

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Giselle Azevedo Batista

A CRIAÇÃO DE VALOR PARA AS EMPRESAS
ATRAVÉS DO CONHECIMENTO GERADO PELAS REDES
SOCIAIS

Belo Horizonte

2012

GISELLE AZEVEDO BATISTA

A criação de valor para as empresas através do
conhecimento gerado pelas Redes Sociais

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Especialização em Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica

Linha de Pesquisa: Gestão do Conhecimento

Orientador: Mário Caixeta

BELO HORIZONTE

2012

Ficha catalográfica: elaborada pela biblioteca da ECI

Será impressa no verso da folha de rosto e não deverá ser contada.

*A todos que acreditam no conhecimento como
caminho para o sucesso de uma nação.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me dado força para acreditar que vale a pena seguir junto ao caminho do conhecimento.

Aos meus familiares, por estarem sempre presentes nas pequenas e grandes conquistas.

Ao meu esposo, Diego, pelo apoio, compreensão nos momentos de ausência, pela atenção e amor, nessa minha busca de novos conhecimentos e realização pessoal.

Aos professores e toda equipe do GEI pelo incentivo e apoio constantes para melhoria e manutenção do curso sob os diversos obstáculos financeiros e governamentais.

A geração de conhecimento é uma necessidade constante da sociedade. Torna-se quase um imperativo o uso de novas ferramentas como as Redes Sociais para criar valor a partir da geração de conhecimento principalmente para as empresas que precisam de inovação para sua sustentação em mercados de constantes mudanças.

Resumo

A atual era digital é o pilar principal da economia do conhecimento e a grande facilitadora do processo de compartilhamento de ideias. O comportamento dos colaboradores e consumidores mudou. Compartilhamento de ideias é o fundamento das redes. Toda troca de informação e conhecimento passa por uma rede de atores e forma uma cadeia de valores reconhecida pelo mercado. Quais são as influências mais relevantes das redes para a formação de valor dentro da empresa? Como obter conhecimento valioso e geri-lo nas redes sociais das empresas e organizações?

Neste trabalho serão fundamentados os conceitos de conhecimento, aprendizado, comunicação organizacional, redes sociais na Web 2.0, valor de mercado, inovação e segurança no uso das redes sociais. Todos visando definir o uso das redes sociais como formadora de valor a partir da geração de novos conhecimentos para as empresas.

Este estudo pretende identificar o modo como essas interações, provenientes das redes sociais, podem criar valor para as empresas e organizações, demonstrando como elas são definidas e contribuem para o surgimento de conhecimento novo e relevante para formar valor dentro das empresas.

Palavras-chave: Redes Sociais, Conhecimento, Valor, Empresas

ABSTRACT

The current digital age is the main pillar of the knowledge economy and the great facilitator of the process of sharing ideas. The behavior of employees and consumers has changed. Sharing ideas is the foundation of networks. Any exchange of information and knowledge passes through a network of actors and form a chain of values recognized by the market. What are the most important influences for the formation of networks of value within the company? How to get valuable knowledge and manage it in the social networks of businesses and organizations?

This work will be based concepts of knowledge, learning, organizational communication, social networking Web 2.0, market value, innovation and safety in the use of social networks. All aiming to define the use of social networks as a trainer of value from the generation of new knowledge for firms.

This study aims to identify how these interactions, from social networks can create value for companies and organizations, demonstrating how they are defined and contribute to the emergence of new and relevant knowledge to form value within companies.

Keywords: Social Networks, Knowledge, Value, Business

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EMPRESAS E REDES SOCIAIS

FIGURA 2 – USO DAS REDES NAS EMPRESAS

FIGURA 3 – SEGURANÇA DAS REDES SOCIAIS

FIGURA 4 – BRASILEIROS NAS REDES SOCIAIS

FIGURA 5 – CONTRATAÇÕES E OS PERFIS DAS REDES SOCIAIS

GLOSSÁRIO

Branding	Branding ou Brand management (do inglês, em português também Gestão de Marcas) é uma coleção de imagens e idéias que representam um produtor econômico; para ser mais específico, refere aos atributos descritivos verbais e símbolos concretos, como o nome, logo, slogan e identidade visual que representam a essência de uma empresa, produto ou serviço.
Cibercriminosos	Termo que determina pessoas que cometem crimes exclusivamente através de meios tecnológicos.
Facebook	Rede Social lançada em 2004 por Mark Zuckerberg, um ex-estudante de Harvard.
Geração Y	Nascidos após 1980, também conhecidos como geração do milênio ou geração da internet. Pessoas multitarefas.
Grupo TBA	Empresa brasileira com mais de 19 anos de atuação no mercado de Tecnologia da Informação. Hoje conta com mais de 1,4 mil colaboradores. Junto com sua equipe em constante atualização e capacitação já conquistou mais de 650 certificações técnicas e comerciais dos principais fabricantes e institutos do mundo. O grupo tem ainda o CMMi nível 3 e a ISO 9000/2008.
Knowledge Management	Termo em inglês para significar Gestão de conhecimentos
Malware	Software destinado a uso indevido. Malware de Malicious.

Microblogging	Designação para a forma de publicação de blog que permite aos usuários que façam atualizações breves de textos.
Midias Sociais	Produção de conteúdos de forma descentralizada e sem o controle editorial de grande grupos, ou seja a produção de muitos para muitos.
Stakeholders	Pessoas, grupos, instituições ou parcelas da sociedade com legítimos interesses na gestão e desempenho de uma organização e que são afetadas por decisões desta determinada organização
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
Timeline	Termo utilizado para determinar um marco ou uma linha do tempo
Twitter	Rede Social que usa o recurso de microblogging para enviar e receber atualizações de outros contatos.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2 - CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1 – CONHECIMENTO.....	21
2.2 - APRENDIZADO	29
2.3 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	32
2.4 - REDES SOCIAIS NA WEB 2.0	35
2.5 - VALORES DE MERCADO	42
2.6 - INOVAÇÃO	49
2.7 - SEGURANÇA NAS REDES SOCIAIS	53
4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
5 - CONCLUSÕES.....	61
REFERÊNCIAS.....	65

1- Introdução

O que caracteriza, sustenta e desenvolve a atual sociedade da informação é a interação. Seja ela realizada através de homens-máquinas ou pessoas com pessoas.

Segundo Tomaél, Alcará e outros autores¹ (2006 apud MARTINHO,2003):

A articulação em rede passou a ser valorizada no final da década de 80 e início da de 90, especialmente devido ao uso das redes eletrônicas. A partir dessa época, a função da rede foi explicitada e reconhecida e começou a ser considerada um elemento político na sustentação dos direitos sociais da nação (p.144)

A rede social é o fenômeno, cujo formato tem como característica a interação entre diversos grupos de relevância, seja na sociedade, seja no âmbito das empresas ou mais precisamente no ambiente de negócios.

Lipnack e Stamps afirmam que:

O trabalho pessoal em redes de conexões é tão antigo quanto a história da humanidade, mas, apenas nas últimas décadas, as pessoas passaram a percebê-lo como uma ferramenta organizacional. (1992, p.19)

¹ ALCARÁ, Adriana Rosecler; TANZAWA, Elaine Cristina Liviero; DI CHIARA, Ivone Guerreiro; TOMAEL, Maria Inês; UCHOA JUNIOR, Plínio Pinto de Mendonça; HELCKLER, Valéria Cristina; RODRIGUES, Jorge Luis; VALENTE, Sulamita da Silva; TOMAÉL, Maria Inês. As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva. TransInformação, Campinas, 18(2):143-153, maio/ago., 2006

Formam-se novos grupos, problemas e demandas iniciados pela interação das pessoas nas redes.

Segundo Graciela Gonzáles Biondo:

Como para confirmar a regra de que, cada dez anos, surge uma tecnologia que muda radicalmente o panorama dos negócios, a chamada Web 2.0 - e suas tecnologias associadas - chegou para potencializar a criatividade, compartilhar informações, promover a colaboração e ampliar as funcionalidades da internet nas empresas, assim como na vida pessoal. (2009, p. 72)

Com relação à formação das redes, Marteleto afirma:

Nos espaços informais, as redes são iniciadas a partir da tomada de consciência de uma comunidade de interesses e/ou de valores entre seus participantes. Entre as motivações mais significativas para o desenvolvimento das redes estão os assuntos que relacionam os níveis de organização social-global, nacional, regional, estadual, local, comunitário. (2001, p. 73)

1.1 Problema

A questão a ser problematizada é: como o conhecimento gerado pelas redes sociais pode criar valor para as empresas?

1.2 Objetivos

Este estudo propõe responder ao problema formulado e ainda atender aos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar como o conhecimento gerado pelo uso das redes sociais pode agregar valor para as empresas.
- ✓ Identificar como as empresas brasileiras estão utilizando esta ferramenta para agregar valor a seus produtos.

Para tanto, o estudo sobre a literatura se realizará a partir de textos e ideias dos principais autores contemporâneos sobre conceitos e definições dos fenômenos que estão associados à problemática central proposta, quais sejam:

- As redes sociais;
- A geração de conhecimento no uso das redes sociais;
- Avaliação na utilização das redes na construção e disseminação do conhecimento;
- A construção de imagem (*branding*) da empresa com advento das redes;
- O fluxo de conhecimento de inovação de inovação através das redes;
- As conseqüências sobre produtos e serviços influenciadas pela circulação de conhecimento nas redes;
- Uso das redes como canal de divulgação para atingir novos consumidores;
- As redes como indutoras de novos comportamentos, fonte de aprendizado organizacional e instrumento de auxílio na tomada de decisões estratégicas;

1.3 Justificativa

A maioria das empresas brasileiras ainda não conhece e não tem uma clara percepção do valor da geração de conhecimento a partir do uso das redes sociais.

Provavelmente são empresas que não aderiram à nova realidade da Web 2.0 e desconhecem suas vantagens e sua dinâmica. Todo tipo de informação, em princípio, está disponível na internet e é comentado em redes sociais. É recente, a descoberta desta realidade por parte das empresas, conforme comenta Tomael:

O movimento em direção a uma organização flexível e a ênfase na colaboração do trabalho intensivo em conhecimento têm-se tornado, cada vez mais, importantes para executivos e gerentes que se preocupam com as redes informais dentro das organizações. (2006, p.98)

As redes sociais contribuem, na atualidade, para a formação das idéias do mundo contemporâneo e são eficazes, especialmente, na formação do senso comum entre as pessoas que se interligam através delas. Ao pesquisar seu uso pela sociedade, é possível identificar os níveis de comunicação, desempenho e liderança das empresas. Ainda segundo Tomael as pessoas, em organizações, contam com sua rede de relacionamento para encontrar informações e resolver problemas.

Esse estudo quer identificar como se dá o uso das redes sociais para a formação de valor para as empresas e, em consequência, contribuir para melhoria da sua competitividade. As redes sociais apresentam um alto potencial para influenciar e gerar novas tendências de consumo, fortalecimento ou destruição de marcas e produtos constituindo-se num meio muito dinâmico, ágil e irradiador de novos comportamentos, além de formadoras relevantes de opinião que certamente induzem a novos comportamentos.

