência aos “blogueiros”. Assim, é necessário uma equipe por trás deste blog para que este seja mantido (FREGNI,2010).

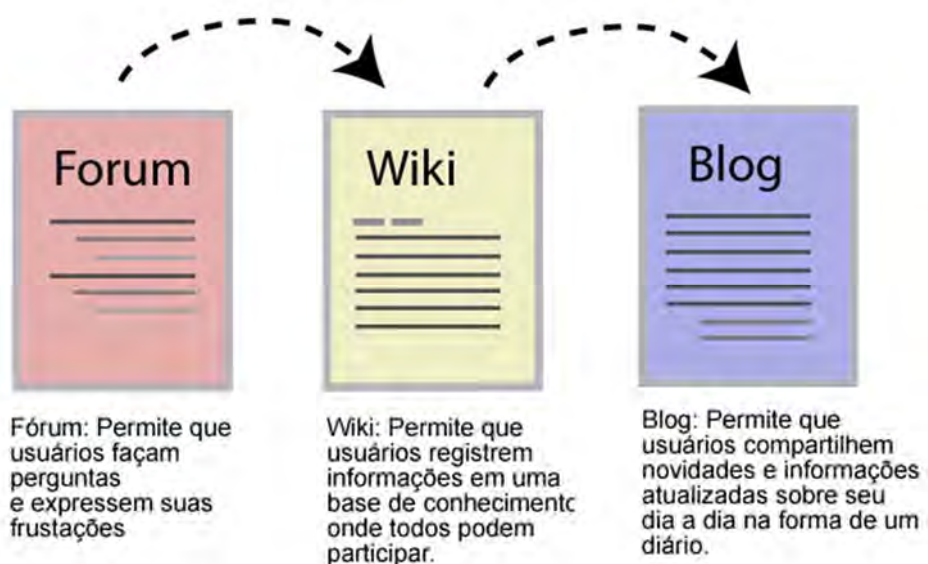


Figura 04 – Principais diferenças entre Fóruns de discussão, Wikis e Blogs.
Fonte: Criado pelo autor

A principal questão envolvendo blogs parece ser o da credibilidade do meio. Os blogs ainda carregam o estigma de serem um meio de comunicação sem controle, sem responsabilidade claramente atribuídas (FREGNI, 2010).

De acordo com o site Wisegeek (2012) blogs ou weblogs são espécies de jornais pessoais na internet e que se propagaram muito rapidamente nos últimos sete anos. Frequentemente atualizado e escrito por uma pessoa onde seu proprietário escreve suas observações sobre o mundo ou, ainda, disponibilizar links para outros websites relacionados.

No início, os blogs resumiam-se em listas com links de outros sites e comentários sobre os mesmos mas, atualmente, evoluíram e criaram a possibilidade de tornar qualquer indivíduo em um conhecido escritor. Uma boa parte da disseminação dos blogs se deu pela facilidade de uso uma vez que existem vários meios que permitem que qualquer usuário leigo em criação de blogs mas, com um conhecimento básico de informática, possa executar as tarefas mínimas de criação, configuração e manutenção de um blog.

Neste contexto os blogs podem ser usados para registro de observações diárias sobre famílias, amigos, comunidade, política, economia ou qualquer tema de interesse comum. Muitas pessoas conseguem ganhar dinheiro com seus blogs, sendo que há diversas empresas interessadas em patrocinar os blogs de maior acesso, em troca da divulgação de marca às pessoas que ali acessam.

Desta maneira, tendo-se um administrador (indivíduo com direitos de controle do blog hierarquicamente superior aos demais usuários), pode criar uma comunidade de interessados em torno de assuntos e temas de interesse comum que, após a exposição inicial do tema por este administrador, recebe comentários (posts) dos participantes. Com isso, os blogs passam a ter diversas finalidades; inclusive, acadêmicas, onde um professor pode promover um ensino virtual continuado e extraclasse.

Conforme o site Webopedia (2012), o termo “wiki” vem do havaiano e significa “rápido”. No mundo da internet, refere-se a uma modalidade de site colaborativo que reunia a contribuição de autoria de diversas pessoas. A wiki possui uma similaridade com o blog em estrutura e lógica com a diferença que, ao contrário do blog, a wiki permite que qualquer pessoa acesse, apague ou modifique seu conteúdo, através da internet. Ou seja, enquanto no blog, os comentários iniciais do autor do blog são comentados por diversos usuários mas nunca alterados pelos demais, na wiki, qualquer usuário pode fazer alterações em tudo que está postado.

Uma diferença conceitual entre blog e wiki é que enquanto o blog se estrutura como uma ferramenta de internet que permite o desenvolvimento de comunidade virtuais de

pessoas interessadas em discutir e trocar informações sobre temas de interesse comum, a wiki caracteriza-se por ser uma ferramenta de internet voltada para o desenvolvimento colaborativo de documentos.

Möller (2004) reporta que o conceito de wiki foi desenvolvido por Ward Cunningham, em 1995, quando este estava buscando uma maneira de colecionar exemplos de tarefas comuns de programação entre um grupo de desenvolvedores. A idéia simples era permitir modificações de cada página do wiki no próprio navegador.

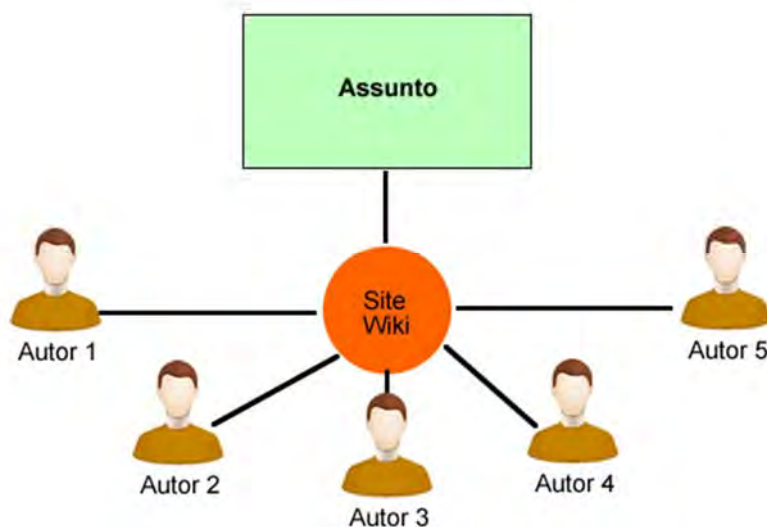


Figura 05 – Modelo funcional de um processo “Wiki”.
Fonte: Criado pelo autor

Um dos pontos fortes que permitiram uma rápida grande disseminação do conceito é a facilidade de uso dada por um modelo simples de elaboração, uma vez que é possível criar hipertextos (textos com link para outros textos), simplesmente acrescentando sinais de colchetes ao texto original. Ao fazer isto, o wiki “entende” que, naquela palavra, ou frase, deve ser inserido um link para outro texto.

Uma das características que promoveram maior disseminação das wikis é a relacionada ao processo colaborativo voluntário. Dentro deste contexto, qualquer indivíduo, acessando a internet, pode incluir, alterar ou excluir as informações textuais disponíveis nesta enciclopédia virtual. Desta maneira, tem-se que, comumente na wiki, um artigo pode ser escrito por várias pessoas que colaboram voluntariamente, em vários locais do mundo. Assim, qualquer leitor pode se tornar um potencial colaborador.

Na tradicional gestão ocidental, a organização tem sido vista como um mecanismo de processamento de informação que usa e processa informação do ambiente para solucionar

problemas e que se adapta ao ambiente de acordo com um determinado objetivo. Essa estática e passiva visão da organização não consegue capturar o processo dinâmico de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Trata-se de uma visão do conhecimento como sendo necessariamente explícito, ou seja, algo formal e sistemático (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No entanto, o elemento central dessa visão é o reconhecimento de que a criação do conhecimento não é simplesmente o processamento de dados e informações. Mas sim, depende do aproveitamento dos insights, das intuições e dos palpites tácitos e muitas vezes altamente subjetivos dos colaboradores, de maneira a converter essas contribuições em algo sujeito a testes e possibilitar a utilização em toda organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento. Esse modelo integra os quatro modos de conversão do conhecimento e as cinco condições de promoção da criação do conhecimento organizacional. Além de incorporar a dimensão de tempo. As cinco fases são:

- a) compartilhamento do conhecimento tácito;
- b) criação dos conceitos;
- c) justificação dos conceitos;
- d) construção de um arquétipo;
- e) nivelção do conhecimento.

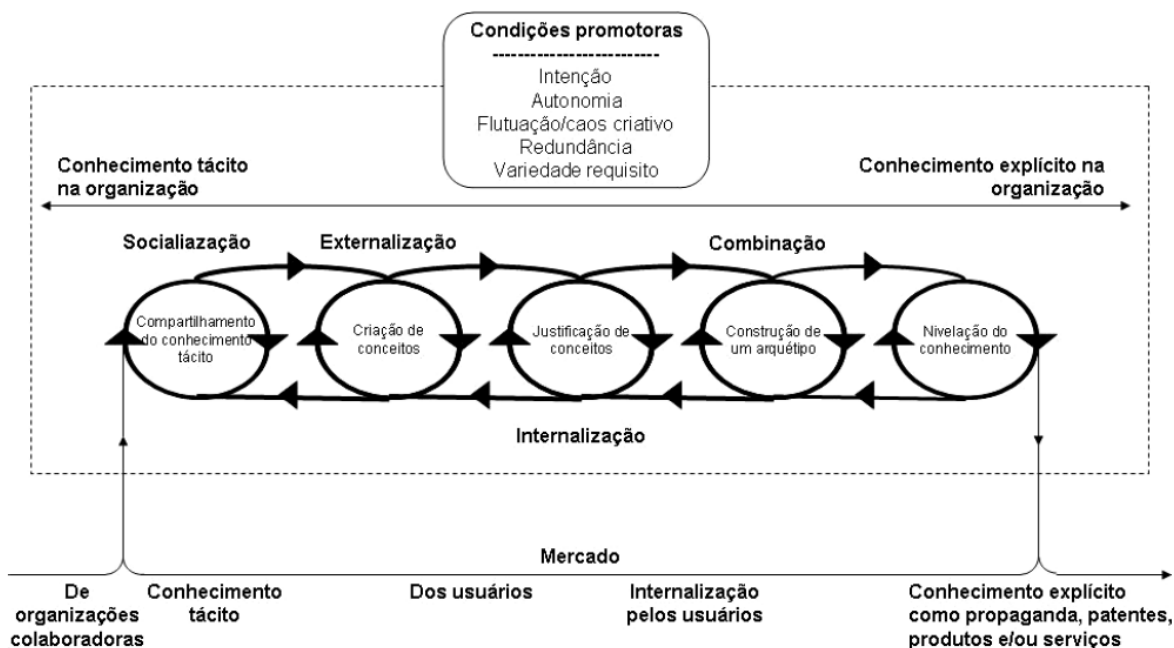


Figura 06 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional
 Fonte: Kao Corporation, 2008 apud Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 82

O processo de criação organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, pois o conhecimento individual, rico e inexplorado, deve ser amplificado na organização. Depois, o conhecimento tácito deve ser compartilhado sendo convertido para explícito através da externalização na forma de um novo conceito. Na terceira fase, esse conceito é justificado para ver se é relevante ser buscado pela organização. Sendo aprovado, os conceitos são convertidos em um arquétipo que pode tomar a forma de um protótipo no caso de desenvolvimento de produto ou um novo sistema administrativo, um novo valor corporativo.

