



Universidade Federal de Minas Gerais
Instituto de Ciências Agrárias
Campus Regional Montes Claros



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO

**RELAÇÕES ESTABELECIDAS ENTRE REDES SOCIAIS E GESTÃO
DO CONHECIMENTO EM ARTIGOS EM PORTUGUÊS
PUBLICADOS EM PERIÓDICOS BRASILEIROS DE 2008 A 2017**

ANA CLARA SOARES DE SOUZA

Ana Clara Soares de Souza

**RELAÇÕES ESTABELECIDAS ENTRE REDES SOCIAIS E GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM ARTIGOS EM PORTUGUÊS PUBLICADOS EM
PERIÓDICOS BRASILEIROS DE 2008 A 2017**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Giovanni Campos Fonseca

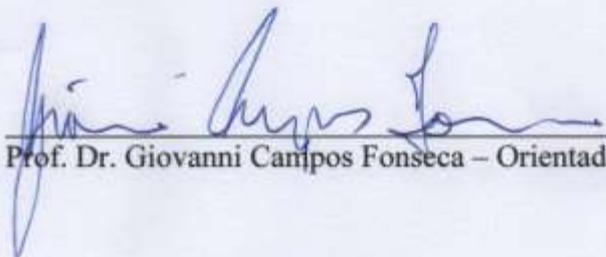
Montes Claros
Instituto de Ciências Agrárias - UFMG
2019

Ana Clara Soares de Souza. RELAÇÕES ESTABELECIDAS ENTRE REDES SOCIAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ARTIGOS EM PORTUGUÊS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS BRASILEIROS DE 2008 A 2017

Aprovada pela banca examinadora constituída por:

Prof. Gustavo Leal Teixeira -ICA/UFMG

Prof. Fausto Makishi – ICA / UFMG



Prof. Dr. Giovanni Campos Fonseca – Orientador ICA/UFMG

Montes Claros, 24 de JUNHO de 2019.

AGRADECIMENTOS

A realização desse trabalho não seria possível sem o apoio, o incentivo e a colaboração de muitas pessoas às quais tenho o prazer de agradecer e de expressar a minha gratidão pela ajuda nessa fase tão importante.

Agradeço à Universidade Federal de Minas Gerais – Instituto de Ciência Agrárias – pela incrível experiência do curso que se tornou transformador em minha vida, principalmente pela convivência e pela diversidade baseada no respeito, na igualdade. Agradeço aos professores, aos colegas e aos funcionários por proporcionarem um ambiente que, além de lindo e cercado de natureza, prioriza o ser humano e o bem-estar.

Em especial agradeço ao Professor Handerson Leônidas Sales e aos 11 colegas do PRONOTURNO os quais, desde o início da graduação, deram apoio e incentivo a todas as conquistas, provas, trabalhos e sonhos. Agradeço aos meus amigos, desde os primeiros dias de aula, pelo apoio e companheirismo: Carol, Camila, Priscilla, Yasmim, Carla Vieira, Bárbara, Thiago, César e Elves.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Giovanni Campos Fonseca, pela contribuição no acúmulo de conhecimento e por me guiar na trajetória deste trabalho. A mim dedicou tempo, conselhos, sugestões e ideias que criaram uma linha de pensamento que desejo seguir em busca de desvendar o conhecimento e seu estudo.

Aos meus pais agradeço pelo amor e incentivo em todos os meus sonhos e meus projetos. A minha irmã Brenda, minha melhor amiga e companheira, obrigada por estar sempre comigo. Às minhas clientes pela compreensão nessa fase e por fazerem minha Clareira prosperar cotidianamente.

Por fim, meu agradecimento especial a quem mais esteve comigo e me apoiou incondicionalmente para realizar este trabalho e contribuí para meus sonhos, meu namorado Victor, a quem sou muito grata a cada instante que você está comigo, por se empenhar para sempre fazer o melhor para mim e por me ajudar em todas as vertentes deste trabalho.

A todos, meu muito obrigada por contribuírem de alguma forma para este trabalho.

Obrigada!

RESUMO

Após globalização na década de 1990, as redes sociais ganharam destaque na sociedade devido à internet e ao avanço das tecnologias de informação. Mas, muito além de redes virtuais, as redes sociais estão presentes no cotidiano das pessoas seja em seu trabalho, em sua casa, em sua comunidade ou ao seu redor. Considerando esse universo e a quantidade de informações que circulam por meio desses laços, a preocupação em como são processadas e como compartilhar e gerir o conhecimento formado por elas origina a Gestão do Conhecimento. A fim de estudar esse cenário, como objetivo deste estudo propôs-se investigar como a literatura científica relaciona as noções de “Redes Sociais” e “Gestão do Conhecimento” em artigos em português publicados em periódicos brasileiros, no período de 2008 a 2017. A metodologia utilizada foi caracterizada como descritiva e bibliográfica. Descritiva porque se buscou como objetivo apresentar quais aspectos a literatura aborda sobre o tema proposto. E bibliográfica porque foi realizada uma revisão bibliográfica sobre relações estabelecidas entre as referidas noções. A plataforma utilizada foi a biblioteca virtual do Portal de Periódicos da CAPES. Foram realizadas as consultas entre os dias 10 a 21 de outubro 2018. Por meio de critérios de busca de inclusão e exclusão, resultaram da pesquisa 30 artigos para análise. Além da leitura integral e observações por meio delas, foi utilizado o *software* de linguagem *Sketch Engine*, que, por meio algoritmos analisa textos autênticos de bilhões de palavras e busca identificar instantaneamente o que é usual da linguagem e o que é raro. Aplicado para mineração de textos e análises, pode ser utilizado por diversas áreas e nesse trabalho foi implantado objetivando detectar os termos mais constantes para compor a revisão bibliográfica. Os resultados obtidos nesse trabalhado iniciaram com a descoberta de 30 artigos que relacionam diretamente Gestão do Conhecimento e Redes Sociais e, por meio deles, foi observado que, além de ligação conceitual forte, com termos que norteiam o eixo temático e dão sentido à relação dos temas, as redes são também mecanismos condutores do conhecimento, ponto central do processo de socialização e responsável pelo giro de informações dentro de seu grupo formado por elos e nós específicos. Além da convivência física, o relacionamento virtual também gera interação e trocas. Portanto, as Redes Sociais são a ferramenta central para o compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Informação. Aprendizado. Conhecimento tácito. Redes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Espiral do conhecimento.....	15
Quadro 1 – Seleção inicial de termos de busca (descritores)	20
Quadro 2 – Descritores finais e forma de busca com operadores booleanos	21
Figura 2 - Representação esquemática da aplicação de filtragem básica e passos de exclusão de artigos que não correspondem à temática do estudo.....	22
Figura 3 - Representação esquemática da aplicação de critérios de seleção por meio de leitura de títulos e resumos	23
Quadro 3 – Listagem de títulos e autores dos artigos selecionados aleatoriamente	25
Gráfico 1 – Distribuição dos 30 artigos em estudo por ano de publicação	28
Gráfico 2 - Distribuição dos artigos selecionados de acordo com os periódicos no qual foram publicados	29
Quadro 4 – <i>Multi-words</i> relacionadas à Gestão do conhecimento, classificadas pelo número de ocorrências e pela intensidade de distribuição	32
Quadro 5 – <i>Multi-words</i> relacionadas às Redes Sociais, classificadas pelo número de ocorrências e pela intensidade de distribuição	33
Figura 4- Gráfico de distribuição da Multi-word Análise de Redes no <i>software Sketch Engine</i>	33
Figura 5 – Distribuição da Multi-word Redes Sociais ao longo dos 30 artigos	34
Figura 6- Distribuição da Multi-word Análise de Redes ao longo dos 30 artigos	36
Figura 7- Distribuição da Multi-Word Tecnologias de informação ao longo dos 30 artigos	37
Figura 8 - Distribuição da Multi-word compartilhamento de informações ao longo dos 30 artigos	38
Figura 9 - Distribuição da Multi-word relações sociais ao longo dos 30 artigos	38
Figura 10- Distribuição da Multi-word conhecimento tácito ao longo dos 30 artigos	40
Figura 11 - Distribuição da Multi-word Conhecimento Organizacional ao longo dos 30 artigos	41
Figura 12- Distribuição da Multi-word Cultura organizacional ao longo dos 30 artigos.....	42
Figura 13 - Distribuição da Multi-word tomada de decisão ao longo dos 30 artigos.....	42
Gráfico 3 – Distribuição das categorias elencadas por quantidade Erro! Indicador não definido.	

Quadro 6- Descrição dos artigos classificados em cada categoria **Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos artigos selecionados para este estudo de acordo com o QUALIS dos periódicos onde foram publicados.....	30
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	–	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
TIC'S	–	Tecnologias de Informação e Comunicação
GC	–	Gestão do Conhecimento
RS	–	Redes Sociais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Conhecimento e Informação	12
2.2	A Gestão do Conhecimento	14
2.3	As Redes Sociais.....	16
2.4	As Redes Sociais e a Gestão do Conhecimento.....	17
3	METODOLOGIA	19
3.1	Bases de dados e amostra bibliográfica	19
3.2	Crterios de seleçao ap3s filtragem	22
3.3	Ferramenta auxiliar de an3lise: <i>Sketch Engine</i>	23
4	DISCUSSÃO E RESULTADOS	25
4.1	Busca sistem3tica: 30 artigos como resultado.....	25
4.2	An3lise conceitual: Como as noç3es aparecem nos conceitos.....	31
4.2.1	Multi-words relacionadas a Redes Sociais.....	34
4.2.2	Multi-words relacionadas a Gest3o do Conhecimento	39
4.3	Como foram observadas as noç3es: an3lise da busca sistem3tica em conjunto com a conceitual	43
5	CONSIDERAÇ3ES FINAIS.....	47
	REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

A humanidade, após a Revolução Industrial no século XIX, sofreu grandes mudanças promovidas por inovações em padrões de relacionamentos, fontes de energia, descobertas, pesquisas e conhecimento. Com a evolução desse cenário, nos anos 1990, surgiu no mundo a denominada globalização e com ela a interligação de maneira inusitada de empresas, pessoas, negócios e países, movidos pelo avanço da tecnologia, da computação e principalmente pelo surgimento da internet.

Com a internet e a globalização surgem as redes, as quais, segundo Castells (1999), são uma nova estrutura de sociedade na qual o indivíduo torna-se central, porém não solitário. É um sistema global de relacionamentos que une e exclui pessoas por critérios de dimensão econômica, desigualdades sociais, grupos inseridos ou tecnologia. Fialho (2014) argumenta que, a partir das redes e de sua interação, agrupamentos se formam com alto grau de heterogeneidade. Isso porque a atuação do indivíduo e seu comportamento influenciam diretamente na forma como aprende e propaga seus conhecimentos, compondo, assim, as redes sociais. Exemplos: redes organizacionais, de comunicação, informáticas, virtuais.

A ascensão das redes no âmbito social modificaram padrões de grupos, perfil de empresas e relações interpessoais. A inclusão de grupos sociais, principalmente no mercado de trabalho, é um ponto desafiador para esse novo paradigma. Mulheres, negros, homossexuais, antes excluídos, nas redes ganham lugar e voz de ação seja em grupos sociais diversos ou mesmo no contexto empresarial. Estudar essa mudança é um desafio para entender a sociedade que nos cerca e como será o futuro (BELLUZZO, 2014; CASTELSS, 1999).

A união de tecnologia e valorização do capital humano faz surgir a Sociedade da Informação, uma sociedade flexível, movida pela tecnologia e redes de computadores que transformaram a vida pessoal e coletiva, elevando o potencial de conhecimentos dos indivíduos, estimulando a aprendizagem e a mudança, favorecendo a diversidade, o dinamismo econômico e a preocupação com o meio ambiente. É a era pós-industrial em que o antigo foco em baratas fontes de energia é transferido para insumos baratos de informação. Nota-se, assim, como a informação protagoniza a nova sociedade, torna-se matéria prima para gerar e criar negócios, levando-nos a uma nova visão de patrimônio (WERTHEIN, 2000).

No conceito empresarial da sociedade industrial, os ativos eram vistos como bens físicos, tangíveis, medidos por seu valor e importância na organização. Porém, essa visão foi modificada para a valorização do conhecimento, o qual, aplicado em tecnologias ou nos

próprios trabalhadores, se torna fundamental para a formação de estratégias organizacionais e obtenção de vantagem competitiva. Logo, os ativos das empresas tendem para a parte intangível, principalmente para o capital intelectual (WERNER; WERNER, 2004).

Por definição, Werner e Werner (2004) definem como ativos tangíveis toda parte física das empresas, como as estações de trabalho, equipamentos e *hardwares*, além dos bens físicos. Os autores classificam como ativos intangíveis a fonte de maior geração de valor composta pela competência dos colaboradores, patentes, sistemas e *softwares* desenvolvidos, relacionamentos com clientes e fornecedores, imagem da empresa, pesquisa e desenvolvimento e principalmente o capital intelectual dos colaboradores. Para o capital intelectual, eles dão maior valor e atenção, devido ser o conhecimento adquirido que gera riqueza à organização por meio de ideias que melhoram e inovam seus serviços, mesmo sem substância física, com grande velocidade agregando valor a todas as vertentes da organização, como produtos, serviços e também às demais pessoas.

Os trabalhadores transformam-se em recurso essencial dentro da organização, pois além de mão de obra agora são aproveitadas suas experiências e a cognição. Para gerenciar o conhecimento, além do clássico recursos humanos técnicas são necessárias. Surge, assim, a Gestão do Conhecimento, aplicada a vários termos como conhecimento, capacitação inovadora, criatividade, inteligência, tecnologia, ativos intangíveis, capital intelectual, os quais convergem ao mesmo fator (WERNER; WERNER, 2004). Logo, essa forma de gestão objetiva vantagem competitiva, a criação de um processo de transição de conhecimentos tácitos (subjetivos, intrínsecos, obtidos através de experiência) em explícitos (documentados, fáceis de propagar e de ensinar), visando à construção gradativa do conhecimento baseado na informação, que é fator primordial nessa construção (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A importância deste estudo justifica-se por trazer uma discussão sobre a valorização do capital intelectual e seu estudo em um cenário em que as relações sociais em redes, aliadas à tecnologia, afetam o contexto de aprendizagem e propagação de ideias nas organizações. O período dos últimos 10 anos escolhidos para estudo é importante porque apresenta recorte temporal em que houve abertura facilitada ao acesso às redes sociais e ascensão da tecnologia em contexto mundial para muitas camadas da população. O uso do idioma em português foi utilizado para facilitar a leitura e a revisão por limitações com idioma inglês pelos autores. Além disso, vislumbra explorar se há aplicação na prática de gestão, a associação de redes sociais no ambiente de trabalho, de modo geral por meio de relações de ensino-aprendizagem.

