

## MÍDIAS SOCIAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO NORDESTE DO BRASIL

### SOCIAL MEDIA AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES IN NORTHEAST OF BRAZIL

*Lydia Maria Pinto Brito* <sup>(1)</sup>

*Universidade Potiguar/UnP, Natal, RN*

*Fernanda Fernandes Gurgel* <sup>(2)</sup>

*Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN, Santa Cruz, RN*

*Aluisio Fontes de Queiroz* <sup>(3)</sup>

*Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN, Natal, RN*

*Ahram Bruni Cartaxo de Castro* <sup>(4)</sup>

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte/IFRN, Natal, RN*

*Ismael de Mendonça Azevedo* <sup>(5)</sup>

*Universidade Potiguar/UnP, Natal, RN*

#### RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a utilização do conteúdo de mídias sociais para os processos táticos e estratégicos da Gestão do Conhecimento em microempresas de Tecnologia da Informação do Nordeste do Brasil. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, centrada no estudo de casos múltiplos. Para o levantamento dos dados, foram utilizados questionários com quadro de análise em Manuel Castells e em Arthur Jue, em Jackie Marr e Mary Kassotakis. Foram pesquisadas seis microempresas de Tecnologia da Informação incubadas em uma universidade pública federal. O tratamento dos dados foi feito por análise de conteúdo e com o uso de planilhas eletrônicas. Os resultados revelaram que: ao se falar da utilização de mídias sociais para a Gestão do Conhecimento, as empresas pesquisadas são mais reativas do que prospectivas. Em seu processo tático, faz pouco uso do conteúdo das mídias sociais, enquanto a apropriação do conhecimento por meio das mídias sociais, no processo estratégico, desperta interesse nos empregados. A relevância do estudo assenta-se na importância econômica e social que as empresas de tecnologia pesquisadas têm para a Região estudada que está em processo de implantação de um parque tecnológico.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; mídias sociais; tecnologia da informação; processos táticos e estratégicos; nordeste do Brasil.

#### ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the use of social media content for the tactical and strategic processes of Knowledge Management in microenterprises of Information Technology in the Northeast of Brazil. This is a qualitative, exploratory and descriptive research centered on the study of multiple cases. For the data collection, questionnaires with analysis were used in Manuel Castells and Arthur Jue, in Jackie Marr and Mary Kassotakis. Six micro-enterprises of Information Technology were investigated incubated in a federal public university. Data processing was done by content analysis and the use of spreadsheets. The results revealed that: when talking about the use of social media for Knowledge Management, the companies surveyed are more reactive than prospective. In its tactical process, it makes little use of the content of social media, while the appropriation of knowledge through social media, in the strategic process, arouses interest in employees. The relevance of the study is based on the economic and social importance that the technology companies surveyed have for the studied region that is in the process of implementing a technology park.

**Keywords:** Knowledge management; social media; information technology; tactical and strategic processes; northeast of Brazil.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, observou-se o surgimento e a popularização das mídias sociais virtuais, com posterior disseminação do seu uso em contextos diversos. O conhecimento produzido e disponibilizado por meio de mídias sociais, quando minerado, por exemplo, pode ser fundamental para gerar mudanças nas organizações e na sociedade (TEIXEIRA, 2013). Tais mídias permitem superar limites de espaço e de tempo, tornando possível que diferentes stakeholders compartilhem dados e informações, fato que contribui para a inovação e a resolução de problemas empresariais críticos com maior rapidez, bem como para a geração de vantagens competitivas (ROCHA JUNIOR et al., 2014).

A relação entre os stakeholders e as organizações gera uma fonte potencial de riqueza, caracterizando o capital intangível como capital relacional, cria valor para a organização e mede sua reputação, sua eficiência, a importância da marca, dos canais de distribuição, dentre outros aspectos relacionados (PASTOR et al., 2017).

O interesse das organizações pelas mídias sociais para a Gestão do Conhecimento (GC) tem como finalidade impulsionar a eficiência de seus processos, aumentar sua produtividade e a qualidade dos seus serviços, bem como alcançar soluções inovadoras e produtos para seus clientes (BHARATI; ZHANG; CHAUDHURY, 2015; PINHO; REGO; CUNHA, 2012; SCUOTTO; DEL GIUDICE;

OBI OMEIHE, 2017) por meio de habilidades locais, do know-how, da criatividade e das tecnologias da informação que são necessárias para a resolução de problemas do dia a dia (SIGALA; CHALKITI, 2015). Nesse contexto, as Tecnologias da Informação estão sendo consideradas um dos principais componentes das práticas gerenciais devido à sua capacidade de armazenar, selecionar e direcionar o conhecimento para quem precisa dele.

Apesar da crescente evidência da contribuição das mídias sociais para a GC, há várias questões que ainda não foram totalmente compreendidas pelos estudos existentes. Primeiro, tais estudos não apresentam uma visão integradora de todos os processos de GC, pois comumente estão focados nos processos táticos (criar, adquirir, aplicar, compartilhar, aprender e armazenar), em detrimento dos processos estratégicos (avaliar, construir/manter e descartar o conhecimento) (ALEGRE; SENGUPTA; LAPIEDRA, 2013; PINHO; REGO; CUNHA, 2012; ANDREEVA; Kianto, 2012).

Em segundo lugar, a tendência, hoje, é a de GC por software social, que fornece alternativas abertas e de baixo custo para implementações tradicionais. Nesse contexto, os estudos empíricos ainda estão em andamento e, portanto, há espaço para a decantação sobre o contexto prático do uso das mídias sociais para a GC (KANE, 2017; VON KROGH, 2012). A partir disso, surge a questão que norteia o estudo: como organizações brasileiras de Tecnologia da Informação utilizam o

conteúdo de mídias sociais para os processos táticos e estratégicos da GC?