Na última fase o conhecimento criado é difundido, ou seja, o conhecimento é passado, dividido com outros membros organizacionais ou mesmo para constituintes externos (clientes, empresas afiliadas, universidades e distribuidores). Uma organização criadora do conhecimento trabalha em um sistema aberto, no qual o conhecimento é trocado com o ambiente externo constantemente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

5.2 – BI (BUSINESS INTELLIGENCE)

Além da necessidade de utilização de Blogs e Wikis a fim de capturar informações, surge também o BI (*Business Intelligence*), que por sua vez é uma ferramenta muito importante na tomada de decisão, funcionando como um recurso tecnológico que une informação e conhecimento para o nível estratégico da organização.

A Inteligência Empresarial, ou *Business Intelligence* (BI), é um termo criado pelo Gartner Group. O conceito surgiu na década de 80 e descreve as habilidades das organizações para acessar dados e explorar as informações através da tecnologia, analisando-as e desenvolvendo percepções e entendimentos a seu respeito, o que as permite incrementar e tornar mais pautada em informações a tomada de decisão. Ou seja, o *Business Intelligence*, é uma ferramenta que se utiliza da tecnologia da informação para coletar dados, analisá-los e transformá-los em informação para as organizações. Com isso, os sistemas de BI concedem às organizações conhecimento sobre seus negócios, contribuindo para que os gestores optem pela decisão mais acertada.

As organizações tipicamente recolhem informações com a finalidade de avaliar o ambiente empresarial, completando estas informações com pesquisas de marketing, industriais e de mercado, além de análises competitivas. Organizações competitivas acumulam "inteligência" à medida que ganham sustentação na sua vantagem competitiva, podendo considerar tal inteligência como o aspecto central para competir em alguns mercados.

Geralmente, os coletores de BI obtêm as primeiras fontes de informação dentro das suas empresas. Cada fonte ajuda quem tem que decidir a entender como o poderá fazer da forma mais correta possível. As segundas fontes de informações incluem as necessidades do consumidor, processo de decisão do cliente, pressões competitivas, condições industriais relevantes, aspectos econômicos e tecnológicos e tendências culturais.

Para Angeloni (2002, p289), as organizações tradicionalmente têm investido muitos recursos financeiros em tecnologia, sem que tenha sido gerado um diferencial competitivo. O *data warehouse* foi criado para solucionar esse tipo de problema, sendo utilizado gerar inteligência de negócios. No BI, inteligência é entendida como a descoberta e explicação de contextos ocultos, inerentes e relevantes ao processo decisório, em grandes quantidades de dados relacionados a negócios e economia.



Figura 07 – Business Intelligence, e a transformação de dados em informação e informação em conhecimento.
Fonte: Criado pelo autor

Resumidamente, o *Business Intelligence* é um conjunto de conceitos e metodologias que, fazendo uso de dados extraídos de uma organização, apoia a tomada de decisões. De forma mais detalhada, atualmente existem muitas definições para o termo, como a de Angeloni (2002, p. 3), que definem: o conceito de *Business Intelligence* com o entendimento de que é Inteligência de Negócios ou Inteligência Empresarial compõe-se de um conjunto de metodologias de gestão implementadas através de ferramentas de software, cuja função é proporcionar ganhos nos processos decisórios gerenciais e da alta administração nas organizações, baseada na capacidade analítica das ferramentas que integram em um só lugar todas as informações necessárias ao processo decisório. Reforça-se que o objetivo do *Business Intelligence* é transformar dados em conhecimento, que suporta o processo decisório com o objetivo de gerar vantagens competitivas.

6 – METODOLOGIA

Segundo Yin (2001), a pesquisa empírica possui uma estrutura, um plano, um método para execução, podendo ser explícito ou implícito. Em outras palavras, um método de pesquisa pode ser considerado um plano de ação para sair de um ponto a chegar a outro, onde o ponto de partida pode ser definido como um conjunto de perguntas a serem realizadas, e o ponto de chegada representa as respostas e conclusões referentes a estas perguntas. Entre o ponto inicial e o ponto final, pode-se encontrar um grande número de etapas, incluindo a coleta e análise de dados.

O estudo em questão será feito através da modalidade pesquisa metodológica, uma vez que há a necessidade de intervenção do modelo atual adotado por empresas que ainda não aderiram à nova tendência de redes sociais. É interessante desvendar como o clima e cultura organizacional ficará após a implantação de um ambiente colaborativo proporcionado pela elaboração desse sistema.

Quanto aos meios, o estudo relaciona a pesquisa bibliográfica e de campo. No que diz respeito a bibliográfica, o estudo utiliza da fundamentação teórica do trabalho, os seguintes assuntos: Introdução e fundamentação das Redes Sociais, comunicação e comportamento dos indivíduos na internet, Métricas para redes sociais e a era dos relacionamentos e da informação.

A população deste estudo é formada por funcionários da MetLife. Na pesquisa de campo foi utilizada uma amostra não-probabilística por acessibilidade de 87 funcionários.

Considerando a faixa etária, estes funcionários estão distribuídos da seguinte forma:

- até 32 anos – 47 (54%) dos funcionários;
- entre 33 e 45 anos – 36 (41%) dos funcionários;
- 46 anos ou mais – 4 (4,6%) dos funcionários.

Considerando o tempo de empresa, temos:

- até 1 ano – 14 (16%) dos participantes;
- entre 1 e 3 anos – 36 (41%) dos participantes;
- entre 3 e 5 anos – 28 (32%) dos participantes;
- acima de 5 anos – 9 (10%) dos participantes.

Considerando a escolaridade da população, temos:

- Superior – 68 (78%) dos funcionários;
- Pós-Graduação – 17 (19,5%) dos funcionários;
- Ensino médio – 2 (2,3%) dos funcionários.

Para a escolha dos sujeitos para a composição da amostra utilizou-se o critério de acessibilidade (VERGARA, 2000, p.51), que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

Visando não expor os funcionários que participaram da pesquisa, o questionário foi enviado nos meses de junho e julho de 2012 através da ferramenta de pesquisa do GoogleDocs, que após preenchidos foram devolvidos automaticamente através do mesmo meio, de forma on-line.

A primeira parte do questionário referiu-se a informações sobre o funcionário, tais como: Departamento, Cargo, Gênero e faixa etária. Já a segunda parte foi composta de 31 questões fechadas hierarquizadas em ordem de temas. São eles: Comunicação, obtenção de informações dentro da empresa, cliente, sucesso profissional, concorrente, produto, escrita e leitura. Este questionário foi desenvolvido utilizando a escala Likert, que é dividida em cinco itens: Discordo totalmente, Discordo, Concordo parcialmente, Concordo e Concordo Totalmente.

De acordo com o questionário elaborado o objetivo da interpretação foi avaliar o grau de experiência e os pontos de atenção para evolução do sistema, podendo definir qual ponto chave receberá a maior atenção (investimento, treinamento) para aprimoramento. Também foi avaliado na pesquisa, se as ferramentas de comunicação da MetLife estão sendo ativas em relação aos usuários, ou seja, se o usuário conhece os recursos disponibilizados pelo sistema. As perguntas foram direcionadas para entender como os funcionários em geral enxergam os benefícios do sistema em relação aos diversos fatores críticos que foram aprimorados por conta da utilização do novo modelo.

Das 87 pessoas convidadas a participar da pesquisa, somente 23 retornaram, ou seja, 26% do público total. Analisando o público que participou da pesquisa:

A faixa etária está distribuída em:

- até 32 anos – 10 (43%) dos participantes;

- entre 33 e 45 anos – 9 (39%) dos participantes;
- 46 anos ou mais – 4 (17%) dos participantes.

O tempo de empresa está distribuído em:

- até 1 ano – 4 (17%) dos participantes;
- entre 1 e 3 anos – 10 (43%) dos participantes;
- entre 3 e 5 anos – 6 (26%) dos participantes;
- acima de 5 anos – 3 (13%) dos participantes.

O grau de escolaridade está distribuído em:

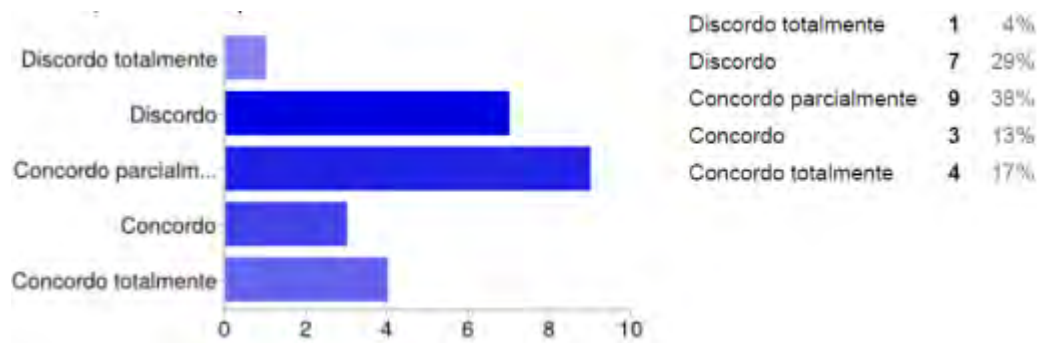
- Superior – 16 (69%) dos participantes;
- Pós-Graduação – 6 (26%) dos participantes;
- Ensino médio – 1 (4%) dos participantes.

Em linhas gerais, não houve diferença entre a amostra e as pessoas que de fato responderam a pesquisa, desta forma o resultado da pesquisa será favorecido, uma vez que a distribuição dos perfis ficou bem distribuída. A seguir é apresentado o resultado da pesquisa e a análise para cada questão:

Preencha as 30 afirmações abaixo com a classificação que lhe parecer mais adequada:

- 1 – Discordo Totalmente: A afirmação é completamente falsa
- 2 – Discordo: A afirmação é falsa
- 3 – Concordo Parcialmente: A afirmação é parcialmente verdadeira
- 4 – Concordo: A afirmação é verdadeira
- 5 – Concordo Totalmente: A afirmação é completamente verdadeira

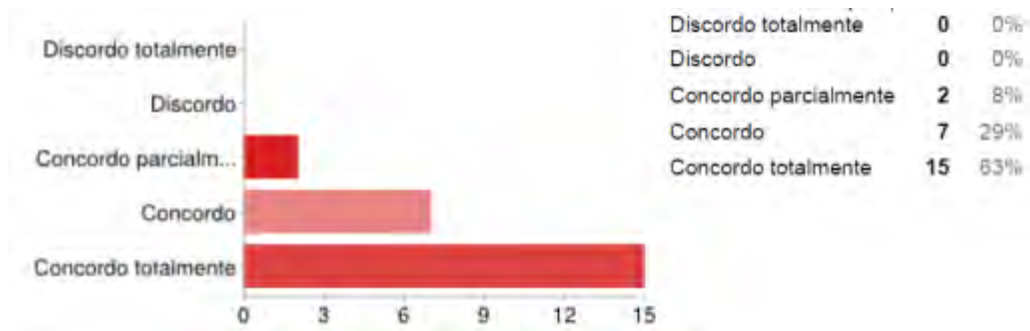
Na questão número um, pelo menos 68% das pessoas considerou que a empresa não possui ou possui muito poucas ferramentas adequadas visando a comunicação e a troca de informações, e somente 33% acreditam que a empresa já possui as ferramentas adequadas para uma boa comunicação.