Diante do apresentado, observa-se como as redes sociais estão difundidas em todos os ramos da sociedade. Com fácil acesso, ainda não se conhecem todas suas limitações e potenciais. Nisso surge a dúvida dos riscos que as redes podem causar ao roteiro de aprendizagem e à formação do conhecimento. No caso empresarial, é possível questionar os riscos de segurança das informações internas, e se causa mudanças bruscas nos processos das rotinas corporativas. Essa avaliação no Brasil é necessária para situar nossa realidade. Logo, diante de tantas possibilidades de atuação do tema no contexto atual do aprendizado, deparamo-nos com a seguinte questão: Quais relações vêm sendo estabelecidas pela literatura entre Redes Sociais e Gestão do Conhecimento em publicações científicas na língua portuguesa em periódicos brasileiros?

A partir da problemática aqui apresentada, formulou-se para este estudo o objetivo de investigar como a literatura científica relaciona as noções de “Redes Sociais” e “Gestão do Conhecimento” em artigos publicados em periódicos brasileiros, em português, no período de 2008 a 2017. As noções podem ser entendidas como relações adquiridas por termos correlatos os quais se associam aos temas supracitados de maneira contextual, não restrita a conceitos, porém envolvendo o eixo temático que envolve a relação dos dois temas, junto a suas ramificações. O universo de pesquisa, portanto, aparece em algumas perspectivas como comunicação, ensino, troca de experiências, entre outros. Descobrir como isso acontece e qual caminho percorrer é nosso propósito a ser alcançado ao final desse trabalho.

Este texto está organizado em cinco seções, para além desta introdução. A seguir, será apresentado referencial teórico a fim de esclarecer sobre o eixo temático e sua relação na literatura. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia utilizada para a busca, a seleção e a análise dos artigos incluídos neste estudo. Em seguida, focalizam-se a análise e a discussão dos resultados e, por fim, realizam-se as considerações finais sobre esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conhecimento e informação

O debate e o estudo acerca do conhecimento acontecem desde a antiguidade pelos pensadores clássicos, principalmente na filosofia, com Platão, Aristóteles, Locke e Descartes os quais abordavam o significado do conhecimento. Porém, sempre ficou a lacuna sobre sua aplicação e finalidade durante séculos havendo uma reformulação a partir do século XX com a acumulação de informações, inovações e a descoberta do processo de criação do conhecimento junto a sua aplicação (CARVALHO, 2012).

No pensamento filosófico, Reale (2002) descreve o conhecimento como parte intrínseca do ser, um objeto interno suposto pela visão do externo, envolvendo o sujeito que conhece *algo* que se é ou quer ser ciência. É um objeto de nossa atividade cognitiva dividido em dois tipos: o conhecimento vulgar (comum) ou o conhecimento científico. O conhecimento vulgar, segundo o autor, é o mais comum, aquele não verificado, que não denota certeza, adquirido pela experiência e pelas observações do mundo. Já o conhecimento científico surge de Sócrates, ao questionar o *conceito* através da crítica aos sofistas, os quais migram dos pensamentos isolados e particulares para a base dos fatores *constantes* nos fenômenos, sendo comprovados através da generalidade, tornando-se um conhecimento metódico. A evolução do pensamento científico tornou-se o conhecimento filosófico e este é universal por estudar e entender os princípios e as causas.

O destaque que o pensamento filosófico e sua preocupação com o *ser* e o *conhecer* adquiriram conduziu o conhecimento a ser sinônimo de poder, por meio da evolução da sociedade, e tornou elemento estratégico das organizações após Revolução Industrial. Houve, portanto, uma reformulação de seu conceito, saindo da essência para a aplicabilidade. A sociedade passou a ter abundância em invenções, ideias e inovações, ademais o conhecimento passou a ter novo caráter passando apenas de palavras e formas estáticas para expressões e atitudes que podem ser transmitidas e convertidas por meio da externalização e da socialização dentro da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Conhecimento é um processo de transformação que gera resultados propícios a serem propagados, seja de maneira tácita ou explícita. Segundo Carvalho (2012), pelo alto grau de subjetividade, a definição de conhecimento é complexa e amplamente abordada. Para conseguir chegar a sua forma, o conhecimento é originado através do processo de transformação de dados em informações. Pelo senso comum, parecem termos sinônimos,

entretanto, distinguem-se e se completam para formar o conhecimento. Dado é um registro, é uma unidade objetiva e abundante sobre algum fenômeno. A informação é um conjunto de dados dentro de um contexto. Conhecimento, dessa forma, é o refinamento das informações de maneira subjetiva e complexa, envolvendo processos lógicos e não lógicos, experiências, valores e aspectos intrínsecos.

Por sua complexidade e distinta formação, o conhecimento é dividido em dois grupos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Segundo Figueiredo (2009), o conhecimento explícito é a codificação do conhecimento através de documentos, produtos, equipamentos, manuais, ou seja, o armazenamento na forma de documentos a fim de qualificar as pessoas e propagar pensamentos e técnicas de maneira direta. Já o conhecimento tácito é o não codificável, é o que as pessoas sabem como fazer, mas há a dificuldade de escrever e contar como fazem. São as habilidades natas e adquiridas ao longo do tempo, com caráter pessoal e subjetivo.

A informação é parte do conhecimento, parte de sua origem, é o processamento dos dados de maneira a contextualizá-los para sua interpretação. Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) conceituam informação tendo por base três significados: como processo, como conhecimento, como coisa. Como processo, a informação age como troca em uma comunicação entre dois indivíduos. Como conhecimento, refere-se ao conteúdo de uma mensagem em um diálogo. Já como coisa, tem caráter informativo em documentos ou registros. Dessa forma, caso sejam bem observados e contextualizados em uma comunicação seus significados acontecem simultaneamente.

Como características da atual sociedade, as informações são constantes e numerosas, modificam-se e propagam-se a cada instante. Dão nome à nova sociedade “*sociedade da informação*” instaurada juntamente com o conhecimento e com o aprendizado sendo aspecto fundamental para a criação destes, logo se tornam principal fonte para competição e produção no mercado globalizado (CASTELLS, 1999). Desde a década de 1990, com a globalização, ocorreu a propagação de novos paradigmas tecnológicos baseados nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), porém a propagação em grande número de informações não justifica caracterizar que a absorção desta resulte em aprendizagem ou bons resultados. Isso porque a questão principal é entender o conhecimento, não apenas ter acesso a ele. Logo, o pensamento reflexivo e ético de julgamento é essencial para se gerar conhecimento (BELLUZZO, 2014).

2.2 A Gestão do Conhecimento

A partir da segunda metade do século XX, com o avanço drástico da tecnologia e a globalização dos mercados, o conhecimento tornou-se peça chave nos setores de produção, serviços e informações, assim como para o alcance das estratégias organizacionais e matéria de estudo para pensadores, gerando uma nova fonte de organização: a “Gestão do Conhecimento”, que prioriza a parte tácita do aprendizado e a maneira de como propagá-la nas empresas (CARVALHO, 2012, NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse novo cenário, os bens passaram a ser divididos em tipos de ativos: tangíveis, como seus hardwares, equipamentos e bens físicos; e os ativos intangíveis, como sistemas internos, patentes, pesquisas, relacionamento com clientes e principalmente a competência dos colaboradores, voltada ao seu capital intelectual, ou seja, o conhecimento adquirido que gera riqueza à organização por meio de ideias que melhoram e inovam seus serviços e produtos (WERNER; WERNER, 2004).

Segundo Carvalho (2012), a introdução do tema Gestão do Conhecimento começou a partir da segunda metade do século XX em obras de Peter Drucker e Peter Senge, as quais abordaram o conhecimento como fator característico e essencial aos meios de trabalho e às organizações. Em 1991, através de um artigo de Kijiro Nonaka para a revista *Harvard Business Review*, o mundo teve a introdução do termo “Gestão do Conhecimento”, que adquiriu longa repercussão e tornou-se modelo visionário de gestão para a nova fase da sociedade que se iniciava. Um livro foi escrito por Nonaka juntamente com Takeuchi em 1995 que estruturou de maneira inovadora as bases do processo de criação e disseminação do conhecimento nas empresas, denominado no Brasil: *criação de conhecimento na empresa*.

A criação do conhecimento está ligada à capacidade de inovação que as empresas possuem, pois elas adaptam o ambiente para resolução dos problemas e para definir soluções. Para isso, deve-se fazer a distinção dos tipos de conhecimento resultantes: o tácito e o explícito. O tácito tem o maior destaque, devido à subjetividade e à capacidade de expansão e de mobilização, aplicada na teoria do espiral do conhecimento, a qual, de forma esquemática, realiza a transformação do conhecimento tácito em explícito para facilitar sua disseminação, através de uma colaboração entre indivíduos em equipe e conseguir que a subjetividade e a experiência sejam compartilhadas. Gerir esse compartilhamento no nível organizacional é, portanto, Gestão do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O modelo do espiral do conhecimento (SECI) é uma representação esquemática da dinâmica de transformação dos conhecimentos. Os conhecimentos tácitos são

transformados em explícitos para facilitar sua disseminação entre os indivíduos em equipe e permitem que os conhecimentos tácitos tenham a capacidade de serem transmitidos. O modelo (FIGURA 1) procura mostrar que a criação do conhecimento organizacional é uma interação dinâmica e contínua entre o conhecimento tácito e o explícito. Ele ocorre em 4 fases: 1) a socialização: o conhecimento é compartilhado de maneira direta (tácito – tácito) por meio de experiências e habilidades; 2) externalização: conhecimento conceitual, ou seja, conversão do conhecimento tácito em explícito por meio de exemplos, metáforas e conceitos; 3) combinação: o conhecimento torna-se sistêmico, é transmitido de explícito para explícito, construção de conceitos formando novos conhecimentos explícitos e 4) internalização: é a conversão do conhecimento explícito em tácito, é a absorção e a criação de modelos mentais, a fase do “aprender fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 1 - Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

Para Werner e Werner (2004), Gestão do Conhecimento é definida como uma estratégia empresarial que busca a vantagem competitiva através da utilização do conhecimento por meio da integração das pessoas a processos ou tecnologias para criar e disseminar o conhecimento, envolvendo comunicação organizacional, treinamentos, informações sobre as decisões e mapeamento das atividades.

Entretanto, ao analisar a disseminação do conhecimento no contexto empresarial, há grandes dificuldades na forma como são realizados os treinamentos e a comunicação de processos principalmente com a imposição do conhecimento explícito teórico o qual, na prática, muitas vezes não tem serventia. Montmollin (1974) faz uma crítica aos treinamentos realizados pelas corporações, pois, segundo ele, os treinamentos partem dos setores administrativos e da demanda que julgam ter acréscimo de conhecimento, porém, muitas vezes, o que se é aprendido não é utilizado na prática. Os treinamentos para diversificar currículo e aumentar habilidades, como informática, idiomas, expressão oral, acabam não atendendo às necessidades de quem está sendo treinado. Para resolver esse fato, é necessário analisar o meio de trabalho e as consequências que o treinamento trará a ele de melhorias, para influenciar pontos de motivação e conseguir compartilhar conhecimento tácito, e não teorias que serão esquecidas por não terem serventia prática.

Stefano *et al.* (2014) complementam que a Gestão do Conhecimento é importante porque se preocupa com a identificação e a propagação dos conhecimentos, dentro da organização de maneira que codificar e transmitir aconteça de forma eficaz, desse modo, abrange muitas áreas do saber, como ciência cognitiva, inteligência artificial, engenharia do conhecimento, ciência da informação, social e administrativa. Para o aprendizado eficaz acontecer abrangendo essas áreas, Montmollin (1974) diz que os caminhos a serem seguidos para alcançar esses resultados nunca serão os mesmos para todos os funcionários. Diante disso, definir e financiar apenas treinamentos não resolve e não melhora o trabalho. O correto é definir objetivos para alinhar o comportamento e o trabalho em grupo para que o aprendizado desenvolvido seja útil e intrínseco obtido através da execução e da repetição, fugindo apenas da observação.

Portanto, Moreira, Violini e Silva (2014) concluem que gerir o conhecimento resulta em vantagens e ganhos para as organizações, pois é uma matéria subjetiva que não se desgasta, não perde valor aquisitivo, pelo contrário, além de não depreciar quando aplicado, torna qualquer ativo da organização ainda mais valioso.

2.3 As Redes Sociais

Como referência conceitual, a descrição e a conceituação de Redes Sociais tiveram grande destaque na trilogia de Manuel Castells (1999), que, através de uma pesquisa sobre o surgimento da era da informação e da economia globalizada, analisou a circulação de dinheiro e de produtos no mundo, junto aos relacionamentos dos indivíduos e sua propagação

através da tecnologia. Com isso, as redes se fortaleceram e tornaram-se centrais no novo paradigma social mundial.

Por rede, Castells (1999) define como uma nova morfologia social, “um conjunto de nós interconectados”, ou seja, um agrupamento de uma vertente que se cruza com algum outro propósito, logo são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada a formação de novos nós que compartilhem a mesma comunicação como valores ou desempenhos afins. Rede é dinâmica e aberta às inovações sem afetar sua estrutura, modifica as relações de poder e disso surge a sociedade em rede, movida pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC’s) e pelo conhecimento, resultando na conexão da sociedade contemporânea.

Derivada das redes, Fialho (2014) descreve que as redes sociais são um fenômeno da era atual, decorrente da globalização, cibercultura e sociedade da informação. Atualmente possui vários domínios, como redes organizacionais, redes informáticas, redes virtuais, redes de comunicação. Ambas possuem linguagem simbólica, limites entre suas culturas e relações de poder. Dentro dessa estrutura recente, há um novo padrão organizacional em que as formas de expressão em relações, ideais políticos e econômicos aparecem com modos inovadores a fim de resolução de problemas da atualidade e têm forte caráter cultural.

Belluzo (2014), em análise à teoria de Manuel Castells, diz que “essa é a nova estrutura social da era da informação”, pois constrói a cultura da virtualidade, não deixa de ter contradições, conflitos sociais e desafios de ordem social. Causa mudanças nas rotinas das pessoas, por focar na informação e no conhecimento, cria novas exigências e competências aos inseridos nas redes sociais.

2.4 As Redes Sociais e a Gestão do Conhecimento

A sociedade da informação e do conhecimento é um amplo campo para a aprendizagem (BELUZZO, 2014). As conexões em rede tornaram-se peça chave para a disseminação do conhecimento e campo para usá-lo como recurso básico.