Para empresas que desejam sobreviver e crescer no mercado global, a identificação desse valor oriundo do conhecimento gerado pelas redes é um eficaz instrumento de auxílio na tomada de decisões estratégicas. Elas possibilitam o acesso a mecanismos que podem identificar desejos insatisfeitos e a construção de um poderoso canal para agregação de novos consumidores.

As redes sociais são igualmente rica fonte de aprendizado organizacional tornando a empresa mais atraente aos clientes e internamente um adequado instrumento de consolidação de ações de seus colaboradores, que são a essência do seu conhecimento potencial. Conhecimento este, que será gerado desde que eles sejam motivados, orientados e conscientizados de que seus objetivos pessoais são parte integrante e dependente do sucesso dos grandes objetivos das organizações.

A ideia para o tema de estudo foi desenvolvida a partir da minha experiência com as redes sociais nas empresas que trabalhei desde minha graduação em Sistemas de Informação. Cada dia, as empresas proibem mais a criação e utilização das redes sociais, desconhecendo seu potencial de conhecimento para resolução de problemas. A maioria das empresas mineiras não consegue absorver conhecimento das pessoas, seu maior patrimônio, o capital intelectual. E este dado é fortalecido com as conclusões e desenvolvimento deste estudo.

1.4 Estrutura do referencial teórico

O primeiro passo é um levantamento bibliográfico para fundamentar os conceitos sobre conhecimento, aprendizado, comunicação organizacional, redes sociais na Web 2.0, valor de mercado, inovação e segurança no uso das redes

sociais. Todos os conceitos que aqui serão trabalhados visam definir o uso das redes sociais como formadora de valor a partir da geração de novos conhecimentos para as empresas.

A pesquisa se conduzirá por meio de uma investigação na literatura identificando o conceito de conhecimento dentro da complexidade do ambiente empresarial. A extensão do conhecimento e seu compartilhamento nas empresas transformam o simples conhecimento em gestão do conhecimento.

Serão abordados os conceitos de conhecimento, aprendizado e comunicação organizacionais e em seguida contextualização com as redes sociais na Web 2.0 pretendendo ainda levantar informações para elucidar o uso das redes sociais como valor para as empresas gerando conceitos que esclareçam e conscientizem os gestores para o valor potencial que eles têm que gerir de alguma forma.

No primeiro capítulo é desenvolvido o tema de conhecimento com base nos conceitos, principalmente, de Nonaka e Takeuchi (1997), Marteleto (2001) e Tomael (2006). Assim compondo a ideia da criação do aprendizado nas empresas, segundo capítulo, reforçado por vários autores, entre eles, Terra (2007) e Valentim (2002).

Com Terra obtivemos a constatação que a partir dessa gestão o valor na geração de uso das redes sociais pede um esclarecimento maior sobre o aprendizado e a comunicação organizacionais.

Como não há conhecimento e aprendizado sem comunicação organizacional esta é tarefa desenvolvida pelo terceiro capítulo, a comunicação organizacional,

baseado em Tomael (2006) citando Castells (1999) e também Druck (2000) e Daft (2006), entre outros autores.

No quarto capítulo conceituamos as redes sociais, base do trabalho, e seu fenômeno ocorrido no desenvolvimento da Web 2.0 sobre os conceitos principalmente de Marteleto (2001) e Tomael (2006). A partir do quinto capítulo fechamos os conceitos com os valores de mercado para as empresas, principalmente com Porter (1999), Meira (2012) e Garcia (2010) para que a consequência do estudo demonstre como a inovação, sexto capítulo, é criada nas empresas. O sétimo e último capítulo descreverá a importância da segurança no uso das redes sociais dentro das empresas para demonstrar às empresas que a informação também é um patrimônio que deve ser resguardado.

Trata-se de uma pesquisa documental "*porque procura os documentos de fonte primária [...] que podem ser encontrados em arquivos, fontes estatísticas e fontes não escritas*" (RAMPAZZO, 2002, p.35). Sobretudo, utilizamos a pesquisa bibliográfica "*que procura explicar um problema, a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas, etc.)*" (RAMPAZZO, 2002, p.55)

Também foram colhidos os dados de diversas pesquisas consultadas dentre elas *Forrester, Deloitte T.Tohmatsu, Harvard Business Review, Panda Security, Man Power, Kaspersky Lab, B2B Internacional e Convergência Digital* sobre uso, segurança e acesso das redes sociais conforme podem ser vistos os gráficos na apresentação e análise dos resultados.

2 - Conceitos gerais e revisão da literatura

2.1 – Conhecimento

A sociedade está cada vez mais complexa, principalmente após o desenvolvimento da tecnologia da informação, das comunicações e do aumento da sofisticação técnica dos trabalhadores.

Nesse contexto, estudiosos analisam o fenômeno dessa chamada nova economia e os gestores passam a experimentar e desenvolver novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho.

As novas condições de competição global e a consciência do fenômeno contemporâneo da informação induzem os teóricos da gestão empresarial a considerar o conhecimento como um importante fator de produção. (STEWART, 1998, PRAHALAD, 2008)

No início da década de 1990, muitos estudiosos já acreditavam que o conhecimento superaria os fatores tradicionais de produção de capital, terra e mão de obra. Apesar da importância do conhecimento, a maior parte dos gerentes, diretores e investidores em muitos países e no Brasil ainda administram as empresas com as técnicas e ferramentas prevalecentes da antiga era industrial. Pouco ou nada utilizam das informações que compõe seus ativos intangíveis, ou seja, o capital intelectual.

O conhecimento é criado e expandido através da relação entre indivíduos. O conhecimento organizacional é formado por informações oriundas do ambiente de negócios e dessas emergem as novas práticas profissionais. Uma dessas novas

práticas aparece e se notabiliza para os estudiosos como uma nova forma de fruição de conhecimentos, quais sejam as redes sociais.

Segundo Terra: *“Um dos mecanismos eficazes de gestão do conhecimento são as redes”* e para Emirbayer e Goodwin (1994) *“redes são um conjunto de relações ou ligações sociais entre conjuntos de atores (e também os atores ligados entre si”*. As redes fazem com que as informações deixem de ser singulares e se tornem coletivas. Os atores que capturam e desenvolvem maior número de canais de informação estão com conteúdo mais diversificado e recebem todo tipo de informação o que amplia seu senso crítico e o escopo de alternativas de escolha e assim tendem a influenciar comportamentos a partir das informações que circulam.

Marteleto (2001) complementa:

O estudo das redes coloca assim em evidencia um dado da realidade social contemporânea que ainda esta sendo pouco explorado, ou seja, de que os indivíduos, dotados de recursos e capacidades propositivistas, organizam suas ações nos próprios espaços políticos em função de socializações e mobilizações suscitadas pelo próprio desenvolvimento das redes (p. 72).

O aprendizado e a melhoria nas comunicações organizacionais também emergem como conceitos de valor para as empresas através do uso das redes sociais. É o que ressalta Martleto e Silva, citados por Tomael (2006):

Marteleteo e Silva (2004) ressaltam a importância da análise de redes sociais para que se possa compreender o processo de acesso à informação, bem como para o desenvolvimento da sociedade do ponto de vista econômico e social de comunidades e de grupos sociais. (p. 146)

Para Castells (1999), as redes são estruturas abertas capazes de expandirem de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede.

O contexto torna-se necessário como referência para melhor conceituar conhecimento e abranger a construção e disseminação do mesmo para formar sua geração no uso das redes sociais. Biondo (2009, p.76) chama a atenção para a influência da Web 2.0 no contexto atual dos comportamentos sociais: *“O inegável furor provocado pelas redes sociais leva alguns a subestimar ou, pelo menos, relativizar sua capacidade de gerar resultados tangíveis, equiparando-as a modas passageiras”*.

A ideia do valor para as empresas pode ser avaliada, por exemplo, pela sua influência no fortalecimento e na destruição de marcas e produtos no uso das redes sociais como canal de divulgação, nos comportamentos sociais, na transparência e imagem das empresas nas redes sociais.

Para atingir suas metas e objetivos é importante que as organizações conheçam seus ambientes e a eles se adaptem, buscando alternativas que garantam sua inserção e permanência no mercado de

concorrência. Assim, um dos grandes desafios para as organizações é a inserção no espaço das redes, visando à interatividade com os fatores internos e externos. (TOMAEL, 2006, p. 145)

Tomael (2006) ainda acrescenta:

Assim, as informações consideradas pelos atores que estão no centro da rede como convenientes fluem por toda a rede, sendo a principal fonte de informação, nesse meio, as pessoas que compartilham informações por e-mail, telefone e pessoalmente (face a face). Além disso, as informações que têm origem em um ponto específico da rede, isto é, aquelas que não foram disseminadas pela diretoria do consórcio, alcançam apenas 68% da rede – incluindo o centro – por ser seu fluxo desigual: muito forte no centro da rede e fraco na sua periferia. (p. 89)

Para conseguir entender a formação de valor a partir da gestão de redes temos que entender o caminho do conhecimento coletivo nascido da Informação que se transforma em conhecimento e é disseminado pelas redes específicas dos atores. É preciso que as pessoas compartilhem informações para gerar o conhecimento aplicável e de valor no mercado.

Para Dixon (2000), se quisermos que as pessoas de nossa organização compartilhem o que aprenderam, devemos criar condições que as beneficiem

pessoalmente. Ainda segundo a autora, as pessoas sentem-se valorizadas quando há interesse de conhecer sobre sua expertise. [...] Baseados na organização de empresas japonesas, Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) diferenciam informação de conhecimento. Para eles, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado a crenças, compromissos e à ação, e, consoante à informação, está relacionado ao significado: “A informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”. (TOMAEL, p. 31)

A construção do conhecimento dentro das empresas está no processo de compartilhamento dos conhecimentos individuais através da informação e agregação de novos conhecimentos subjetivos e objetivos. Esta é a tese de Nonaka e Takeuchi (1997):

No processo de compartilhamento do conhecimento e na contínua alimentação de fluxos de informação que são capturados pelos indivíduos e pelos processos de conversão se transformem em novos conhecimentos cumprindo o processo da espiral do conhecimento (p. 63)

Com relação ao conhecimento para quantificá-lo, também surgiu na década de 1990 uma nova abordagem denominada *Knowledge Management* (gestão de conhecimento). Sinteticamente, o objetivo é colher dados dos colaboradores de determinadas áreas para que se tornem fontes de conhecimento.

Segundo a abordagem de Pereira e Santos (2001), a gestão do conhecimento deve ser vista como mais uma função administrativa a ser a ser

desempenhada pelos decisores. Eles defendem que ela seja adicionada as tradicionais funções de marketing, operações, finanças e recursos humanos.