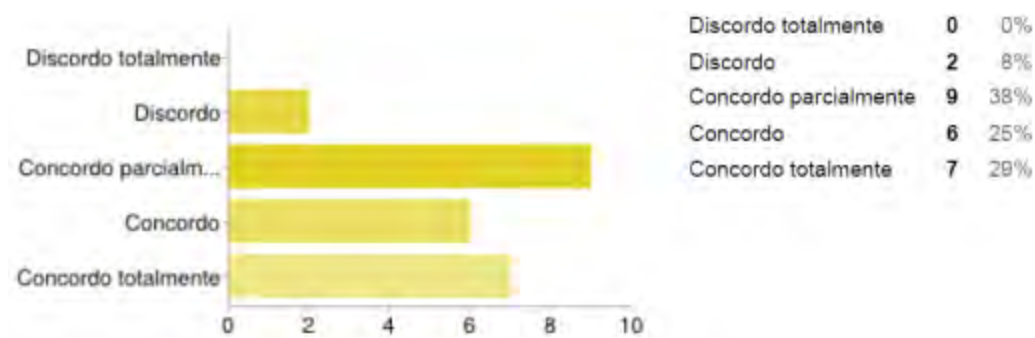
É importante considerar o gosto de se comunicar de cada indivíduo, conforme mostrou o resultado da questão número dois, pois em uma rede social todas as ações que o usuário realiza é visando a comunicação com outras pessoas. Pensando no sentido de medir essa tendência, foi possível perceber que a maioria, senão, todas as pessoas entrevistadas gostam de se comunicar, 13% gostam menos, mas 88% gostam mais.



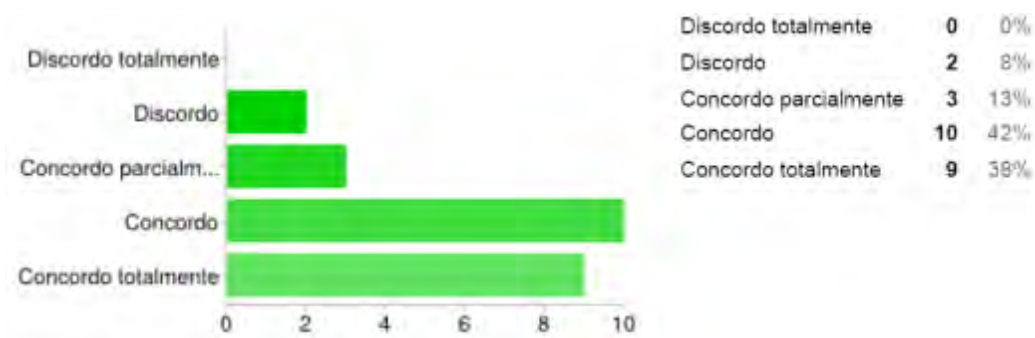
Na questão número três, foi possível compreender que a maioria das pessoas acredita que ter toda a informação disponível vai auxiliar em atender o cliente de forma mais rápida. 8% dos indivíduos entrevistados concordaram parcialmente e pelo menos 92% têm certeza disso.



Para atender o cliente com qualidade, é indispensável a utilização de uma rede social corporativa. É o que mostra o resultado da quarta questão, sendo que pelo menos 54% dos entrevistados concorda ou concorda plenamente com isso e 38% concorda parcialmente. Apenas 8% discordaram que a rede social é uma ferramenta importante para atender o cliente com qualidade.



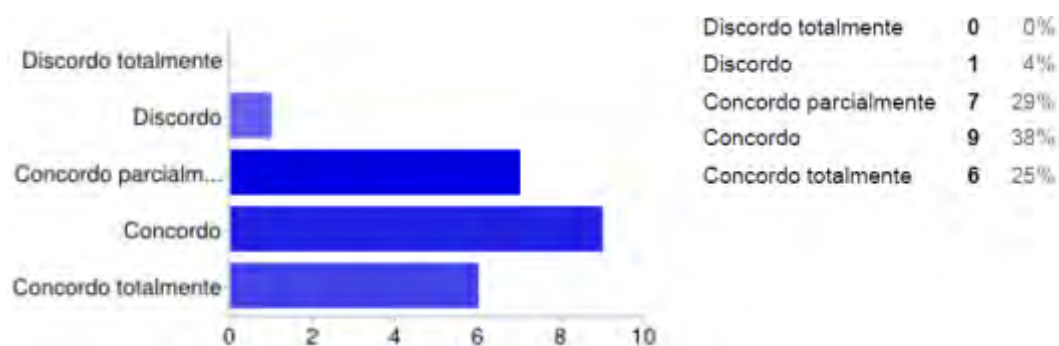
Na questão de número cinco, a maioria dos entrevistados (cerca de 93%) concordou que ter facilidade no acesso à informações, ajudará no desenvolvimento profissional dos colaboradores da empresa. Apenas 8% dos entrevistados discordaram com a questão.



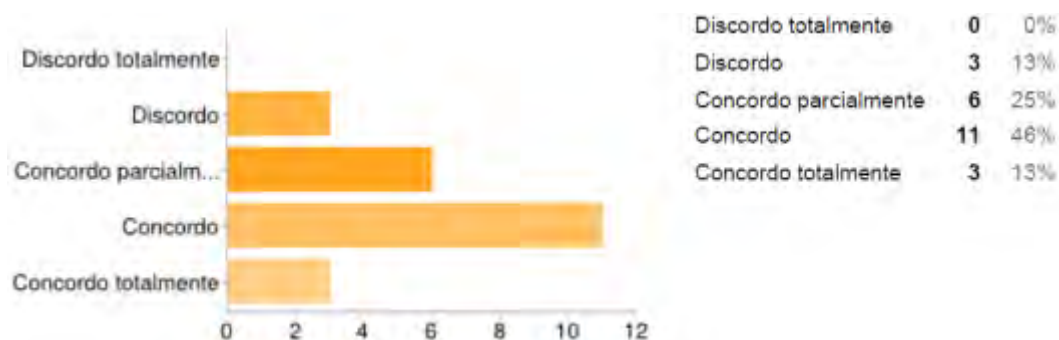
A questão seis teve como objetivo compreender se na opinião dos entrevistados, o que mais atrapalha o desenvolvimento do trabalho deles é a dificuldade para obter a informação desejada. O que pôde se observar, é que a maioria das pessoas espera ter facilidade para obter informações, dessa forma poderão realizar seu trabalho mais adequadamente.



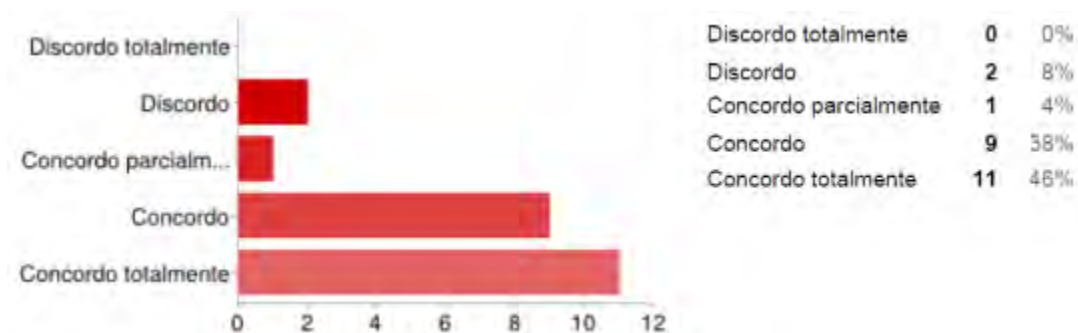
De acordo com a questão de número sete, foi possível constatar que o trabalho adicional exigido quando há a dificuldade para obter a informação inerente à solução de um determinado problema, torna o custo final do produto mais alto. Isso ocorre, pois o trabalhador necessita dedicar mais tempo para encontrar a informação e em consequência é necessário mais trabalhadores para solucionar um número maior de problemas. Desta forma, 92% dos entrevistados concordaram que se a informação estiver mais acessível, o preço final do produto será mais barato.



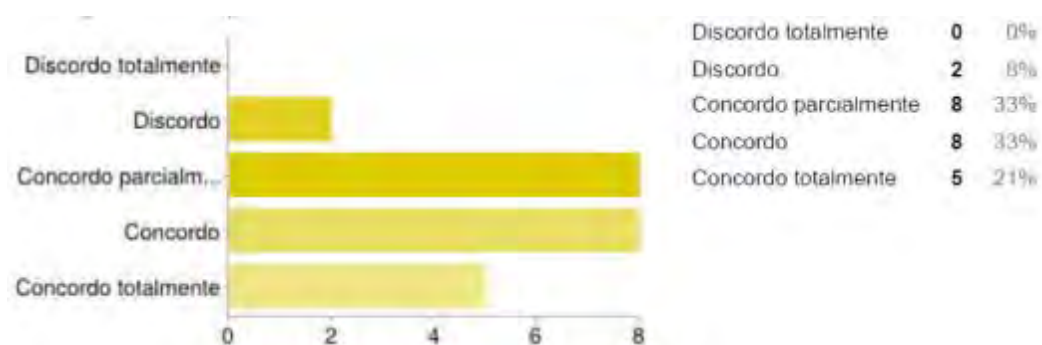
Na questão de número oito, foi possível comprovar que a maioria dos entrevistados (87%) não conhece os clientes e em consequência não poderão atendê-los com excelência. Sendo assim, uma rede social corporativa possibilitará conhecer melhor as necessidades desses clientes e possibilitar que o atendimento ao cliente seja feito com mais qualidade.



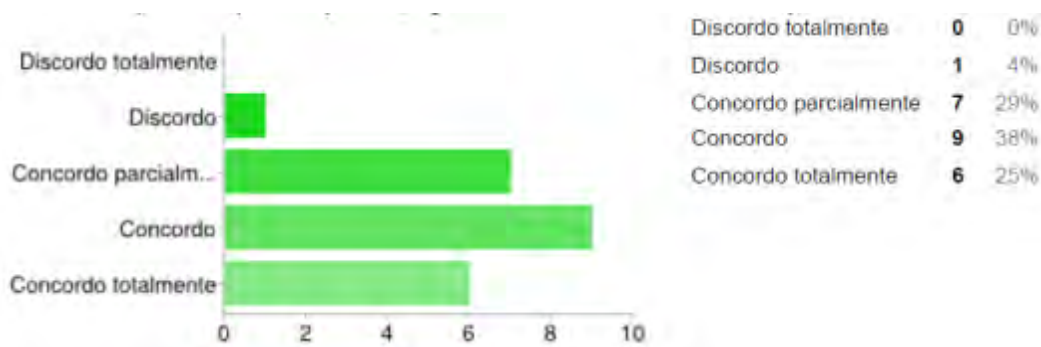
Na questão nove, foi possível constatar que a maioria das pessoas toma decisões equivocadas por falta de informação. Cerca de 92% dos entrevistados concordaram com isso, somente 8% discordaram.