Ancorando-se nessa indagação, o presente estudo tem por objetivo analisar a utilização do conteúdo de mídias sociais para os processos táticos e estratégicos da GC em microempresas de Tecnologia da Informação do Nordeste do Brasil.

Nessa perspectiva, e considerando-se que em ambientes tecnológicos a inovação é geralmente um resultado direto da eficácia da GC (DONATE; PABLO, 2015), a relevância deste estudo se dá pela importância econômica e social que as empresas de tecnologia pesquisadas têm para a região estudada, onde se encontra em processo de implantação de um parque tecnológico de inovação.

Convém sinalizar que o artigo em pauta se organiza em cinco seções: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados e suas discussões, e considerações finais do estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A GC consiste num conjunto de políticas de gestão que tem como finalidade favorecer a criação de conhecimento, sua transferência para todos os membros da organização e sua posterior aplicação, cujo processo vislumbra o alcance de competências distintivas que poderão viabilizar, para as empresas, vantagens competitivas (PINHO; REGO; CUNHA, 2012).

Donate e Pablo (2015) afirmam que a GC envolve atividades de organização, estruturação e recuperação do conhecimento organizacional. Essas atividades permitem que as organizações mantenham uma memória organizacional

que abrange o conhecimento em suas várias formas, tais como: a documentação escrita, as informações armazenadas em bancos de dados eletrônicos, o conhecimento humano armazenado em sistemas especialistas e os processos ou conhecimentos tácitos adquiridos por indivíduos e redes de indivíduos.

Para Bukowitz e Williams (2002), em referência ao Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), a GC foi percebida como dois processos distintos e complementares, sendo um relacionado ao Processo Organizacional Tático, que se divide em quatro passos, quais sejam: Obtenção, Utilização, Aprendizagem e Contribuição. E o Processo Organizacional Estratégico, que é subdividido em três passos que garantem a sua validade. São eles: Avaliação, Construção/Manutenção e Descarte. Esses processos podem ser diagnosticados pelas organizações de modo a conhecer qual deles ou qual passo de cada processo está bem implantado ou está sendo utilizado com maior frequência nas organizações. Essa estruturação segue dois cursos de atividades que ocorrem simultaneamente nas organizações: (i) a utilização de conhecimento no dia a dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado e; (ii) o processo, mais a longo prazo, de combinar o intelectual com as exigências estratégicas.

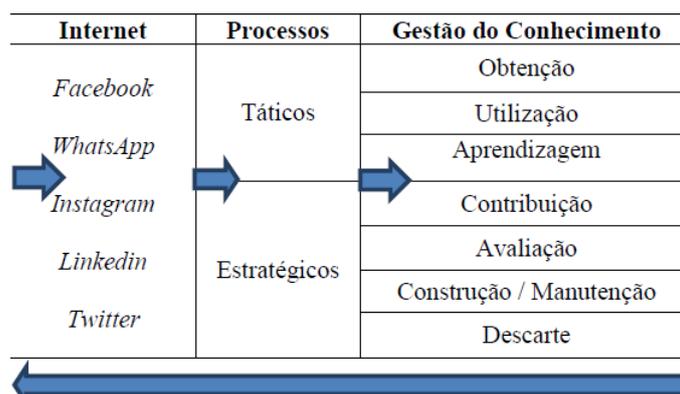
Portanto, a GC consiste em processos de conhecimento (criar, compartilhar, adquirir, transferir, aplicar, avaliar e descartar), infraestruturas (TIC), fatores culturais e capacidades de gestão que suportam e melhoram a performance organizacional em busca de inovação e de vantagens competitivas.

As mídias sociais, conforme Kane (2017) e Teixeira (2013), são todas as ferramentas com interatividade e que fazem parte da geração de conteúdo por meio das novas mídias, que incluem computador, mobile, tablet, games, inteligência artificial, realidade virtual e realidade aumentada, que influenciarão, de modo potencializado, como a GC organizacional será praticada. Essas mídias podem ser utilizadas de várias formas e com diferentes funções: fóruns de discussão, blogs, wikis e podcasts, podendo incluir o uso de vídeos, de imagens e de áudios. Cada uma dessas ferramentas usa um tipo especial de tecnologia social (uma plataforma de comunicação que faz com que as conexões sejam possíveis) chamada Web 2.0, que é a fase da web que possibilita que qualquer usuário crie informação on-line (JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2017; KARGARAN; JAMI POUR; MOEINI, 2017).

As redes da web, as redes de celulares, as redes sociais e as manifestações de rua, por exemplo, contribuíram para a configuração das redes multimodais espontâneas sem lideranças, que realizaram uma verdadeira

revolução na forma de comunicação entre os indivíduos (CASTELLS, 2017). Dentre as ferramentas mais populares estão o E-mail, o Facebook, o WhatsApp, o Instagram, o Twiter, o LinkedIn, o Badoo e o Skype (JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2017).

Essas ferramentas são meios que dão suporte à Gestão do Conhecimento nos processos táticos e estratégicos, pois fornecem experiências condensadas, valores, informações, sua incorporação, os “instintos, os ideais, as normas, os procedimentos” (REGINATO; GRACIOLLI, 2012, p. 709) e os insights, os quais são utilizados para proporcionar, às organizações, ganhos de eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos/serviços e na produção. Auxiliam, nesses termos, o alcance das exigências de mercado, a criação de novos conhecimentos, as apresentações de marketing, documentos, tomadas de decisão e elaboração de indicadores, ressignificando o planejamento organizacional, dentre outros (BEHRINGER; SASSENBERG, 2015; BHARATI; ZHANG; CHAUDHURY, 2015; JUE; MARR; KASSOTAKIS, 2017), conforme a Figura 1.



