



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

SÉRGIO AUGUSTO PLANELIS JUNIOR

**Competências organizacionais e mídias sociais
corporativas:
estudo de caso de um *blog* corporativo.**

Brasília – DF

2010

SÉRGIO AUGUSTO PLANELIS JUNIOR

**Competências organizacionais e mídias sociais
corporativas:
estudo de caso de um *blog* corporativo.**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Giovanni Carluccio de Souza

Brasília – DF

2010

Planelis Junior, Sérgio Augusto.

Competências organizacionais e mídias sociais corporativas:
estudo de caso de um blog corporativo./ Sérgio Augusto Planelis
Junior. – Brasília, 2010.

73 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Giovanni Carluccio de Souza, Departamento
de Administração.

1. Competências organizacionais. 2. Mídias sociais. 3. *Blog*
corporativo. I. Título.

SÉRGIO AUGUSTO PLANELIS JUNIOR

**Competências organizacionais e mídias sociais
corporativas:
estudo de caso de um *blog* corporativo.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Sérgio Augusto Planelis Junior

Prof.Espec. Giovanni Carluccio de Souza
Professor-Orientador

Prof.Dra.Marina Figueiredo
Moreira
Professor-Examinador

Prof.Msc.Roberto Sampaio
Pedreira
Professor-Examinador

Prof.Espec.Marylwilson
Ribeiro Dias
Professor-Examinador

Brasília, 04 de Dezembro de 2010.

Dedico essa obra à minha família. A meus pais, Sérgio e Gessi, e a meus irmãos Vitor e Otávio. Eles me fizeram ser quem hoje eu sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço Àquele que com amor eterno me atraiu à vida e por meio de quem ela é mantida. Jesus Cristo.

Agradeço ao Banco do Brasil, que tem me proporcionado um rico crescimento profissional e pessoal, e que patrocinou o projeto da UAB.

Agradeço a Priscila, que tem sido muito mais que uma amiga, e que fez a correção ortográfica desse texto.

Agradeço ao Nomura, meu gerente de equipe, que nunca me negou as condições para desenvolver este trabalho.

Agradeço aos meus amigos Felipe e Jun'Áurea, que não tem me deixado levar uma vida solitária neste planalto central.

Agradeço aos meus amigos do trabalho que fazem daquele lugar um ótimo lugar para se trabalhar.

Agradeço aos meus parentes e amigos de longa data, que deixei quando saí das terras bauruenses.

Não sabeis vós que os que correm no estádio, todos, na verdade, correm, mas um só leva o prêmio? Correi de tal maneira que o alcanceis.

Todo atleta em tudo se domina; aqueles, para alcançar uma coroa corruptível; nós, porém, a incorruptível.

Assim corro também eu, não sem meta; assim luto, não como desferindo golpes no ar.

Paulo de Tarso, apóstolo de Jesus Cristo.

RESUMO

As organizações, assim como as pessoas, precisam sobreviver. Por isso buscam destacar-se dos demais competidores de seus mercados desenvolvendo desempenhos superiores. A partir das proposições da visão baseada em recursos, a vantagem competitiva passou a ser analisada sob a ótica interna das organizações, residindo suas fontes no acúmulo e renovação das competências organizacionais. A formação de tais competências está intimamente ligada ao desenvolvimento das competências individuais. Com o surgimento de uma segunda geração de serviços de internet, a partir da primeira década de 2000, o processo de propagação de conhecimento nas instituições tem à sua disposição uma nova ferramenta com potenciais muito auspiciosos. Com o intuito de verificar a validade empírica dessa afirmação, o presente estudo investigará o *blog* corporativo de uma instituição financeira internacional.