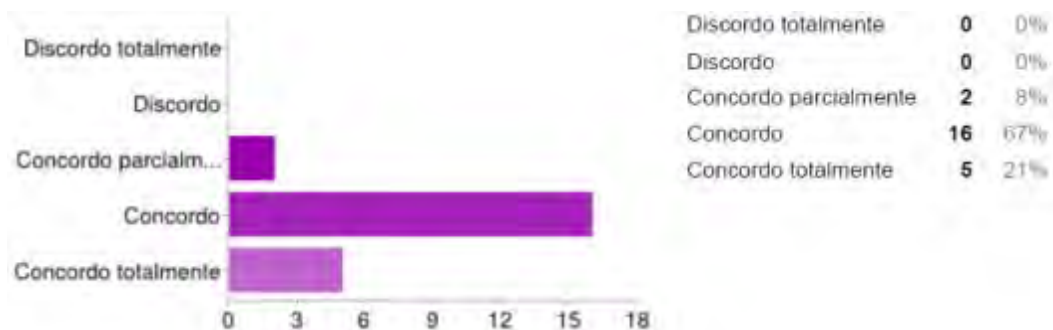
Através da questão de número dez, foi possível constatar que ter todas as informações necessárias em poucos segundos caracteriza sucesso profissional e consequentemente qualidade de vida. Cerca de 92% dos entrevistados concordou com essa afirmação, e somente 8% discordou.



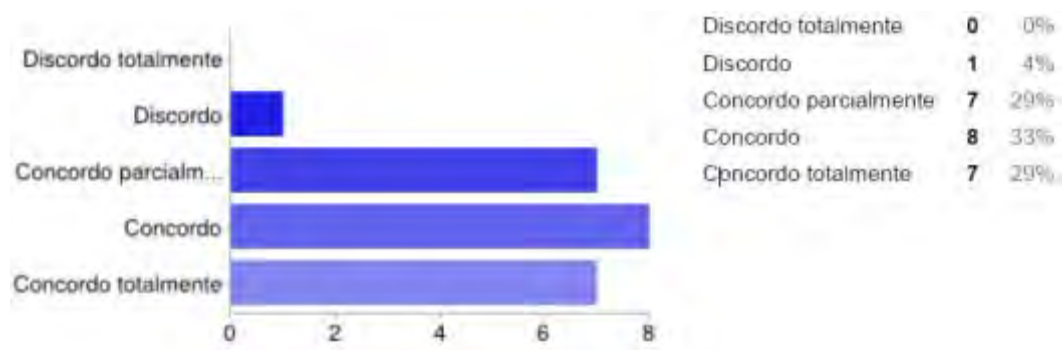
Na questão onze, foi possível comprovar que a maioria dos entrevistados, cerca de 96%, concordou que é comum a empresa apagar incêndios, ao invés de atuar de forma preventiva, agindo na causa raiz dos problemas. Somente 4% dos entrevistados discordou sobre esta questão. Uma rede social corporativa auxilia na distribuição das informações, sendo uma oportunidade para um sistema de colaboração integrado, onde todas as pessoas sabem o que está acontecendo e podem tomar as decisões mais corretas até mesmo antes do problema acontecer.



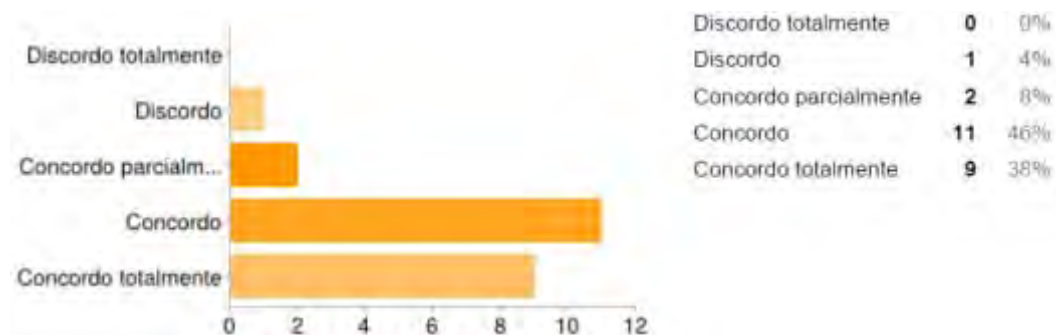
Na questão doze, foi possível mostrar por unanimidade que todos os entrevistados gostariam que existisse um local para expor os casos de sucesso e insucesso a fim de contribuir com a base de conhecimento de clientes.



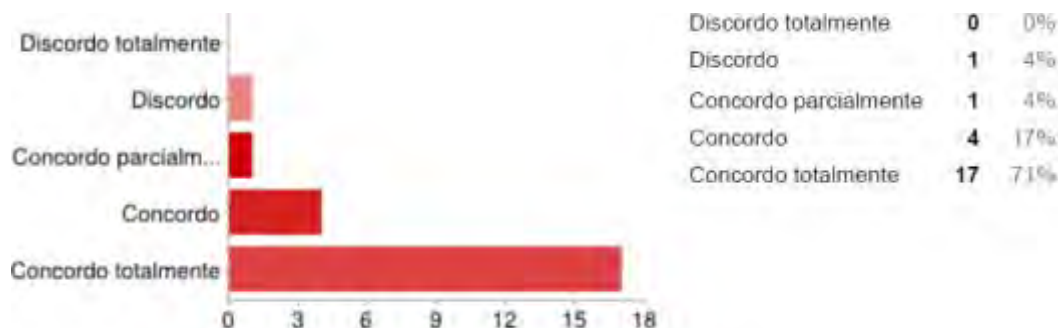
Como foi possível constatar na questão treze, através de uma rede social todos os funcionários ficarão mais próximos do negócio e do cliente. Somente um entrevistado discordou da questão, ou seja, 4%. A maioria dos entrevistados, 96%, acreditam que ter uma rede social corporativa os deixará muito mais próximos do que está acontecendo com a empresa e com os clientes.



Na questão quatorze, foi possível comprovar que a maioria dos entrevistados acredita que faz toda a diferença quando descobrem que têm clientes bem sucedidos. É uma questão muito ligada à motivação dos entrevistados, que trabalham com mais prazer quando tem conhecimento que possuem clientes conhecidos. 96% dos entrevistados concordaram e somente 4% discordaram.



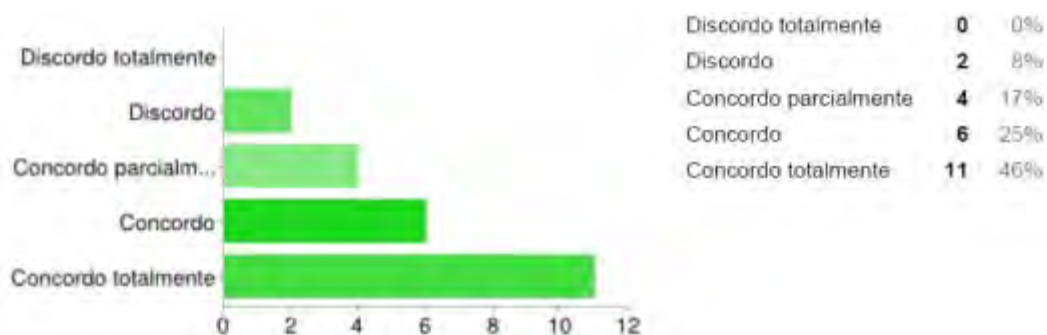
Na questão quinze, foi possível constatar que quando existe conhecimento do histórico do cliente dentro da empresa, as pessoas se sentem mais preparadas para prestar um melhor atendimento. A grande diferença dessa questão para as demais, é que a maioria das pessoas Concordaram Totalmente, 71% dos entrevistados.



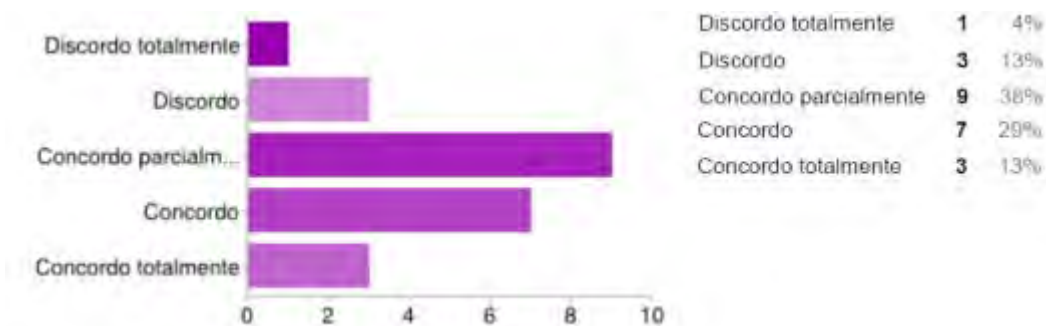
De acordo o resultado da questão dezesseis, foi possível constatar a importância em conhecer bem os concorrentes e de suas ameaças e oportunidades para os negócios da empresa. Cerca de 84% dos entrevistados conhecem bem os concorrentes, e somente 12% desconhecem.



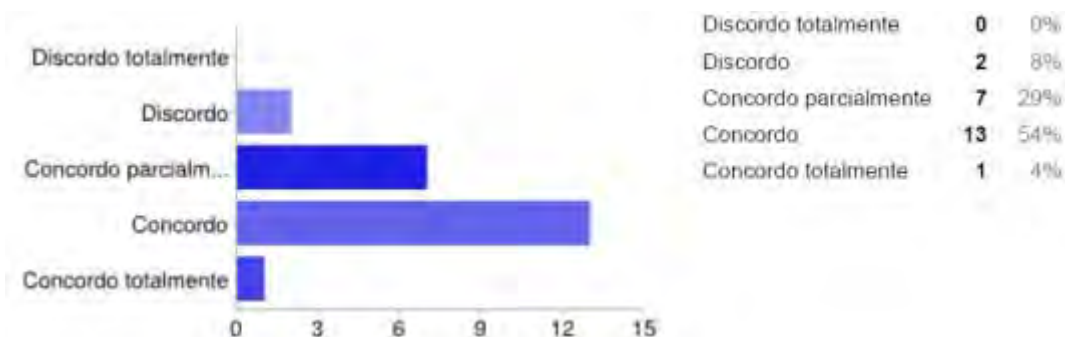
De acordo com a questão dezessete, foi possível comprovar a importância de conhecer melhor cada um dos clientes, a fim de tornar a empresa ainda mais competitiva face aos concorrentes. A maioria dos entrevistados, cerca de 92%, reconhece essa importância, em contrapartida, 8% dos entrevistados acredita que conhecer melhor o cliente não é um fator importante para se tornar mais competitivo que o concorrente.



