

# TENDÊNCIAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO 2.0

## REDE SOCIAL EMPRESARIAL

Adriana Landim Quinaud<sup>1</sup>  
Maria José Baldessar<sup>2</sup>

### RESUMO

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são cada vez mais utilizadas em todos os processos de Gestão do Conhecimento (GC). Entre essas tecnologias estão a *web 2.0*, as tecnologias colaborativas, as ferramentas de mídias sociais, como *wikis*, *blogging* internos, fóruns, redes sociais empresariais (RSE), entre outros. A *Web 2.0*, também chamada de *web* social, pode ser definida como a segunda geração de serviços da *web* orientados pela comunidade em que todos podem se comunicar, compartilhar e colaborar. Como consequência, o termo GC 2.0 foi criado para resumir suas tendências e se refere à aquisição, criação e compartilhamento de inteligência coletiva mediante o uso das redes sociais e comunidades de conhecimento. Assim, por meio da revisão da literatura, o objetivo deste trabalho é apontar as possibilidades da RSE para a GC 2.0 a partir de exemplos de uso. As RSEs são adotadas para melhorar a comunicação, a colaboração e o compartilhamento, além de fomentar a gestão do conhecimento. Constatou-se que as RSEs podem trazer benefícios, mas também representam desafios e riscos. Não se espera esgotar o assunto, visto que a proposta é lançar um olhar sobre a questão e produzir reflexões que possam dar condições de perceber as tendências da GC 2.0 mediante o uso da RSE.

PALAVRAS-CHAVE: *Web 2.0*. Rede Social Empresarial.  
Gestão do Conhecimento 2.0.

\*\*\*

1. Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento,  
*e-mail*: adrilq@gmail.com
2. Doutora em Ciências da Comunicação,  
*e-mail*: mbaldessar@gmail.com

\*\*\*

# 1 INTRODUÇÃO

---

Há um consenso na literatura sobre considerar a Gestão do Conhecimento (GC) como um conjunto de práticas relacionadas ao uso do conhecimento como um fator crucial para adicionar e gerar valor (CEGARRA-NAVARRO; SOTO-ACOSTA; WENSLEY, 2015b). As práticas de GC são apoiadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que podem facilitar a criação, a aquisição, a disseminação, a conversão e a utilização do conhecimento (MARTELO-LANDROGUEZ; CEGARRA-NAVARRO, 2014). O papel principal das TICs (*web 2.0*, tecnologias colaborativas, ferramentas de mídias sociais, como *wikis*, *blogging*, fóruns, redes sociais empresariais, entre outros) é ajudar as pessoas a compartilhar o conhecimento por meio de plataformas comuns e o armazenamento eletrônico.

A *web 2.0*, também chamada de *web social*, pode ser definida como a segunda geração de serviços da *web* orientados pela comunidade em que todos podem se comunicar, participar, colaborar e refinar o espaço da informação (COLOMO-PALACIOS, 2010; PAROUTIS; AL SALEH, 2009). Como consequência, o termo GC 2.0 foi criado para resumir suas tendências e se refere à aquisição, à criação e ao compartilhamento de inteligência coletiva através de redes sociais e comunidades de conhecimento (SIGALA; CHALKITI, 2014). Uma das principais características das tecnologias da Internet é que elas se baseiam na democratização do conhecimento, de modo que facilitam o aparecimento de fluxos naturais de colaboração e compartilhamento de conhecimento, que por sua vez, podem favorecer a criatividade e a inovação nas organizações (POPA; SOTO-ACOSTA; LOUKIS, 2016).

Assim, as organizações<sup>3</sup> estão implementando ferramentas de redes sociais para melhorar a colaboração e compartilhamento de conhecimento dentro de seus limites (PAROUTIS; AL SALEH, 2009). São exemplos de conhecidas plataformas baseadas na *web 2.0*: Facebook, Google+, Twitter, Instagram, YouTube, entre outros. No entanto, elas também usam plataformas específicas, como a Rede Social Empresarial (RSE). Essas redes internas podem ser definidas como plataformas baseadas na *web 2.0*, que permitem a comunicação, a colaboração e o compartilhamento do conhecimento em um único espaço.