Segundo Fialho (2014), a partir da segunda década do século XXI, as redes sociais tornaram-se elemento crucial para formação da sociedade, principalmente no contexto organizacional. Além das redes sociais virtuais (*Facebook, Twitter, LinkedIn, MySpace, Orkut*, entre outras), também são inclusas todas as formas de interação e de comunicação entre grupos dentro das empresas. Elas são base material de informações, opiniões e ferramentas de aprendizagem, pois fogem das interações tradicionais e permitem de forma

amplificada a disseminação das ideias. Logo, nesse cenário amplo de informações e de influências no aprendizado, a Gestão do Conhecimento entra como função administrativa essencial para organizar as formas de se aprender.

As interações que ocorrem dentro das redes sociais afetam na influência do pensamento e na formação do capital intelectual das pessoas e este é a principal fonte de vantagem competitiva para a moderna forma de organização do trabalho baseado no conhecimento. A implantação da Gestão do Conhecimento é essencial para definir os rumos das decisões organizacionais, pois identifica, mapeia e decodifica os fluxos de informação usando como base as informações destas nos setores, por conseguinte o partilhar desse caminho leva a uma análise minuciosa e muito rica para resultados e mudanças organizacionais (FIALHO, 2014).

Logo, a base da Gestão do Conhecimento são os diferentes tipos de redes que se formam, seja em chats, grupos de discussão, fóruns, comunidades, blogs. Socializar cria e dissemina conhecimento, há a troca de opiniões e a solução de problemas. Isso faz parte da rotina da organização e influencia seus resultados. Entender como tudo isso funciona, o quão as relações em rede são complexas, os atores que as compõem e a movimentam, seja em ambientes calmos como conflituosos, direciona a potente e direta relação de Redes Sociais e Gestão do Conhecimento (FIALHO, 2014).

3 METODOLOGIA

Neste tópico, propomos a caracterização do método a ser utilizado neste estudo. A começar por sua natureza, que é descritiva por ter finalidade de selecionar e caracterizar como está sendo relacionada em publicações a utilização das noções de “Gestão do Conhecimento” e de “Redes Sociais”. Como já salientado, entendemos como “noções” não apenas os termos citados, mas outros termos a eles relacionados, conforme detalharemos mais adiante nesta seção.

Por pesquisa descritiva, Gil (2008) a apresenta como o relato das características de uma população ou fenômeno, baseado em técnicas padronizadas em coletas de dados para descobrir a existência de associações entre variáveis, indo além de apenas elencar, mas pretendendo também determinar a natureza dessa relação.

Para verificar a relação entre as noções supracitadas, utilizaremos a pesquisa bibliográfica para descobrir conceitos e relacionar abordagens através de material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos (GIL, 2008), por meio de buscas na base de dados do Portal de Periódicos, gerido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sendo nosso foco os artigos em língua portuguesa, publicados em periódicos brasileiros de 2008 a 2017, no método de revisão de literatura.

Como abordagem, tem-se uma pesquisa mista, pois se trata de um levantamento em base de dados, mesclando técnicas quantitativas e qualitativas. O critério quantitativo será inicialmente aplicado a fim de levantar amostra de textos com relevância no assunto e seus dados, obedecendo aos parâmetros estabelecidos na filtragem. Além da quantificação dos textos que se enquadram na temática, abordaremos uma análise de seu conteúdo para averiguar e selecionar as possíveis relações e categorias presentes nesse universo para, assim, discutirmos resultados.

3.1 Bases de dados e amostra bibliográfica

Como citado, o local de base de pesquisa utilizado foi a biblioteca virtual do Portal de Periódicos CAPES. De acordo com a CAPES ([2000?]), esta disponibiliza milhares de títulos para consulta, incluindo artigos, livros, patentes, enciclopédias, normas técnicas, obras de referência, estatísticas e conteúdo áudio visual. É uma iniciativa do governo brasileiro a fim de reduzir desnivelamentos no acesso à educação no território nacional,

abordando periódicos de todo mundo de maneira única de maneira a incentivar a pesquisa científica em todos os níveis educacionais superiores. As consultas na plataforma foram realizadas no período de 10 a 21 de outubro de 2018, em artigos apenas em língua portuguesa, publicados dentro do período de 10 anos, sendo de 2008 a 2017. O ano de 2018 não foi incluído devido não ter período concluído, já que publicações ainda não divulgadas podem dar divergências futuras. Logo, foram considerados anos completos no período de 10 anos antecedentes ao início dessa pesquisa.

Para a busca, foram selecionados os descritores por meio de leitura prévia sobre os temas abordados e foram separados em dois blocos: o primeiro, Gestão do Conhecimento e o segundo, Redes Sociais (QUADRO 1). Considerando-se que o foco seriam artigos em português, através da observação dos resultados nas buscas, foram retirados estrangeirismos, mantendo sinônimos apenas na língua portuguesa. O uso do asterisco foi utilizado inicialmente como critério para definição do segundo bloco, uma vez que seus sinônimos coincidem com a língua inglesa, o que poderia desviar a busca ou não corresponder ao objetivo proposto. Portanto, “rede* socia*” foi utilizado para enquadrar todas as possíveis variações do termo seja em singular ou plural e corresponder à ideia proposta, porém a busca ficou difusa e os resultados não foram satisfatórios, de modo que foram usadas as variações no singular e plural de rede social e atingimos bons resultados.

Quadro 1 – Seleção inicial de termos de busca (descritores)

GESTÃO CONHECIMENTO	REDES SOCIAIS
“Conhecimento empresarial”, “capital intelectual”, “ativo intangível”, “inteligência”, “competência”, “conhecimento tácito”, “intangível”, “informação”, “competência”, “criatividade”, “armazenar”, “disseminar”, “conhecimento”, “transmissão de conhecimento”, “transmitir conhecimento”, “mudança”.	“Redes sociais”, “network”, rede* socia*, “comunicação”, “relacionamento”, “interação”.

Fonte: Da autora, 2018.

Juntamente com os descritores, foram utilizados, a fim de restringir a pesquisa, os termos denominados Operadores *booleanos* – facilitadores de busca em base de dados - **AND** e **OR** sendo o primeiro restrição dos termos, tornando-os obrigatórios na busca e o segundo com a função de ampliar os resultados com a utilização de sinônimos e termos aproximados.

Os descritores finais foram escolhidos após critérios de eliminação em 13 rodadas de busca, excetuando filtragens, havendo substituições e exclusão de termos que desviavam da temática. Nas leituras, em cada busca realizada, foram destacados os artigos que teriam potencial de uso para análise e seu aparecimento nas pesquisas posteriores e este foi o critério decisivo para trocar descritores e tentar ampliar resultados. Foi observado que os termos: “inteligência”, “competência”, “intangível”, “informação”, “criatividade”, “armazenar”, “disseminar”, e “mudança” desviavam totalmente da temática e não abordavam as Redes Sociais, apenas Gestão do Conhecimento e assim foram eliminados ou substituídos. Assim como ocorreu com “comunicação”, “relacionamento”, “interação” e “network” pertencentes ao grupo das redes sociais o que também foi critério de exclusão.

A pesquisa ocorreu pelo campo de “busca por assunto” na opção “busca avançada” utilizando os operadores booleanos supracitados juntamente com os descritores finais e os seguintes critérios de filtragem: 1- data de publicação últimos 10 anos, 2- tipo de material: artigos. O resultado da busca final dessa seleção está exemplificado no Quadro 2.

Quadro 2 – Descritores finais e forma de busca com operadores booleanos

Bloco 1 – Gestão do Conhecimento	Operador	Bloco 2 – Redes Sociais
"gestão do conhecimento" OR "capital intelectual" OR "transferência de conhecimento" OR "criação de conhecimento" OR "transmissão do conhecimento" OR "transferência de conhecimento".	AND	“Redes sociais” OR “rede social”

Fonte: Da autora, 2018.

A busca preliminar apenas com descritores sem o processo de filtragem, a princípio proporcionou o número de 322 artigos. Foram escolhidos pelo critério de abranger número satisfatório de artigos observados no decorrer das buscas e ter em sua maioria nos títulos relações dos temas ou um deles. O primeiro filtro implantado foi data de publicação em 10 anos havendo redução para 237 artigos. Com o segundo filtro por tipo em artigo 226. As etapas de filtragem e o número de artigos selecionados estão esquematicamente representados a seguir (FIGURA 2).

Figura 2 - Representação esquemática da aplicação de filtragem básica e passos de exclusão de artigos que não correspondem à temática do estudo



Fonte: Da autora, 2019.

3.2 Critérios de seleção após filtragem

Após a localização da amostra na filtragem, o processo de seleção final ocorreu através da leitura dos títulos e resumos, e os critérios para inclusão de artigos foram:

- Possuir no título ou resumo um dos descritores de cada bloco;
- Abordar no resumo aplicação da Rede Social na Gestão do Conhecimento, capital intelectual, o processo de aprendizado ou na transmissão do conhecimento;
- Abordar redes sociais virtuais ou de convivência.

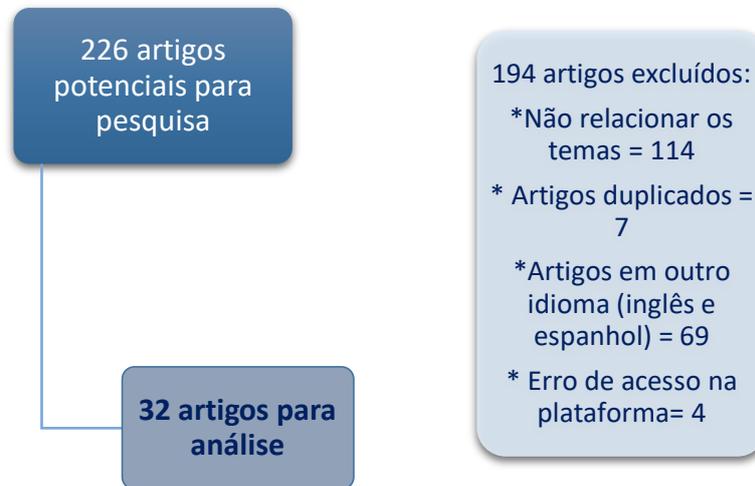
Já os critérios adotados para exclusão de artigos foram:

- Ter título e/ou conteúdo em outro idioma que não o Português;
- Não atender aos critérios de inclusão adotados;
- Ser artigo duplicado, ou seja, já incluso no estudo ou presente no grupo;
- Serem artigos com textos completos indisponíveis no Portal de Periódicos Capes ou nos atalhos nela disponibilizados.

Os 226 artigos foram avaliados de acordo com os critérios estabelecidos e 194 foram excluídos pelos seguintes motivos: 1 - não relacionar Gestão do Conhecimento e Redes

Sociais: 114 artigos; 2- Duplicados: 7 artigos; 3- Redigidos em outro idioma que não seja o Português: 69 artigos e 4- Indisponibilidade do texto completo: 4 artigos. Desse processo de exclusão restam 32 artigos potencialmente relevantes para este estudo (FIGURA 3).

Figura 3 - Representação esquemática da aplicação de critérios de seleção por meio de leitura de títulos e resumos



Fonte: Da autora, 2019.

De acordo com critérios de exclusão supracitados, os 32 artigos resultantes da busca foram lidos na íntegra, e verificou-se a existência de 2 artigos que não atendiam aos critérios: um por ser um editorial de periódico e outro por ser uma tese de mestrado. Logo, por não serem artigos, foram excluídos. Finalmente, após a utilização dos filtros e da aplicação dos critérios e a leitura integral dos artigos, identificaram-se 30 artigos válidos para análise.

3.3 Ferramenta auxiliar de análise: *Sketch Engine*

Posteriormente à seleção do grupo final de artigos e após leitura integral, o material foi submetido a uma ferramenta de linguagem para avaliação dos termos mais citados e conceitos mais relevantes que unam ou norteiem as temáticas objetivadas, denominado *Sketch Engine*¹.

¹ SKETCH ENGINE. Disponível em: <https://www.sketchengine.eu>.

O *Sketch Enginer* é um *software* criado para explorar como a linguagem funciona. Analisa, por meio de algoritmos, textos autênticos de bilhões de palavras a fim de identificar instantaneamente o que é usual da linguagem e o que é raro, emergente ou incomum. Aplicado para mineração de textos e análises, pode ser utilizado por diversas áreas e profissionais, como linguistas, tradutores, estudantes e professores².

As funcionalidades do programa efetivamente utilizadas foram duas: a análise de texto e as ferramentas *Word Sketch* e concordância. A primeira visa identificar toda a estrutura do texto e suas vertentes, como: os termos e palavras mais frequentes, suas ramificações e associações, fornecendo muitas possibilidades de análise, como termos correlatos em vários níveis de proximidade; adjetivos que norteiam termos em destaque; verbos por número de vezes utilizado, entre outras possibilidades. A segunda funcionalidade corresponde à extração de palavras e termos mais frequentes do texto, seguindo o número de ocorrências dadas por meio do mecanismo das *Key-Words*. Nele, há a possibilidade da análise de palavras avulsas e compostas denominadas respectivamente por *Single-words* e *Multi-words*. Em concordância, como complemento, é possível observar os trechos os quais aparecem no estudo e a frequência de aparecimento dentro do arquivo por meio de gráficos apresentados nos resultados da próxima seção.

Os 30 artigos selecionados para este estudo foram editados por meio do programa e edição de Pdfs Adobe Acrobat 8 Professional. Excluiu-se de cada artigo selecionado tudo aquilo que não foi considerado corpo principal do texto. Sendo assim, foram eliminados: títulos, nome dos autores, resumos, *abstract*, ilustrações (gráficos, quadros, tabelas, figuras), referências, cabeçalhos e rodapés alusivos a periódicos, e quaisquer outros elementos que não constituem o corpo do texto. Em seguida, formou-se um único arquivo que continha apenas o corpo do texto de cada um dos 30 artigos selecionados nesse trabalho. Este arquivo único foi, então, submetido à análise por meio do *Sketch Engine* como o objetivo descobrir dentro dos textos conceitos que levassem ao esclarecimento das relações do eixo temático aqui apresentado por meio do *corpus* dos textos para análise específica e para não ter desvios ou termos não presentes em conceitos e partes importantes.

² SKETCH ENGINE. Disponível em: <https://www.sketchengine.eu>

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 Busca sistemática: 30 artigos como resultado

Nos próximos tópicos, referiremos à Gestão do Conhecimento como GC e Rede Social como RS a fim de facilitar leitura e exposição de dados encontrados.