Para ilustrar a abrangência, o interesse e a desconfiança que o termo Gestão do Conhecimento tem despertado, Alvesson e Kärregan (2001) colocam:

Está claro que a idéia de que o conhecimento pode de algum modo ser gerenciado tem grande encanto. Gestão do conhecimento pode ser visto como um termo guarda-chuva de um amplo espectro de orientações acadêmicas. Estas incluem sistemas de informação e organizações de aprendizagem, mas também gestão estratégica e inovação. [Mas alertam que] rótulos que atraem uma grande audiência e tem um forte encanto retórico são, entretanto, freqüentemente traiçoeiros para serem usados de maneira coerente. (p. 996)

Stollenwerk (2001) analisou os principais modelos de gestão do conhecimento e de planejamento estratégico e desenvolveu um modelo genérico a partir dos sete processos comuns destes modelos. Pereira (2002), a partir de contribuições de Davenport e Beckman, também chegou aos mesmos sete processos do modelo genérico de Stollenwerk.

Esse modelo genérico é composto dos seguintes processos:

1. **Identificação do conhecimento:** que envolve as questões estratégicas e as competências essenciais para o sucesso da empresa;

2. **Captura do conhecimento:** que tem por objetivo adquirir os conhecimentos, habilidades e experiências identificadas para responder as questões estratégicas e desenvolver as competências essenciais;
3. **Seleção e validação do conhecimento:** que visa avaliar o conhecimento e sintetizá-lo para que a organização considere-o válido para aplicação futura;
4. **Organização e armazenagem do conhecimento:** que procura facilitar a recuperação do conhecimento;
5. **Compartilhamento do conhecimento:** que proporciona condições para que o conhecimento não fique restrito a um pequeno grupo de indivíduos;
6. **Aplicação do conhecimento:** que diminui as barreiras existentes para aplicação do conhecimento novo para melhoria de desempenho, desenvolvimento de novos produtos e conquista de novos mercados; e
7. **Criação do conhecimento:** que visa criar condições para as cinco etapas de criação do conhecimento propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) se desenvolvam (STOLLENWERK, 2001)

Também fazem parte desse modelo genérico, conforme contribuição de O'Dell (1996, apud Stollenwerk, 2001), quatro fatores facilitadores da gestão do conhecimento:

- I. Aval, compromisso e direcionamento da liderança;

- II. Características culturais, tais como: foco no desempenho, foco no cliente, foco em melhoria, foco em excelência, flexibilidade, competência, aprendizagem, inovação, autogerenciamento, proatividade, visão de futuro e compartilhamento do conhecimento, devem estar presentes na cultura da organização;
- III. Receptividade, apoio e compromisso das pessoas com o conhecimento organizacional através de um sistema de medição e recompensa;
- IV. Uma infra estrutura de tecnologia de informação e comunicação para que o conhecimento seja disponibilizado e compartilhado em qualquer parte e no tempo adequado. (STOLLENWERK, 2001)

Em uma economia de rede, Jarvenpaa e Tanriverdi (2003) afirmam que um nó representa um repositório de conhecimento único, enquanto uma ligação representa vínculos econômicos e estratégicos que possibilitam fluxos de novos conhecimentos entre seus componentes. A extensão da rede de conhecimento, interna e externa à empresa, determina sua habilidade para criar e impulsionar o conhecimento. A rede de conhecimento externa compreende clientes, fornecedores, parceiros e outros participantes que influenciam na capacidade de adquirir conhecimento para a empresa. (TOMAEL, 2006, p.99)

Portanto a identificação do conhecimento é base para se conseguir manter um constante aprendizado organizacional usando o material informacional das redes como estratégia para agregar valor às empresas.

2.2 - Aprendizado

Para garantir o aprendizado organizacional é preciso se ter uma gestão do conhecimento organizacional, conforme definido anteriormente.

O aprendizado organizacional são as lições freqüentemente extraídas da gestão do conhecimento.

A aplicação desses conceitos possibilita a configuração da rede no ambiente interno e permite a visualização das suas ligações com o ambiente externo, viabilizando sua articulação e tornando-o um espaço único. A partir do reconhecimento do macro ambiente da organização (ambiente interno e externo), é possível fazer um mapeamento dos fluxos informacionais, visando identificar dados, informação e conhecimento necessários para subsidiar todas as atividades organizacionais. (TOMAEL, 2006, p. 146)

Outro fator importante nesse aprendizado é a comunicação. A comunicação é a troca de informação dentro da rede de interesses de determinados atores.

Esses atores começam a exercitar seu aprendizado em caráter estritamente privado e social, conforme cita Telles:

“Aplicações de redes sociais tem exposto sua funcionalidade por meio de interfaces de programação de aplicações (APIs) para desenvolvedores, permitindo-lhes criar aplicações que se conectam ao seu site”. (2010, p.79)

Tomael (2006) já aborda este fenômeno especificamente na linha de fluxos informacionais:

Os fluxos informacionais são formados por fluxos formais e informais. Os formais são as informações estruturadas, geralmente localizadas em livros, periódicos, bases de dados e banco de dados, e representam cerca de 40% da informação necessária para as atividades da organização.

Os fluxos informais são as informações menos estruturadas, sem perenidade e externas à organização; têm normalmente como fonte os clientes, fornecedores e concorrentes e correspondem a aproximadamente 40% da informação necessária. (p. 146)

Terra (2007) reforça a ideia da comunicação e interatividade destacando o “*locus*” da criação do conhecimento:

“as pessoas derivam conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão e com outros conhecimentos e através de outras pessoas. As atividades de criação de conhecimento tem lugar comum entre os seres humanos por meio de redes.”(p.16)

Para que os gestores aumentem o conhecimento organizacional, vários modelos têm sido propostos para a mensuração do capital intelectual. O capital intelectual é a valorização do relacionamento das pessoas, segundo Tomael (2006):

Nessa reflexão, as organizações estão repensando também a estrutura hierárquica tradicional e começando a

valorizar mais o relacionamento entre as pessoas. Desse modo, demonstram a valorização do capital intelectual que detêm e a disposição para investir em conhecimento, ou seja, nas pessoas. (p. 144)

Com tais conceitos surge também a preocupação com modelos que possam mensurar o chamado Capital Intelectual, mas ainda não existe um padrão específico que possa ser considerado consagrado. (RAUB & STHAPI, 2001; MARR, SCHIUMA & NEELY, 2004). Neste sentido cabe mencionar o caso *Skandia*, abordado por Stewart (1998), Probst e Outros (2002). Esta empresa sueca, hoje um grande grupo financeiro internacional foi pioneira na contabilização de seu capital intelectual, a partir de uma gestão voltada para o conhecimento gerado internamente. Conforme relata Von Krogh (2001) a empresa montou uma extensa rede interna de compartilhamento e busca novos conhecimentos a serem gerados pela reunião de vários de seus empregados no mundo em sua “Casa do Futuro”, onde se inicia um processo estruturado de aprendizagem organizacional. Assim ela fortalece uma rede interna que vai multiplicando este conhecimento, melhorando a performance da empresa, treinando seus membros e aumentando o valor não só de seus serviços, mas valorizando a marca (*branding*) e refletindo tal valor em seus balanços, o que gera valor de mercado para seus acionistas.

Assim pode-se inferir que o valor do conhecimento gerado pelas redes sociais é um dos grandes desafios atuais da gestão das próprias empresas que comandam tais redes como Facebook e Google. Na verdade, tem-se apenas a perspectiva do potencial do seu uso para direcionar estratégias e melhorar o conhecimento sobre o ambiente de negócios.

Enfatizaremos, a seguir, este conceito de aprendizagem organizacional.

De acordo com Valentim (2002), para gerenciar os fluxos formais e informais, são necessárias algumas ações integradas que visam prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização, incluindo documentos, banco e bases de dados e outros produzidos interna e externamente à organização. (TOMAEL, 2006, p. 146)

Para que a empresa identifique o valor na geração do conhecimento, seus gestores terão que ser capazes de tornar o aprendizado uma atividade dinâmica e constante composta da coleta, organização e disseminação das informações. Essas devem estar adequadas e relevantes a cada um dos seus setores. Essa composição será possível através do correto gerenciamento dos fluxos formais e informais conforme citamos.

2.3 - Comunicação Organizacional

O conceito de redes de conhecimento segundo Tomael é de que a participação em redes sociais e a adoção de redes de comunicação são um meio de compartilhar a informação entre organizações e indivíduos com interesses comuns. Os fluxos de informação e conhecimento são decorrentes do movimento da rede e determinados pelos vínculos que se configuram e reconfiguram. TOMAEL (2006): *“As redes de interação nas empresas funcionaram somente com uma boa comunicação organizacional efetivada pelos gestores nos devidos canais.”*

Tomal cita Castells para mencionar o efeito transformador das redes na nova economia:

As redes facilitam a comunicação empresarial. Segundo Castells (1999), o desenvolvimento da informática originou uma economia sem precedentes, e a adoção de redes tem influenciado e transformado tanto as formas organizacionais quanto as humanas. (p. 148)

É importante sempre lembrar que as ligações oriundas da comunicação em redes levam os indivíduos a se sentirem co-responsáveis pelo destino da organização. (TOMAEL, 2006)

Para melhorar a comunicação informal nas empresas, segundo pesquisa desenvolvida por Cianconi (2003), os recursos mais empregados são: 1) Ferramentas de groupware (que promovem a interatividade permanente entre as pessoas, possibilitando a atualização dinâmica de informações, troca de arquivos e outros recursos); 2) salas de reuniões e/ou cafezinho; 3) disposição adequada para o trabalho – arranjo físico, espaço sem paredes e com mobiliário disposto de forma que possibilite a interação; 4) alteração da estrutura organizacional. E com menor ênfase foram citadas: 5) prática de competições esportivas e 6) terapias holísticas (busca pelo auto-equilíbrio, por meio de técnicas naturalistas).[...]As ferramentas que propiciam a comunicação facilitam o compartilhamento da informação e abrem novos caminhos para a construção do conhecimento, conhecimento que, incessantemente, as organizações procuram reter e fomentar. (p. 40)

A empresa deve ser acolhedora, proporcionando espaços de interação para que a comunicação entre os setores ocorra devidamente. Isso cria valor para as pessoas. Pessoas, funcionários, desmotivados e insatisfeitos não se comunicam, não compartilham informações nem interagem nas redes motivados pelo interesse da organização.