Palavras-chave: Competências organizacionais. Mídias sociais. *Blog* corporativo. Aprendizagem.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Comparação entre web 1.0 e web 2.0	28
Figura 2 – Mídias sociais e sua finalidades	29
Figura 3– Iniciativas exploradas pelas empresas que utilizam mídias sociais	31
Figura 4 - Texto do post	37
Figura 5 - Classificação do post quanto à categoria.....	37
Figura 6 - Autor do post.....	38
Figura 7 - Mensuração de repercussão.....	38
Figura 8 - Campo de atribuição de características	39
Figura 9 - Ferramenta de coleta/análise.....	40
Figura 10 – Posts com características que traduzem personalidade nas comunicações	43
Figura 11 – Nível de repercussão das características que traduzem personalidade nas comunicações (em quantidade de comentários)	44
Figura 12 – Distribuição dos posts por categoria	45
Figura 13 – Distribuição dos posts por autor	46
Figura 14 – Nível absoluto de repercussão dos autores (em quantidade de comentários).....	47
Figura 15 – Nível relativo de repercussão dos autores (em quantidade de comentários / post).....	48
Figura 16 - Assuntos mais abordados - Por ocorrência nos posts	49
Figura 17 - Assuntos mais abordados - Por nível absoluto de repercussão	50
Figura 18 - Assuntos mais abordados - Por nível relativo de repercussão	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ocorrência e repercussão de outras características relevantes	53
Tabela 2 – Rol das características associadas aos posts	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	Contextualização	4
1.2	Formulação do problema	4
1.3	Objetivo Geral	5
1.4	Objetivos Específicos	5
1.5	Justificativa	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	33
3.1	Caracterização da organização	34
3.2	Unidades de análise	35
3.3	Caracterização do instrumento de pesquisa	36
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	55
	REFERÊNCIAS	58
	ANEXOS	60
	Anexo A – Rol das características associadas aos posts	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O ano de 2009 foi, para muitos especialistas, o ano em que houve a consolidação das redes sociais virtuais como o mais novo terreno a ser explorado pelas corporações. O fenômeno conhecido como WEB 2.0 reúne plataformas nas quais os consumidores, outrora passivos receptores das comunicações empresa-cliente, apoderam-se da função emissora e fazem ouvir-se com um alcance potencial sem paralelos.

Como uma alternativa à comunicação unilateral, os serviços disponibilizados por uma segunda geração de serviços de internet enriqueceram as capacidades de produção e compartilhamento de conteúdos de maneira sem precedentes. Todo este potencial está disponível, agora, às empresas para os mais diversos usos.

Diante do ambiente globalizado de extrema competitividade muitas empresas têm procurado constituir um instrumental que alavanque o desenvolvimento de competências organizacionais através da potencialização dos seus processos de construção do conhecimento. A constante renovação dessas competências é condição *sine qua non* para manutenção de posições competitivas superiores.

Nesse contexto, as mídias sociais, suportadas por recentes avanços tecnológicos na área de informação e comunicação, tem se mostrado alternativas viáveis para suprir as necessidades instrumentais das empresas. Entretanto, é grande o alvoroço em torno dessas mídias e sua efetividade organizacional ainda carece de validação empírica.

1.2 Formulação do problema

Sem a pretensão de encerrar a lacuna da validação empírica, mas com o intuito de contribuir para que ela possa ser ao menos amenizada, o presente

trabalho procurará responder a seguinte questão: Como as mídias sociais, especificamente o *blog* corporativo, têm contribuído para a formação de competências organizacionais em uma instituição?

.

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho pode ser definido, então, como: “Descrever como as mídias sociais corporativas, especificamente o *blog* corporativo, interferem na formação de competências organizacionais através dos processos de aprendizagem em uma instituição”.

1.4 Objetivos Específicos

Para que o objetivo finalístico deste estudo possa ser atingido, faz-se necessário construí-lo a partir de sólidas bases cognitivas. Tais bases formar-se-ão pela da análise de realidades produtoras de ilações intermediárias por meio das quais se pretende:

Identificar as teorias versadas a respeito da construção de competências organizacionais através da aprendizagem;

Contextualizar as mídias sociais na sociedade atual;

Avaliar como uma instituição utiliza as ferramentas de mídia social corporativa para estimular seus processos de aprendizagem.

1.5 Justificativa

O advento da ciência computacional eletrônica, na década de 1940 do século passado, traria posteriormente uma mudança sem precedentes no modo de viver e de fazer negócios de toda a humanidade. Sobretudo com a popularização da

rede mundial de computadores, a internet, as relações humanas tomaram nova proporção, as distâncias geográficas desapareceram e tornou-se extremamente tênue a fronteira entre real e virtual.

Segundo GATES, “a internet cria um espaço universal novo para o compartilhamento de informações, a colaboração e o comércio”. Às organizações contemporâneas que desejarem alcançar as próximas décadas cabe a tarefa de dialogar com o turbilhão de inovações a sua volta. Somente obterão sucesso aquelas que, estrategicamente, empregarem as ferramentas digitais para reinventar sua maneira de trabalhar.

Assim, é essencial para as empresas que desejam preservar sua posição de vanguarda inovar em suas formas de construir e renovar seu portfólio de capacidades organizacionais.