A RSE pode ser usada com dois propósitos principais: o público (acessíveis a qualquer usuário) e o privado (exclusivos, para funcionários). O primeiro envolve a RSE sendo usada como ferramenta de comunicação com partes externas à organização, como relacionamento com clientes, fornecedores e o público geral, além do monitoramento de mercado e de tendências. O segundo é quando as organizações usam a RSE para fins de comunicação interna e interação social. Quanto à sua criação, existem dois tipos: as plataformas customizadas e as embaladas. Um pequeno número de organizações cria sua própria RSE, a customizada, como a “Beehive”, da IBM, o “Watercooler”, da Hewlett-Packard, a “PeopleConnect”, da PG e a “Harmony”, da SAP. No entanto, a maioria das organizações emprega plataformas de fornecedores, as embaladas. Os exemplos mais populares desse tipo incluem as comunidades corporativas Yammer, Chatter, Socialcast, Jive e Google+, entre outras.

---

3. O termo organização(ões) é adotado por abranger, além de empresas, associações, órgãos do governo, entidades públicas, privadas e do terceiro setor.

O objetivo de estudo é apontar as possibilidades de uso das TICs, especificamente a ser, para a gestão do conhecimento. A partir deste contexto, surge a questão de pesquisa: Quais são as tendências de uso das redes sociais empresariais para GC 2.0? A partir da revisão da literatura, este estudo demonstra exemplos de grandes corporações que a usam como ferramenta para

a gestão do conhecimento. Constatou-se que as RSEs podem trazer benefícios, mas também representam desafios e riscos. Não se espera esgotar o assunto, visto que a proposta é lançar um olhar sobre essa questão e produzir reflexões que possam dar condições de perceber as tendências da GC 2.0 a partir do uso da RSE.

## 2 TERMOS E DEFINIÇÕES

---

Devido à popularidade do tema, não é surpresa que diversos autores tenham criado definições de rede social empresarial. Como um conceito relativamente novo, não apresenta ainda uma definição clara e precisa, ou seja, significa que é um campo de estudo ainda recente e em desenvolvimento.

Para Wehner, Ritter e Leist (2016), ainda não há um consenso sobre qual terminologia usar para esse fenômeno social. Em seu estudo, identificaram alguns termos utilizados na literatura acadêmica, mas que não os limitam: Enterprise Social Software, Corporate Social Software, Corporate Social Network, Enterprise Social Networking Sites, Enterprise 2.0, Intern Network e Intranet. Para os autores, esses termos não são substitutos reais uns dos outros, mas, em seu entendimento geral, referem-se ao mesmo fenômeno e o diferem principalmente pelo tempo em que os termos foram introduzidos ou pelo seu escopo inicial. Por intermédio da revisão da literatura deste estudo, constatou-se que o termo Enterprise Social Networking (ESN) é o mais usado em geral, assim como identificaram Wehner, Ritter e Leist (2016). Desse modo, o termo foi traduzido para o português como Rede Social Empresarial e utilizado para apoiar o seu

processo de consolidação e contribuir para que seja a expressão dominante no futuro.

MacAfee (2009) foi um dos primeiros a definir a expressão, quando cunhou o termo Enterprise 2.0 para descrever uma tecnologia social baseada em uma coleção de tecnologias da *Web* 2.0, que facilita a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários dentro de uma organização. Skoludova (2014) define a RSE como um *software* social que oferece meios de comunicação social e plataformas adicionais para cooperação, discussão, compartilhamento de *know-how*, conhecimento e documentos (recebendo *feedback* em tempo real e auxiliando na construção da inteligência coletiva intraorganizacional) e o aprofundamento de relacionamentos, coesão e engajamento na organização como um todo. Chin et al. (2015) a definem como uma plataforma de rede social corporativa *online*, que facilita as atividades de comunicação organizacional entre gestão, funcionários e partes interessadas externas (por exemplo, clientes, parceiros e fornecedores) para fomentar a gestão do conhecimento, a construção de relacionamentos sociais e a formação de uma comunidade colaborativa. Mas, a definição mais adotada constatada pela revisão é a de Leonardi, Huysman e Steinfield (2013), denominada Enterprise Social Media (ESM).