Da busca estabelecida por meio do objetivo de investigar como a literatura científica relaciona as noções de “Redes Sociais” e “Gestão do Conhecimento” em artigos publicados em periódicos brasileiros, em português, no período de 2008 a 2017. Identificamos 30 artigos que relacionam diretamente o eixo temático da GC e RS, seguindo todos os filtros e critérios.

O resultado foi positivo com número significativo dentro da amostra, pois cumprem todos os critérios de aceite e relacionam de maneira diversificada e ampla as noções sobre a temática em estudo.

A seguir (QUADRO 3), apresentam-se os 30 artigos incluídos neste trabalho. O quadro apresenta sequência aleatória. Este foi dividido em três colunas: por numeral, título e ano de publicação, assim como autores.

Quadro 3 – Listagem de títulos e autores dos artigos selecionados aleatoriamente

(Continua)

N_o	TÍTULO (ANO DE PUBLICAÇÃO)	AUTORES
1	Análise da produção científica da revista de administração e inovação (2013)	RIBEIRO, H. C. B; CIRANI, C. B. S; FREITAS, E. J. S. M.
2	Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental (2013)	ANGELIS, C. T
3	A tese Otletiana para a gestão, organização e disseminação do conhecimento (2014)	RIBEIRO, M.C.P; MESQUITA, W.A.B; MIRANDA, M. L. C
4	As empresas olham além de seus muros para inovar? (2013)	FREIRE, C. T. ; HENRIQUES, F.
5	O compartilhamento do conhecimento no contexto dos empreendimentos sociais (2013)	SOUSA, E. G; NAKATA, L. E; JUNIOR, V. M. C

Quadro 3 – Listagem de títulos e autores dos artigos selecionados aleatoriamente

(Continua)

N o	TÍTULO (ANO DE PUBLICAÇÃO)	AUTORES
6	Rae-eletronica: exploração do acervo à luz da bibliometria, geonálise e redes sociais (2011)	FRANCISCO, E. R
7	A promoção do conhecimento da marca nas redes sociais: um estudo de caso na CEMIG (2016)	DIAS, W. D. ; SILVA, C.R; ZIVANI, F
8	Práticas de gestão do conhecimento em redes locais: o caso da associação dos marceneiros de fortaleza – AMFOR (2012)	MATOS, L.B. S; AGUIAR, M. M. S; MACHADO, D. Q.
9	Ciberativismo e a Dimensão Comunicativa dos Movimentos Sociais: repertórios, organização e difusão (2016)	ALCÂNTRA, L.M.
10	Redes em subsidiárias de multinacionais: um estudo de caso com análise de redes sociais de inventores e patentes (2009)	JOÃO, B. N
11	Fatores facilitadores da inteligência organizacional: o papel das unidades de informação (2013)	DAVOK, D.F; CONTI, D. L
12	Busca do conhecimento técnico científico: análise de rede informal interorganizacional (2014)	FREIRE, J.R.S; FARINA, M.C; PASCOTTO, S. M.P; SANTOS, I.C
13	Socializar para Adequar-se: Como Redes Sociais Intraorganizacionais Podem Influenciar a Adequação Indivíduo-Organização (2017)	MIRANDA, M.G.C; LIBOREIRO, K.R; BORGES, R.
14	As cinco forças amizade, contato, aprendizado, cooperação e competição como campo de força estratégica de redes: um estudo no setor de calçados e bolsas (2015)	GONÇALVES, C.A; LABARCKY, F.V; MUYLDER, C.F
15	Aplicações da gestão do conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação: uma revisão sistemática (2013)	BEM, R.M; COELHO, C. C. S.R
16	Dinâmica de aprendizagem: a relação entre processos, conteúdo transacionado e configuração da rede em uma organização não governamental (2013)	ODELIUS, C. C; SENA, A.C
17	A Utilização de Sites de Rede Social no Trabalho: um Estudo de Caso em Empresas Brasileiras (2014)	YOKOYAMA, M.H; SEKIGUCHI, T.
18	Conhecimento, aprendizagem organizacional e poder na rede: um estudo de caso na Secretaria de Educação e Cultura de Coahuila, México (2014)	AMÉRICO, B.L; TAKAHASHI, A.R.W

Quadro 3 – Listagem de títulos e autores dos artigos selecionados aleatoriamente

(Conclusão)

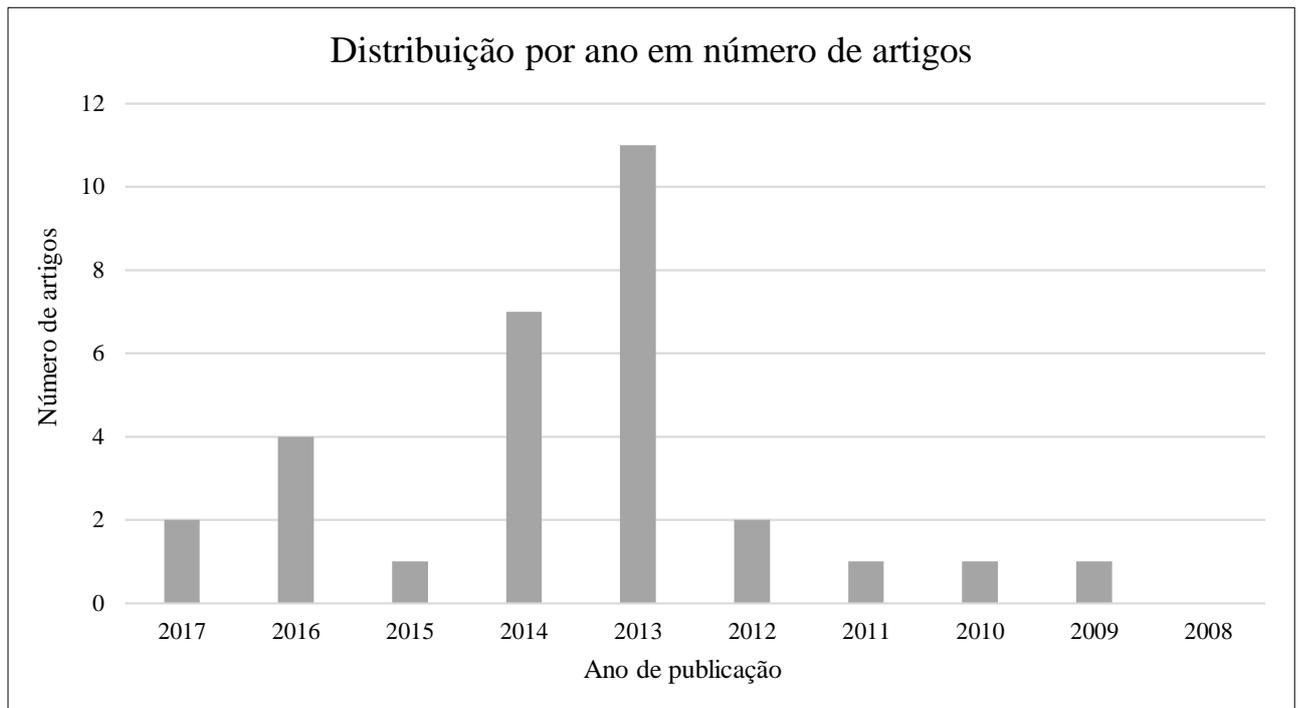
N o	TÍTULO (ANO DE PUBLICAÇÃO)	AUTORES
19	Recursos do conhecimento: colaboração, participação e compartilhamento de informação científica e acadêmica (2017)	CASSOTTA, M.L.J; LUCAS, A; BLATTMANN, U.; VIERA, A.F.G
20	O conhecimento, as redes e a competência em informação (COINFO) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual (2014)	BELLUZZO, R.C. B.
21	Cooperação, compartilhamento e colaboração: caso da rede de bibliotecas e centros de informação em arte no estado do rio de janeiro (redarte/RJ) (2013)	OLIVEIRA, C.B.; CIANCONI, R.B
22	Difusão do conhecimento sob a perspectiva da teoria de redes: mapeamento da produção científica a partir de uma base de periódicos da física (2014)	BRAGA, P.F; PEREIRA, H. B.B; GONÇALVES, M.A. M. S
23	A contribuição das interações sociais na criação do conhecimento organizacional e inovação (2012)	FORMANSKI, J.G; FORMANSKI, F.N
24	Relações laborais no capitalismo informacionalista (2016)	COSTA, E.S
25	Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda (2010)	POPADIUK, S.; SANTOS, A.E.M.
26	Abordagens sobre redes na construção do conhecimento em ciência da informação (2014)	DUARTE, E.M; SANTOS, R.R; SATUR, R.V; LLARENA, R.A.S.
27	A dinâmica das redes sociais e as redes de coautoria (2014)	SILVA, A.K.A
28	Ética da informação em redes sociais virtuais: um caso controverso de serviço de informação socialmente institucionalizado (2013)	FARIAS, H.C.A; LIMA, A.B.A; BELLINI, C.G.P; PEREIRA, R.C.F;
29	Gestão da informação e do conhecimento como subsídio para a gestão de relacionamento com usuários/clientes das mídias sociais de um banco de varejo (2016)	SADELARI, I.M.T, CASTRO FILHO, C.M., HENRIQUE, J.L
30	Compartilhando conhecimento em projeto automotivo: o ecosport da Ford do Brasil (2014)	SAMPAIO, R. R; PASSOS, F.U; ASSIS, V.

Fonte: Da autora, 2019.

Após a identificação dos artigos, os mesmos foram analisados em distribuição temporal dos anos de publicação, classificação de *Qualis* dos periódicos em no qual foram publicados e análise da metodologia implantada.

Em análise do período temporal dos artigos selecionados para esse trabalho, cujo recorte exigido foi de 10 anos, de 2008 a 2017, a distribuição dos artigos por ano de publicação foi discrepante, tendo relevantes diferenças por número de acordo com o ano, como exemplificado na Gráfico 1, abaixo:

Gráfico 1 – Distribuição dos 30 artigos em estudo por ano de publicação



Fonte: Da autora, 2019.

Na figura, é possível observar que a maioria dos artigos são dos últimos cinco anos do período estabelecido, sendo 2013 com maior número, 11 das 30 publicações. Seguido de 2014 com 7; 2016 com 4; 2017 e 2012 com 2; 2015, 2011, 2010, 2019 com 1 e 2008 sem nenhuma publicação relacionada.

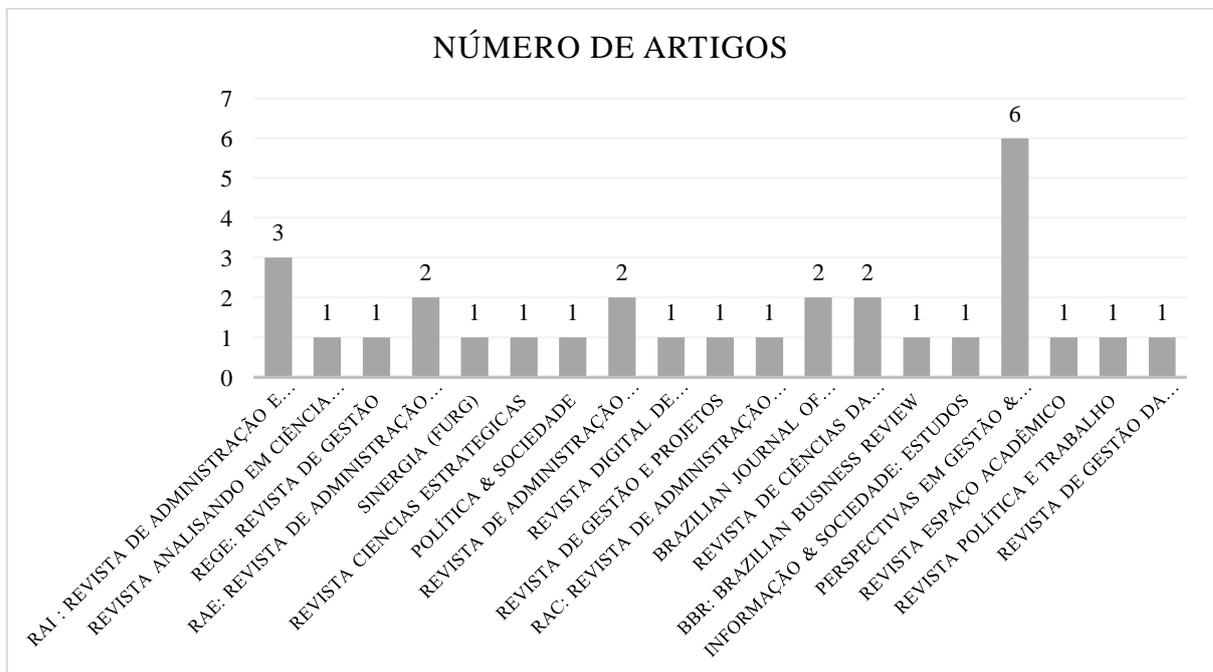
Em 2013, o Brasil tornou-se uma potência nas redes sociais virtuais, segundo uma pesquisa IBOPE /YOUPIX de julho do mesmo ano, em que as RS alcançaram 92% dos jovens do país. Nessa mesma época, quando as redes tornaram-se presentes diariamente na vida da população, houve também as maiores melhorias socioeconômicas no país dentro da década em questão (2002 a 2013). De tais melhorias, com destaque ocorreram nas áreas de internet e tecnologias, principalmente marcadas pelo aumento ao acesso a smartphones e tablets, em que, a partir daí, esses aparelhos substituíram os computadores e tornaram-se principal acesso às redes. Passaram a servir como ferramenta de trabalho, comunicação e até mobilização e foram também nesse ano as grandes manifestações que ocorreram para impeachment da presidente Dilma Rousseff (ROCHA, 2013).

De acordo com o supracitado, é possível notar a relevância que o ano de 2013 teve para o país e por isso gerou um pico nas publicações, pois os artigos enquadrados nesse período retratam o uso das redes virtuais como propagadoras da informação e meio para criação de redes físicas, devido à proximidade causada na internet, como novos contatos e

como ela auxilia a encurtar distâncias, desenvolver produtos e criar ferramentas. Logo, sobre o período temporal, fica nítida a baixa aplicação da temática em artigos até 2012, e partir de 2013 uma mudança significativa, mesmo com oscilações, explicadas pelas transformações das formas de comunicação e pela convivência da população.

Quanto aos periódicos, os de maior número de publicações dos artigos foram a *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* com 6 artigos; RAI (Revista de Administração e Inovação) com 3 artigos; RAE (Revista de Administração de Empresas), Revista de Administração Pública, *Brazilian Journal of Information Science* e Revista de Ciências da Administração com 2 artigos. Os demais estudos foram publicados em outras revistas com apenas uma ocorrência cada (GRÁFICO 2).