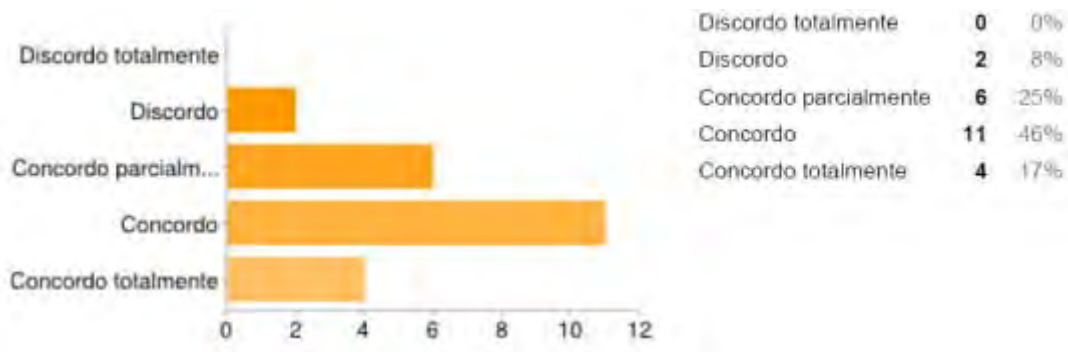
Na questão dezoito, foi possível demonstrar que boa parte dos entrevistados não conhece os produtos que a empresa possui em seu portfólio. Ou seja, 17% das pessoas, sendo assim um número bastante considerável. Por outro lado, 83% dos entrevistados disseram conhecer bem os produtos e saber falar muito bem de cada um.



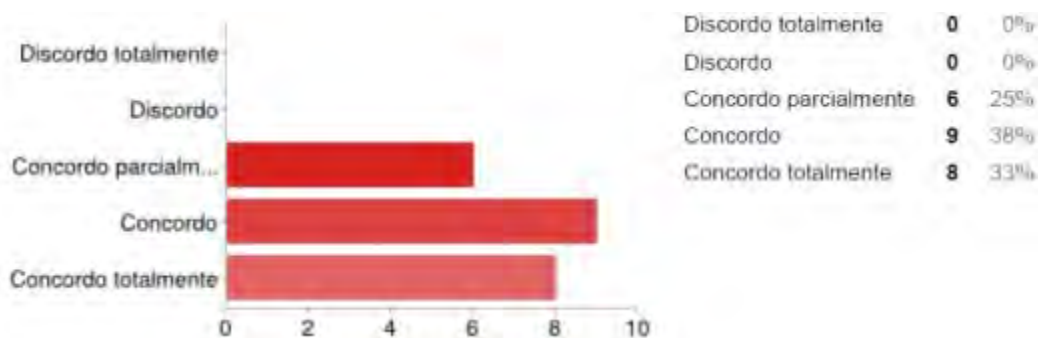
Outro resultado importante foi constatado na questão dezenove. Pelo menos 92% dos entrevistados concordam que sabem identificar quando um produto não tem qualidade. Desta forma, podemos constatar que por mais que seja uma análise quantitativa, existe a atenção e preocupação do grupo em ser crítico no momento de avaliar se o produto tem qualidade ou não. Em contrapartida, 8% dos entrevistados afirma que não consegue fazer essa distinção.



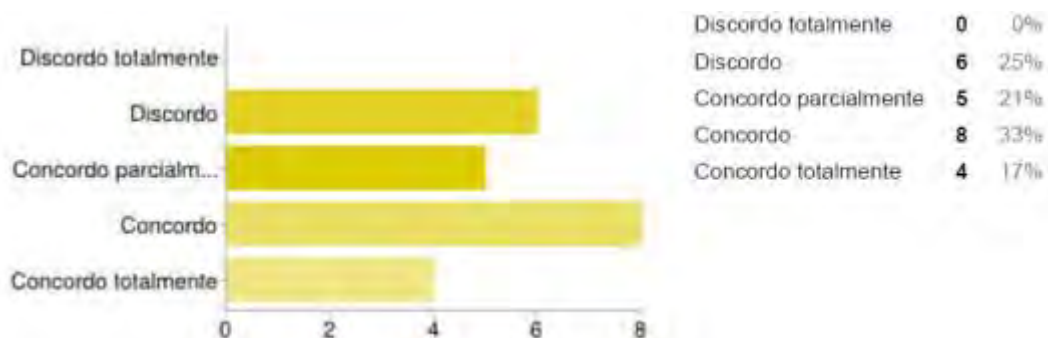
Na questão vinte, demonstrou-se a importância de conseguir indicar um produto mais adequado para o perfil do cliente. Como era de se esperar, a maioria (92%) dos entrevistados afirmou que é capaz de indicar um produto mais adequado. E, somente 8% dos entrevistados disseram não possuir tal habilidade.



Na questão vinte e um, podemos constatar que por unanimidade, 100% dos entrevistados afirmaram possuir facilidade para escrever. Este resultado torna-se bastante interessante se considerarmos que em um ambiente colaborativo a escrita é o meio de comunicação mais utilizado, e cada vez mais a organização vai necessitar de pessoas que tenham o gosto por escrever.



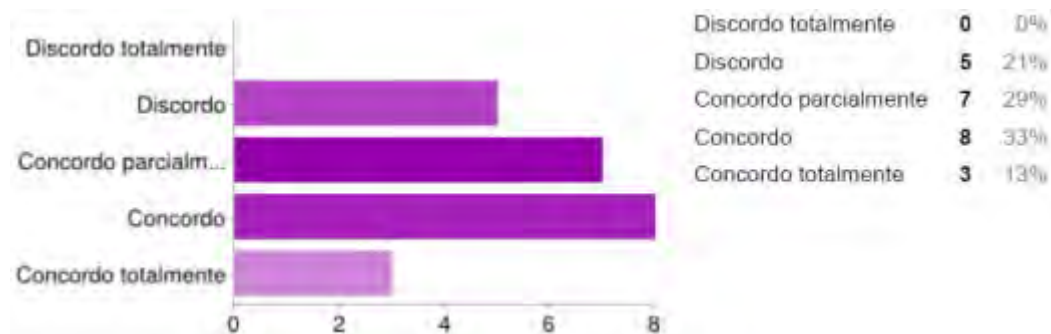
Na questão vinte e dois, podemos perceber um cenário bastante interessante. Poucas pessoas gostam de falar em público, e a rede social torna-se um palco em que as pessoas possam expressar seus pensamentos e idéias através da escrita sem a necessidade de falar abertamente em público. 25% dos entrevistados preferem falar em público, e 75% preferem o meio escrito.



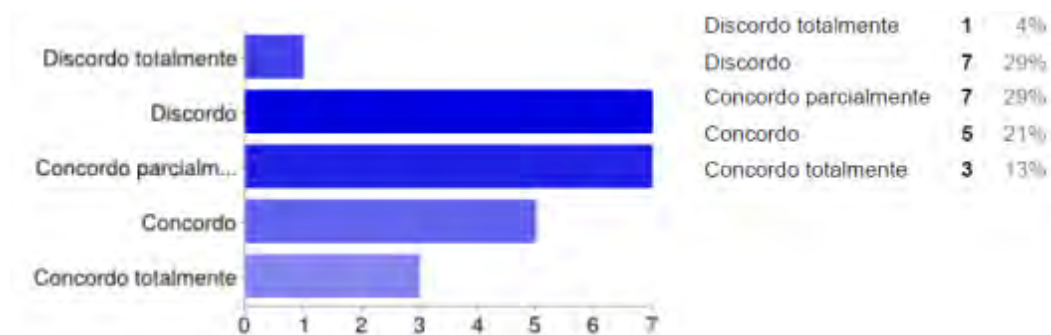
Na questão vinte e três, quase que por unanimidade os entrevistados afirmaram que ao escrever existe mais tempo para pensar e defender as hipóteses. Ou seja, 96% dos entrevistados, contra 4% que discordaram.



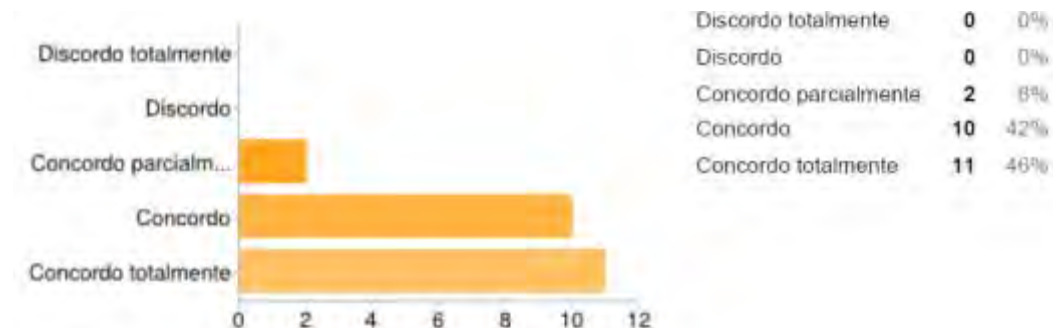
Na questão vinte e quatro foi possível constatar que uma boa parte, formada por 21% dos entrevistados preferem seguir o conceito da privacidade. Ou seja, tem orgulho das coisas que escrevem, mas não querem ficar visíveis aos olhos das outras pessoas. No entanto, a grande maioria, formada por 79% dos entrevistados tem orgulho das coisas que escrevem, e querem que todas as pessoas leiam e comentem.



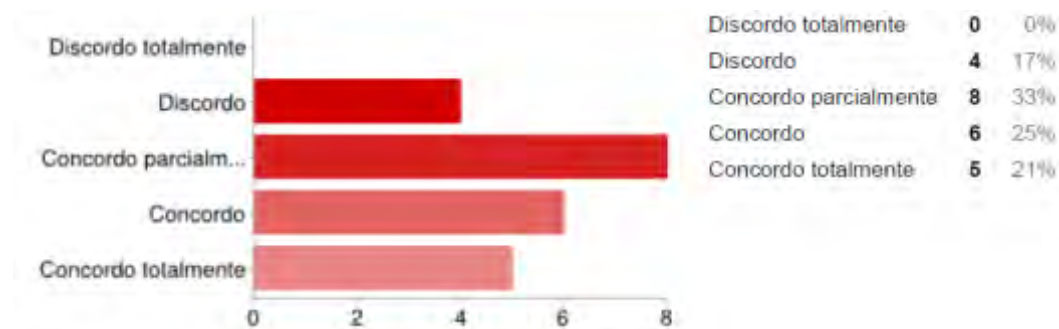
Na questão vinte e cinco, foi possível comprovar que uma boa parte, formada por 33% dos entrevistados considera que a foto na rede social não precisa seguir os padrões formais e com caráter sério. Entretanto, a grande maioria, ou seja, 63% dos entrevistados consideram que a foto na rede social, deverá ser uma foto com caráter sério, de preferência em traje social.



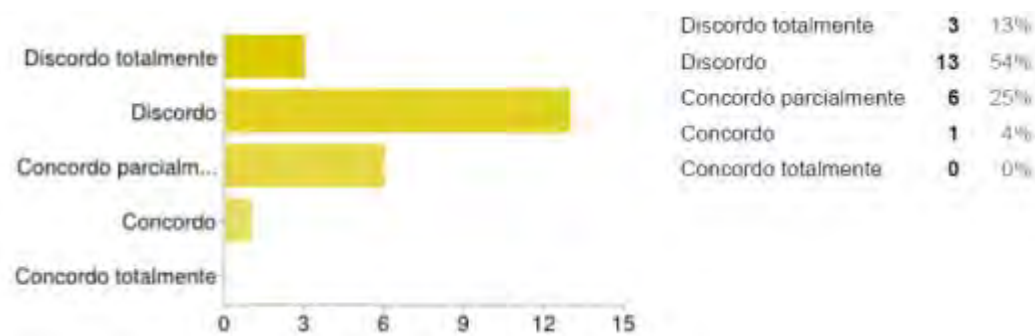
Em relação ao gosto pela leitura, na questão vinte e seis foi possível constatar, que 100% dos entrevistados gostam de ler. É mais um fator de extrema importância para a concepção de uma rede social corporativa, pois toda a sua base de conhecimento é constituída de textos e imagens.