Como plataformas baseadas na *web*, podem permitir que as pessoas: (1) comuniquem mensagens com colegas de trabalho específicos ou transmitam mensagens a todos na organização; (2) indiquem explicitamente ou implicitamente colegas de trabalho reais como parceiros de comunicação; (3) publicar, editar e classificar textos e arquivos ligados a eles mesmos ou a outros; e (4) ver mensagens, conexões, textos e arquivos sobre comunicados, publicados, editados e classificados por qualquer outra pessoa na organização em qualquer momento da sua escolha. (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013, p. 2, tradução nossa).

Os autores justificam sua definição apontando que, ao contrário dos usos externos de redes sociais que utilizam plataformas públicas, a maioria das organizações implementa uma plataforma integrada de mídia social para comunicações internas que contém várias funções. Por exemplo, a maioria das plataformas de RSE imita a aparência, a sensação e a funcionalidade dos *sites* de redes sociais populares, como o Facebook. Mas, embutido na plataforma, muitas vezes, encontram-se *blogs* e *wikis*, assim como recursos através dos quais a marcação social e o compartilhamento de documentos podem ocorrer. Assim, quando se fala de tecnologias sociais utilizadas para a comunicação interna, faz menos sentido distinguir entre ferramentas como redes sociais, *microblogging* e rotulagem social, e mais sentido tratar essas ferramentas individuais como parte de uma plataforma integrada de uma rede social empresarial.

Para compreender melhor a área de pesquisa sobre o tema, dois estudos foram selecionados para ilustrar a questão. O primeiro é a revisão de literatura de Wehner, Ritter e Leist (2016), que apresenta uma análise de tópicos obtendo

um cenário claro do estado da arte e da agenda de pesquisa sobre o assunto. Esse estudo apontou o “impacto das RSEs na gestão do conhecimento” como a área de estudo mais pesquisada em relação ao tema, dominando as publicações nos primeiros anos de pesquisa. Depois, perdeu alguma importância, à medida que outros tópicos surgiram quanto à tecnologia avançava. No entanto, tem recuperado a atenção nos últimos anos, o que pode ser explicado pelo fato da gestão do conhecimento ser uma tarefa essencial para as organizações de hoje, já que seus conhecimentos precisam ser disponibilizados de forma adequada. Depois da gestão do conhecimento, os “projetos de sistemas de RSE” apareceram periodicamente em 2009 e 2014, o que pode ser explicado pela adoção das primeiras plataformas de *microblogging* corporativas. O “impacto das RSEs na colaboração” ocorreu pouco depois, em 2011 e 2015, devido às novas formas e possibilidades de colaboração. O “uso das RSE” é constantemente abordado e teve seu pico em 2013. As “estruturas de rede em RSEs” e o “conteúdo compartilhado em RSEs” foram as principais áreas pesquisadas entre 2011 e 2014, mas têm recebido pouco interesse recentemente. Segundo os autores, essas áreas de pesquisa podem ser explicadas pelo objetivo dos pesquisadores em deduzir recomendações de projeto para RSEs, analisando as relações dos usuários, o comportamento e o raciocínio para o uso. O uso das RSEs é coberto pelo tópico “comportamento do usuário em RSEs”. Este novo foco de pesquisa pode ser explicado pelo fato de que o comportamento do usuário é provavelmente o principal instrumento para entender melhor por que as RSEs são aceitas ou rejeitadas no ambiente de trabalho. Esse foco pode sugerir como evitar a falha em sua adoção e explicar os principais fatores de sucesso (WEHNER; RITTER; LEIST, 2016).

A Figura 1 ilustra as áreas de pesquisa identificadas por nesse estudo.

Figura 1: Áreas de pesquisa sobre a RSE



Fonte: Adaptado de Wehner, Ritter e Leist (2016)

O segundo é o estudo de Stei, Sprenger e Rossmann (2016), que apresenta uma visão geral da literatura sobre RSE, mas com o foco em sugestões de áreas para pesquisas futuras. Como resultado, identificaram sete campos de pesquisa promissores: (1) comportamento do usuário; (2) efeitos do uso; (estes dois primeiros foram considerados pelos autores os mais valiosos para pesquisas futuras); (3) gestão, liderança e governança; (4) avaliação de valor e medição de sucesso; (5) efeitos culturais; (6) arquitetura e *design*; e (7) teorias, projetos de pesquisa e métodos.