Dessa forma, essa pesquisa é justificada pela oportunidade de avaliar se as novidades oferecidas pela segunda geração de serviços da internet possuem as propriedades necessárias para suprir essa necessidade premente por parte das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados construtos relacionados à formação de vantagens competitivas. Apenas para que se possa debater a evolução histórica do pensamento da estratégia empresarial serão abordadas, primeiramente, as proposições da análise de estrutura da indústria teorizadas por Michael Porter. Em seguida, numa concepção bastante distinta das idéias de Porter, e, agora sim sustentado as proposições deste trabalho, será exposta a visão baseada em recursos e a teoria das capacidades dinâmicas.

Também será debatida uma breve conceituação de competência individual para, então, concluirmos serem as competências organizacionais uma espécie de resultante coletivo daquela primeira. Para encerrar o apanhado das teorias administrativas, serão expostas as teorias de formação das competências e capacidades organizacionais.

A construção do conceito de competência organizacional, sobretudo a partir da coletividade das competências individuais e dos processos de aprendizagem, é de suma importância para a sustentação teórica do presente trabalho. Tal relevância se deve ao fato de o objeto empírico desta pesquisa tratar-se de um fenômeno social, sustentado por recentes evoluções tecnológicas, que pode influenciar sobremaneira a forma como se processa a interação entre os indivíduos dessa coletividade.

Deve-se considerar que não estão no foco da pesquisa as relações sociais propriamente ditas, mas os benefícios colhidos pela sociedade onde se dão tais relações. Neste caso, por trata-se de sociedade empresarial, optou-se por direcionar as atenções aos benefícios que podem favorecer a organização frente a seus concorrentes, melhorando sua competitividade. É preciso mencionar que, tais benefícios não são os únicos efeitos do fenômeno observado. Entretanto, apenas estes foram abrangidos para que o estudo pudesse ter um escopo exequível.

A etapa de conceituação será encerrada com a exposição dos conceitos relacionados ao fenômeno observado, bem como das evoluções tecnológicas que o sustentam.

2.1 A vantagem competitiva na estrutura da indústria

As primeiras referências à expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia remontam às contribuições de Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu como a percepção de tendências de mercado à frente dos concorrentes e o ajuste da oferta em função dessa antecipação.

Nesta concepção, a abordagem clássica a respeito dos fatores determinantes para a competitividade das empresas é conhecida como “análise da estrutura da indústria”, ou do “posicionamento estratégico” e tem Michael Porter como seu maior expoente. Essa visão preconiza que as vantagens das empresas emergem prioritariamente do mercado (indústria) no qual estão inseridas e de seu posicionamento dentro deste mercado.

Para Porter (1991, p. 100) “no nível mais amplo, o sucesso de empresa é uma função de duas áreas: a atratividade da indústria em que a empresa compete e sua posição relativa no setor” ¹.

Em outros trabalhos, Porter abordou em sua análise o processo produtivo das indústrias. A vantagem de uma empresa advém, então, de sua capacidade de realizar eficazmente um conjunto de atividades a um custo mais baixo que de seus concorrentes, ou, organizá-las de forma única que gere valor diferenciado para consumidores dispostos a pagar mais por esse diferencial.

Porter elenca cinco fatores, aos quais chamou “forças competitivas”, que devem ser analisados para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficiente: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, a entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos.

A estratégia, nesses moldes, consiste em posicionar corretamente a empresa dentro do seu ambiente e, sobretudo, da sua indústria determinando uma combinação supostamente ideal de produtos e mercados (liderança de custos,

¹ Do original: “At the broadest level, firm success is a function of two areas: the attractiveness of the industry in which the firm competes and its relative position in that industry.”

diferenciação e focalização). A finalidade da estratégia, nesse sentido, é resguardar a firma da ação das forças competitivas.

Embora Porter tenha sido o primeiro e provavelmente o mais influente autor no campo da Estratégia Empresarial, oferecendo uma estrutura teórica consistente e empiricamente verificável, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 25) alguns aspectos críticos devem ser observados. Os processos intra-organizacionais são relegados fazendo da estrutura da indústria, ou seja, do mercado no qual a empresa está inserida, a principal unidade de análise e a fonte das vantagens competitivas.

Além disso, as diferenças entre as firmas não são consideradas, exceto seu tamanho e seu posicionamento no mercado. Seus dirigentes são considerados “capazes de analisar completa e objetivamente todos os aspectos relevantes da indústria e formular estratégias otimizadas”.

Por fim, as críticas a esse “determinismo ambiental”, desenvolvidas por Child e Faulkner (1998 *apud* Silva Júnior, 2004, p. 27), aliadas à proposição de que a firma e seu ambiente se interpenetram, suscitam a necessidade de novas abordagens que ultrapassem essa lacuna deixada pela teoria da análise da estrutura industrial.