**Figura 1 - Relação entre mídias sociais e a Gestão do Conhecimento**

Fonte: Elaborada pelos autores

Portanto, para a GC, as mídias sociais podem promover a geração de novos conhecimentos e aprendizagens organizacionais fundamentais para o alcance de vantagens com base na inovação (O'LEARY, 2016; DONATE; PABLO, 2015; ALEGRE; SENGUPTA; LAPIEDRA, 2013).

Pode-se, assim, utilizar a GC para transformar dados, informações e experiências tácitas em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As informações serão armazenadas em uma memória organizacional, nos sistemas da própria empresa, por meio dos quais poderão ser recuperadas (BEHRINGER; SASSENBERG, 2015; REGINATO; GRACIOLLI, 2012) e utilizadas pelos trabalhadores para manter as organizações viáveis no futuro, para agregar valor a produtos e serviços, e para gerar vantagem competitiva.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente, a pesquisa se configura como um estudo de natureza qualitativa (BARDIN, 2009; FLICK, 2009),

de caráter exploratório e descritivo com relação aos fins (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007), bem como, estudo de casos múltiplos com relação aos procedimentos. (YIN, 2015; GODOY, 1995).

A pesquisa foi realizada em seis microempresas de Tecnologia da Informação incubadas em uma universidade pública do Rio Grande do Norte (RN), na cidade do Natal/RN. As empresas foram escolhidas tendo em vista a importância que admitem do ponto de vista estratégico para o estado do RN, uma vez que contribuem com o desenvolvimento tecnológico da região que está em vias da implantação de um parque tecnológico. Além disso, as empresas foram escolhidas devido à conveniência do pesquisador no acesso aos respondentes (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Os participantes da pesquisa foram técnicos, gerentes e gestores, num total de dez respondentes, conforme indica o Quadro 1.

Empresa	Missão	Total de empregados	Respondentes
A	Automatizar e otimizar o dia a dia na gestão jurídica.	10	4
B	Inserir empresas no mundo digital possibilitando ao nosso cliente a apresentação de seus produtos e serviços ao seu consumidor final.	10	1
C	Atribuir inteligência, eficiência e inovação a sistemas tecnológicos. Portanto, o ramo de atuação da empresa é o projeto e a implementação de sistemas embarcados voltados à automação.	6	1
D	Desenvolver sistemas inteligentes através de soluções inovadoras, gerando renda e desenvolvimento sustentável.	5	2
E	Evidenciar as marcas dos clientes nos veículos de comunicação de forma acessível e simples.	6	1

Empresa	Missão	Total de empregados	Respondentes
F	Prover soluções de Tecnologia da Informação que permitam o controle, o monitoramento e o gerenciamento das ações de nossos clientes.	4	1
Total de empregados entrevistados		41	10

**Quadro 1 - Empresa, missão e total de empregados e de respondentes da pesquisa**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

A coleta de dados ocorreu via *E-mail* (MALHOTRA, 2012), no período de dezembro de 2016 a abril de 2017. O plano de coleta e desenvolvimento constou de: contato com as empresas, aplicação do instrumento de coleta de dados (questionário), organização dos dados, análise de conteúdo, e elaboração dos resultados.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi dividido em três seções, sendo a primeira para a descrição do uso das mídias sociais pelos sujeitos, sobre a utilização de redes sociais, locais de acesso, tempo diário de conexão e caracterização da conexão, elaborado com questões fechadas e abertas a partir das contribuições de Castells (2017) e Jue, Marr e Kassotakis (2017); o segundo bloco, buscou verificar a utilização do conhecimento nos processos da GC no nível tático e estratégico - adaptado de Bukowitz e Williams (2002) - também composto por questões fechadas e abertas. O questionário de Wendi Bukowitz e Ruth Williams foi

utilizado porque fornece uma compreensão geral do desafio que a GC é para as organizações, esboça os caminhos já percorridos e os obstáculos de percurso criando oportunidade para a reflexão. Um terceiro bloco buscou a caracterização dos respondentes. Em seguida, foi feita a análise de conteúdo por meio da frequência das respostas, sobre as perguntas abertas dos questionários, que resultou nos quadros de categorização utilizados para análise dos resultados, conforme apresentado no Quadro 2.

A análise de conteúdo foi utilizada, pois se trata de um método adotado em pesquisas qualitativas que visa a obter a descrição do conteúdo das mensagens e indicadores que permitam a inferência de conhecimentos dessas mensagens (BARDIN, 2009). Buscou-se, com essa análise, a reflexão sobre a ausência ou a presença de um conjunto de características nas mensagens (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

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

**Quadro 2 - Categorização do conteúdo**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

O tratamento dos dados das questões fechadas ocorreu em planilhas eletrônicas, em que se avaliou a frequência das respostas quanto à concordância e à discordância dos respondentes com as afirmações do questionário. Segundo Godoy (1995, p. 26):

ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter

qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada. É importante ressaltar que, quando há análise quantitativa, geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado.

A validade e a confiabilidade internas da pesquisa foram aferidas por meio da

avaliação de pares pesquisadores da área. A validade externa da pesquisa está na descrição rica e densa que buscou compreender, em profundidade, um pequeno grupo de sujeitos, evitando-se formas de generalização dos achados para a população. (MERRIAM, 1998).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Perfil de utilização das mídias sociais nas empresas estudadas

Os sujeitos respondentes da pesquisa são jovens entre 23 e 28 anos de idade. A idade é decorrente do fato de que as empresas incubadas de universidades comumente são fruto de atividades acadêmicas, criadas e geridas por estudantes com a orientação de professores especialistas (LIMA et al., 2014).