A comunicação construída em redes gera conhecimento e aprendizado para a empresa uma vez que os atores da rede estejam em sintonia com a atitude de compartilhar. Isto tem a ver com a maioria das recomendações estratégicas de modernos estudiosos da gestão, que reforçam o argumento de que os membros da organização devem enxergar nos objetivos da empresa os seus próprios objetivos (DRUCK, 2000 E DAFT, 2006). Finalmente, cabe uma referência da importância da comunicação eficaz com o consumidor por parte das empresas/organizações. Torquato (2004) aborda isto com muita precisão:

A comunicação externa necessita apurar seu discurso à procura de pontos que possam justapor os interesses dos consumidores e das empresas, sem se desviar dos compromissos éticos da verdade e do perfil dos consumidores, (...) a ética dos negócios, nesses tempos de mudança , não pode passar por cima dos valores mais nobres do Homem (...) essa abordagem é importante para se restaurar a responsabilidade social das organizações, aqui entendidas não apenas como capacidade de gerar empregos, mas como obrigação de oferecer produtos honestos de qualidade, o dever de reconhecer erros, omissões e desleixos (p. 64)

Esta advertência do autor remete a uma atenção especial com as redes que representam, informalmente, um canal de voz do consumidor. E assim, a forma como se comunica com este consumidor, revela como a empresa está cuidando não só de fidelizá-lo, mas criando um potencial de aumento significativo do valor de seus produtos ou serviços. E isto pode ser concretizado no valor econômico da marca da empresa no mercado.

Esse fato está em consonância com os argumentos de Büchel e Raub (2002) quando dizem que as redes de conhecimento têm potencial para dar suporte às organizações intensivas em conhecimento, melhoram sua eficiência, impulsionam a inovação e assim mantêm o moral dos empregados. (TOMAEL, 2006, p. 100)

2.4 - Redes Sociais na Web 2.0

Para Marteleto (2001), as redes sociais são como sistemas constituídos por elos e conexões e que são representados por indivíduos, grupos e empresas ligados pelo compartilhamento de idéias entre pessoas que possuem interesses e objetivos comuns.

As redes sociais sempre existiram entre grupos com afinidades comuns, mas estão mais explícitas agora com a difusão das ferramentas Web.

Rede social também pode ser definida como um conjunto de relações interpessoais concretas que vinculam indivíduos a outros indivíduos (MIRANDA; BRITO; FAGUNDES, 2009 apud BARNES, 1987).

Cross, Prusak e Parker (2002 apud TOMAEL, 2006) afirmam que raramente vêem gerentes avaliando sistematicamente redes informais dentro de organizações. Os autores acreditam que as redes constituem-se considerável suporte dentro das organizações e representam um desafio para as mudanças gerenciais que estão ocorrendo atualmente.

O principal objetivo das redes sociais é promover as interações facilitando assim a geração do conhecimento e crescimento dos indivíduos ou da empresa.

As redes sociais por sua vez, têm como objetivos principais a interação e comunicação pessoal e tornam-se parte do processo de construção do conhecimento, e, sendo assim, as organizações passam a fornecer espaços de criação de conhecimento, que permitem a interação entre seus membros e o compartilhamento de informações (PALUDO 2012 apud AZEVEDO, RODRIGUEZ, 2010)

Segundo o artigo web do Grupo TBA, que é um dos principais conglomerados de tecnologia da informação do Brasil:

Redes são essencialmente interações entre indivíduos com motivações, interesses que se encontram para criar algum sentido. Nas redes, assim como na “vida real”, existem os criadores, os críticos, os fãs, os espectadores, os especuladores. Achar que os indivíduos da rede são iguais aos indivíduos “passivos” que assistem televisão ou ouvem rádio é, no mínimo, um erro estratégico (s.p).

Atuar em rede é algo maior, mais poderoso e se bem articulado e orquestrado pode agregar um valor significativo para os diversos “agentes sociais” (*stakeholders*). Envolve uma forma, uma atitude mais colaborativa de atuação, mais experimental e mais aberta aos resultados da interatividade com os clientes e outros agentes sociais. Exemplos desta 2ª visão existem poucos: no Brasil, Natura, Fiat, Tecnica e Agenda 2020 (Rio Grande do Sul) têm iniciativas neste sentido. No exterior, na Coreia do Sul, sua capital Seul (que adota desde 2006 uma plataforma colaborativa aberta para 10 milhões de pessoas), o Exército Norte-Americano (que utiliza há 8 anos o *Network Centric Warfare*), a Starbucks (através do *MyStarbucksidea.com*) são bons exemplos de redes sociais potencializando a atuação destas organizações com agentes sociais.

A importância das redes sociais na geração de conhecimento é clara, principalmente porque é por meio delas que as empresas podem investigar e explorar mercados, identificando oportunidades de negócios, melhorando relacionamento com os clientes, aprimorando a comunicação interna e externa e ainda criando a imagem e a reputação de marcas usando a Web como suporte. É como reforça Tomael (2006):

O planejamento das relações na rede é um recurso expressivo para a inteligência competitiva uma vez que é capaz de direcionar ou redirecionar o fluxo da informação para que determinadas informações alcancem destinatários que delas precisam para adequarem os processos empresariais e competirem com maior propriedade no mercado que pretendem atingir. Entendemos que quando os membros de uma organização se conscientizam da existência da sua rede

social e passam a ter o sentimento de pertencer a essa rede, as relações de parceria se fortalecem e aumenta o comprometimento com os objetivos organizacionais. (p. 152)

Segundo D'Antona, Diretor Corporativo e de TI da Panda Security Brasil, atualmente acredita-se que existam empresas que utilizam as redes sociais como ferramentas para apoiar a investigação e a inteligência competitiva, melhorar o serviço de suporte ao cliente, implementar as relações públicas e as iniciativas de marketing e gerar benefícios diretos. Mas há problemas com relação à segurança, legitimidade e privacidade. A maioria das redes sociais era utilizada como fins particulares, mas atualmente há um *boom* de estratégias do setor empresarial para as redes sociais. (BACHERT,2012)

Essa interação, das pessoas e empresas nas redes, só é possível, porque as ferramentas da web evoluíram. Essa evolução foi o fator marcante que definiu a mudança da Web 1.0 para Web 2.0. Nos comentários de Miranda; Brito; Fagundes, (2009) entendemos que a popularização da internet desencadeou a grande busca por informações fazendo com que as empresas tenham que se adequar a essa nova situação. Eles demonstram também que o ambiente Web é uma ferramenta importante para divulgação empresarial e expansão de novos negócios.

Para as empresas a importância das mídias vai além segundo Meira (2010):

A importância das mídias sociais não está necessariamente nas ferramentas em si, como *Facebook*, *Orkut* e *Twitter*. O que interessa é que essas mídias estão, hoje em dia, presentes no dia a dia das pessoas e das empresas, fomentando discussões, alimentando a cadeia de

valor de produtos e serviços, tecendo tendências e ditando comportamentos e direções. Marcas, produtos, atendimento, relacionamento e prestação de serviços são constantemente debatidos nas redes sociais. (MEIRA, s. p.)

As mídias sociais só funcionam devido à nova estrutura Web 2.0, pois ela garante esse novo conceito digital de relacionamento humano com interação social. A ideia é conectar pessoas e proporcionar a comunicação formando laços sociais. E para que a empresa faça essa construção com qualidade, planejamento e gerenciamento é importante que existam profissionais especializados para acompanhar todo processo.

As empresas, em sua grande maioria, acreditam que mudando de ferramenta (da web 1.0 para a web 2.0) estarão se tornando mais modernas e atualizadas, mas essas ferramentas não influenciam neste sentido se as definições de estratégia não são claras. Ter uma nova mídia e agir com premissas estratégicas do passado é o grande erro das empresas.

Para Ricardo Bachert (2010), Diretor de Consumo da Panda *Security* Brasil, os planos de segurança das empresas, independentemente da sua dimensão, devem conter planos de contingência e de atuação em caso de crise pública causada por qualquer uma destas plataformas, que possa resultar em danos financeiros ou na reputação corporativa.

A Web 2.0. demonstrou ser de uma eficácia extrema e um modo econômico de implementar ações de marketing, comunicação e apoio ao cliente, etc. No entanto, da mesma maneira que as redes sociais podem ser benéficas, as

empresas ficam expostas a inúmeros riscos e desastres de relações públicas. (Ricardo Bachert, s. p.)

A contínua transformação dos processos organizacionais determina a necessidade de novas tecnologias, inovação no gerenciamento e ferramentas sociais que permitam rapidez e resultado na comunicação entre os envolvidos, entre outros. É necessária a criação efetiva de procedimentos que apóiem os administradores na promoção de desenvolvimento, divulgação, acessibilidade, transparência e facilidade na comunicação social.

Tomaél, Alcará e Chiara (2005), afirmam que as pessoas fazem parte da sociedade através das relações que instituem ao passar dos anos e, por isso, estão habituadas a esse formato de rede, pois sempre realizam, mesmo sem o uso da tecnologia, suas relações de trabalho, de estudo, de amizade etc. Portanto, as redes sociais surgiram para facilitar a interação desse processo, no momento em que esse tipo de ambiente destina-se para o compartilhamento de informação e construção do conhecimento gerando inovações para a esfera social e organizacional. Cabe salientar que, para um melhor entendimento sobre o assunto central desse estudo, faz-se imprescindível haver uma definição sobre as redes sociais.

Redes sociais não são exatamente as mídias de massa. As estratégias não devem ter expectativas de atingir milhares de pessoas de uma vez, pois seu uso é um trabalho de médio a longo prazo. A ideia é para ajudar as empresas a vencerem num ambiente cada vez mais 'co-operativo' (competitivo e cooperativo). (Teixeira, 2010)

Redes sociais segundo Telles (2010) ainda são confundidas como mídias sociais. O autor considera serem as redes um subconjunto das mídias sociais. Portanto, mais uma vez é importante destacar que as redes sociais é que constroem conteúdo de conhecimento e utilizam as mídias sociais como veículos de sua disseminação.

Geralmente o setor de marketing fica responsável pelo uso das redes sociais na empresa, mas todo conteúdo deve ser monitorado, pois segundo a equipe da Redação *iMasters*: “*Obviamente, os cibercriminosos dirigirão a sua atenção a empresas que utilizem redes sociais com o objetivo de lançar ataques direcionados, que, por sua vez, resultarão em maiores benefícios do que se lançados a usuários particulares*” (2012, s. p.).

Já KAIBER JUNIOR (2012) indica que, no entanto, o marketing nas mídias sociais vai muito além. Ele pode ser dividido em dois grupos de atividades: o gerenciamento da presença nas mídias sociais, onde estabelecemos o quê e como a empresa deve falar com o mercado nessas plataformas, e o monitoramento, que controla o que o mercado está falando sobre a companhia. Esses dois grupos de atividades são completamente distintos e independentes.

Queremos defender o conceito de uma nova forma de trabalho nas organizações, mais horizontal, transparente, aberta ao diálogo e que consiga compartilhar informações e soluções. Aprender a usar as ferramentas da Web 2.0 é a grande estratégia para o negócio. (KAIBER JUNIOR, s. p.)

Kotler e Hermawan (2010) fazem referências a uma nova onda tecnológica que “*permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos*” (p. 7). Ele se refere à

composição entre computadores e celulares baratos, internet de baixo custo e fontes abertas. Ao longo de suas análises eles vão se estendendo no impacto causado pelas chamadas mídias sociais expressivas (Blogs, *Twitter*, *Youtube*, *Facebook*, *Myspace*). Para os autores este tipo de mídia é valiosa para “*desenvolver perfis e elaborar melhores abordagens de comunicação para seus empregados e consumidores*” (p.9). Mais adiante tecem comentários sobre o que classifica de mídias sociais colaborativas (aquelas que aplicam softwares de fonte aberta, como Wikipédia, Craiglist, e outras). Este tipo de mídia oferecerá novas formas de formação de valor para as empresas, através da co-criação: “*a colaboração pode também ser a nova fonte de inovação*” (p. 10).