Na área “comportamento do usuário”, a questão central refere-se aos motivos que conduzem a equipe de uma organização a usar ou não a RSE. “Efeitos de uso da rede” foi considerado um tema que exige mais pesquisas de estudo de caso para descrever os efeitos da RSE de forma mais holística. Para gerar modelos causais de grande relevância prática, os efeitos do uso

precisam ser descritos na prática empírica. Esses estudos empíricos podem determinar quais efeitos causais estão realmente em jogo e em que condições. Na área de pesquisa “gestão, liderança e governança”, uma questão relevante para a teoria e a prática é em que medida a introdução e operação da RSE podem ser influenciadas em relação aos objetivos corporativos. As experiências nas organizações mostram que as aplicações das RSEs diferem significativamente de outros sistemas de TI, sendo mais flexíveis e utilizáveis para uma infinidade de propósitos. A ideia de liderança também possui pesquisa neste contexto. A esse respeito, é relevante explorar o papel desempenhado pelas diferentes formas de liderança em relação à RSE.

Quanto aos “efeitos culturais”, apresentar a RSE significa criar um novo tipo de canal de comunicação. Uma mudança na estrutura de comunicação pode irradiar em várias áreas da organização. Um exame mais aprofundado da

interação entre fatores culturais e RSE, portanto, é desejável. Outra área de interesse relaciona-se à maneira como a RSE afeta a interação entre subculturas organizacionais únicas, sendo o papel da hierarquia também relevante para sua adoção. A “avaliação de valor e medição de sucesso”, isto é, o desenvolvimento de uma avaliação de valor convincente e holística para a RSE ainda possui potenciais para novas atividades de pesquisa. Além disso, sendo essa a base para a decisão de investir nela, é essencial poder determinar claramente o seu valor. A “arquitetura e *design*” se referem à arquitetura tecnológica da RSE e ao seu *design* de *software*. Uma abordagem promissora para a arquitetura reside na adoção de tais sistemas em um ambiente de computação distribuída escalável. O uso da plataforma de comunicação pode ser

influenciado pelo *design* da RSE. Podem ser consideradas evidências sobre as necessidades e as preferências dos usuários (potenciais).

Na literatura, várias implicações são indicadas para pesquisas futuras no que se refere a “teorias, projetos de pesquisa e métodos”. Para os autores, as sugestões são difíceis de generalizar e precisam ser vistas no contexto específico de pesquisa. O primeiro a ser mencionado é o apelo à elaboração de perspectivas teóricas específicas e relevantes em relação às redes sociais empresariais. Numerosas propostas também podem ser encontradas sobre métodos de pesquisa, como a análise de conteúdo, a análise semântica e os métodos de pesquisa etnográfica, identificados como métodos úteis adicionais a serem aplicados no futuro. A Figura 2 ilustra as áreas de pesquisa identificadas por esses autores.

Figura 2: Áreas de pesquisa sobre RSE



Fonte: Adaptado de Stei, Sprenger e Rossmann (2016)

Os autores ainda chamam a atenção para o fato que o estudo sobre a RSE faz parte do campo de pesquisa sobre Trabalho Cooperativo Suportado pelo Computador (CSCW). Para

eles, em geral, esse campo examina como a tecnologia da informação pode ser usada para reunir o conhecimento dos funcionários e resolver questões relacionadas ao trabalho.

## 3 O USO DA RSE PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO 2.0

---

As RSEs são adotadas para melhorar a colaboração entre os funcionários e para fomentar o gerenciamento do conhecimento, capturando conhecimento tácito, entre outros motivos (WEHNER; RITTER; LEIST, 2016). Para Holtzblatt et al. (2013), essas redes internas apoiam as organizações fornecendo novos usos para sua força de trabalho, pois esperam benefícios dela, apoiando a colaboração, fortalecendo a conexão social, promovendo a conscientização da situação e facilitando a gestão do conhecimento.