Gráfico 2 - Distribuição dos artigos selecionados de acordo com os periódicos no qual foram publicados



Fonte: Da autora, 2019.

Para a análise do Qualis dos periódicos, utilizamos como critério de classificação a avaliação mais alta obtida dentro da área de avaliação do curso de Administração denominada Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, no qual 28 artigos se enquadraram e os outros dois, por não pertencerem ao curso, entraram na classificação interdisciplinar, pois as outras categorias não correspondiam à área de estudo. Com relação ao Qualis dos periódicos, pode-se notar que dez apresentam classificação B3,

oito B1, seis A2 e três B2 e B4 (TABELA 1). Houve, portanto, um equilíbrio na distribuição das revistas, sendo que os periódicos de nível superior de Qualis ficaram com 46% e os inferiores com 54% do número dos artigos.

Tabela 1 – Distribuição dos artigos selecionados para este estudo de acordo com o QUALIS dos periódicos que foram publicados

QUALIS	Nº DE PERIÓDICOS
A2	6
B1	8
B2	3
B3	10
B4	3

Fonte: Da autora, 2019.

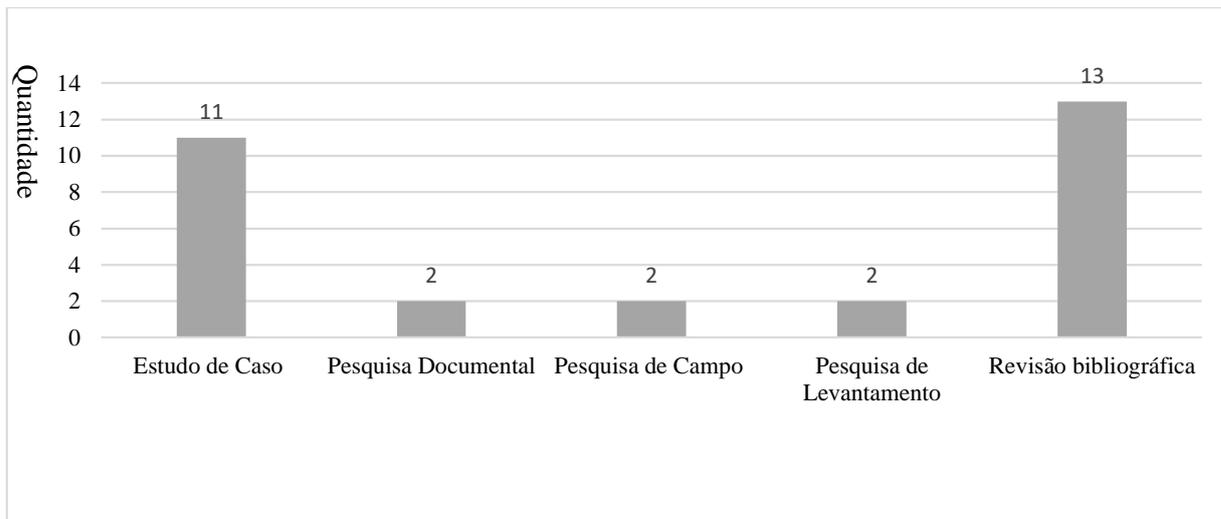
Por meio de leitura integral dos textos e a observação, a análise da metodologia foi dividida em três vertentes: quanto a abordagem, aos objetivos e os procedimentos adotados.

Quanto à abordagem, 20 artigos são qualitativos, nenhum quantitativo e 10 artigos de abordagem mista (Qualitativo- Quantitativo).

Em relação aos objetivos, 17 se mostraram descritivos, oito exploratórios e cinco mesclando exploratório e descritivo, com destaque desses enfatizado pelos autores na característica exploratória.

Os procedimentos são o ponto de destaque pois direcionam como está ocorrendo o a aplicação das pesquisas relacionando os temas de RS e GC. Cinco categorias de procedimentos foram observadas com destaque para a revisão de literatura com 13 dos 30 artigos em estudo e estudos de caso com 11 dos 30 artigos (GRAFICO 3). Esse resultado pode ser observado quanto aos objetivos implantados, logo que houve equilíbrio na distribuição de objetivos descritivos e exploratórios no qual o primeiro tem destaque devido a literatura caracterizar e comparar RS e GC dentro do eixo temático. E exploratório por meio do estudo da prática trazendo maior familiaridade do pesquisador à descoberta do tema e as relação que ele pode ter no meio de convivência.

Gráfico 3 – Procedimentos metodológicos utilizados nos estudos dos artigos presentes nesse trabalho.



Fonte: Da autora, 2019.

Assim, após a avaliação dos anos e da classificação dos artigos, na leitura integral, notou-se claramente o eixo temático objetivado, pois, além da presença das duas vertentes, há a descoberta dos assuntos e termos que norteiam as áreas e as interligam conseguindo atender claramente ao objetivo de pesquisa, o que será explicado mais detalhadamente nos próximos tópicos.

4.2 Análise conceitual: Como as noções aparecem nos conceitos

A leitura integral e o conhecimento sobre o que os artigos retratam foram importantes para direcionar o que podemos chamar de noções. Porém, para uma análise mais profunda e para buscar o que norteia os temas, foi necessário o auxílio do *software* de linguagem *Sketch Engine* que por meio de algoritmos apresentou os termos com maior frequência relativa no grupo de artigos.

As *Multi-words* foram as escolhidas para compor o material de análise, pois evitam desvio e visam à especificação do assunto do eixo temático envolvendo GC e RS. Selecionamos as 50 *Multi-words* de maior frequência ao longo dos 30 artigos e a avaliação se deu pelo número de ocorrências e grau de intensidade de presença no corpus do texto.

Por intensidade de distribuição pode-se entender como a forma que o termo aparece ao longo do texto, ou seja, se sua frequência é alta e homogênea ou de maneira

heterogênea a qual aparece em grupos isolados. Razão pela qual os graus de intensidade obtidos por meio de avaliação dos gráficos fornecidos pela plataforma, quando a distribuição está em nível forte, quer dizer que a *Multi-word* apareceu na maioria dos artigos de forma mais distribuída contribuindo para todo o corpus do texto. Quando é nível intermediário, há a menção em menor número de artigos obtendo discrepâncias. E fraco é quando aparecem os termos de maneira isolada em pequenas regiões, mostrando heterogeneidade do conjunto e o assunto não pertencer a todo o universo estudado quando se formou o corpus do texto para análise no geral.

As *Multi-words* foram agrupadas de acordo como universo dos temas centrais da discussão. Das 50 em destaque, 27 foram excluídas por não pertencerem a nenhum dos grupos e 1 por repetição. A necessidade de agrupamento se deu em cada tema do objetivo pois julgamos importante para a observação do tipo de relações que aparecem, ou seja, se interação, se há complemento, contraposição ou casualidade. Logo, restaram 22 *multi-words*, cuja classificação e divisão foi sistematizada nos quadros 4 e 5 abaixo:

Quadro 4 – *Multi-words* relacionadas à Gestão do Conhecimento, classificadas pelo número de ocorrências e pela intensidade de distribuição

MULTI- WORDS - GESTÃO DO CONHECIMENTO		
TERMOS	INTENSIDADE DE DISTRIBUIÇÃO	OCORRÊNCIAS
Conhecimento Tácito	Forte	88
Cultura organizacional	Forte	47
Tomadas de decisão	Forte	37
Conhecimento organizacional	Forte	34
Conhecimento explícito	Intermediário	44
Aprendizagem organizacional	Intermediário	38
Conhecimento científico	Intermediário	37
Criação de conhecimento	Intermediário	19
Rede de aprendizagem	Fraco	41
Práticas de GC	Fraco	25
Geração de conhecimento	Fraco	7

Fonte: Da autora, 2019

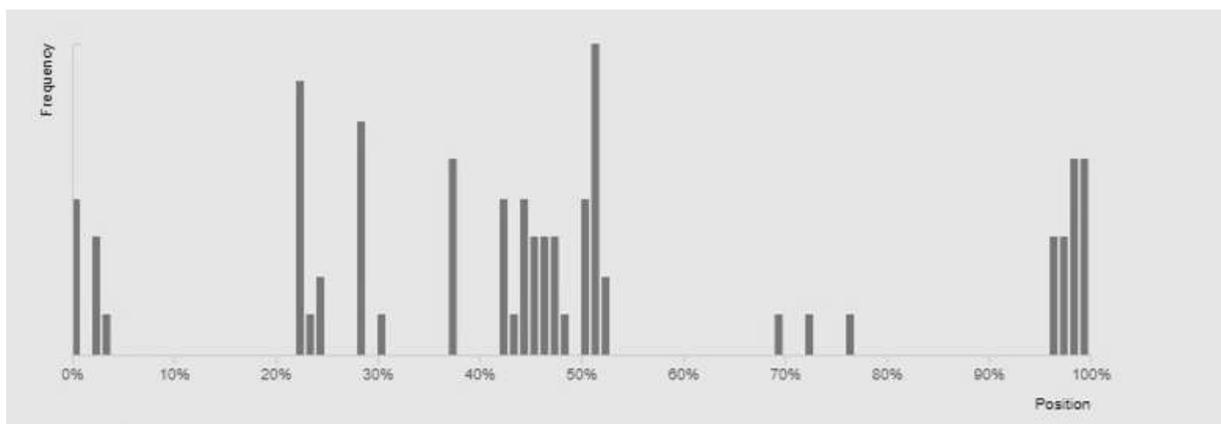
Quadro 5 – *Multi-words* relacionadas às Redes Sociais, classificadas pelo número de ocorrências e pela intensidade de distribuição

MULTI- WORDS - REDES SOCIAIS		
TERMOS	INTENSIDADE. DE DISTRIBUIÇÃO	OCORRÊNCIAS
Redes sociais	Forte	294
Análise de redes	Forte	82
Tecnologias de informação	Forte	37
Compartilhamento de informações	Forte	34
Relações sociais	Forte	20
Processos de aprendizagem	Intermediário	39
Unidades de informação	Intermediário	20
Fluxos de informação	Intermediário	21
Troca de informações	Intermediário	17
Mídias sociais	Fraco	35
Redes de informação	Fraco	18

Fonte: Da autora, 2019.

Os níveis de intensidade de distribuição, supracitados na tabela, foram obtidos por meio da observação de frequência, disponibilizada em gráficos na ferramenta de concordância do *software Sketch Engine*, os quais se dividem pela frequência versus posição, denominado “*distribution of hits in the corpus*”, ou seja, distribuição de ocorrências ao longo do texto (FIGURA 4). Eles serviram para destacar os termos de maior relevância em todo o texto e, para análise, foram considerados apenas os de intensidade “forte” pela predominância na maioria dos artigos, por conseguinte, os outros foram excluídos por baixa participação e menor relevância.

Figura 4- Gráfico de distribuição da Multi-word Análise de Redes no *software Sketch Engine*



Fonte: Sketch Engine, 2019.

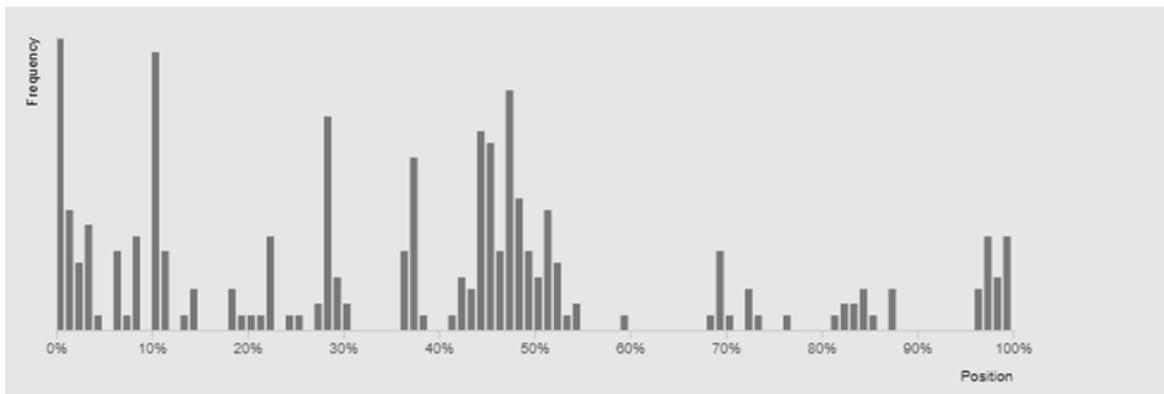
Dentro também do setor de concordância, há a listagem da ocorrência dos termos com a localização dentro do texto. Nela aparecem os variados contextos em que os termos se apresentam e através dos conceitos apresentados será feita a revisão de literatura e análises no próximo tópico.

4.2.1 *Multi-words* relacionadas a Redes Sociais

Do grupo das *Multi-words* relacionadas ao tema “Redes Sociais”, destacaram-se 5 com classificação forte na intensidade de distribuição: redes sociais, análise de redes, tecnologias de informação, compartilhamento de informações e relações sociais, as quais serão avaliadas individualmente a seguir:

O termo **Redes Sociais** foi a *Multi-word* mais frequente ao longo dos 30 artigos. Apareceu 294 vezes e obteve também a maior intensidade de distribuição, como mostra a Figura 5 abaixo.

Figura 5 – Distribuição da *Multi-word* Redes Sociais ao longo dos 30 artigos



Fonte: Sketch Engine, 2019.

O termo aparece com definições sobre seu próprio conceito, associado diretamente ao compartilhamento de conhecimento e de informações. Direcionando ao objetivo do trabalho, nesse primeiro termo e tema de pesquisa, é possível detectar algumas noções de como os temas se associam, a exemplo, fragmentos dos artigos:

Gonçalves, Labarcky e Muylder (2015) abordam as redes como o conceito clássico da literatura, em que veem redes sociais como um conjunto de nós (pessoas ou organizações) ligados por relações sociais ou enlaces de tipos específicos e estudam trocas realizadas entre organizações por intermédio das redes sociais.

Assim como Miranda, Liboreiro e Borges (2017) abordam as redes dentro das organizações. Para eles uma rede social, seguindo os trabalhos de Barnes (1972), são vínculos entre todos os membros da sociedade, ou entre parte deles, que se unem por um propósito comum. Nas redes sociais, os indivíduos têm maior contato com os outros membros, fortalecem a confiança e geram um ambiente de maior compreensão e troca. As redes tornam-se instrumento para analisar a morfologia social. No ambiente corporativo a influência social passa a fazer parte da rotina da empresa, gerando maior grau de proximidade e de intermediação entre funcionários, manutenção da estabilidade e segurança. Portanto, seu objetivo foi compreender como as características das redes sociais construídas dentro das empresas podem influenciar o nível de adequação indivíduo-organização.