A utilização das mídias sociais nas empresas estudadas ocorre a priori pelo *E-mail*, seguido, respectivamente, do *Skype*, do *Whats App*, do *Facebook*, do *Twitter*, do *Linkedin*, do *Instagram* e do *Badoo*. Dessa forma, nota-se, assim como aponta Castells (2017), que as empresas pesquisadas seguem tendências da sociedade quanto ao acesso de mídias sociais. Além disso, todos os pesquisados utilizam como ferramenta de acesso à *web*, o *notebook* seguido do *smartphone*, computador e *tablet*, tanto para fins pessoais quanto de trabalho. O dado mostra a evolução da tecnologia e simboliza uma mudança da utilização tradicional do computador para ferramentas tecnológicas, que permitem uma maior mobilidade espacial e funcional, a exemplo do *notebook* e o do *smartphone*.

Todas as empresas demonstraram que utilizam a internet como uma importante ferramenta para desenvolver suas tarefas. Quanto à universidade corporativa e aos

portais corporativos, observou-se que apenas a Empresa A faz uso desses recursos. E todos os trabalhadores das Empresas D e E utilizam as comunidades virtuais de aprendizagem. Os resultados relacionados ao uso da internet corroboram os dados da pesquisa de Jue, Marr e Kassotakis (2017), pois a internet possibilita que cada participante das empresas estudadas publique e acesse informações, colabore para um esforço comum ou construa relacionamentos, representando um avanço em tecnologia e mudanças nas normas comportamentais, aumentando, nesses termos, o volume de trocas entre as pessoas e estendendo o poder de alcance a todos os lugares do mundo.

Por meio dos dados coletados também foi possível perceber que os empregados das empresas estudadas não costumam frequentar *lanhouses*. Os outros locais de acesso à internet são respectivamente: *shoppings*, restaurantes e locais públicos. Os dados corroboram as análises de Castells (2017), pois atestam a variedade de possibilidades de acesso e utilização da internet. Os pesquisados passam entre 12 e 16 horas conectados por dia. Tais resultados podem estar ligados à frequente participação em redes sociais no ambiente virtual, que, conforme destaca Castells (2017), ganha cada vez mais realce como recurso teórico, metodológico e técnico para o exame de como o mundo social, em seus diferentes níveis, se estrutura e se transforma, centrando-se na relação entre atores sociais e na relação de mão dupla entre atos (ação) e estrutura social (rede de relações), que conta com instrumental analítico complexo e desenvolvido.

Ainda sobre o perfil de utilização das mídias sociais nas empresas estudadas, a análise de conteúdo, conforme o quadro 3,

revelou que: em relação ao sentimento de não estar conectado, ele está ligado a algo negativo nos âmbitos pessoal e profissional. Os empregados se sentem improdutivos, com sensação de prejuízo à empresa, incompletos, atrasados comunicativamente, incapazes e

preocupados quando não estão conectados à rede. Dessa forma, nota-se uma grande proximidade dos empregados às redes sociais virtuais.

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

**Quadro 3 - Sentimento quando não está conectado**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Com relação à questão sobre o apego à *web* no âmbito da clientela, conforme apresentado no Quadro 4, o oferecimento de internet para os clientes é uma necessidade básica que pode ser vista, também, pelo lado

financeiro, uma vez que pode trazer diferenciação ao estabelecimento e fidelização de clientes. Dessa forma, é apontado como sendo uma tendência em estabelecimentos das diversas áreas.

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

**Quadro 4 - Wi-fi para os clientes da empresa**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Sobre a disponibilização de *wi-fi* para dispositivos pessoais dos empregados, é apontada uma estreita relação com a execução de atividades, conforme apresentado no Quadro 5.

<b>Categoria</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Respondente</b>
Com horários definidos.	Sim, contanto que seja definido horários para o acesso.	a
	Sim, desde que haja uma política de uso.	b
	Em horários específicos para o uso.	j
Para realização das atividades de trabalho.	Desde que seja utilizada, na maior parte, para colaboração com a função do trabalhador na empresa.	i
Pode diminuir a produtividade.	O uso indiscriminado de dispositivos pessoais pode trazer problemas de produtividade do trabalhador.	b
	Trabalhadores que não estão estimulados e/ou não gostam do trabalho que faz, pode acabar afetando a sua produção, mas nesse caso é melhor estimular o trabalhador ou demiti-lo.	c
	Desde que o uso não interfira na produtividade do trabalhador.	g
	É importante verificar se há um uso excessivo da rede para fins pessoais de forma que possa prejudicar o desempenho no trabalhador no trabalho.	h

Categoria	Fragmento	Respondente
Apenas relacionado à proatividade.	Sim, é viável para trabalhadores proativos.	c
		d
		e
		f

**Quadro 5 - Wi-fi para dispositivos pessoais dos trabalhadores**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Para os sujeitos, a disponibilização de internet nos equipamentos pessoais deve ocorrer com horários definidos e, principalmente, para facilitar a comunicação interna, uma vez que, se não estiver associada a fatores como proatividade, pode diminuir a produtividade no ambiente de trabalho. Em seguida, tem-se a análise dos resultados quanto aos processos táticos e estratégicos da GC.