Portanto o uso de redes sociais como estratégia só será efetivo se a empresa conseguir gerir seu conhecimento. A informação vai formando o aprendizado e construindo um ciclo de conhecimento e informação onde a comunicação flua corretamente. Tanto nas referências dos grupos sociais, como nas organizações especificamente abertas para estimular e aceitarem esta nova tendência.

2.5 - Valores de mercado

Segundo Tomaél, Alcará e Chiara (2005) as organizações estão utilizando as redes sociais como forma de inovação na comunicação interna e externa. No contato com clientes, na divulgação de marcas, produtos e serviços sendo essa a comunicação externa.

Martes et al (2006) seguem nessa mesma linha de pensamento, pois afirmam que a competitividade existente no ambiente organizacional impulsionou e, de certa

forma, obrigou as organizações a se posicionarem perante a esse cenário mercadológico. Essa competitividade demanda uma estratégia organizacional eficaz e eficiente a fim de originar inovação, facilidade e acessibilidade na comunicação, informação necessária e geração de um diferencial competitivo para fidelização de clientes antigos e obtenção de nova clientela a fim de gerar lucros à organização de inovação aberta. É também a constatação que Kotler e Hermawan (2010) chegaram ao analisar essas redes dentro da perspectiva do que chamaram de Marketing 3.0.

Começam pela questão mais sensível nas empresas: custo. Comparando a divulgação nas mídias de massa comuns com as novas mídias sociais, o custo no uso das redes sociais e ferramentas Web 2.0 é menor. A interação nas mídias sociais aumenta a cada dia e se o custo é mais interessante compensa entender como elas funcionam e se são ideais para sua empresa.

Segundo Porter (1999), estratégia é desenvolver tarefas diferentes das exercidas pelos concorrentes, ou seja, ser diferente dos concorrentes, para obter vantagem competitiva. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é a fórmula sobre o modo pelo qual uma empresa deverá competir no mercado, determinando seus objetivos e as políticas necessárias para a implantação destes objetivos. Portanto, um dos fatores mais determinante da sustentabilidade de uma empresa no mercado é a estratégia organizacional.

De acordo com Souza (2010):

As definições de estratégia dizem que a organização e o ambiente são inseparáveis. O que por um lado pode representar ameaças em suas atividades e por outro oferece

oportunidades que devem ser aproveitadas. E é exatamente esta relação entre organização e o ambiente que oferece sentido ao conceito de estratégia. (p.19)

Entretanto, não adianta pensar em estratégia e esquecer-se do ambiente. Não se faz planejamento estratégico sem acoplá-lo a um competente monitoramento ambiental, das pessoas, dos processos. Se a composição das redes é baseada em interação e compartilhamento. Não há como tirar valor do seu uso sem entender que as pessoas precisam compartilhar e interagir.

Meira (2012) define claramente:

No momento atual – a partir do ano 2000, a preocupação maior é com as pessoas e com o que está em volta delas. Nesse âmbito, as redes sociais são o palco onde as interações de fluxos e trocas de informações acontecem. O *Twitter*, por exemplo, já tem 120 milhões de usuários no mundo. (s. p.)

Cruz et. al (2010), relata que o principal fator diferencial das redes sociais é a presença de um único objetivo, em que organizações e instituições que estabelecem uma rede social têm um objetivo principal definido, que serve de guia para a orientação das ações da rede, tornando modelos inovadores para ganhar competitividade no mundo globalizado.

As redes de colaboração interorganizacional são produtoras de valor estratégico, enfatizando a confiança, a negociação justa, e desta forma, proporcionando o aumento de atração de

recursos das empresas e obtenção de lucros (Mello; Machado; Jesus, p.4)

Para SANTOS(2010) as redes são meios de acesso a oportunidades de poder ou influência, portanto é imprescindível o uso da estratégia sobre elas para obter resultados.

Devido à popularidade, ao custo baixo e facilidade de uso, algumas empresas utilizam a internet como estratégia para a penetração de mercado, para o desenvolvimento do comércio eletrônico e para melhorar o relacionamento com seus clientes, fornecedores e parceiros (SACCOL, 2010).

O valor de mercado será reconhecido quando os gestores entenderem como usar estrategicamente as interações das pessoas nas redes de conexões que existem dentro e fora das empresas.

Tomael (2006) enfatiza este ponto:

As conexões que ligam as redes (por exemplo, fluxos financeiros assumindo o controle de impérios da mídia que influenciam os processos políticos) representam os instrumentos privilegiados do poder. (p.93)

Existem vários métodos para criar valor nas redes de conexões, porém o Método REVIE foi um dos mais interessantes encontrados no estudo:

Método REVIE (Rede de Valor para Inteligência Empresarial)

Esse método traz a forma de criar uma rede de valor para inteligência empresarial contando com a colaboração de clientes a parceiros e fornecedores. Vai além das ferramentas de *Business Intelligence* (BI).

A ideia principal é reunir num conjunto as melhores práticas de marketing, vendas e planejamento estratégico formando uma inteligência empresarial (competitiva) e redes empresariais de valor e colaboração.

Esse método reúne diversos indicadores de performance e desempenho nas áreas de Inteligência, Marketing e Vendas. Também tecnologias de IC (Inteligência Competitiva) e BI (*Business Intelligence*) para que as empresas possam visualizar, mensurar e informar os resultados com maior eficiência e agilidade que o mundo dos negócios atualmente exige.

CECOTOSTI (2010, s.p.) descreve 10 pontos para o desenho do mapa estratégico digital da sua empresa:

- 1- A transparência da rede;
- 2- Governança como referência;
- 3- Valorar o uso das redes nos resultados;
- 4- Garantir a preservação da marca;
- 5- Visão sobre estratégia interativa;
- 6- Resguardar a confiança de sua marca na Web;
- 7- Plano de contingência para mau uso das redes;
- 8- Ser criterioso com componentes da sua rede;
- 9- Ser crítico na análise das informações;

10- Nada de modismos com sua vivência no mundo virtual.

Thomas Crampton, um dos diretores da *360 Digital Influence*, diz que mídias sociais são parte do caminho crítico de tomada de decisão dos consumidores, que ao buscar informação sobre produtos vão acabar passando por blogs e redes sociais, fora do “*controle*” do dono da marca, dos produtos e seus revendedores; isso quer dizer que a estratégia das empresas tem que considerar o consumidor [em potencial] como um partícipe de primeira grandeza destas redes e que, não levando em conta tal estado de coisas, a estratégia da empresa e de seus produtos será externa a ela, definida de forma emergente pela rede, sem sua participação.

Ele cita também os estágios para se chegar ao *nirvana* das redes sociais, onde, como já se disse você é sua comunidade, seu negócio está completamente em rede, dos produtos e serviços ao atendimento, sua inovação é aberta e é capaz de seus usuários serem também seus parceiros e participarem dos processos de tomada de decisão do seu negócio, que é deles também.

Segundo GARCIA (2010):

Em suma, este é o momento propício para olhar a comunicação empresarial como uma grande e complexa rede de indivíduos que interagem além dos limites das estruturas formais e físicas e dos canais tradicionais de comunicação. Desvendar e gerenciar as comunidades de afinidade que se criam e existem dentro e fora das organizações deve ser uma prioridade estratégica da gestão em geral e da comunicação empresarial em particular (s.p.).

Meira (2012) reforça as principais vantagens de se usar as redes sociais, segundo ele há atividades que claramente se beneficiam com o uso das redes sociais num ambiente corporativo:

1. **Relacionamento com os consumidores:** com as redes sociais podemos monitorar opiniões, interagir com as pessoas e estabelecer novos formatos de relações.
2. **Produtividade:** pesquisa feita pela empresa de relações públicas *Burson-Masteller* indica que mais da metade das empresas listadas na *Fortune 100* tem contas no *Twitter* para atendimento ao público.
3. **Colaboração:** o uso de aplicações como reuniões virtuais e redes colaborativas tende a crescer, na medida em que diminui a necessidade de trabalho presencial. De acordo com uma pesquisa feita pela *Palo Alto Networks*, 91% das empresas têm algum tipo de ferramenta de workgroup.
4. **Gestão do conhecimento:** com as mídias sociais, o esforço de capturar, de alguma forma, o conhecimento dos funcionários e colaboradores pode tornar-se realidade com a utilização de blogs e sites de relacionamento com grupos específicos.
5. **Inovação:** as empresas que enxergam além dos esforços de suas equipes internas têm oportunidades de abrir novas fronteiras de relacionamento com o mundo exterior e comunidades de conhecimento externas, como clientes, acadêmicos e pesquisadores.
6. **Envolvimento dos funcionários:** uma rede interna de comunicação pode ser uma poderosa ferramenta de mobilização, além de estimular o

relacionamento e promover a aproximação entre os grupos, fazendo com que sejam, cada vez mais, “parte” da empresa.

7. **Seleção de profissionais:** redes como *LinkedIn* e *Plaxo* já funcionam, na realidade, como fontes efetivas de seleção de profissionais. Conforme pesquisa da Deloitte, 23% das empresas já utilizam as redes como um instrumento de contratação.

Tomael (2006, citando CROSS; PRUSAK; PARKER, 2002) explica que as redes sociais fornecem às empresas um conjunto de recursos próprios, em forma de canais de acesso a conhecimentos e oportunidades e em forma de normas de valores associados com as relações sociais. Esta parece ser a grande via estratégica que vai sendo trilhado por empresas como o *Google* e o *Facebook*, por exemplo. Eles vêm na massa de conteúdo informacional gerado pelos seus milhões de usuários um rico manancial de dados que trabalhados por ferramentas adequadas propiciariam elementos estratégicos capaz de trazer grande valor não só ao direcionamento do marketing, mas também orientar as empresas em inovações.

2.6 - Inovação

Cada vez mais as redes informais tornam-se importantes para efetivar a inovação. Isto se aplica não só à colaboração dentro e entre instituições científicas e tecnológicas, mas também entre empresas – cadeia produtiva – e entre empresas e consumidores. (TOMAEL, 2006)

Falamos em inovação por ser a efetivação do compartilhamento do conhecimento nas empresas. Tomael (2006) define este fenômeno como:

O conhecimento aplicado com objetivos econômicos, normalmente, traduz-se em inovação. [...] O precursor da inovação, Joseph Schumpeter, já no início do século passado, salientava a importância da inovação para a economia. (p. 66)

O aprendizado gera inovação e a empresa que usa estrategicamente a interação nas redes terá a inovação como consequência.