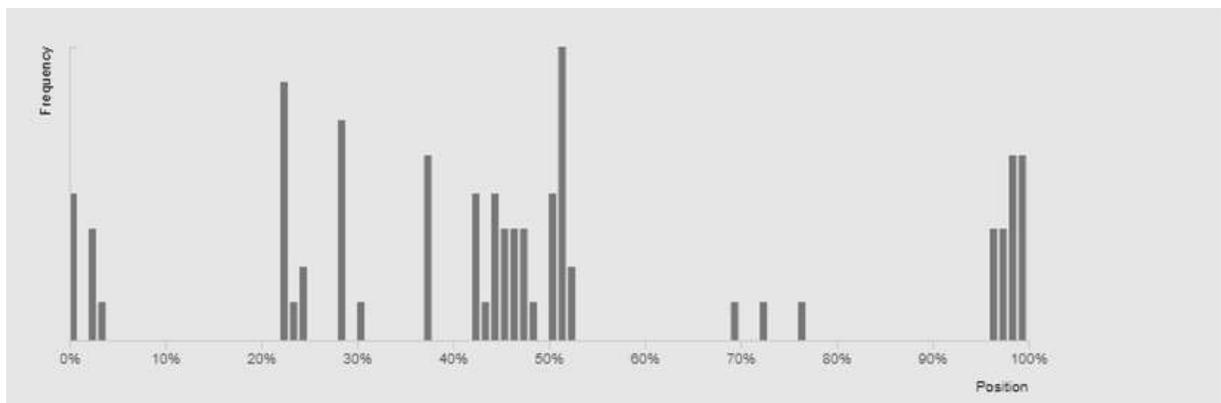
Já Cassotta *et al.* (2017) abordam as redes virtuais não apenas de relacionamento, mas de trabalho e principalmente de estudo. Para eles as redes são um fenômeno de um novo tipo de sociedade a qual pode ter diversos tipos e formas. Retratam como foco as redes sociais específicas para pesquisadores e acadêmicos e fazem uma relação do uso dos meios das redes sociais virtuais mais conhecidas, como o *Facebook*, *Twitter*, para o compartilhamento e a integração entre acadêmicos e pesquisadores e, como consequência, criação de conhecimento e compartilhamento dele. Dentre as redes específicas para a área de pesquisa estão: *Academia.edu*, *MethodSpace*, *ResearchGate*, entre outras.

Seguindo o padrão das redes sociais virtuais, observado principalmente pelo ano de publicação dos artigos nessa temática, assim como o supracitado, Dias, Silva e Zivani (2016) avaliaram a composição das redes sociais digitais e seu comportamento para a formação de informações, no artigo A avaliação do caso da empresa CEMIG e seu relacionamento virtual com seus clientes. Para eles a rede social pode ser entendida como uma estrutura social de indivíduos e organizações, que partilham valores objetivos e/ou interesses comuns baseados na interação social e na possibilidade de comunicação entre diferentes sujeitos. Comentam que as redes sociais tornaram-se locais de conversação, troca de ideias e de experiências. E que lá se encontra a maioria de seus públicos de interesse e uma gama de formadores de opinião que, em determinado momento, podem interferir em seus negócios, tanto positiva quanto negativamente. Objetivam esclarecer como o relacionamento virtual tem que ocorrer para ser específico a atingir o seu público e conseguir manter boa relação e principalmente gerar interação. Sardelari, Castro Filho e Henrique (2016) reforçam que as redes sociais são importantes para a divulgação das informações, já que fazem o compartilhamento, utilizando linguagem próxima da realidade sem o uso de intermediadores.

Duarte *et al.* (2014) retratam o uso das redes como mecanismo de compartilhar e criar conhecimento, conseguindo exemplificar após as anteriores abordagens como as noções de rede sociais individualmente conseguem chegar ao universo da Gestão do Conhecimento. Para eles, devido às redes estarem em constante movimento e pela variedade de elos e interesses comuns, as trocas e os compartilhamentos de informações, saberes e experiências geram consequentemente o conhecimento e giram o ciclo de sua formação.

Análise de redes é a terceira *Multi-word* de maior ocorrência (atrás apenas de conhecimento tácito) e segunda de maior intensidade entre todo o grupo (Figura 6). Está ligada diretamente ao conceito anterior por fazer parte dele. Houve trabalhos específicos sobre essa temática nos quais, além de conceitos, foi possível observar a forma como ocorre o processo e sua importância, exemplificados a seguir:

Figura 6- Distribuição da Multi-word **Análise de Redes** ao longo dos 30 artigos



Fonte: Sketch Engine, 2019.

Miranda, Liboreiro e Borges (2017) sintetizam a análise das redes sociais como a procura da identificação das ligações diretas ou indiretas em um grupo de indivíduos, além de analisar as implicações desses vínculos. Na sua pesquisa, pretendem compreender como as características das redes sociais formadas dentro das organizações podem interferir na maneira como o trabalhador percebe que seus valores são congruentes com os valores da empresa. Resgataram, como exemplo de análise, a clássica experiência de Mayo (1990), na *Hawthorne Electrical* em Chicago, onde grupos de trabalhos de fábricas foram investigados a fim de descobrir seu comportamento em trabalho. Sua intenção foi mostrar os padrões de relações que conectam os indivíduos tanto em comunicação quanto em relacionamento, ou seja, a frequência e a intensidade dos contatos, tais como centralidade, e mostraram a eficácia

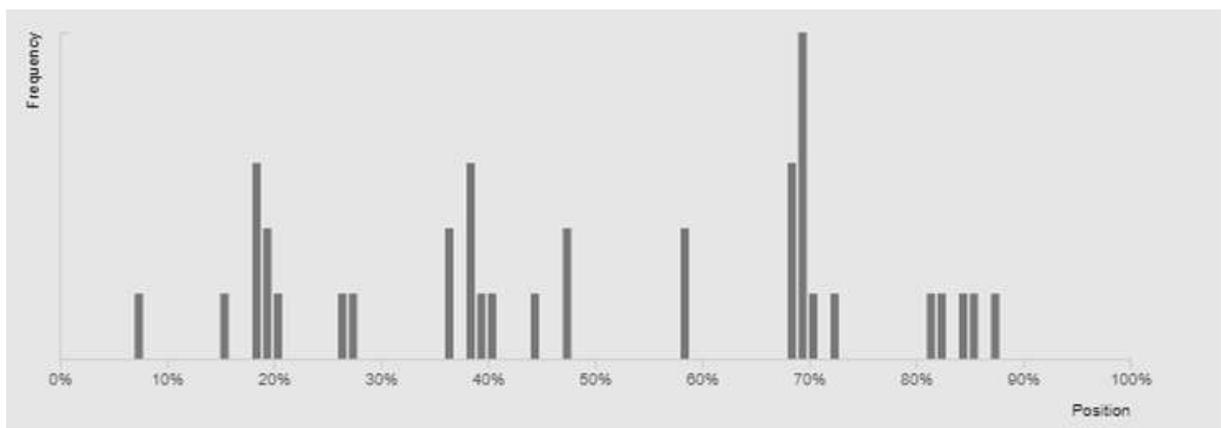
do uso de uma ferramenta para gerenciar os dados e gerar conclusões (o *software UCINET* 6.268).

Gonçalves, Labarcky e Muylder (2015) aprofundam o conceito mostrando as variáveis que a análise apresenta como: a rede ser movida por um laço que pode ser forte, fraco ou ausente (quando há falta de qualquer relacionamento), diferentes conteúdos relacionais podem ser compreendidos como distintas forças de adensamento; além de informações de atributo, como comportamentos, atitudes, qualidades e características, denominadas também “propriedades”. Além de informações relacionais que juntam os elos uns aos outros, apresentam a representação em teias e explicam como são formadas por meio das análises.

Duarte *et al.* (2014) sob o ponto de vista da gestão, mostram que a análise de redes organizacionais emergiu como uma nova e poderosa ferramenta para contribuir na informação direta aos líderes de organizações para maior entendimento da cadeia de indivíduos que o cercam e o que acontece dentro da sua organização, facilitando a identificação de problemas e oportunidades. Logo, concluem que a análise de redes é relevante, pois estimula o desempenho e as inovações.

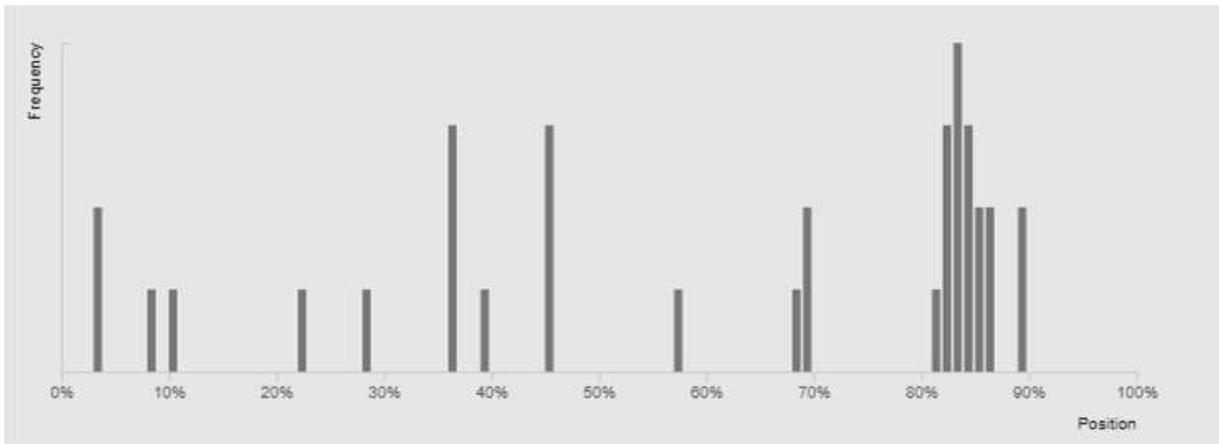
Tecnologias de informação, compartilhamento de informações e relações sociais surgem em menor número de ocorrência e distribuição se comparados às anteriores (figuras 7, 8 e 9), porém têm forte ligação com as noções sobre redes sociais. Servem como complemento ao termo de redes. Não aparecem em forma de conceito, mas, sim, em contextos relevantes para destaque dentro do assunto de redes e, em síntese, se manifestam respectivamente:

Figura 7- Distribuição da *Multi-Word Tecnologias de informação* ao longo dos 30 artigos



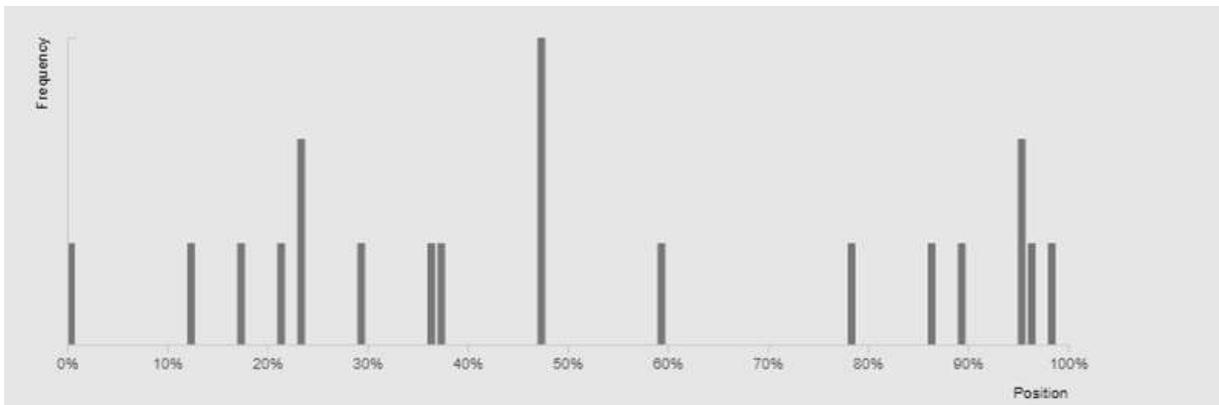
Fonte: Sketch Engine, 2019.

Figura 8 - Distribuição da *Multi-word compartilhamento de informações* ao longo dos 30 artigos



Fonte Sketch Engine, 2019.

Figura 9 - Distribuição da *Multi-word relações sociais* ao longo dos 30 artigos



Fonte Sketch Engine, 2019.

Para Sardelari, Castro Filho e Henrique (2016), a informação leva à criação de prosperidade e de riquezas, evidenciando que essa é força motriz para as organizações alcançarem melhor desempenho e maior competitividade. Para isso, as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC's), são essenciais para possibilitar a criação de espaços menos hierárquicos de circulação de informações por meio de redes, nas quais o usuário pode ter potencial crítico ou mediador da informação.

Freire *et al.* (2014) acrescentam que o estudo em busca do conhecimento em um ambiente de trabalho, através das redes sociais, significa analisar o fluxo e o compartilhamento das informações e o inter-relacionamento pessoal mobilizado por meio de uma organização não hierárquica e espontânea, ou seja, há o entendimento de que a questão

do aprendizado e conseqüentemente dos processos de inovação está enraizada nas relações sociais.

Pode ser notado com os trechos acima que o avanço da tecnologia e a virtualização das redes no setor organizacional, como citaram anteriormente, é muito relevante para o ganho das organizações e para a criação do conhecimento dentro delas. As tecnologias proporcionam novas formas de informação. Porém, nem sempre esse quesito é sinônimo de prosperidade como apresentado por Davok e Conti (2013) no qual as ‘tecnologias de informação e comunicação podem também ser fatores dificultadores, em especial quando o elemento humano não está preparado para usá-las adequadamente’. Mostra quando o uso das redes pode se tornar perigoso ou impreciso para que a real informação seja passada e captada da mesma maneira, seja em notícias, documentos ou ensinamentos, entrando na dúvida questionada na justificativa deste trabalho.

Para se atentar aos possíveis desvios de intenção de informações, Duarte *et al.* (2014) dizem que uma organização deve atuar de maneira proativa no compartilhamento de informações, possuindo e desenvolvendo estratégias para que os usuários de sua rede sejam reais e ativos a fim de disseminar uma consciência no uso das redes em relação às informações.

Por conseguinte, João (2009) induz que o foco da real propagação das informações é nas relações sociais entre os atores e não em seus atributos, isto é, a intensidade da propagação da informação e o seu objetivo.