Um exemplo de uso da RSE como ferramenta de auxílio, a GC 2.0 é o estudo de caso de Riemer e Scifleet (2012), em que os autores analisaram as mensagens curtas de uma RSE da empresa Deloitte Australia. A Yammer, nome da rede, surgiu como um espaço para compartilhamento de conhecimento, geração de ideias, resolução de problemas e construção de relacionamento. Constatou-se que a Yammer assumia as seguintes funções: 1) construir um terreno comum: o trabalho efetivo de conhecimento (e mesmo a comunicação) exige o surgimento de um fundo comum compartilhado por pessoas, um fenômeno que já foi descrito como terreno comum (CLARK; BRENNAN 1991), conhecimento mútuo (CRAMTON, 2001), ou capital social cognitivo (NAHAPIET; GOSHAL, 1998); 2) fornecer entrada: um ingrediente-chave de todo o trabalho de conhecimento é uma nova entrada de informações. Uma prática importante é a publicação de conteúdo, arquivos, *links* para páginas da *web* ou, de outra forma, informações que os usuários acham que podem ser interessantes e relevantes para seus

colegas; 3) criar novos conhecimentos: foram encontrados vários tópicos de comunicação que foram iniciados com o objetivo de obter ideias do grupo de usuários (esta prática equivale a uma forma de *crowdsourcing* interno *ad hoc*); e 4) aproveitar o conhecimento existente: os usuários estão conscientes do valor da rede Yammer. Eles se baseiam na experiência existente de forma ativa e explícita quando eles possuem algum problema. Isso representa a atividade mais aplicada e imediatamente relacionada ao trabalho que ocorre no espaço Yammer, na qual o conhecimento existente da multidão é aproveitado ao postar uma questão específica no espaço. Portanto, a plataforma é um meio eficaz para que perguntas sejam respondidas, mas também para aprender sobre a experiência de outras pessoas e para acessar a experiência geograficamente dispersa de seus colegas de forma quase instantânea.

Embora o estudo se baseie em apenas um caso, a Deloitte Austrália, devido ao seu tamanho e por sua ampla difusão (mais de 90% de adoção), é um caso útil para o rastreamento os padrões emergentes de comunicação. O compartilhamento de conhecimento exige de uma organização mais do que um ambiente facilitador. É a organização da conversa institucional na prática que permite o que se sabe comunicar e crescer. Para os autores, a RSE é a materialização dessa conversa institucional. Assim, pode-se concluir que Yammer fornece um exemplo típico do como o conhecimento em ação (ou conhecimento na prática), em que o “[...] foco é no diálogo entre indivíduos, não objetos de conhecimento em um banco

de dados.” (HANSEN ET AL., 1999, p. 2). Além disso, é um exemplo típico da segunda onda de serviço da *web* social, em que o foco está na conversação, em vez de organização do trabalho ou compartilhamento do conteúdo formal (como relatórios). Portanto, é um canal de compartilhamento de informações, um espaço para ideias *de crowdsourcing*, um lugar para encontrar experiência e resolver problemas e, o mais importante, um meio de conversação para o contexto e a construção de relacionamento para KM 2.0.

Nesse contexto, as aplicações da RSE para o apoio à gestão do conhecimento geralmente são direcionadas pelos funcionários e envolvem atividades como a descoberta de conhecimento, sensação de ideia, criação, manutenção, compartilhamento, transferência e disseminação (TURBAN; BOLLOJU; LIANG, 2011). Wagner e Bolloju (2005), em seu estudo, fornecem uma discussão aprofundada sobre o papel desempenhado por fóruns de discussão, *blogs* e *wikis* no gerenciamento de conhecimento conversacional. As áreas de aplicação da RSE incluem a descoberta de especialistas e o mapeamento de comunidades de especialização, bem como a identificação de assuntos relevantes (TURBAN; BOLLOJU; LIANG, 2011). Outro exemplo é a rede social interna criada pela Northwestern Mutual Life, que atrai mais de 7000 representantes financeiros que compartilham o conhecimento capturado (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2007). A Caterpillar também criou um sistema de rede de conhecimento para seus funcionários e revendedores, e a “*pfizerpedia*”, da Pfizer, modelada na Wikipédia, permite aos funcionários e parceiros da empresa criar e manter uma enorme base de conhecimento. Essas atividades em larga escala são conhecidas como “*crowdsourcing*”, “*inteligência coletiva*”, “*colaboração em massa*” e o “*poder da multidão*” (LIBERT; SPECTOR,

2007). Muitas organizações criaram as redes sociais internas de aposentados, para manter o conhecimento desse público e permitir que eles se conectem entre si e com a organização. Esses ex-funcionários possuem enormes quantidades de conhecimento que podem ser aproveitados para o aumento de produtividade e a resolução de problemas (TURBAN; BOLLOJU; LIANG, 2011).