### Utilização do conhecimento nos processos táticos de GC

Em relação ao processo tácito, e no que se refere à obtenção da GC, tem-se algumas divergências em relação às respostas, contudo, a maior parte dos respondentes afirma que as organizações apresentam esses processos estruturados regularmente ou sempre, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1. Obtenção do conhecimento para resolução dos problemas do dia a dia**

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na tabela 1, um aspecto de destaque é sobre se a organização viabiliza/possibilita que seus trabalhadores participem de redes sociais sobre seu ramo de negócio. A maior parte dos respondentes concorda com a afirmação. Dentre os pontos em que há concordância numericamente semelhante, tem-se os que sinalizam pela realização de planejamentos estratégicos periódicos, a realização de planejamentos operacionais periódicos e o provimento para os

trabalhadores de informações, tecnologias, referenciais e *feedbacks*.

Quanto aos quesitos que foram apresentados com maior concordância, estão a captação de informações gerais sobre cliente e mercado e a obtenção de conhecimento agregador da missão, negócio, valores, visão de futuro e estratégias da organização. Dessa forma, nota-se que as organizações destacam a importância do planejamento. Contudo, é importante ressaltar que nas empresas estudadas nem

sempre a obtenção de informação nas mídias sociais ocorre de forma clara, diferentemente do que alertam Bukowitz e Williams (2002), bem como que as atividades como o planejamento estão sendo ressignificadas (KARGARAN; JAMI POUR; MOEINI, 2017).

Na perspectiva dos processos de Obtenção do Conhecimento, foi questionado sobre como o conhecimento das demandas sociais pode facilitar a seleção de pessoal (Quadro 6).

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

**Quadro 6 - Obter conhecimento das demandas sociais**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Como respostas, notou-se que a seleção de pessoal se beneficia do conhecimento de demandas, como pleito por emprego, crescimento econômico, carência de profissionais e ingresso no mercado de trabalho. Através da obtenção de conhecimentos das demandas sociais, é possível um maior domínio da gestão de

peessoas sobre a seleção de habilidades, concorrência, competitividade, criatividade e atração de investimentos.

Sobre a Utilização do Conhecimento (Tabela 2), a pesquisa revela uma semelhança numérica entre as respostas associadas às duas primeiras afirmações.

**Tabela 2 - Utilizar**

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Dessa forma, fica evidente que as empresas não contam com um perfil de competência profissional definido formalmente e conhecido por todos, e o gerenciamento de carreiras é feito pelas empresas. Os respondentes ficaram divididos em relação à terceira afirmação, embora a maioria tenha concordado sobre o fato de que a socialização dos novos empregados é baseada no potencial de cada um e tem como foco o futuro da organização.

A influência das mídias sociais na socialização de novos trabalhadores (Quadro 7) foi retratada pelos sujeitos da pesquisa. É apontado que o esclarecimento das demandas sociais fortalece o trabalho

coletivo, combate à discriminação social e evidencia a percepção de gostos dos trabalhadores no processo de socialização. De certa forma, através do apoio da conscientização das demandas da sociedade, é possível uma maior produção no ambiente de trabalho, uma vez que os trabalhadores tornam-se mais próximos. De uma forma geral, as mídias sociais podem ser utilizadas, trazendo valor para o cliente, como salientam Scuotto, Del Giudice e Obi Omeihe, 2017; Pinho, Rego e Cunha, 2012; Bukowitz e Williams (2002).

Categoria	Fragmento	Respondente
Associar ambientação à produção	Permite que novos trabalhadores possam se socializar mais rapidamente, permitindo que o mesmo fique mais “ambientado” e consiga produzir o que ele é capaz de produzir.	a
	Abrir o espaço para as pessoas se conhecerem de verdade.	c
		g
	Deixar o ambiente de trabalho mais sociável.	e
Fortalecimento do trabalho coletivo	Melhorando o rendimento do trabalho coletivo e com isso um melhor aproveitamento das capacidades intelectuais de cada trabalhador.	h
	Fortalece o trabalho coletivo e aumenta, de forma geral, a	b

	produtividade. Aprender a lidar com as diferenças que naturalmente irão existir, para que a equipe trabalhe de forma conjunta, compartilhando o conhecimento, e conseqüentemente, otimizando os processos, ajudando a formação mais sólida da organização.	i
Combate à discriminação	O preconceito é combatido com advertências verbais.	b
	Conscientizando as pessoas para serem indiferentes às diferenças.	c
Percepção de gostos	Descobrir o que o trabalhador gosta para incluir nas práticas de boas-vindas.	d
		f
		j

**Quadro 7 - Socialização e utilização de conhecimento**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Sobre o Aprendizado do Conhecimento (Tabela 3), foi apresentado que, regularmente, as organizações apresentam conteúdos dos eventos

educativos focados nas necessidades atuais, potenciais e futuras da organização, bem como na definição de conteúdos e enriquecimento da educação individualizada influenciada pelas práticas da sociedade.

**Tabela 3. Itens do Aprendizado do conhecimento**

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme a Tabela 3, os respondentes acreditam que o aprendizado não está adequado, pois discordam das afirmações sobre planejamento da educação corporativa alinhado com a gestão do conhecimento e desenvolvimento das competências essenciais e profissionais; gerenciamento formal da educação corporativa; conteúdos dos eventos educativos focados nas

necessidades pessoais dos empregados; criação de metodologias educacionais; tempo para que trabalhadores descubram o valor da participação nas redes e as vantagens do intercâmbio como condição para a recriação de funções para os objetos e pessoas; viabilização do desenvolvimento de novas competências para perceber, pensar e agir de modo a administrar a própria

sustentabilidade em condições de fluidez dos eventos e dos objetos.

Os pontos a serem melhorados de forma mais crítica são os da definição do planejamento da educação corporativa alinhado com o seu planejamento estratégico e a avaliação formal e continuada da Educação Corporativa.