Portanto, com a ajuda dos *softwares*, as noções sobre redes giram em torno de noções complementares, termos que auxiliam e contribuem para a formação do universo das redes e que se ligam ao universo da Gestão do Conhecimento, mesmo que indiretamente, como a propagação das informações, o compartilhamento de conhecimento, a ligação direta e indireta dos indivíduos, a associação com a tecnologia e a criação dela, além das relações de poder e a criação de conexões. Redes sociais giram em torno de tecnologia, sociedade, grupos e informações. Seu universo é complementar e sempre associado a conhecer, aprender e compartilhar, envolvendo os itens do próximo grupo relacionado à Gestão do Conhecimento.

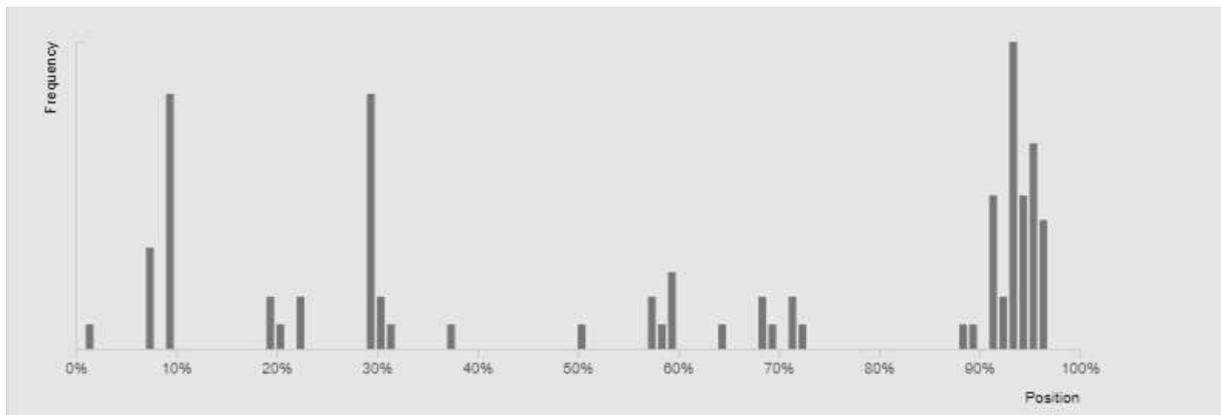
4.2.2 Multi-words relacionadas a Gestão do Conhecimento

Partindo para o grupo das *Multi-words* relacionadas ao tema Gestão do Conhecimento, destacaram-se 4 com classificação forte na intensidade de distribuição:

conhecimento tácito, cultura organizacional, tomada de decisão e conhecimento organizacional.

Conhecimento tácito é a *Multi-word* de destaque, visto que é o ponto central da teoria da Gestão do Conhecimento. É o segundo termo mais citado dentro dos 30 artigos e também tem frequência de distribuição forte e bem distribuída (figura 10), mostrando sua importância.

Figura 10- Distribuição da *Multi-word* **conhecimento tácito** ao longo dos 30 artigos



Fonte: Sketch Engine, 2019.

Para sua formação, a interação e a convivência são aspectos primordiais, como visto no referencial teórico deste trabalho e por meio dos conceitos de rede. Nos artigos, foi possível destacar aspectos relevantes, sobre o seu universo, sintetizados a seguir.

Por conceito, iniciamos com Sardelari, Castro Filho e Henrique (2016) que resgatam de Davenport e Prusak (1998, p. 18), o conhecimento tácito como “[...] informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese, contexto; é de difícil estruturação e captura em máquinas; é frequentemente tácito e de difícil transferência”. Logo, é pessoal, difícil de formalizar e de comunicar aos outros, está enraizado na ação e no comprometimento do indivíduo em um determinado contexto, tem uma importante dimensão cognitiva.

Em complemento, Freire *et al.* (2014) colocam que, diferentemente do conceito de conhecimento explícito que pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente, o conhecimento tácito é difícil de formalizar e compartilhar pois é fortemente pessoal dado o caráter heterogêneo da sua formação vinda da convivência e experiência ou influência da acumulação de experiências.

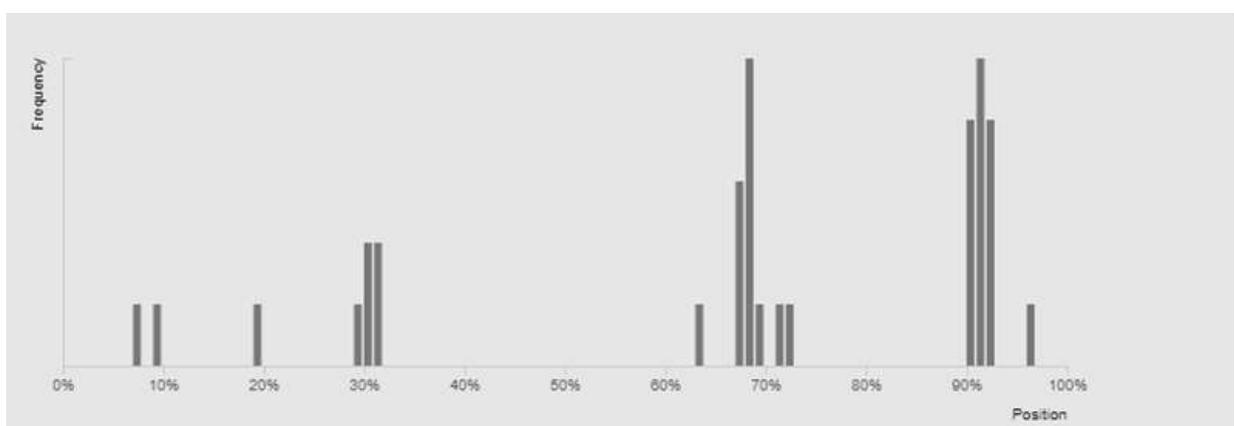
Dias, Silva e Zivani (2016) já colocam o conhecimento tácito como correspondente a fatores intangíveis, valores e experiências pessoais que geram resultados

para a organização. Definem-no como complexo e difícil de ser exprimível. A capacidade de criar e de compartilhar conhecimento torna-se estratégia para consolidar as marcas e organizações e se tornar referência no mercado e dá visão ao futuro para os pesquisadores os quais necessitarão focalizar mais a capacidade da organização de criar e de compartilhar conhecimento tácito.

Popadiuk e Santos (2010) discutem em seu trabalho a aplicação do conhecimento tácito *versus* o explícito e cultural para planejar ações e resultados de demandas organizacionais. Colocam o conhecimento tácito como forma dificultosa de conhecimento, por sua subjetividade, e na intuição organizacional isso torna difícil de ser comunicado. O autor considera que, seguindo Davenport e Prusak (2004), o conhecimento tácito é relativo, dado que mesmo pessoas que são bem preparadas podem não conseguir articular conhecimento tácito, ou seja, deixam claro que o desafio da Gestão do Conhecimento é a forma de propagação.

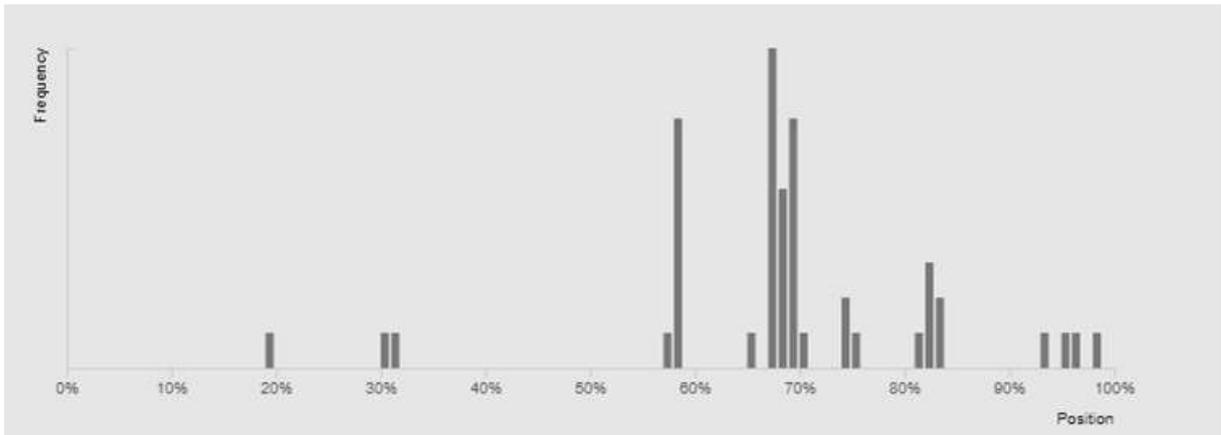
Derivado do conhecimento, as seguintes *Multi-words* do grupo Gestão do Conhecimento se ramificam de maneira complementar um termo da criação ou sentido ao conceito subsequente e, para melhor visualização, serão apresentados juntos, seguindo a sequência de lógica de formação: conhecimento organizacional, cultura organizacional e tomada de decisão (com gráficos de ocorrência nas figuras 11, 12 e 13 a seguir).

Figura 11 - Distribuição da Multi-word **Conhecimento Organizacional** ao longo dos 30 artigos



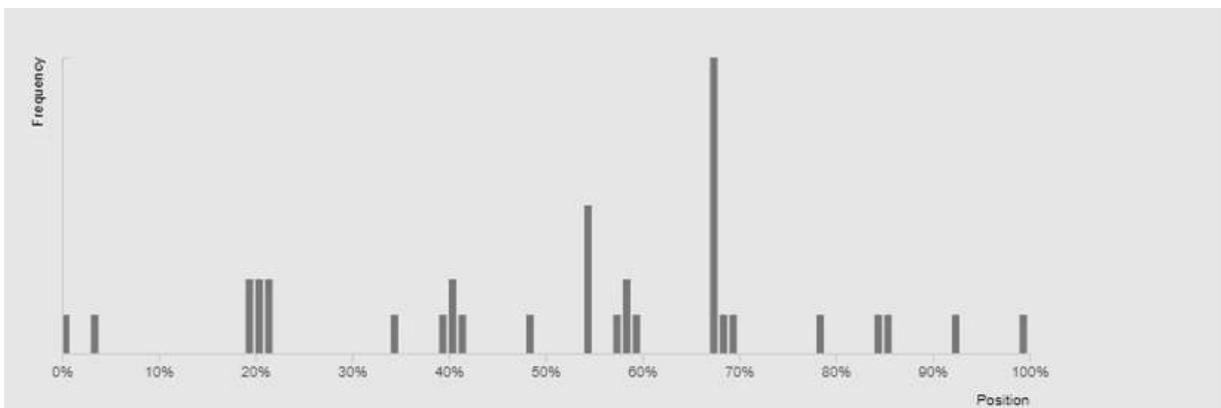
Fonte: Sketch Engine, 2019.

Figura 12- Distribuição da Multi-word **Cultura organizacional** ao longo dos 30 artigos



Fonte: Sketch Engine, 2019.

Figura 13 - Distribuição da Multi-word **tomada de decisão** ao longo dos 30 artigos



Fonte: Sketch Engine, 2019.

Davok e Conti (2013) em seu artigo retratam os três termos dentro do conjunto de Inteligência Organizacional. Segundo eles, para que ela exista, as informações das organizações devem ser gerenciadas de forma eficaz e eficiente, e, assim, transformam-se em conhecimento organizacional, pois se torna parte pertencente ao grupo, gerando como consequência inteligência organizacional. Esse conhecimento organizacional tem que ser maleável às mudanças e favorável ao compartilhamento das informações e consequentemente ao conhecimento dentro das organizações de modo a gerar como consequência a criação de uma cultura própria da organização, que propicia o acesso, o compartilhamento das informações e o conhecimento. A cultura organizacional, portanto, é um processo de realidade coletiva no qual se tem um líder que direciona os processos e visa motivar os indivíduos por meio de relações e compartilhamento de conhecimento. Isso, com bom direcionamento e

organização das informações, as quais sejam relevantes e disponibilizadas a fim de orientar os atores para influenciar diretamente nas tomadas de decisões.

Como complemento, Francisco (2011) diz que as práticas de Inteligência Organizacional são fundamentais para facilitar, orientar e utilizar toda essa colaboração advinda das práticas de Gestão do Conhecimento. Logo, englobam os três temas aqui propostos para análise: Conhecimento Organizacional, Cultura Organizacional e Tomada de Decisão, os quais andam juntos e são parte da Inteligência Organizacional que movimenta a: estrutura organizacional, cultura organizacional, as relações das partes interessadas, os processos estratégicos e a Gestão do Conhecimento.

Assim, foi possível observar que, dentro da temática da Gestão do Conhecimento, os termos mais relevantes são derivações originadas do conhecimento que é o ponto central de toda a discussão. O que os diferencia é o grau de abrangência que vão tomando a partir de sua aplicação. O conhecimento tácito é destaque por ser uma característica peculiar de cada indivíduo, e que se torna único, por dar diferencial para cada forma de sua aplicação e conseguir modificar a cultura de organizações e redes de pessoas por meio do aprendizado e do compartilhamento. Para existir, precisa da interação entre os indivíduos, da convivência e do diálogo para os quais as redes são o canal que propicia essa troca. Logo, podemos mais uma vez notar como os temas se interligam, visto que seu universo é o mesmo e o conhecimento é consequência do compartilhamento e da socialização de um grupo unido por interesses comuns das relações de poder e de criação de conexões. Redes sociais giram em torno de tecnologia, sociedade, grupos e informações. Seu universo é complementar e sempre associado a conhecer, aprender e compartilhar, envolvendo os itens do próximo grupo relacionado à Gestão do Conhecimento.

4.3 Como foram observadas as noções: análise da busca sistemática em conjunto com a conceitual

Por meio da leitura dos artigos selecionados via pesquisa sistemática de literatura no Portal de Periódicos CAPES e posterior análise do conteúdo desses artigos com auxílio de *software* especializado em linguagem, o *Sketch Engine*, foi possível observar noções de como ocorre a relação de Redes Sociais e Gestão do Conhecimento.

Dentro dos textos foi possível observar a associação dos temas para uso em ferramentas e estudos de casos específicos dentro das empresas. Além do uso das redes como forma de propagar conhecimento e de conseguir aplicá-lo. No conteúdo analisado, a criação

de associações, *softwares*, programas e produtos por meio de redes sociais (dentro e fora das empresas) e ambiente de produção com base do uso do conhecimento tácito foi de relevância positiva ao problema estabelecido, pois o uso do conhecimento em grupo e o compartilhamento deste geram resultados satisfatórios incluindo também projetos inovadores, estratégicos e de aprendizagem.