Ellison, Gibbs e Weber (2015) apresentam quatro fatores que são considerações importantes quando se examina as RSEs e seu papel no processo de compartilhamento de conhecimento. Elas podem restringir, habilitar e remodelar (1) dinâmicas do capital social que governam como e a que fim os indivíduos mobilizam recursos informativos e de apoio social incorporados nas suas redes sociais, (2) a forma como as relações sociais são incentivadas através do compartilhamento de informações de identidade em contextos organizacionais, (3) o colapso do contexto que pode acompanhar diversas redes, e (4) o conhecimento compartilhado, particularmente no contexto de estruturas organizacionais em rede que conduzem muitas grandes organizações.

Há ainda o fato que as organizações atualmente estão cada vez mais distribuídas e conectadas em rede, tornando mais desafiador o compartilhamento de conhecimento através do tempo e do espaço (CROSS et al., 2001). Em particular, as organizações multinacionais estão recorrendo a equipes virtuais e distribuíram arranjos de trabalho para coordenar e permitir o fluxo de conhecimento. No entanto, os membros da equipe enfrentam desafios ao identificar especialistas em partes distantes da organização (FARAJ; SPROULL, 2000) e para desenvolver relacionamentos de confiança que incentivem o compartilhamento de informações (GIBSON; GIBBS, 2006). As RSEs podem ajudar a

resolver esses desafios por que permitem o compartilhamento de conhecimento em larga escala.

Por fim, embora as pesquisas em geral demonstrem os possíveis benefícios das TICs para a GC 2.0, não se pode esquecer o outro lado, os possíveis riscos. As TICs, o que inclui as RSEs, podem representar riscos, como criar o contra-conhecimento, isto é, quando os funcionários criam e disseminam interpretações incorretas de certos eventos ou sequências de fatos (CEGARRA-NAVARRO; ELDRIDGE; SÁNCHEZ, 2012). Rumores, fofocas, explicações e justificativas não apoiadas, bem como crenças inadequadas ou falsas são exemplos que ilustram a capacidade dos funcionários para criar e compartilhar o contra-conhecimento dentro da organização (CEGARRA-NAVARRO; ELDRIDGE; WENSLEY, 2014).

No entanto, pesquisas recentes reconhecem que o contra-conhecimento não é necessariamente

ruim e, portanto, pode ser controlado e manuseado para fomentar a criação do conhecimento (CEGARRA-NAVARRO; SOTO-ACOSTA; MARTINEZ-CARO, 2015a). Além disso, o fácil acesso a esses sistemas e a falta de controle organizacional, muitas vezes, sobre a informação compartilhada e o conhecimento levanta questões de segurança e privacidade, além da necessidade de proteger dados sensíveis. Ainda outra questão que requer atenção da GC 2.0 é trabalhar nas equipes em ambientes virtuais a confiança. Embora haja esforços na literatura que cobrem a construção da confiança em equipes virtuais do ponto de vista teórico e prático (COOPOLA; HILTZ; ROTTER, 2004; DUARTE; SNYDER, 2006; HERNÁNDEZ-LÓPEZ et al., 2010), estas questões exigem pesquisas atualizadas, uma vez que as TICs podem, de fato, representar benefícios, assim como desafios e riscos para o sucesso da gestão do conhecimento 2.0.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A chegada da *web* 2.0 alterou a forma como as pessoas pesquisam, compartilham e criam informações. Suas aplicações mudaram a adoção da gestão do conhecimento de uma abordagem centrada na tecnologia para práticas de GC 2.0, que reflete uma abordagem centrada nas pessoas e apoia conversações e colaborações. Este artigo revisou a literatura relacionada ao tema para mostrar esse papel transformacional da *web* 2.0 no suporte e no aprimoramento dos processos de gestão do conhecimento.

**Há diferentes formas da *web* 2.0 ser aplicada ao contexto organizacional, como as ferramentas de mídias sociais, entre outros, que suportam as práticas de GC 2.0.**

Este estudo investigou exemplos de uso, especificamente, das redes sociais empresariais, com o objetivo de apontar tendências e contribuir para a melhor compreensão do seu papel.