Ao citar Lundvall (1995a), Tomael (2006), refletindo sobre os tipos de inovação, diz: Se inovação é consolidada pelo aprendizado, e aprendizado é uma atividade rotineira, então devemos esperar que toda atividade inovadora seja incremental, o que denotaria a direção das mudanças técnicas.

Segundo Tomael (2006), citando Cassiolato e Lastres (2000), apresenta os principais elementos para a compreensão do processo de inovação, que aqui sintetizamos:

- A inovação e o conhecimento são tidos como elementos centrais tanto em espaços geográficos quanto nas organizações;
- A inovação é a base do processo de busca e aprendizado, influenciado pelas interações e socialmente determinado e influenciado pelo contexto organizacional;
- Os atores que participam desse processo e suas capacidades de aprendizado são determinantemente diferentes;

- Os sistemas de inovação possuem distinções significativas entre países, regiões, setores, organizações, etc., isto em função das peculiaridades do contexto local;
- A informação e o conhecimento explícito possuem, cada vez mais, plenas condições de ser compartilhados, e o conhecimento tácito, que continua sendo elemento central da inovação, possui peculiaridades locais e características próprias.

Fleury e Fleury (1997, p.11) defendem a idéia de que “*o conceito de inovação tem que estar profundamente imbricado no conceito de aprendizagem*”. Desse modo, a aprendizagem organizacional tem uma função determinante nas discussões do meio acadêmico e empresarial.

Se a empresa consegue transformar o aprendizado organizacional em conhecimento terá a inovação como lógica e forte componente cultural que consolidará práticas de renovação constante. O aprendizado organizacional movido pelas interações nas redes gera valor na inovação de produtos, marcas e até mesmo processos organizacionais de trabalho.

A inovação nos processos tende a gerar maior desempenho nas tarefas e agregação de valor na atividade executada. Retornando as palavras de Tomael (2006):

A inovação constitui-se de um processo interativo que traz, quase sempre, resultados inesperados e fomenta o conhecimento, e esse processo está ancorado na

aprendizagem contínua, por ser ela também um produto da interação. (p.72)

Aprendizado, conhecimento e comunicação através das interações nas redes são a base para inovação nas empresas.

Segundo TOMAEL concluímos que por esses três fatores percebemos que o sucesso das inovações parece estar ligado à comunicação interna e externa da empresa, tanto com o pessoal da própria empresa quanto com os consumidores de seus produtos ou serviços.

Lastres et al. (1999, p.15) afirmam que os processos de construção de conhecimento e de inovação são interativos, o que nos leva ao contexto no qual as redes proliferam. Os autores ainda argumentam *“que a interação criada entre agentes localizados em um mesmo espaço favorece o processo de geração de difusão e inovações”*. (TOMAEL, 2006)

O ciclo constante de comunicação e interação na construção do conhecimento empresarial visa favorecer todo o processo de crescimento empresarial é isto é valor para as empresas.

A eficiência, a inovação e a satisfação decorrentes dessas redes possibilitam o crescimento empresarial e o desenvolvimento de uma cultura de cooperação, principalmente para as empresas baseadas em conhecimento que têm como foco promover o conhecimento e a especialização dos empregados e criar redes internas dessas fontes humanas do conhecimento. (TOMAEL, 2006, p. 100)

Ao finalizar as considerações sobre este conceito, voltamos à Prahalad e Krishnan (2008) que chamam a atenção das empresas contemporâneas para os aspectos das chamadas redes colaborativas “*compostas de atores grandes e pequenos*”, cujas contribuições para a experiência total dos clientes são fragmentadas, mas valiosas. Ou seja, as redes sociais são, de fato, canais formadores de valores para as empresas abertas a colaboração e sensíveis ao contato com seus potenciais compradores.

2.7 - Segurança nas Redes Sociais

É oportuno mencionar quais as reais vulnerabilidades a empresa está predisposta antes de implantar qualquer estratégia ou permitir o acesso e uso de quaisquer redes sociais. Isto se torna assunto relevante não só pelas questões estratégicas de não se revelar conhecimentos internos para concorrentes, mas também como proteção à reputação da empresa.

O risco da facilidade com que qualquer indivíduo pode criar um perfil utilizando denominações comerciais é alto e sem credibilidade a empresa perde seu valor no mercado.

A proteção da marca ou identidade digital deveria ser uma prioridade, mas a realidade não é bem assim sendo que os mesmos problemas que afetam os usuários comuns das redes afetam também os perfis corporativos.

Segundo dados das pesquisas da *Panda Security (2012)*, os principais problemas de segurança são:

1. **Roubo de identidade:** Os usuários administradores podem estar infectados e colocar em risco os dados de acesso aos seus perfis. Desta forma, qualquer um poderá gerenciar a conta para realizar variados tipos de ações, incluindo a programação de eventos (como no *Facebook*) com links que transfiram *malware*, por exemplo. Da mesma forma, ao acessar a conta um usuário malicioso poderá emitir informações através do perfil oficial da marca, resultando em possíveis efeitos negativos.
2. **Riscos de infecção:** Através de uma aplicação de mensagens instantâneas ou utilizando o *timeline* das populares plataformas de *microblogging*, é possível receber informação com links ocultos que redirecionam para downloads de *malware*.
3. **Vulnerabilidades da própria plataforma:** Em 2010 surgiram inúmeras vulnerabilidades em redes sociais populares como o *Facebook* ou *Twitter*, colocando milhões de usuários em risco. Quanto mais usuários aderirem a estes sites, mais investigadores procurarão por vulnerabilidades, mas infelizmente muitos destes serão *hackers*.

Existem empresas que sofrem ataques direcionados cujos *hackers* pretendem se infiltrar na rede para obter acesso a todo tipo de informação. Há também seguidores que publicam links maliciosos no mural dos perfis corporativos, contribuindo assim para a propagação de ameaças. Em qualquer um dos casos, estas ações poderão comprometer a integridade da empresa.

A formação e a conscientização para a segurança, assim como a manutenção dos conhecimentos sobre as mais recentes ameaças, ajudarão os administradores de perfis empresariais ou gestores a manterem-se alerta e detectar quaisquer atividades irregulares. Em outras palavras, a segurança para proteger conhecimentos é uma ação gerencial que objetiva claramente a proteção do patrimônio da empresa, representada por este forte componente na formação de valor.

Devemos estar atentos as informações disponibilizadas pelos gestores, pois elas podem ser utilizadas por usuários maliciosos contra a própria organização. Estamos chamando a atenção para a importância da segurança da informação num ambiente extremamente competitivo.

O cuidado com a informação é muito importante. Cabe a empresa evitar que concorrentes e analistas de contra-inteligência tenham acesso a dados que a empresa não deseja informar ou cuja distorção possam arranhar uma imagem positiva da organização.

Dentre os usuários das empresas que permitem o acesso, 77% que utilizam as redes sociais durante o horário comercial podem compartilhar informações confidenciais. Portanto, os usuários, qualquer que seja a hierarquia deles, devem ter um treinamento sobre o uso, a responsabilidade e os riscos que as redes sociais oferecem as empresas.

Tomael garante que os valores aplicáveis e mensuráveis como contato com clientes, divulgação de marcas e produtos, inovação na comunicação interna e

externa, entre vários identificados neste estudo demonstram os valores de mercado no uso das redes sociais. E também que esse amadurecimento da empresa e o entendimento de sua geração de valor garantem um ambiente propício à inovação desde que a segurança no uso das redes e a estratégia da empresa sejam bem estruturadas.

O ciclo de conhecimento e aprendizado geridos por uma boa comunicação organizacional favorece o uso das redes sociais como geração de valor conforme identificamos no desenvolvimento desse estudo, uso esse, que deve ser gerido com segurança, resguardando o patrimônio da empresa.

4 - Apresentação e análise dos Resultados

Analisamos e concluímos que apenas 6% das empresas pesquisadas consideram o uso das redes sociais como ferramenta importante para suas estratégias de marketing:

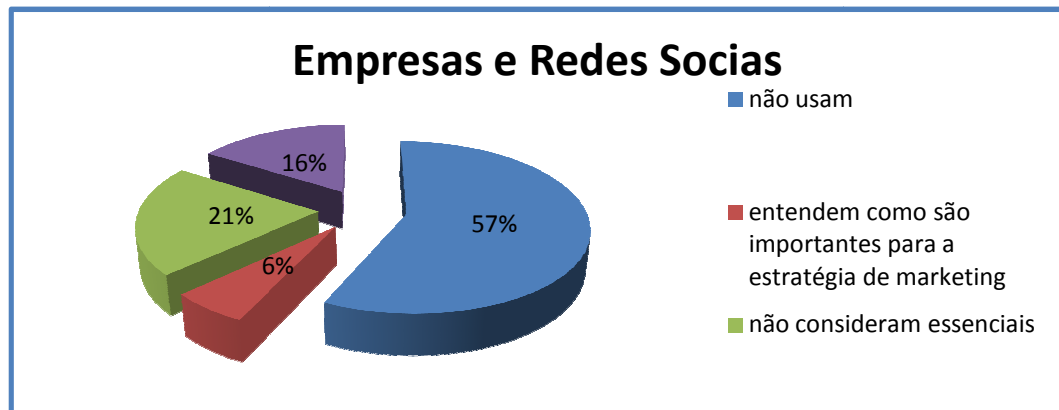


FIGURA 1 – EMPRESAS E REDES SOCIAIS (Deloitte Touche Tohmatsu,2010)

As pesquisas da *Man Power*, *Kaspersky Lab*, indicam que em apenas 19% das empresas liberam o uso das redes sociais para seus empregados.

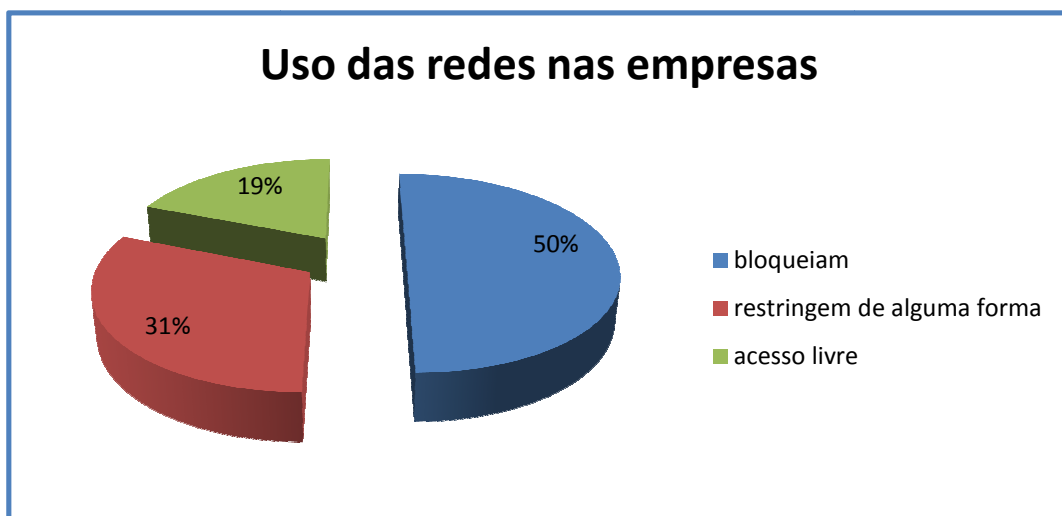


FIGURA 2 – USO DAS REDES NAS EMPRESAS (ManPower, Kaspersky Lab 2011)

Isto significa que grande parte das empresas ainda não veem nas redes sociais um elemento importante na formação do seu valor de mercado e, portanto se fecham, talvez considerando que o acesso constante a elas seriam prejudiciais à produtividade e desperdício de tempo útil dos seus empregados. Isto configura um preconceito das organizações que não percebem que tais atividades quando devidamente gerenciadas não se traduz em perda de tempo e produtividade, mas sim em manancial de conhecimentos novos e matéria prima para gerenciamento estratégico.