Dentro da análise por meio do *Sketch Engine*, também foi possível notar que os as categorias citadas acima, criadas por meio de percepção pela leitura, dentro das *Multi-words*, se justificaram, aparecendo um caminho cuja relação dos temas pode percorrer.

Referente a conceitos, ficou clara a associação dos temas, uma vez que, em revisão, foi visto que as redes são um conjunto de pessoas ligadas por algum tipo de relação e sempre em movimento, compartilhando informações, saberes e experiências, gerando conseqüentemente o conhecimento. Além disso, por se tratar de experiências, o conhecimento tácito está implícito e assim vemos claramente o princípio da Gestão do Conhecimento que é a forma de propagar o conhecimento tácito por meio da experiência e convivência. Fator que foi retratado diretamente, por revisão bibliográfica em 14 dos 30 artigos deste estudo, enquadrando-se no grupo 1 e 6 anteriormente classificado (artigos revisão de literatura e ênfase em uma temática).

O destaque em teoria e ponto central dessa discussão foi método do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), Espiral do Conhecimento (detalhado no tópico de referencial teórico deste trabalho), focado na fase da socialização. Dezenas de estudos de caso deste trabalho retrataram como a convivência e a troca de experiência em nível tácito fizeram grandes modificações em: modelos de gestão, criação de programas e produtos, união de funcionários e grupos da mesma área e também da relação empresa-cliente e empresa-fornecedor. As redes constituem um condutor das relações na sociedade da informação em que as TIC's se tornam facilitador da comunicação. O tema se torna mais relevante assim, dado que a conexão consegue ser expandida em nível global e o aprendizado e a troca de experiência flui com maior rapidez e número. A seguir alguns casos de destaque nas leituras para exemplificação de como ocorre o processo de socializar:

O artigo de Sampaio, Passos e Assis (2014) retrata o processo de socialização dentro de uma organização para a criação de um produto. Os autores analisaram como é compartilhado, por meio das redes sociais internas da Ford do Brasil, o conhecimento para a criação de seus produtos em especial o carro Ecosport. Para isso, com base nos estudos do modelo SECI, utilizaram a análise de redes para descobrir a dinâmica dos funcionários na produção do modelo do carro, quem participa e como ocorre o fluxo das informações e do

processo de criação. Como resultado, perceberam que o compartilhamento de informações ocorria em uma rede social interna que isolava setores e funcionários e girava em torno de pessoas com afinidades, maior grau de proximidade e também de distantes níveis hierárquicos. Essa proximidade, por meio da rede, criada pelos próprios funcionários, foi a maneira por eles classificada como preferencial para captação de conhecimentos e transmissão deles. O convívio e a prática ensinada através de vínculos para eles são mais eficazes do que treinamentos, pois preferem socializar.

Outro exemplo relevante foi da Associação de Marceneiros de Fortaleza – AMFOR, retratada por Matos, Aguiar, e Machado (2012), os quais mostram como a associação em redes de um grupo especializado de serviços em marcenaria consegue compartilhar informações e aprendizado por meio dessa união. Os autores averiguaram como as práticas de Gestão do Conhecimento ocorrem nessa rede e que a aprendizagem foi propagada também por meio da socialização. Os autores verificaram como ocorrem os vínculos entre os empreendedores, como se apoiam e como compartilham seus aprendizados. A experiência em um dos maiores complexos habitacionais do país, onde a AMOFOR atua, mostra que a união de pessoas com o mesmo objetivo ou área de interesse consegue, por meio da prática e do conhecimento tácito, se ajudar e fortalecer sua comunidade e o serviço local frente às indústrias moveleiras nacionais, ao processo artesanal por eles praticado.

Na perspectiva empresa-cliente, a socialização também ocorre. Em relação a isso, uma análise feita com foco na troca de informações via redes sociais virtuais, por Dias, Silva e Zivani (2016), em estudo da influência das informações na gestão da marca da empresa CEMIG. O estudo aborda detalhadamente o conhecimento e sua gestão na influência da gestão da marca por meio das redes sociais virtuais. Os autores comparam o espiral do conhecimento com o ciclo do conhecimento da marca de maneira bem relevante e abordam como as redes influenciam no grau de interação e na troca de experiências entre a empresa e os clientes. A socialização aqui mais uma vez tem papel importante, já que, como resultado, detectaram que há falhas de comunicação, falta interação em relação ao público. Sair da formalidade e interagir de maneira mais intimista foi e será o ponto crucial para o engajamento da marca.

Portanto, descobrir como o universo das Redes Sociais e o da Gestão do Conhecimento se relacionam é bem amplo e ramificado, no entanto, por meio das noções encontradas, detectamos como isso acontece, pois o eixo temático envolve várias perspectivas que se interligam, como: a cultura, o grupo social, a tomada de decisões, a criação de inovações e tecnologias ou simplesmente a interação entre pessoas em rede com trocas de

experiências que giram o espiral do conhecimento e tornam o que é implícito expressível e codificável, por meio da experiência e da aprendizagem. Logo, as redes representam rompimento de barreiras na comunicação e na propagação de informações, constituem o mecanismo condutor do conhecimento, principalmente o tácito, e fornecem por meio de seus nós as informações que estão transformando a sociedade, principalmente aliada à tecnologia e à comunicação virtual, com as quais as pessoas se interligam e aprendem mesmo não estando próximas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi de investigar como a literatura científica relaciona as noções de “Redes Sociais” e “Gestão do Conhecimento” em artigos publicados em periódicos brasileiros, em português, no período de 2008 a 2017. O estudo de tal temática justificou-se por trazer uma discussão sobre a valorização do capital intelectual e seu estudo em um cenário onde as relações sociais em redes aliadas a tecnologia, afetam todo o contexto de aprendizagem e propagação de ideias. Além disso, vislumbrou explorar se há aplicação na prática de gestão, a associação de redes sociais no ambiente de trabalho de modo geral por meio de relações de ensino-aprendizagem e como elas ocorrem.

Por meio de mecanismos do Portal de Periódicos CAPES, houve uma busca na literatura à procura de artigos de periódicos a fim de classificá-los em categorias para sistematizar seus resultados buscando responder, dessa forma, noções de relações entre os dois temas. Restaram da busca 30 artigos para leitura integral e posteriormente busca em *software* especializado em linguagem de conceitos e termos mais relevantes.

Avaliando conceitualmente os termos mais frequentes em todo o conjunto de 30 artigos, aqui denominados Multi-words, foi possível observar mais a fundo o quão próximo é o universo dos dois temas, principalmente movidos pela socialização. O conhecimento nas redes sociais apareceu como consequência do processo de relacionamento entre indivíduos, principalmente o conhecimento tácito, foco da Gestão do Conhecimento. Já nesta, as redes são formas condutoras de troca de experiências e construção de saber. Logo, foi percebido que o relacionamento entre indivíduos em rede criam cultura, intimidade, transmissão de saberes intrínsecos, os quais, por meio da prática e da observação, são adquiridos.

Assim, os resultados obtidos neste trabalho iniciaram na descoberta de 30 artigos que relacionam diretamente Gestão do Conhecimento e Redes Sociais e, por meio deles, foi observado que, além de ligação conceitual forte, comprovada por meio da análise obtida pelo *software Sketch Engine*, foi possível observar o papel fundamental que as redes possuem no novo perfil de sociedade, marcado pela informação e pela tecnologia. As redes são, portanto, mecanismos condutores do conhecimento, ponto central do processo de socialização e responsável pelo giro de informações dentro de seu grupo, formados por elos e nós específicos e, além da convivência física, o relacionamento virtual também gera interação e trocas.

Dessa forma, foi observado que ainda há muito conteúdo a ser explorado dentro dessa perspectiva e fica como sugestão para trabalhos futuros, os quais poderiam repetir essa

pesquisa em periódicos internacionais em outro idioma, como o inglês, para averiguar a forma de aplicação ou como é o comportamento dos temas em nível internacional; além de aprofundar nos resultados aqui obtidos, avaliando as redes sociais e o processo de socialização para descobrir limites e perspectivas.

REFERÊNCIAS

- BELLUZZO, R. C. P. O conhecimento, as redes e a competência em informação (COINFO) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 4, n. esp., p. 48-63, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/135507/ISSN2236-417X-2014-04-48-63.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 out. 2018.
- BELLUZZO, R. C. P. O. Elos e inter-relações entre redes, gestão e conhecimento: comemorações, desafios e contribuições. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.4, número especial, p. 1-8, out. 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/135729/ISSN2236-417X-2014-04-01-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 out. 2018.
- BEM, R. M.; COELHO, C. C. S. R. Aplicações da gestão do conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação: uma revisão sistemática. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 7, n. 1, p. 69-97, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4334893>. Acesso em: 10 out. 2018.
- CAPEs. Missão e Objetivos. **Missão e objetivos**: o Portal de Periódicos da Capes. Portal de Periódicos Capes [Portal], [2000?]. Disponível em: https://www-periodicos-capes-gov-br.ez27.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=historico&Itemid=157. Acesso em: 15 out. 2018.
- CARVALHO, F. C. A. (org.). **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012. 300 p.
- CASSOTTA, M. L. J; LUCAS, A; BLATTMANN, U.; VIERA, A. F. G. Recursos do conhecimento: colaboração, participação e compartilhamento de informação científica e acadêmica. **Informação e Sociedade: Estudos**, v. 27, n. 1, p. 17-34, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/29469/17409>. Acesso em: 21 out. 2018.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. *apud* SARDELARI, I. M. T.; CASTRO FILHO, C. M.; HENRIQUE, J. L. Gestão da informação e do conhecimento como subsídio para a gestão de relacionamento com usuários/clientes das mídias sociais de um banco de varejo. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 6, n. esp., p. 171-188, 2016.
- DAVOK, D. F.; CONTI, D. L. Fatores facilitadores da inteligência organizacional: o papel das unidades de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 11, n. 2, p. 136-158, 2013. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1642/pdf>. Acesso em: 18 out. 2018.

DIAS, W. D.; SILVA, C. R.; ZIVANI, F. A promoção do conhecimento da marca nas redes sociais: um estudo de caso na CEMIG. **Sinergia**, v. 20, n. 2, p.73-87, 2016. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/5657/4361>. Acesso em: 18 out. 2018.

DUARTE, E. M.; SANTOS, R. R.; SATUR, R. V.; LLARENA, R. A. S. Abordagens sobre redes na construção do conhecimento em ciência da informação. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 6, n. esp., p. 161-182, 2016.

FIALHO, J. M. R. Análise das redes sociais: princípios, linguagem e estratégias de ação na gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 4, n. esp., p. 9-26, 2014.

FIGUEIREDO, P. N. Capacidade tecnológica e inovação: conceitos básicos. *In*: FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2009. cap. 1, p. 14-43.

FRANCISCO, E. R. RAE-eletrônica: exploração do acervo à luz da bibliometria, geoanálise e redes sociais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 280-306, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n3/v51n3a08.pdf>. Acesso em: 18 out. 2018.

FREIRE, J. R. S.; FARINA, M. C.; PASCOTTO, S. M. P.; SANTOS, I. C. Busca do conhecimento técnico científico: análise de rede informal interorganizacional. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 1, p. 42-54, 2014. Disponível em: http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/191/pdf_1. Acesso em: 18 out. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 216 p.

GONÇALVES, C. A.; LABARCKY, F. V.; MUYLDER, C. F. As cinco forças amizade, contato, aprendizado, cooperação e competição como campo de força estratégica de redes: um estudo no setor de calçados e bolsas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 38-50, 2015. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n42p38/pdf_61. Acesso em: 20 out. 2018.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 97-118, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n1/1413-9936-pci-21-01-00097.pdf>. Acesso em: 20 out. 2018.

JOÃO, B. N. Redes em subsidiárias de multinacionais: um estudo de caso com análise de redes sociais de inventores e patentes. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 5, p. 1037-1066, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n5/v43n5a04.pdf>. Acesso em: 20 out. 2018.

MATOS, L. B. S.; AGUIAR, M. M. S.; MACHADO, D. Q. Práticas de gestão do conhecimento em redes locais: o caso da associação dos marceneiros de fortaleza – AMFOR. **Revista Ciências Estratégicas**, v. 20, n. 28, p. 219-235, 2012. Disponível em:

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1752/1691>. Acesso em: 20 out. 2018.

MIRANDA, M. G. C.; LIBOREIRO, K. R.; BORGES, R. Socializar para adequar-se: como redes sociais intraorganizacionais podem influenciar a adequação indivíduo-organização. **RAC**, v. 21, n. 5, p. 666-684, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n5/1415-6555-rac-21-05-00666.pdf>. Acesso em: 20 out. 2018.

MONTMOLLIN, M. O treinamento: as afirmações da teoria *In*: MONTMOLLIN, M. **A psicotécnica na berlinda**. Rio de Janeiro: Agir, 1974. cap. 2, p. 57-100.

MOREIRA, F. G.; VIOLIN, F. L.; SILVA, L. C. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 3, p. 296-311, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/21839/16084>. Acesso em: 20 out. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

POPADIUK, S.; SANTOS, A. E. M. Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda. **Revista Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 205-226, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n1/10.pdf>. Acesso em: 20 out. 2018.

REALE, M. **Introdução à filosofia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 312 p.

ROCHA, C. **Em 2013, Brasil vira “potência” das redes sociais**. Exame [Site], 24 dez. 2013. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/tecnologia/em-2013-brasil-vira-potencia-das-redes-sociais/>. Acesso em: 15 maio 2019.

SARDELARI, I. M. T.; CASTRO FILHO, C. M.; HENRIQUE, J. L. Gestão da informação e do conhecimento como subsídio para a gestão de relacionamento com usuários/clientes das mídias sociais de um banco de varejo. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 6, n. esp., p. 171-188, 2016.

SAMPAIO, R. R.; PASSOS, F.U.; ASSIS, V. Compartilhando conhecimento em projeto automotivo: o Ecosport da Ford do Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 414-428, 2014. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/compartilhando_conhecimento_em_projeto_automotivo_o_ecosport_da_ford_do_brasil.pdf. Acesso em: 20 out. 2018.

STEFANO, N. M.; CASAROTTO FILHO, N.; FREITAS, M. C. D.; MARTINEZ, M. A. T. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 22-37, 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17085/10825>. Acesso em: 20 out. 2018.

WERNER, W.; WERNER, I. A. Gestão do conhecimento: ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médio e pequeno portes. **Terra e Cultura**, v. 20, n. 38, p. 183-241, 2004. Disponível em:

http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/38/Terra%20e%20Cultura_38-15.pdf. Acesso em: 10 out. 2018.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 2, p. 71-77, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.