A RSE é um canal de compartilhamento de informações, um lugar para encontrar experiência e resolver problemas e, o mais importante, um meio de conversação para contexto e construção de relacionamento. Além de um espaço para ideias no formato *crowdsourcing*, exemplificado no caso Yammer, uma das funções da rede era criar novos conhecimentos através das ideias do grupo de usuários (*crowdsourcing* interno *ad hoc*). Assim, a RSE envolve atividades de descoberta de conhecimento, criação, manutenção, compartilhamento, transferência e disseminação. Inclui, ainda, a descoberta de especialistas e o mapeamento de comunidades de especialização,

bem como a identificação de assuntos relevantes. E, no caso de organizações distribuídas, pode auxiliar a resolver certos desafios, porque proporciona o compartilhamento de conhecimento em larga escala.

No entanto, há o risco do contra-conhecimento, nem sempre considerado necessariamente como algo ruim. Ele ocorre quando os funcionários criam e disseminam interpretações incorretas, rumores, explicações e justificativas não apoiadas, bem como crenças inadequadas ou falsas. Além disso, o fácil acesso a esses sistemas e a falta de controle levantam questões de segurança e privacidade, confiança e a necessidade de proteger dados sensíveis. Estas questões exigem pesquisas atualizadas, uma vez que as TICs podem, de fato, representar benefícios, assim como desafios e riscos.



# TRENDS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT 2.0 ENTERPRISE SOCIAL NETWORK

## ABSTRACT

*Information and Communication Technologies (ICTs) are increasingly used in all Knowledge Management processes. Among those technologies are web 2.0, collaborative technologies, social networking tools such as, wikis, internal blogging, forums, enterprise social network (ESN), etc. Web 2.0, also called the social, web can be defined as the second generation of community-oriented web services, in which everyone can communicate, share and collaborate. As a consequence, the term Knowledge Management 2.0 was created summarize its trends and refers to the acquisition, creation and sharing of collective intelligence through social networks and knowledge communities. Thus, through the literature review, the objective of this work is to point out the possibilities of ESN for Knowledge Management 2.0 from examples of use. ESNs are adopted to improve communication, collaboration and sharing, as well as fostering knowledge management. It has been found that ESNs can bring benefits, but they also represent challenges and risks. It is not expected to exhaust the subject, since the proposal is to look at the question and produce reflections that can give conditions to perceive the trends of Knowledge Management 2.0 using ESN.*

\*\*\*

**KEYWORDS:** *Web 2.0,  
Enterprise Social Networking,  
Knowledge Management 2.0.*

\*\*\*

## REFERÊNCIAS

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; ELDRIDGE, S.; SÁNCHEZ, A. L. G. "How an unlearning context can help managers overcome the negative effects of counter-knowledge", **Journal of Management and Organization**, Vol. 18 n. 2, p. 231-246, 2012.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; ELDRIDGE, S.; WENSLEY, A. K. "Counter-knowledge and realized absorptive capacity", **European Management Journal**, Vol. 32 n. 2, p. 165-176, 2014.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; SOTO-ACOSTA, P.; MARTINEZ-CARO, E. "Linking counter knowledge to goal orientation through an unlearning context — A study from a Spanish University", **Learning and Individual Differences**, 2015a.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; SOTO-ACOSTA, P.; WENSLEY, A. K. P. "Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility", **Journal of Business Research**, 2015b.

CHI, C. et al. **What influences employees to use enterprise social networks?** a socio-technical perspective. PACIS Proceedings, Paper 54, 2015.

CLARK, H. H.; BRENNAN, S. E. Grounding in Communication, in L. B. Resnick, J. M. Levine, S. D. Teasley, (eds.) **Perspectives on Socially Shared Cognition**, Washington D.C.: American Psychological Association, p. 127-149, 1991.

COLOMO-PALACIOS, R. "Web 2.0: new and challenging practical issues", **The Learning Organization**, Vol. 17 n. 6, p. 476-477, 2010.

COLOMO-PALACIOS, R.; SOTO-ACOSTA, P.; RAMAYAH, T.; RUSS, M. "Electronic markets and the future internet: from clouds to semantics", **Electronic Markets**, v. 23, n. 2, p. 89-91, 2013.

COPPOLA, N. W.; HILTZ, S. R.; ROTTER, N. G. "Building trust in virtual teams", **IEEE Transactions on Professional Communication**, Vol. 47 n. 2, p. 95-104, 2004.

CRAMTON, C. D. The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration, **Organization Science**, v. 12, n. 3 , p. 346-372, 2001.