Com relação a segurança das informações, o Facebook é a rede social mais mal vista, segundo mais de 55% das empresas que fizeram parte da amostra.

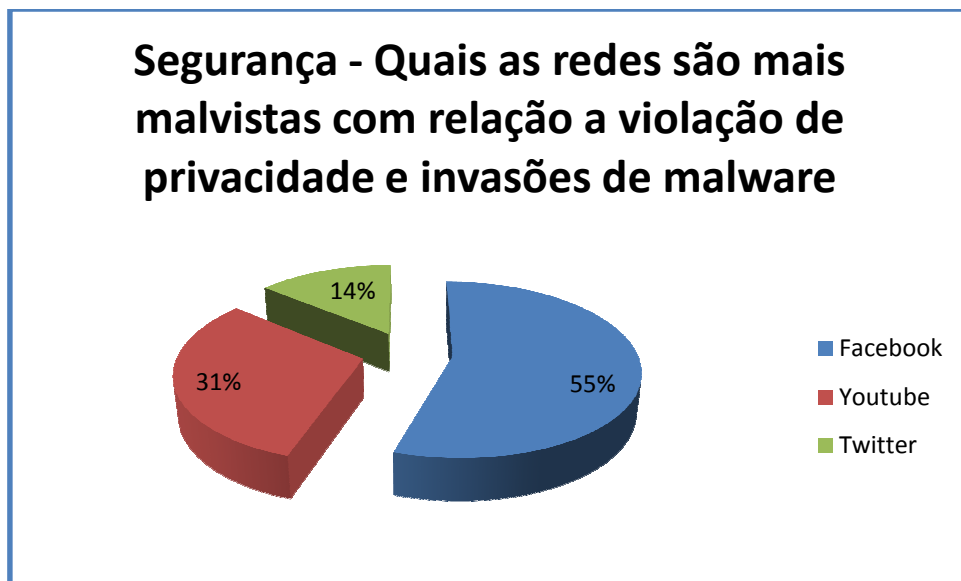


FIGURA 3 – SEGURANÇA DAS REDES SOCIAIS (Riscos Globais de Segurança em TI, Convergência Digital, 2011)

Em contrapartida o constante uso das redes sociais pela população brasileira ultrapassa mais de 50% é o que apresentam os dados da pesquisa da *Forrester Research*, realizada em 2012.

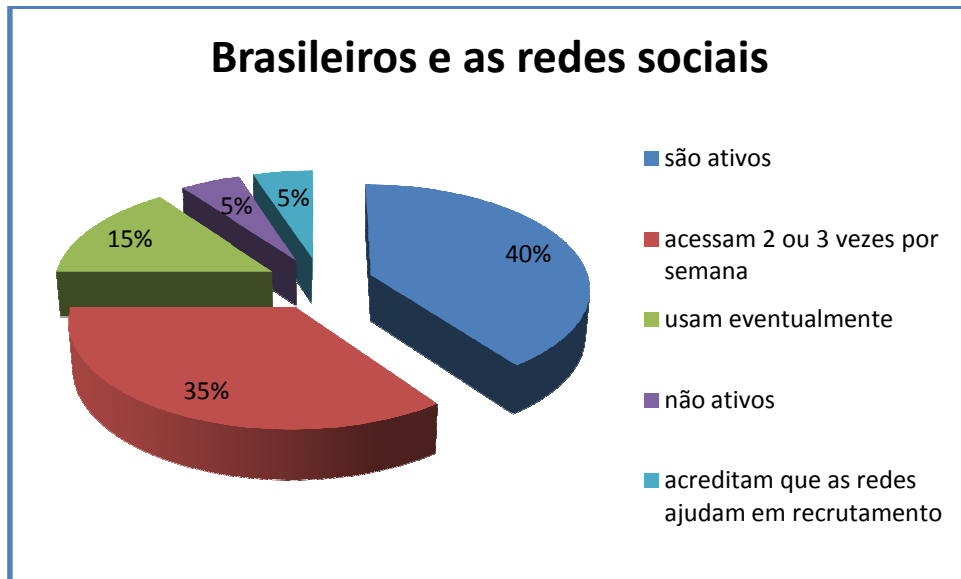


FIGURA 4 – BRASILEIROS NAS REDES SOCIAIS (Forrester, 2012)

E finalmente, pode se constatar pelos dados da *Deloitte*, que 63% das empresas fazem uma investigação do perfil dos seus futuros funcionários.

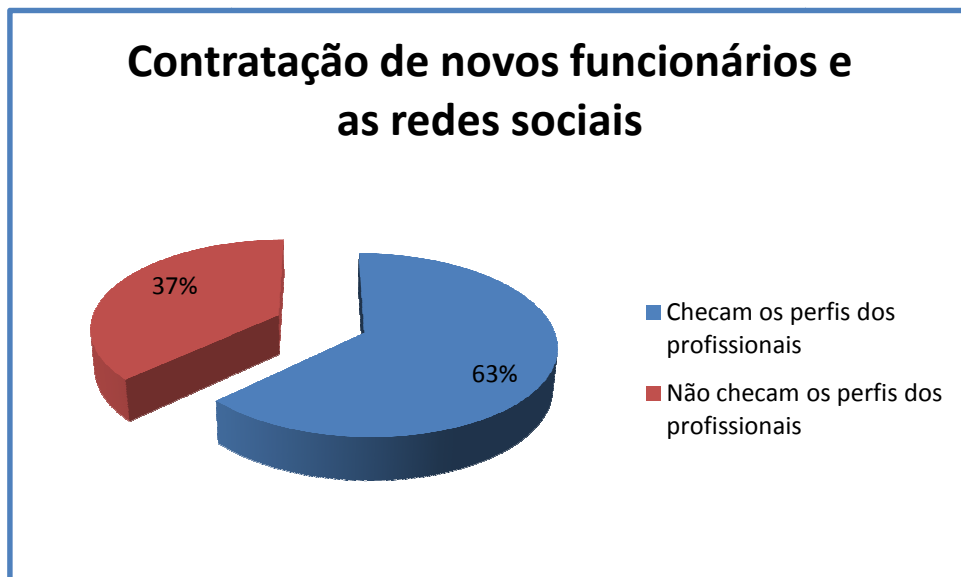


FIGURA 5 – CONTRATAÇÕES E OS PERFIS DAS REDES SOCIAIS (Deloitte Touche Tohmatsu, 2010)

A partir do conteúdo teórico desenvolvido nos estudos e dos resultados apresentados é possível identificar como o conhecimento gerado pelas empresas brasileiras ainda não é material de aprendizado e valor. Identificamos claramente que as empresas conseguem usar as informações das redes para contratação de novos funcionários mas não para gerar valor e garantir seu patrimônio.

O fluxo de conhecimento nas empresas ainda está em ilhas de conhecimento e o capital intelectual ainda não é identificado nem se torna fator determinante na tomada de decisões estratégicas.

5 - Conclusões

O presente estudo, ao passar pela fala de vários autores e apoiar-se em pesquisas recentes sobre o fenômeno das redes sociais, pode responder a questão inicial colocada como nosso problema de pesquisa: Como o uso do conhecimento gerado pelas redes sociais pode criar valor para as empresas? Assim é que citamos a seguir as principais constatações que fizemos ao dialogar com esses autores e analisar os resultados apontados pelas pesquisas.

A identificação do conhecimento que existe dentro da organização é base para se conseguir manter um constante aprendizado organizacional usando as redes como estratégia para agregar valor às empresas.

Assim, pode-se inferir que o valor do conhecimento gerado pelas redes sociais é ao mesmo tempo um rico manancial de valor para as empresas e um dos grandes desafios atuais da gestão das próprias empresas que comandam tais redes como *Facebook* e *Google*. Na verdade, hoje se tem apenas a perspectiva do potencial do seu uso para direcionar estratégias e melhorar o conhecimento sobre o ambiente de negócios.

As empresas que gerirem estrategicamente o uso das redes sociais, entendendo e focando o conhecimento gerado para a inovação de seus produtos/serviços, fortalecimento e credibilidade da sua marca e criação de identidade única no mercado terão maior probabilidade de sucesso.

Essa gestão depende de pessoas. Pessoas, funcionários, desmotivados e insatisfeitos, não se comunicam, não compartilham informações nem interagem nas redes motivados pelo interesse da organização.

A colaboração dos funcionários que interagem gerando conhecimento é a base para criação do valor no uso das redes. Através das redes, novos mercados podem se explorados. Com uma política de aprimoramento da comunicação interna e externa, inovações serão identificadas.

O aprendizado gera inovação e a empresa que usa estrategicamente a interação nas redes terá aí uma fonte propulsora de inovação como consequência.

Redes sociais não são exatamente as mídias de massa. As estratégias não devem ter expectativas de atingir milhares de pessoas de uma vez, pois seu uso é um trabalho de médio a longo prazo, Portanto o uso de redes sociais como estratégia só será efetivo se a empresa conseguir gerir seu conhecimento.

Existem vários métodos para criar valor nas redes de conexões. Identificamos também os estágios para se chegar ao *nirvana* das redes sociais, onde, como já se disse você é sua comunidade, seu negócio está completamente em rede, dos produtos e serviços ao atendimento, sua inovação é aberta e é capaz de seus usuários serem também seus parceiros e participarem dos processos de tomada de decisão do seu negócio, que é deles também.

Por esses três fatores (aprendizado, conhecimento e comunicação) percebe-se que o sucesso das geradoras de valor no mercado parece estar ligado à

comunicação interna e externa da empresa, tanto com o pessoal da própria empresa quanto com os consumidores de seus produtos ou serviços, ou seja, as redes sociais são, de fato, canais formadores de valores para as empresas abertas a colaboração e sensíveis ao contato com seus potenciais compradores.

Sendo assim, deve-se garantir também a segurança da informação. Proteger conhecimentos é uma ação gerencial que objetiva claramente a proteção do patrimônio da empresa, representada por este forte componente na formação de valor.