Sobre os benefícios de instruir o trabalhador (Quadro 8), fica notório que os mais lembrados são aqueles relacionados aos

princípios e valores da empresa, que tornam o trabalhador mais satisfeito no trabalho e identificado com a empresa, com visível alinhamento de perfil e, conseqüentemente, com postura profissional mais atenuada. No caso das empresas de tecnologia, essa identificação com a empresa e seus valores, que se associam às demandas sociais, acaba favorecendo a aprendizagem daquilo que está firmemente integrado aos hábitos e às rotinas de trabalho.

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

**Quadro 8 - A sociedade e o aprendizado**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Em relação à Contribuição da GC (Tabela 4), é apontado, como frequente, a manutenção de espaços abertos/livres que possam ser ocupados pelos indivíduos, constituindo-se numa comunidade livre e pública, para que os trabalhadores façam deliberações, confirmando a perspectiva das

redes multimodais espontâneas defendidas por Castells (2017).

Tabela 4 - Contribuir

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Tabela 4, no que tange à pontos que ocorrem regularmente, são destacados a permissão pelas chefias que os trabalhadores vocalizem suas preocupações e debatam conjuntamente alternativas em meio aos problemas do dia a dia da organização; a existência de líderes com capacidade de ação que impacta na subjetividade dos trabalhadores para criar neles a competência para a ação desejada pela atuação na intersubjetividade dos atores; o apoio à criação de conhecimento novo, métodos novos, novas práticas organizacionais, novos produtos e serviços.

As organizações estudadas permitem, algumas vezes, a participação de representação dos trabalhadores sobre seus valores próprios e interesses no processo de tomada de decisão; possibilitam que empreendam redes multimodais

espontâneas, sem lideranças formalmente designadas e de livre manifestação; possuem procedimentos e referenciais que são continuamente reajustados para melhor contribuir e controlar conflitos.

Em relação à importância de Contribuir com o Conhecimento (Quadro 9), é apresentado que podem ser absorvidas algumas políticas pelas empresas, tais como o apoio à melhoria na saúde e melhoria da qualidade do emprego. Dessa forma, além de possivelmente ocorrer um aumento da produtividade, é possível uma melhoria das condições de vida do trabalhador. Sem contar que é possível um maior despertar da cidadania ao se pensar em problemáticas presentes na sociedade.

Categoria	Fragmento	Respondente
Qualidade do emprego.	Uma melhor qualidade de vida.	c
	Melhora a qualidade do empregado.	a
		e
Produtividade.	A produtividade de um empregado está diretamente relacionada com o seu bem-estar.	b
	Influencia a sua produtividade na empresa.	a
	Menos tempo sem produzir.	c
	O aprendizado adquirido em movimentos sociais ajuda o trabalhador a propor novos métodos e práticas que auxiliam a empresa a crescer.	d
	Garante a disposição maior de todos.	i

<b>Categoria</b>	<b>Fragmento</b>	<b>Respondente</b>
Pensar a sociedade.	O melhoramento da saúde pública.	a
	Dessa forma, a saúde pública pode contribuir na qualidade de vida do trabalhador e conseqüentemente aumentar seu bem-estar.	b
	Contribuir para a redução dos problemas sociais.	g h
Condições de vida.	A melhoria da saúde implica em uma redução de gastos pelo próprio empregado.	c
	O financeiro do trabalhador também será beneficiado.	f j

**Quadro 9 - Importância de contribuir**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Cabe lembrar que, conforme apresentam Bukowitz e Williams (2002), aumentar as ligações organizacionais aumenta a confiança de indivíduos e grupos, resultando em maior contribuição e compartilhamento do conhecimento.

### Utilização do conhecimento no processo estratégico

Sobre a Avaliação do Conhecimento (Tabela 5), os sujeitos responderam que,

regularmente, ocorre o gerenciamento do desempenho individual, do desempenho grupal e do desempenho organizacional; predominam os valores organizacionais e dos empregados; avalia-se com foco nas necessidades futuras da gestão de pessoas e nas necessidades atuais da organização.

**Tabela 5 - Avaliar**

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Tabela 5, os respondentes ficaram indecisos em relação ao gerenciamento das interações de trabalhadores através das tecnologias e sistemas de informação e comunicação ou de especialistas; de igual modo, houve indecisão quanto à previsão das conseqüências do trabalho em rede e seus resultados, quanto à forma de fazer negócios, às referências e expressões do pensamento, aos valores dos sentimentos e à articulação

do agir; ocorreu, também, indecisões relativas à atuação em situações emergentes que demandam administração de suas identidades, papéis, tarefas e vínculos, por força da intensa troca de informações, alta densidade de estimulação e frequentes bombardeios de narrativas que diferenciam, legitimam, rejeitam ou confirmam as racionalidades que sustentam as ações.

A importância da Avaliação de Conhecimento é abordada no Quadro 10. É

informado pelos sujeitos que a avaliação de conhecimento favorece o apoio à opinião do trabalhador e o trabalho em equipe. Isso permite ajustes na atuação profissional,

prevenção e autoavaliação, o que pode gerar aumento da produtividade.

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

**Quadro 10 - Contribuições da avaliação**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

Cabe lembrar que a avaliação ajuda os gerentes a isolar as variáveis que resultam em desempenho e levam à criação de valor e, assim, poderem tomar decisões melhores. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Sobre a Manutenção do Conhecimento relevante para a organização (Tabela 6), é frequente o tratamento com respeito aos trabalhadores demitidos, indignados, injustiçados, afetados por crises nas suas condições de vida.