CROSS, R. L. et al. Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 2, p. 100-120, 2001.

DUARTE, D. L.; SNYDER, N. T. **Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed**, Jossey-Bass (Wiley), San Francisco: CA, 2006.

ELLISON, N.; GIBBS, J.; WEBER, M. The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances **American Behavioral Scientist**, v. 59, n. 1, p. 103-123, 2015.

FARAJ, S.; SPROULL, L. Coordinating expertise in software development teams. **Management Science**, v. 46, p. 1554-1568, 2000.

GIBSON, C. B., GIBBS, J. L. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. **Administrative Science Quarterly**, 51, p. 451-495, 2006.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, 11, March-April, 1999.

HERNÁNDEZ-LÓPEZ, A. et al. Trust building process for global software development teams: A review from the Literature", **International Journal of Knowledge Society Research**, v. 1, n. 1, p. 65-82, 2010.

HOLTZBLATT, L. et al. Evaluating the uses and benefits of an enterprise social media platform. **J. Soc. Media Org.** v. 1, n. 1, 2013.

LEONARDI, P. M.; HUYSMAN, M.; STEINFELD, C. Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n. 1, p. 1-19, 2013.

LIBERT, B.; SPECTOR, J. **We Are Smarter Than Me: How to Unleash the Power of Crowds in Your Business**. 1st ed. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ, 2007.

MARTELO-LANDROGUEZ, S.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. "Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes", **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 2, p. 342-365, 2014.

MCAFEE, A. *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. McGraw-Hill Professional, Boston, 2009.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, **Academy of Management Review**, v. 23, p. 242-266, 1998.

PAROUTIS, S.; AL SALEH, A. "Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies", **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 52-63, 2009.

POPA, S.; SOTO-ACOSTA, P.; LOUKIS, E. "Analyzing the complementarity of web infrastructure and Innovation for business value generation", **Program**, v. 50, n. 1, p. 118-134, 2016.

RIEMER, K.; SCIFLEET, P. Enterprise Social Networking in knowledge-intensive work practices: a case study in a professional service firm. 23rd **Australasian Conference on Information Systems**, Geelong, 3 a 5 Dec., 2012.

SIGALA, M.; CHALKITI, K. "Investigating the exploitation of Web 2.0 for knowledge management in the Greek tourism industry: An utilisation-importance analysis", **Computers in Human Behavior**, v. 30, n. 1, p. 800-812, 2014.

ŠKOLUDOVA, J. The enterprise social network: a psycho-social approach to human resource management? **IX. International Conference on Applied Business Research (ICABR)**, 6 a 10 Oct. 2014.

TURBAN, E.; BOLLOJU, N.; LIANG, T. Enterprise Social Networking: opportunities, adoption, and risk mitigation. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 21, p. 202-220, 2011.

WAGNER, C.; BOLLOJU, N. "Supporting knowledge management in organizations with conversational technologies: Discussion forums, weblogs, and wikis." **Journal of Database Management**, v. 16, n. 2, p. 1-8, 2005.

WEHNER, B.; RITTER, C.; LEIST, S. Enterprise social networks: A literature review and research agenda. **Computer Networks**, p 1-18, 2016.

ZHANG, J.; QU, Y.; CODY, J.; WU, Y. **A Case Study of Microblogging in the Enterprise: Use, Value, and Related Issues**. In Proceedings of the 28th annual SIGCHI Conference on Human factors in computing systems, Atlanta, 2010.

## SOBRE AS AUTORAS



**Adriana Landim  
Quinaud**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na área de Mídia do Conhecimento. Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, especialista em Comunicação Pública e Empresarial pela Universidade Tuiuti do Paraná e graduada em Comunicação Social - Habilitação Jornalismo pela Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). Membro dos grupos de pesquisa, MídiaCon - Núcleo de Pesquisa em Mídia, Conhecimento e Convergência Digital e LAMID - Núcleo de Acessibilidade Digital e Tecnologias Assistidas.



**Maria José Baldessar**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes, da Universidade de São Paulo. Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e do Programa de Pós-Graduação em Estudos da Tradução, ambos da UFSC. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em MídiaCon - Núcleo de Pesquisa em Mídia, Conhecimento e Convergência Digital, e do NTDI - Núcleo de Televisão Digital Interativa.