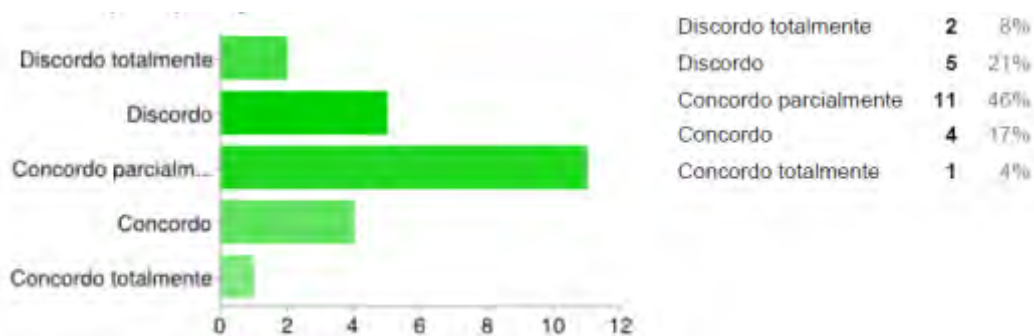
Através da questão vinte e sete, foi possível comprovar que a grande maioria dos entrevistados prefere assistir um vídeo do que ouvir um programa de rádio. É mais um sinal de que as pessoas estão preferindo cada vez mais os apelos visuais, com recursos ricos em imagem, do que aqueles limitados somente a voz e áudio. Sendo assim, apenas 17% dos entrevistados ainda preferem o áudio e a grande maioria, 83%, prefere assistir um vídeo.



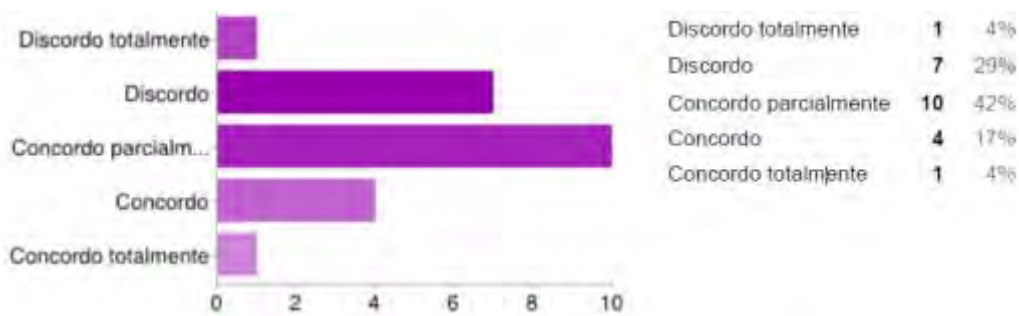
Na questão vinte e oito, foi possível constatar que boa parte dos entrevistados, cerca de 29% das pessoas acreditam que têm dificuldade para falar da empresa em que trabalham. Em contrapartida, 71% dos entrevistados afirmaram que quando perguntam onde trabalham, têm facilidade para falar sobre a empresa.



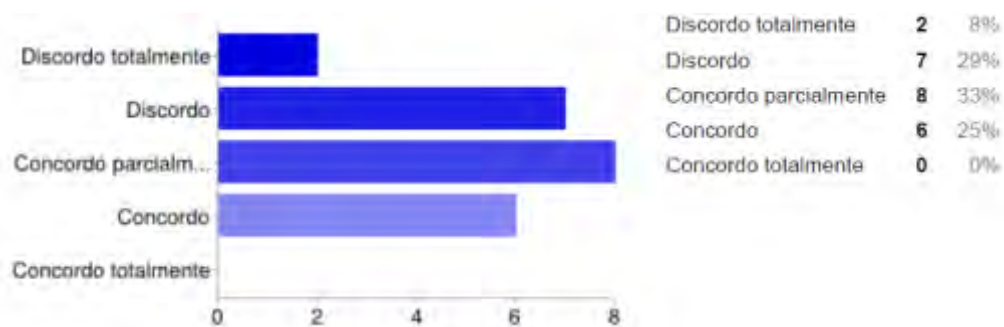
Na questão vinte e nove, foi possível constatar que há uma fraqueza na comunicação sobre os eventos que a empresa participa. 29% dos entrevistados afirmaram que estão por fora dos eventos que ocorrem no mercado, como palestras, feiras e patrocínios que a empresa participa. Em contrapartida, 71% dos entrevistados afirmaram que são comunicados sobre os eventos em que a empresa tem participado.



Na questão trinta, foi possível comprovar que uma boa parte dos entrevistados, cerca de 31% não têm conhecimento sobre as notícias que saem na mídia sobre a empresa. Mas, 69% dos entrevistados geralmente ficam sabendo alguns dias antes.



Na última questão, trinta e um, foi possível constatar que algumas áreas da empresa não sabem o seu ramo de atuação. Essa informação é bastante grave, pois deveria estar na “ponta da língua” de todos os colaboradores da empresa. Pelo menos 58% dos entrevistados afirmaram que algumas áreas não conhecem o ramo de atuação da empresa, mas 42% discordaram.



7 – CONCLUSÃO

A informação é com certeza o maior bem de qualquer empresa. E, através das redes sociais corporativas, será possível não somente ter o domínio da informação, mas transformá-la em conhecimento e fazer com que o interlocutor consiga alcançar todos os seus ouvintes com “apenas um clique”. Nessa era da informação na qual estamos vivendo, o conhecimento passou a ser o artefato mais valioso para a sobrevivência da organização, e devido à velocidade do avanço tecnológico, a novidade que pode ser revolucionária hoje, poderá não existir mais até amanhã de manhã.

Este estudo teve como objetivo investigar o impacto da rede social corporativa no dia-a-dia do funcionário dentro do ambiente empresarial e conforme resultado obtido na análise, essa rede social se tornará a sua principal ferramenta de trabalho, contribuindo para o alcance de seus objetivos pessoais e profissionais. Ficou claro também a necessidade que as empresas possuem em buscar cada vez mais a melhoria contínua no processamento e armazenamento de informações em suas redes sociais, de modo que, aquelas empresas com tal capacidade se destacarão e obterão o melhor resultado em relação à seus concorrentes.

Ficou explícito no trabalho que, graças a inovação tecnológica que ocorre diariamente, a grande tendência estratégica das empresas é a redução do trabalho manual repetitivo. Este com certeza é um dos pilares para que as empresas aumentem a produtividade e qualidade de seus produtos. As pessoas têm um papel muito importante nesse processo de mudança, pois são elas que defenderão as novas idéias e desenvolverão as iniciativas para que sejam trabalhadas e concluídas com sucesso.

Outro fator importante que foi abordado, faz concluir que a internet é a válvula propulsora das redes sociais, pois foi através de seu sucesso nos últimos anos, que as técnicas de comunicação empregadas hoje nas redes sociais ganharam modificações e aprimoramentos. O que inicialmente era puro objetivo militar, hoje possui a surpreendente capacidade de interligar povos e culturas. Não é por acaso que, se a maior rede social existente fosse um país, seria o terceiro mais populoso do mundo com aproximadamente 1 bilhão de usuários. Além disso, é válido dizer que neste exato momento milhares de informações estão sendo geradas em várias partes das empresas, desde a conversa no café com o presidente, até um telefonema de um cliente insatisfeito. Graças a agilidade na troca de informações através da rede social corporativa, esses assuntos farão parte deste universo de conhecimento.

Entretanto, foi possível observar que não será tarefa fácil a implementação de uma rede social dentro da organização. Para que este meio de comunicação seja eficiente, é necessária a adesão das pessoas que ocupam os mais altos níveis hierárquicos do organograma. Ou seja, para que o projeto seja um sucesso, o presidente, diretores e gestores em geral, deverão ser os primeiros a comprar a idéia. Culturalmente, o simples fato de pronunciar o termo “rede social”, causa desconforto na maioria dos executivos das grandes organizações, pois eles infelizmente associam principalmente à queda de performance do funcionário. Segundo diversos autores, as novas formas de organização tem contribuído para resolver este problema de interpretação, e através do uso intensivo das tecnologias de informação, em um curto espaço-tempo as empresas desenvolverão sua cultura de inovação e estarão cada vez mais cientes de que as redes sociais são excelentes ferramentas para dar apoio neste ambiente de sinergia.

Sendo assim, essa mudança para um ambiente colaborativo baseado em redes sociais, é uma quebra de paradigma necessária para o sucesso da empresa como um todo. Dados da pesquisa mostraram que 88% dos entrevistados gostam muito de se comunicar e 92% concordaram que ter a informação disponível vai auxiliar no atendimento ao cliente com agilidade. Outro resultado importante, foi em relação à expor os casos de sucesso e insucesso. Por unanimidade, os entrevistados concordaram que gostariam de expor esses casos para o conhecimento de todos, a fim de contribuir com a base de conhecimento de clientes. Vale destacar também que 96% dos entrevistados acredita que é muito mais empolgante quando descobre que possui um cliente bem sucedido, e isso vai influenciar diretamente na motivação dos funcionários. E por unanimidade também, todos os entrevistados afirmaram que têm facilidade para escrever e 83% deles preferem assistir um vídeo do que ouvir um programa de rádio.

Com base nas conclusões acima e que são resultado da pesquisa metodológica que foi aplicada, fica evidente que a utilização das redes sociais dentro do ambiente corporativo é acessível, eficiente, aplicável e de muita importância para a competitividade e crescimento da organização. Desta forma, é possível responder conclusivamente a pergunta colocada no início da investigação analítica deste trabalho. De que forma a colaboração entre as pessoas contribui com o resultado financeiro da organização?

Para contribuir com o resultado financeiro da organização, deverá ser utilizada uma rede social corporativa, que vai resolver de forma produtiva a colaboração entre as pessoas, deixando em primeiro plano o processo de transferência de informação, a nova cultura social

dentro da empresas e a satisfação do cliente, criando e desenvolvendo profissionais especialistas do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMADO Neto, João. Redes de organizações/empresas virtuais na economia global. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 17, Gramado-RS, 1997.
- ANGELONI, Maria Terezinha. Organizações do conhecimento, infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- APOSTOLOU, Dimitris; MENTZAS, Gregoris. *Experiences from knowledge management implementations in companies of the software sector*. Business Process Management Journal, v. 9, n. 3, 2003.
- ARCIERI, F. et al. *Coherence maintenance in cooperative information systems: the access key warehouse approach*. International Journal of Cooperative Information Systems, v. 11. n. 3-4, 2002.
- BARTOLOMÉ, Fernando. Comunicação Eficaz na Empresa: Como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Harvard Business Review Book, Editora Campus, 1999.
- BIONDO, Graciela González. Inteligência coletiva nas redes. HSM Management, São Paulo, n. 66, 2008.
- BRADNER, Erin. *Computer mediated communication among teams*. London: Springer-Verlag, 2003.
- BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. Manual de Gestão do Conhecimento. São Paulo: Bookman, 2002.
- BURNETT, Gary. *Information exchange in virtual communities: a typology*. *Information Research*, v. 5, n. 4, 2000. Disponível em: <http://informationr.net/ir/5-4/paper82.html>. Acesso em: 09 set. 2012.
- CAMERON, Kim; QUINN, Robert. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CARVALHO, Isabel C. L.; KANISKI, Ana L. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? *Revista Ciência da Informação*. Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, set/ dez 2000.