**Tabela 6 - Construir**

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Tabela 6, pode-se constatar que as organizações estudadas se preparam para a instabilidade que o trabalho traz, pois elas estão sempre sujeitas a alterações advindas de novas informações e demandas; além disso, se preocupam com a adaptação das pessoas e de seus desempenhos às demandas do negócio e o cuidado do impacto do trabalho na qualidade de vida. Regularmente, os indivíduos e grupos desempenham suas tarefas de modo contingente à soberania das redes. É mostrado que algumas vezes as organizações possuem estratégias para verificar demandas sociais na área das relações de trabalho (remuneração, benefícios, saúde ocupacional).

Não é percebido se a organização mantém especialistas capazes de gerenciar crises e conflitos entre os interesses individuais dos trabalhadores e os da organização; da mesma forma, não fica claro se a organização instituiu a lógica dos fluxos (uma racionalidade diferenciada da lógica das estruturas, na qual os eventos são

relativizados pela fluidez de suas fronteiras, pela falta de regularidades e pela dinâmica de seus valores, dificultando a sustentabilidade entre contingências fundamentais com a relação entre a ação, o tempo e o local). Os respondentes acreditam que as empresas estudadas possuem estratégias para reter o conhecimento referente à competência essencial do negócio, sendo capaz de mantê-las viáveis no futuro.

Sobre a Construção de Conhecimento (Quadro 11), é apontado que essa atividade traz novas ideias para as empresas, contribuindo com a situação laboral, uma vez que na busca por direitos é necessária uma reflexão sobre horas extras, sobre longo prazo na empresa e sobre o conhecimento do perfil do trabalhador. Contudo, pode gerar insegurança e a necessidade de observação de riscos por parte das empresas, posto que o capital intelectual, constituído pelos empregados, precisa ser protegido.

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

**Quadro 11 - Construir conhecimento**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

De uma forma geral, a pesquisa corrobora a ideia de que, para a manutenção do capital intelectual na organização, precisa-se de uma visão holística sobre o empregado, reconhecendo habilidades imediatas que ele

traz para as suas tarefas. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Em relação ao processo de Descartar Conhecimento, as organizações encontram consideráveis dificuldades, conforme apresenta a Tabela 7.

**Tabela 7. Descartar**

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Demonstrou-se ser pertinente a valorização da adaptação de ideias sobre produtos e serviços em declínio. Regularmente, a maior parte das organizações procura atualizar os trabalhadores com relação a novos conhecimentos e valorizam a criação de novas rotinas. Entretanto, foi verificado que, esporadicamente, as organizações estudadas descartam conhecimentos não alinhados às estratégias da organização e aproveitam os conhecimentos das redes sociais para identificar o conhecimento obsoleto.

Para os sujeitos da pesquisa, conforme sinaliza o Quadro 12, os movimentos sociais aumentam a interação social e, em muitos casos, em virtude dos recentes movimentos coletivos terem sido fortemente impulsionados pela participação no ambiente virtual, acabou por tender para uma renovação de conhecimento em TI. Essa renovação deve ser vista a partir da lógica da curva de aprendizagem, em que, a princípio, tem-se a aprendizagem de novas tecnologias que, no final da curva, torna-se obsoleta, sendo substituída por outra. Quem não se

adapta, acaba, de certa forma, com falta de produtividade.

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

#### **Quadro 12 - Causas do descarte do conhecimento**

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

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

#### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final deste estudo, foi possível perceber que as empresas de Tecnologia da Informação estudadas utilizam o conteúdo de mídias sociais para a GC de forma gradual. Essas empresas possuem empregados imersos em uma cultura tecnológica pautada nas redes virtuais com densa utilização dos recursos da *Web 2.0* por meio das mídias sociais. Contudo, apesar das empresas apresentarem pontos em comum em suas missões, como o foco em melhorar a vida dos clientes, a simplicidade e a eficiência ao oferecer serviços de tecnologia, a

criação/criatividade/inação como propulsoras da gestão e a forte atuação no ambiente virtual, as mídias sociais e a GC nesses arranjos empresariais nem sempre andam no mesmo compasso, uma vez que as empresas são mais reativas do que prospectivas ao se falar da utilização de mídias sociais como um dos principais diferenciais competitivos na GC e do capital intelectual.

O estudo evidenciou, ainda, que o uso das mídias sociais pelos trabalhadores das empresas ocorre tanto fora quanto dentro do ambiente de trabalho, uma vez que as mídias sociais são vistas como um modo de atualização de conhecimento e informações em tempo real, independentemente de localização geográfica. Nesse contexto, fica evidente que o *E-mail* é uma ferramenta útil ao trabalho, sendo associado à diversas mídias sociais, como o *Facebook*, o *WhatsApp*, o *Instagram*, o *Twitter*, o *LinkedIn*, o *Skype* e, com menos frequência, o *Badoo*. Para o acesso às mídias sociais existe densa utilização de terminais móveis.

O estudo também revelou que o processo tático (Obter, Utilizar, Aprender, Contribuir) da GC está sendo pouco utilizado, principalmente com relação ao aprendizado. Os participantes da pesquisa acreditam que o aprendizado não está adequado por causa da baixa preocupação em educação corporativa para que os trabalhadores descubram o valor da participação nas redes e as vantagens do intercâmbio como condição para a recriação de funções para os objetos e pessoas; da viabilização do desenvolvimento de novas competências para perceber, pensar e agir de modo a administrar a própria sustentabilidade em condições de fluidez dos eventos e dos objetos.

A pesquisa infere que a apropriação do conhecimento por meio das mídias sociais no processo estratégico (Avaliar, Construir e Descartar) está despertando interesse nos trabalhadores do conhecimento pesquisados, pois na avaliação do conhecimento, é notório o apoio à opinião do empregado e ao trabalho em equipe. Isso permite ajustes na atuação profissional, na prevenção e na autoavaliação. Portanto, o estudo conclui que a utilização do conteúdo de mídias sociais para a GC ainda é baixa, mas promissora, na percepção dos participantes da pesquisa.