No uso das redes todo cuidado é pouco, no que se refere ao seu controle e na segurança dos dados e informações que ali trafegam. As empresas devem estar atentas a vulnerabilidades como risco de infecção, roubo de identidade e *bugs* de software. Mais uma vez a colaboração dos funcionários e sua conscientização garantirão aos gestores e administradores maior segurança contra atividades irregulares.

O amadurecimento da empresa e o entendimento de sua geração de valor garantem um ambiente propício à inovação, desde que a segurança no uso das redes e a estratégia da empresa sejam bem estruturadas.

As empresas que ainda não aderiram a Web 2.0 devem trabalhar sua cultura, ajustando seus comportamentos aos novos tempos, pois ela é uma ferramenta de grande potência e não uma ameaça, desde que bem gerenciada. Criando uma base interna de conhecimento, aprendizado e comunicação organizacional os conhecimentos gerados agregarão novos valores.

Grande parte das empresas ainda não veem nas redes sociais um elemento importante na formação do seu valor de mercado e, portanto, se fecham, talvez considerando que o acesso constante a elas seriam prejudiciais à produtividade e desperdício de tempo útil dos seus empregados. Isto configura um preconceito das organizações que não percebem que tais atividades quando devidamente gerenciadas não se traduz em perda de tempo e produtividade, mas sim em manancial de conhecimentos novos e matéria prima para gerenciamento estratégico.

Quanto aos objetivos secundários, parte deles foi alcançada, porque constatou-se que as empresas brasileiras ainda estão em fases muito primárias no que diz respeito a apropriar-se do conhecimento gerado pelas redes e transformá-lo em valor para seus negócios. Na verdade, muitas delas, veem nas redes sociais utilizadas pelos seus colaboradores uma espécie de ameaça à sua eficiência e rotinas de trabalho. Por outro lado, como desconhecem em grande parte o uso e utilidade das ferramentas desenvolvidas para capturar e analisar este tipo de informação, não cria ambientes propícios à criação e aplicação deste conhecimento como valor econômico e estratégico.

Redes sociais é um fenômeno contemporâneo que ainda não atingiu sua maturidade total como expressão de opinião pública, mas isto é questão de tempo e espaço. As empresas que acompanharem cuidadosamente o caminhar deste fenômeno estarão mais aptas a se apropriarem dos benefícios econômicos que elas tendem a fornecer.

Referências

ALCARÁ, Adriana Rosecler; TANZAWA, Elaine Cristina Liviero; DI CHIARA, Ivone Guerreiro; TOMAEL, Maria Inês; UCHOA JUNIOR, Plinio Pinto de Mendonça; HELCKLER, Valéria Cristina; RODRIGUES, Jorge Luis; VALENTE, Sulamita da Silva; TOMAÉL, Maria Inês. **As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva**, TransInformação, Campinas, 18(2):143-153, maio/ago., 2006

Alves, Antonio Pedro. Orkut ontem, facebook hoje e amanhã?. HSM, Marketing. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/marketing/orkut-ontem-facebook-hoje-e-amanha>. Acesso em: 13 fev 2012.

BACHERT, Ricardo. Redes sociais: Facebook é apontado como 'vilão' da segurança. Disponível em: <http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=25510&sid=18&tpl=printerview> Acesso em: 13 Fev 2012

BIONDO, Graciela Gonzáles. **Dossiê - As Redes Sociais e seu negócio: Mar em cada gota**. HSMManagement Nov/Dez, 2009

Branding. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Branding>. Acesso em 3 Mai 2012

CARDOSO, Oscar; GUIMARÃES, Natalia; DIAS, Deborah Angelica; PINHO, Carina; ALVES, Beatriz. **A Gestão administrativa e as redes sociais**. 2011. Dissertação - Introdução a Administração, Estácio, Belo Horizonte, 2011

CAVALCANTI, Vitor. **Empresas estão mais preocupadas com análise de redes sociais**. Customer Intelligence, 2011. Disponível em: <http://informationweek.itweb.com.br/5220/empresas-estao-mais-preocupadas-com-analise-de-redes-sociais/>. Acesso em: 14 fev 2012.

CECOTOSTI, Katia. **Especial Redes Sociais: Como ter estratégia nas redes?** HSM online. 2010

CHOO, Chun Wei. **A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** Editora Senac São Paulo, 2003

DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e projetos.** Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Thomson Learning, 2006

DELO BIO. **Connected Brazilians, Mexicans Prefer Internet to TV;** Online Penetration Climbs. Global News, 2012. Disponível em: <http://adage.com/article/global-news/online-penetration-climbs-brazil-mexico/233292/> Acesso em: 14 Mar 2012

Diário do Vale. Redes sociais ameaçam segurança. Disponível em: <http://diariodovale.uol.com.br/noticias/0,37097,Redes%20sociais%20ameacam%20seguranca.html#axzz1rBly6Ksf> . Acesso em: 14 mar 2012.

Direct Performance. CASO DAS CERVEJAS, 2010. Disponível em http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=3019:direct-performance-analisa-marcas-de- cerveja-nas-redes-sociais-&catid=5:analise-setorial&Itemid=356. Acesso em: 15 Fev 2012

DRUCKER Peter F. **O advento da nova organização.** In: Gestão do Conhecimento/Harvard Business Review. Trad.: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000 -12ª reimpressão **organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DUGUIT, Paul.; BROWN, Jonh S. Estrutura e Espontaneidade: Conhecimento e Organização. In. **Gestão Estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação**

GARCIA, Ignacio. **Um olhar antropológico das redes sociais**. HSM online. 2010

Geração_Y. Disponível em: pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_Y. Acesso em: 15 Fev 2012

GIARDELLI, Gil; FLETURE, Samanta; CREATIVE, Gaia. Gestão do conhecimento nas redes sociais. HSM, 2011. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/digital/gestao-do-conhecimento-nas-redes-sociais>. Acesso em: 13 fev 2012.

KAIBER JUNIOR, Ivan Francisco. Redes sociais: Empresas, Internet e Administração. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/redes-sociais-empresas-internet-e-administracao/59079/>. Acesso em: 15 Fev 2012

KIMURA, Herbert; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; GODOY, Arilda Schmidt. **Redes Sociais, Valores e Competências**: Simulação de conexões. RAE, Jul/Set, 2006

KOTLER, Philip. HERMAWAN, Kartalalaya. SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIPNAK, Jessica, STAMP, Jeffrey. Networks, redes de conexão : pessoas conectando-se com pessoas. São Paulo : Aquarela, 1992.

MACULAN, B. C. M. S. **Manual de normalização**: padronização de documentos acadêmicos do NITEG/UFMG e do PPGCI/UFMG. 2. ed. atual. e rev. Belo Horizonte: UFMG, 2011. 49p. Apostila. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/normalizacao>>. Acesso em: 23 Fev 2012.

Malware. Disponível em: pt.wikipedia.org/wiki/Malware. Acesso em: 15 Fev 2012

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

MARTINHO, Cássio. Redes: Uma introdução às Dinâmicas da Conectividade e da Auto-Organização. Brasília: WWF – Brasil. 2003.

MEIRA, Silvio. As mídias sociais no mundo dos negócios. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/artigos/silvio-meira-midias-sociais-no-mundo-dos-negocios> Acesso em: 23 Fev 2012

MEIRA, Silvio. Estratégia: Seu negocio e as [ou nas] redes sociais. Disponível em: <http://smeira.blog.terra.com.br/2010/05/20/estrategia-seu-negocio-e-as-ou-nas-redes-sociais-4/>. Acesso em: 23 Fev 2012

Meta Analise. 72% das empresas têm acesso restrito às redes sociais. Meta Analise, 2011. Disponível em: http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=6047:72-das-empresas-tem-acesso-restrito-as-redes-sociais&catid=9:pesquisas&Itemid=359. Acesso em: 14 fev 2012.

Midias Sociais. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%ADdias_sociais. Acesso em 15 Fev 2012

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas**. Ciência da Informação, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999.

Nash, Kim S. Redes sociais como Facebook podem fazer muito pela gestão do conhecimento. CIO/EUA, 2011. UOL, 2011. Disponível em: <http://www.portogente.com.br/texto.php?cod=41136>. Acesso em: 14 fev 2012.

OTTO, Gabriela. **A socialização do CRM**. HSM, Digital. 2010.

PALUDO, Daniela Miranda de Oliveira. As Redes Sociais como Estratégia Organizacional. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-redes-sociais-como-estrategia-organizacional/58767/>. Acessado em: 14 Fev 2012.

PRAHALAD, C.K. - **A nova era da inovação**: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais/ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan (tradução Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia científica*: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

Redes sociais: Facebook é apontado como vilão da segurança. Convergência Digital. 2011.

RIBAS, Claudia da Cunha; ZIVIANI, Paula. Mediação, **Circulação e uso da informação no contexto das redes sociais**. ETD - Educação Temática Digital, Campinas, 2008

SÁ, Sylvia de. Coca-Cola, Google e Apple são as mais presentes na internet. Mundo do marketing. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/pesquisa/20206/coca-cola-google-e-apple-sao-as-mais-presentes-na-internet.html>. Acesso em: 13 fev 2012.

SCHNEIDER, Grazielle. **Empresas espiam rivais com rede social**. Folha São Paulo. Guia das redes sociais. 2010

SOUZA, Leandro Henrique de. **Redes sociais como proposta para amplificar a criação do conhecimento em organizações inovadoras**. 2010. 166f. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

TANABE, Silvio. Redes sociais: a nova fronteira do e-commerce. HSM online, 2010. Disponível em: http://www.hsm.com.br/editorias/redes-sociais-nova-fronteira-do-e-commerce?utm_source=news_digital_170910&utm_medium=news_digital_170910&utm_content=news_digital_170910_redes-sociais-nova-fronteira-do-e-commerce&utm_campaign=news_digital_170910. Acesso em: 14 Fev 2012

Teixeira, Daniela Ramos. Método REVIE (Rede de Valor para Inteligência Empresarial), 2008. Disponível em: www.revie.com.br. Acesso em: 14 fev 2012.

TEIXEIRA, Daniela Ramos. O que está por trás da Web 2.0 e das Redes Sociais em Marketing e Vendas. Meta Analise, 2010. Disponível em: http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=3268:o-que-estor-trda-web-20-e-das-redes-sociais-em-marketing-e-vendas--se-2&catid=1:ponto-de-vista&Itemid=353. Acesso em: 14 fev 2012.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais**: Cases, conceitos, dicas e ferramentas. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda., 2010. 199 p

TERRA, Branca. **Em tempos de redes**: a gestão do conhecimento para desenvolvimento de regiões. Rio de Janeiro: Interciência, 2007.

TOMAÉL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. **Redes Sociais**: Posições dos atores no fluxo da informação, R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomsson Learning, 2004

Um bom cenário das mídias sociais nas empresas. Social Media for Communicators. DELOITTE. 2010. Disponível em: <http://msoma.wordpress.com/2010/06/19/um-bom-cenario-das-midias-sociais-nas-empresas/>. Acesso em: 15/2/2012

VON KROGH, George – *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*/ George Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ijuki Nonaka. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Campus, 2001