CASTELFRANCHI, Cristiano. *The social nature of information and the role of trust*. International Journal of Cooperative Information Systems. Roma, v. 11. n. 3-4, Sept./Dec. 2002.

CASTELLS, Manuel. O poder da identidade. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 2ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTELLS, Manuel. A Era da Informação: o Poder da Identidade. 2ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas: Uma abordagem contingencial. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1982.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. Metodologia Científica - Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DAVENPORT, Thomas. MARCHAND, Donald A. DICKSON, Tim. Dominando a gestão da informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEAL, Terrence.; KENNEDY, Allan. *Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DRUCKER, Peter. *The Coming of the New Organization* in: Harvard Business Review. Boston: Harvard, Jan/Fev 1988.

DRUCKER, Peter. E-ducação. Revista Exame. São Paulo, v.34, nº 12, p.64-67, 2000.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger. D.; MINIARD, Paul. W. Comportamento do Consumidor. 8ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FILOS, Erastos. *Will the organisation disappear? the challenges of the new economy and future perspectives*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2001.

FRANTZ, Michelle B. F. Criação e compartilhamento de conhecimento artístico e cultural em ambiente virtual interativo. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC. Florianópolis/SC. 2011.

FRANZONI, Ana M. B. Era do Conhecimento: o novo perfil do profissional de turismo. In: Mariana Quevedo. (Org.). Turismo da Era do Conhecimento. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2007.

FREGNI, Edson. Blogs Corporativos. Revista Marketing Industrial. São Paulo, v. 15, n. 46, p.14-20, 2010.

FREITAS, Henrique et al. Informação e Decisão: Sistemas de Apoio e seu impacto. Porto Alegre: Atlas, 1997.

GALBRAITH, Jay R.; KAZANJIAN, Robert K. *Strategy implementation: structure, systems and processes*. 2.ed. St. Paul: MN, 1997.

GLENDINNING, Caroline. *Breaking down barriers: integrating health and care services for older people in England*. Manchester-UK: Health Policy, 2003.

GONÇALVES, José E.L.; GOMES, Cecnia A., A tecnologia e a realização do trabalho. Revista de administração de empresas. São Paulo, v.33, n. 1, p. 106-121, 1993.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid. Tecnologia da Informação e Marketing – Como obter clientes e mercados, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 4, Julho/Agosto,1995.

GUEGAN, Javier C. *La diffusion des nouvelles technologies*. Paris: CNRS, 1987.

HABERT, Alberto. Transferência de tecnologia - Mesa redonda. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO E III SEMINÁRIO BRASILEIRO DE ERGONOMIA – SBE, 5, 1992. São Paulo. Anais do 5º SBE. São Paulo: 1992.

HAYES, Gary. *Virtual Worlds, Web 3.0 and Portable Profiles*. 27/08/2006. Disponível em: <<http://www.personalizemedia.com/virtual-worlds-web-30-and-portable-profiles>> Acesso em 06/11/2012.

JOHNSON, Steven. *Swarming next time*. Disponível em: <http://web.archive.org/web/20010707070217/www.feedmag.com/templates/default.php3?a_id=1568>. Acesso em 15/10/2012.

KATZ, Helen. *Media Handbook: um guia completo para a eficiência em mídia*. São Paulo: Nobel, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Introdução ao Marketing. 4ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KUHN, Thomas S. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Editora Perspectiva, 1982.

LÉVY, Pierre. Cibercultura, São Paulo: Editora 34, 1999.

LÉVY, Pierre. Ciberdemocracia, Epistemologia e Sociedade. Portugal: Piaget, 2002.

LIMA, Manolita Correia. Monografia – a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MACHADO, Elizandra. Plano de negócios: Uma abordagem baseada na gestão do conhecimento. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001, Apostila.

MARTINHO, Cássio; COSTA, Larissa. Redes: Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. 02/10/2004. Disponível em: <<http://www.wwf.org.br/informacoes/bliblioteca/?3960>> Acesso em 10/11/2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. Guia para elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Rosilda Baron. Metodologia Científica – Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. v. 3, Curitiba: Juruá Editora, 2006.

MERALI, Yasmin. *The role of boundaries in knowledge process*. European Journal of Information Systems. Lisboa, v. 11, n. 1, mar/2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MÖLLER, Erik. Autorialia Coletiva: Instalando e mantendo o Mediawiki. 16/07/2005. Disponível em: <<http://www.linuxmagazine.com.br/issue/01/mediawiki.html>> Acesso em 15/11/2012.

MOLINA, Arturo. *Exploitation of business opportunities: the role of the virtual enterprise broker*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2001.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MUTSCHKE, Peter. *Collaboration and cognitive structures in social science research fields: towards socio-cognitive analysis in information systems*. *Scientometrics and Kluwer Academic Publishers Dordrecht* v. 52, n. 3, p. 487502, 2001.

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

OLIVEIRA, Luiza H. M. B. *Redes Sociais e Redes de Empresa: Um estudo das estratégias de comunicação organizacional dentro das redes de relacionamentos da Empraba Arroz e Feijão e do Shopping Goiás Center Modas*. 2008. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2008.

O'REILLY, Tim. *What is web 2.0? Design patterns and business models for the next generation of software*. 30/09/2005. Disponível em: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>>.

Acesso em: 08/09/2012.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. *Apresentação de Trabalhos Científicos: Monografia, TCC, Teses e Dissertações*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PEE, Loo Geok; KANKANHALLI, Atryi. *A Model of Organizational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology*. *Journal of Information & Knowledge Management*, Singapura, v. 8, n. 2, 2009.

PERRIN, Jacques. *Les transferis de technologie*. Paris: Editions La Découverte, 1984.

PERROW, Charles B. *Análise organizacional: Um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1976.

PETTIGREW, Andrew M. *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 570-581, 1979.

PORTER, Michael. *Strategy and the internet*. Harvard Business Review, v.79, n.3, p.63-78, 2001.

PRIMO, Alex, *Interação mediada por computador*. Porto Alegre: Sulina, 2007.

PROENÇA, Rossana P. C. Aspectos Organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia: Uma abordagem antropotecnológica no setor de alimentação coletiva. 1996. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis/SC. 1996.

QUINN, James B. Managing innovation: controlled chaos. In: FAHEY, Liam. *Competitors: Outwitting, Outmanoeuvring, Outperforming*. Nova Iorque: Wiley, 1999.

REIS, Clóvis et al. A gestão colaborativa da marca nas redes sociais virtuais. *Revista brasileira de marketing*. São Paulo, v.8, n.2, p. 30-38, jul/dez 2009.

RHEINGOLD, Howard. *Comunidade virtual*. Lisboa: Gradiva, 1996.

RIEMPP, Gerold. *Wide area workflow management: creating partnerships for the 21st century*. London: Springer-Verlag London, 1998.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Naucalpan de Juárez-MX: Prentice Hall Hispano Americana, 1994.

ROCHA, Ricardo V. O papel da tecnologia da informação no contexto da gestão do conhecimento: Um estudo de caso aplicado numa empresa varejista. 2010. Monografia (MBA em Administração da tecnologia da informação). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, 2010.

RODRIGUES, I.P. Tecnologia, organização e rentabilidade: um modelo para investigação empírica. *Revista de administração de empresas*. Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.63-69, 1984.

RODRIGUES, I.P. Influência da tecnologia na estrutura organizacional e eficácia das empresas. *Revista de administração*. Rio de Janeiro, v.22, n.2, p.25-29, 1987.

ROMANÍ, Cristóbal Cobo; KUKLINSKI, Hugo Prado. *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Cidade do México: Uvic y Flaxo, 2007.

ROSENTHAL, Davi. Algumas considerações sobre a natureza do processo de capacitação tecnológica: Fontes de inovação. *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro, v.26, n.4, p.145-160, 1992.

SAAD, Beth. Estratégias para a mídia digital: Internet, informação e comunicação. São Paulo: Editora Senac, 2003.

SABBAG, Paulo Yazigi. Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, Leonel. Redes sociais e usos da Internet em dois grupos de jovens. 2010. Dissertação (Mestrado em Antropologia). Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2010.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregório. Redes de empresas: organizações virtuais vs. Clusters. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu – PR. Anais do 23º Enanpad. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SCHERER-WARREN, Ilse. Redes sociais na sociedade de informação. In: MAIA, Rousiley. Mídia, esfera pública e identidades coletivas. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

SCHULTZE, Ulrike; BOLAND, Richard J. *Place, space and knowledge work: a study of outsourced computer systems administrators*. Accounting Management and Information Technologies, v.10, n.3, p.187-219, 2000.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. A Universidade na Internet: um estudo comparativo sobre os sites das Universidades Brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - INTERCOM, 27, 2004, Porto Alegre. INTERCOM 2004 - XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro : INTERCOM, 2004.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto; SERRA NEGRA, Elizabete Marinho. Manual de Trabalhos Monográficos de Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado. São Paulo: Atlas, 2003.

SERVIN, Géraud. *ABC of Knowledge Management*. Jul/2005. Disponível em: <<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement>> Acesso em 09/11/2012.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Nuno. *Infrastructures requirements for cooperation and knowledge sharing*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2001.

SPINOSA, Luiz Marcio. *An IT-based framework for knowledge management in networked organizations*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2001.

STASIAK, Daiana. WEBRP: estratégias de relações públicas em portais organizacionais. In: CHAMUSCA, Marcelo; CARVALHAL, Márcia (orgs). *Relações Públicas Digitais: o pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais*. Salvador: Edições VNI, 2010.

STEIL, Andrea Valéria. Estado da arte das definições de Gestão do Conhecimento e seus subsistemas. Technical Report. Florianópolis: Instituto Stela, 2007.

STEWART Jr; NIHEI, Yasumitsu. *Technology transfer and human factors*. Lexington-EUA: Lexington Books, 1987.

SWITZER, Cameron. *Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy*. Journal of Knowledge Management. v. 12, p. 18-28, Emerald Group Publishing Limited. 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. Como fazer Monografia na Prática. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TAKEDA, Jorge. Modelagem de redes de cooperação: abordagem metodológica de sistemas complexos e aplicação no modelo de gerenciamento de projetos cooperativos no instituto de tecnologia do Paraná. 2001. Dissertação (Mestrado em tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2001.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.10, n. 2, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial e comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação: organizacional e política. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2004.

TRINDADE, Rafael D. Ferramentas de comunicação promovendo interatividade em sites da Heineken. 2010. Trabalho final de graduação (Bacharel em Publicidade e Propaganda). Centro Universitário Franciscano – Unifra. Santa Maria-RS, 2010.

VARSAVSKY, Oscar. Por uma política científica nacional. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

WISNER, Alain. *Vers me une anthropotechnologie: comment pourvoir les pays en developpement industriel de machines et d'usines qui marchent*. Paris: CNAN, 1992.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILBER, Moises et al. A Inovação e seus fatores organizacionais determinantes. 16/05/2009.

Disponível em: <[http://www.aom.com.br/downloads/A Inovação e Seus Fatores Organizacionais Determinantes.pdf](http://www.aom.com.br/downloads/A_Inovação_e_Seus_Fatores_Organizacionais_Determinantes.pdf)>. Acesso em 16/11/2012.