As limitações do estudo se ancoram na própria dinâmica tecnológica em que as mídias sociais estão imersas. Além disso, o estudo foi baseado em dados recolhidos a partir de apenas uma amostra do Nordeste do Brasil e, portanto, suas descobertas não podem se aplicar em outros contextos econômicos e sociais.

Para aprofundamentos futuros relacionados ao tema, sugere-se: a ampliação do estudo para outras regiões do país, sua aplicação em organizações imersas em parques tecnológicos brasileiros, como o Porto Digital e o TecnoPuc, e em outros países que tem *clusters* tecnológicos como Buenos Aires (Argentina), Montreal (Canadá), Granollers (Espanha), nos países nórdicos, em Eindhoven (Holanda), em Paris (Estação F); e a realização de estudos comparativos. Cabe sugerir, também, a utilização de abordagem com referencial de análise e instrumental crítico que entre em contato com o discurso produzido pela Administração para analisar as tensões e as contradições da implantação da utilização de mídias sociais para a GC.

## REFERÊNCIAS

- ALEGRE, Joaquín; SENGUPTA, Kishore; LAPIEDRA, Rafael. Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 4, p. 454-470, 2013, doi: 10.1177/0266242611417472.
- ANDREEVA, Tatiana; Kianto, Aino. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of knowledge management**, v. 16, n. 4, p. 617-636, 2012, doi: 10.1108/13673271211246185.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BEHRINGER, Nicole; SASSENBERG, Kai. Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees' intentions to adopt new tools. **Computers in Human Behavior**, v. 48, p. 290-296, 2015, doi: 10.1016/j.chb.2015.01.069.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.
- BHARATI, Pratyush; ZHANG, Wei; CHAUDHURY, Abhijit. Better knowledge with social media? Exploring the roles of social capital and organizational knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 456-475, 2015, doi: 10.1108/JKM-11-2014-0467.
- CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. São Paulo: Zahar, 2017.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. **São Paulo: Pretence Hall**, 2007.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. McGraw Hill Brasil, 2016.
- DONATE, Mario J.; PABLO, Jesús D. S. de. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 360-370, 2015, doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.022.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- JUE, Arthur L.; MARR, Jackie A.. **Mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados**. Évora, 2017.
- KANE, Gerald C. The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. **Information and organization**, v. 27, n. 1, p. 37-46, 2017, doi: 10.1016/j.infoandorg.2017.01.001.
- KARGARAN, Sanaz; JAMI POUR, Mona; MOEINI, Hossein. Successful customer knowledge management implementation through social media capabilities. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 3, p. 353-371, 2017, doi: 10.1108/VJIKMS-11-2016-0066.
- LIMA, Sarah M. et al. Estrutura organizacional das empresas vinculadas à incubadora de Base Tecnológica da Universidade de Fortaleza: uma análise sob a perspectiva de Mintzberg. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 3, p. 305-324, 2014, doi: 10.5700/rege532.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MERRIAM, Sharan. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

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

O'LEARY, Daniel E. KPMG Knowledge Management and the Next Phase: Using Enterprise Social Media. **Journal of Emerging Technologies in Accounting**, v. 13, n. 2, p. 215-230, 2016, doi: 10.2308/jeta-51600.

PASTOR, Damián et al. Intangibles and methods for their valuation in financial terms: Literature review. **Intangible Capital**, v. 13, n. 2, 2017, doi: 10.3926/ic.752.

PINHO, Isabel; REGO, Arménio; CUNHA, Miguel P. de. Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. **Journal of knowledge management**, v. 16, n. 2, p. 215-242, 2012, doi: 10.1108/13673271211218834.

REGINATO, Carlos E. R.; GRACIOLI, Odacir D. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento-um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 705-716, 2012.

ROCHA JÚNIOR, Valdomiro da et al. Uso de mídias sociais no setor de ensino superior. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 1, n. 2, p. 13-38, 2014. Doi: 10.18226/23190639.v1n2.02.

SIGALA, Marianna; CHALKITI, Kalotina. Knowledge management, social media and employee creativity. **International Journal of Hospitality Management**, v. 45, p. 44-58, 2015, doi: 10.1016/j.ijhm.2014.11.003.

SCUOTTO, Veronica; DEL GIUDICE, Manlio; OBI OMEIHE, Kingsley. SMEs and Mass Collaborative Knowledge Management: Toward Understanding the Role of Social Media Networks. **Information Systems Management**, v. 34, n. 3, p. 280-290, 2017, doi: 10.1080/10580530.2017.1330006.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora? Gestão e gerenciamentos de crises nas redes sociais**. São Paulo: Évora, 2013.

VON KROGH, Georg. How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, n. 2, p. 154-164, 2012, doi: 10.1016/j.jsis.2012.04.003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

## NOTA

<sup>(1)</sup> Doutora em Educação e Mestrado em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará/UFCE. Graduada em Serviço Social pela Universidade Estadual do Ceará/UECE. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Potiguar, Natal, RN.

(2) Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Professora do curso de graduação de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN, Santa Cruz, RN.

(3) Mestre em Administração pela Universidade Potiguar. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Técnico-administrativo em Educação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN, Natal, RN.

(4) Doutorando e mestre em Administração pela Universidade Potiguar. Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Graduado em Administração pela Universidade Potiguar. Administrador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte/IFRN, Natal, RN.

(5) Mestre em Administração e Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Potiguar. Graduado em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba/UEPB. Professor da Escola de Negócios e Hospitalidades da Universidade Potiguar, Natal, RN.

*Enviado: 30/05/2018*

*Aceito: 25/02/2019*