SITES

WEBOPEDIA - www.webopedia.com

WIKIPEDIA - www.wikipedia.org

WISEGEEK - www.wisegeek.com

METLIFE nos Estados Unidos – www.metlife.com

METLIFE no Brasil – www.metlife.com.br

IBGE – www.ibge.gov.br

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Pesquisa sobre Redes Sociais no ambiente corporativo

Data: / /	Departamento:	Cargo: () Estagiário () Analista () Coordenador () Gerente () Superintendente () Diretor
Gênero: () M () F	Faixa Etária: () até 20 anos () de 21 a 32 anos () Entre 33 e 45 anos () Acima de 46 anos	Tempo de empresa: () Até 1 ano () Entre 1 e 3 anos () Entre 3 e 5 anos () Acima de 5 anos
Escolaridade: () Ensino médio () Superior () Pós/Mestrado		

Preencha as 30 afirmações abaixo com a classificação que lhe parecer mais adequada:

- 1 – Discordo Totalmente: A afirmação é completamente falsa
- 2 – Discordo: A afirmação é falsa
- 3 – Concordo Parcialmente: A afirmação é parcialmente verdadeira
- 4 – Concordo: A afirmação é verdadeira
- 5 – Concordo Totalmente: A afirmação é completamente verdadeira

Afirmação	Escala				
	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Concordo Parcialmente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
1 - Sinto que a empresa já possui as ferramentas adequadas visando a colaboração e troca de informações entre as pessoas					
2 – Eu gosto de me comunicar com as pessoas					
3 – Para mim, ter a informação disponível significa atender o cliente de forma mais rápida					
4 – Na minha opinião, o uso das redes sociais, dentro da empresa, vai melhorar a qualidade no atendimento ao cliente					
5 – Através da facilidade no acesso as informações, conseguirei me desenvolver profissionalmente					
6 –O que mais atrapalha meu trabalho, é a dificuldade para obter informações					
7 –A dificuldade para se obter informações torna o custo final do produto mais alto					
8 – Eu não conheço meu cliente, e uma rede social corporativa possibilitará conhecer melhor suas necessidades					
9 – Sinto que as pessoas geralmente tomam decisões equivocadas por falta de informação					
10 – Ter todas as informações que preciso em poucos segundos caracteriza sucesso profissional e conseqüentemente qualidade de vida					
11 – Geralmente percebo que a empresa apaga incêndios e não atua de forma preventiva					

12 – Eu gostaria de expor os casos de sucesso e insucesso a fim de contribuir com a base de conhecimento de clientes					
13 – Através de uma rede social todos os funcionários ficarão mais próximos do negócio e do cliente..					
14 – Faz toda a diferença quando descubro que temos clientes bem sucedidos					
15 – Quando tenho conhecimento do histórico do cliente dentro da empresa, sinto-me mais preparado para prestar um melhor atendimento					
16 – Eu conheço meus concorrentes e sei de suas ameaças para nossos negócios					
17 – A concorrência ficará em desvantagem assim que nossa empresa conhecer melhor cada cliente					
18 – Eu conheço todos os nossos produtos e sei falar muito bem de cada um					
19 – Sei identificar quando um produto não tem qualidade					
20 – Conseguiria indicar um produto mais adequado para o perfil do cliente					
21 – Eu tenho facilidade pra escrever					
22 – Prefiro escrever do que falar em público					
23 – Ao escrever temos mais tempo para pensar e defender nossas hipóteses					
24 – Tenho orgulho das coisas que escrevo, tanto que quero que as pessoas leiam e comentem					
25 – Quanto a minha foto na rede social, deverá ser uma foto com caráter sério, de preferência em traje social.					
26 – Eu gosto de ler					
27 – Prefiro assistir um vídeo do que ouvir um programa de rádio					
28 – Quando perguntam onde trabalho, tenho dificuldade para falar sobre minha empresa					
29 – Estou por fora dos eventos que ocorrem no mercado, como palestras, feiras e patrocínios que minha empresa participa.					
30 – Quando sai alguma notícia na mídia sobre minha empresa, geralmente fico sabendo alguns dias antes.					
31 - Hoje algumas áreas sequer sabem nosso ramo de atuação					

APÊNDICE B – TABULAÇÃO DADOS GERAIS - Dados demográficos

Resposta No	Data da resposta	Departamento	Cargo	Gênero	Faixa Etária	Tempo de empresa	Escolaridade
1	7/15/2012 11:02:01	Tecnologia	Analista	M	Até 32 anos	Entre 1 e 3 anos	Superior
2	7/15/2012 15:08:14	TECNOLOGIA	Coordenador	F	de 33 a 45 anos	Entre 3 e 5 anos	Superior
3	7/15/2012 15:33:52	Administrativo	Coordenador	M	Até 32 anos	Entre 1 e 3 anos	Pós-Mestrado
4	7/15/2012 16:58:35	Jurídico	Gerente	F	Até 32 anos	Ate 1 ano	Pós-Mestrado
5	7/15/2012 17:48:09	Recursos Humanos	Analista	M	de 33 a 45 anos	Entre 3 e 5 anos	Superior
6	7/15/2012 20:54:30	Tecnologia	Analista	M	Até 32 anos	Acima de 5 anos	Superior
7	7/16/2012 0:10:40	Recursos Humanos	Gerente	M	46 anos ou mais	Entre 1 e 3 anos	Pós-Mestrado
8	7/16/2012 8:37:40	Jurídico	Estagiário	F	Até 32 anos	Ate 1 ano	Superior
9	7/16/2012 8:41:22	Comercial	Analista	F	de 33 a 45 anos	Acima de 5 anos	Superior
10	7/16/2012 9:04:20	Tecnologia	Gerente	F	46 anos ou mais	Entre 1 e 3 anos	Superior
11	7/16/2012 9:44:27	Comercial	Analista	M	Até 32 anos	Ate 1 ano	Pós-Mestrado
12	7/16/2012 9:45:57	Comercial	Analista	M	de 33 a 45 anos	Acima de 5 anos	Superior
13	7/16/2012 10:01:43	Tecnologia	Superintendente	M	46 anos ou mais	Entre 3 e 5 anos	Superior
14	7/16/2012 10:04:32	Recursos Humanos	Analista	M	de 33 a 45 anos	Entre 1 e 3 anos	Superior
15	7/16/2012 10:48:53	Tecnologia	Analista	M	Até 32 anos	Entre 1 e 3 anos	Superior
16	7/16/2012 14:21:31	Tecnologia	Analista	M	de 33 a 45 anos	Entre 3 e 5 anos	Superior
17	7/16/2012 16:35:54	Tecnologia	Estagiário	F	Até 32 anos	Ate 1 ano	Ensino Médio
18	7/16/2012 18:44:40	Recursos Humanos	Coordenador	M	de 33 a 45 anos	Entre 1 e 3 anos	Pós-Mestrado
19	7/17/2012 13:37:01	Recursos Humanos	Analista	M	de 33 a 45 anos	Entre 3 e 5 anos	Pós-Mestrado
20	7/17/2012 14:29:09	Jurídico	Estagiário	F	Até 32 anos	Entre 1 e 3 anos	Superior
21	7/18/2012 22:19:17	Tecnologia	Estagiário	F	Até 32 anos	Entre 1 e 3 anos	Superior
22	7/23/2012 13:54:38	Comercial	Coordenador	F	46 anos ou mais	Entre 1 e 3 anos	Superior
23	8/3/2012 13:48:49	Tecnologia	Analista	M	de 33 a 45 anos	Entre 3 e 5 anos	Superior

Questionário – Questões de 1 a 10

Resposta No	Sinto que a empresa já possui as ferramentas adequadas visando a colaboração e troca de informações entre as pessoas	Eu gosto de me comunicar com as pessoas	Para mim, ter a informação disponível significa atender o cliente de forma mais rápida	Na minha opinião o uso das redes sociais dentro da empresa, vai melhorar a qualidade no atendimento ao cliente	Através da facilidade no acesso as informações, conseguirei me desenvolver profissionalmente	O que mais atrapalha meu trabalho, é a dificuldade para obter informações	A dificuldade para se obter informações torna o custo final do produto mais alto	Eu não conheço meu cliente, e uma rede social corporativa possibilitará conhecer melhor suas necessidades	Sinto que as pessoas geralmente tomam decisões equivocadas por falta de informação	Ter todas as informações que preciso em poucos segundos caracteriza sucesso profissional e consequentemente qualidade de vida
1	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Discordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente
2	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente
3	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo
4	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente
5	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo
6	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo
7	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo
8	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo
9	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
10	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente
11	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente

12	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo
13	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente
14	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente
15	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo
16	Discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo	Concordo
17	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
18	Discordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente
19	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente
20	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
21	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo
22	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente
23	Discordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente

Questionário – Questões de 11 a 20

Resposta No	Geralmente percebo que a empresa apaga incêndios e não atua de forma preventiva	Eu gostaria de expor os casos de sucesso e insucesso a fim de contribuir com a base de conhecimento de clientes	Através de uma rede social todos os funcionários ficarão mais próximos do negócio e do cliente.	Faz toda a diferença quando descubro que temos clientes bem sucedidos	Quando tenho conhecimento do histórico do cliente dentro da empresa, sinto-me mais preparado para prestar um melhor atendimento	Eu conheço meus concorrentes e sei de suas ameaças para nossos negócios	A concorrência ficará em desvantagem assim que nossa empresa conhecer melhor cada cliente	Eu conheço todos os nossos produtos e sei falar muito bem de cada um	Sei identificar quando um produto não tem qualidade	Conseguiria indicar um produto mais adequado para o perfil do cliente
1	Concordo parcialmente	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo
2	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente
3	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo
4	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo
5	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente
6	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo
7	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
8	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
9	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo
10	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
11	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente

12	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
13	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo
14	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
15	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
16	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo	Discordo
17	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo
18	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente
19	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo	Discordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente
20	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo	Discordo	Discordo
21	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
22	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente
23	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo

Questionário – Questões de 21 a 31

Resposta No	Eu tenho facilidade pra escrever	Prefiro escrever do que falar em público	Ao escrever temos mais tempo para pensar e defender nossas hipóteses	Tenho orgulho das coisas que escrevo, tanto que quero que as pessoas leiam e comentem	Quanto a minha foto na rede social, deverá ser uma foto com caráter sério, de preferência em traje social.	Eu gosto de ler	Prefiro assistir um vídeo do que ouvir um programa de rádio	Quando perguntam onde trabalho, tenho dificuldade para falar sobre minha empresa	Estou por fora dos eventos que ocorrem no mercado, como palestras, feiras e patrocínios que minha empresa participa.	Quando sai alguma notícia na mídia sobre minha empresa, geralmente fico sabendo alguns dias antes.	Hoje algumas áreas sequer sabem nosso ramo de atuação
1	Concordo	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
2	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
3	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo	Concordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
4	Concordo totalmente	Discordo	Discordo	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Discordo	Discordo
5	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
6	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Discordo	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo
7	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente
8	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo parcialmente
9	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo
10	Concordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo parcialmente
11	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente

12	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
13	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
14	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo
15	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo totalmente
16	Concordo parcialmente	Discordo	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo
17	Concordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Discordo	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo
18	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Concordo	Discordo
19	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo
20	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
21	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Discordo totalmente	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo	Concordo parcialmente
22	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo
23	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo totalmente	Discordo