2.2 A vantagem competitiva dentro da organização

A partir da década de 1980 surge no meio acadêmico um conjunto de ideias que se convencionou chamar de teoria dos recursos ou visão baseada em recursos . Opondo-se fortemente às teorias da estrutura da indústria vigentes até então, a hipótese principal da visão baseada em recursos é que a fonte da vantagem competitiva se encontra predominantemente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas organizações e, secundariamente na estrutura das indústrias nas quais as empresas estão inseridas.

Para Prahalad e Hamel (1995), não seria apenas a vantagem marginal em eficiência operacional ou custos trabalhistas a verdadeira diferença que garantiria às firmas um desempenho financeiro superior. Desse modo, de acordo com Wernerfelt (1984 *apud* Vasconcelos e Cyrino, 2000, p. 25) as empresas são idealizadas como

“feixes de recursos”, ou ainda, conforme afirmam Prahalad e Hamel (1990), como coleções de competências essenciais, quais sejam, habilidades e tecnologias que permitam o oferecimento de benefícios aos clientes.

Na abordagem proposta pela análise da estrutura da indústria, após escolhido o mercado mais atrativo e as estratégias de entrada, os ativos necessários para implantar essas estratégias, se não existem na organização devem ser adquiridos no mercado. Nessa perspectiva, para Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 514) o processo de identificação e de desenvolvimento desses ativos não é considerado problemático. Antes, envolve apenas um conjunto de decisões racionais ante algumas alternativas de investimento.

Contrapondo-se enfaticamente a essa perspectiva, a visão baseada em recursos afirma que a dotação de recursos de uma organização é extremamente complexa. Pelo menos no curto prazo, as empresas estão presas aos ativos que possuem e devem conviver com as limitações impostas pela ausência de alguns outros ativos. Isso acontece por que os processos de desenvolvimento de negócios são extremamente complicados e as firmas não possuem capacidade para desenvolver novas competências rapidamente. Além disso, alguns ativos simplesmente não são negociados no mercado, como por exemplo, conhecimento tácito e *know-how*. Por último, mesmo que um ativo possa ser obtido no mercado, talvez as empresas ganhem pouco ao adquiri-lo, pois o preço praticado será bem próximo aos retornos oferecidos.

Sob a ótica da teoria dos recursos, como se pode observar, os recursos internos às organizações é que determinam o desempenho da empresa, de modo que estas promovem a criação, manutenção e renovação de sua vantagem competitiva através do desenvolvimento ou da aquisição de recursos e competências.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 514) ao elaborarem um compêndio da evolução do pensamento sobre as fontes de vantagens competitivas afirmam que “se o controle sobre recursos escassos é a fonte de lucros econômicos, segue-se que questões como a aquisição de competências, a gestão do conhecimento e *know-how*, e de aprendizagem tornam-se fundamentais questões estratégicas”. É nessa dimensão, que engloba a aquisição de habilidades, aprendizagem e

acumulação de ativos organizacionais intangíveis ou invisíveis que reside o maior potencial de contribuição para a estratégia da empresa.

Embora estas proposições da abordagem dos recursos sejam amplamente aceitas, a teoria ainda carece uma definição mais precisa sobre o que são recursos. Segundo Silva Júnior (2004, p. 30), prova disso “é a própria utilização indiscriminada dos termos ‘recursos’, ‘competências’ e ‘capacidades’ designando conceitos similares”.

Diante da necessidade exposta, e seguindo a linha traçada por Silva Júnior (2004), será apresentada uma breve evolução histórica dos significados envolvidos com o construto em questão.

2.2.1 O conceito de recurso

Em sua obra considerada seminal, Penrose (1959 *apud* Silva Júnior, 2004), procura distinguir os conceitos de recursos e de serviços. Para ela os recursos não são apenas os bens físicos adquiridos pelas empresas para servirem como entradas em seus processos produtivos. Ao invés disso, são consideradas como recursos, também, as pessoas contratadas pela firma. Os serviços seriam as contribuições fornecidas pelos recursos à empresa, tornando-a produtiva. Assim os recursos não devem ser ponderados apenas por sua natureza intrínseca, mas sim, pelos serviços que podem gerar.

Andrews (1971 *apud* Silva Júnior, 2004) entende recursos como competências fundamentais de difícil reprodução combinadas com oportunidades de mercado. O autor define como “competências distintivas” as capacidades financeira, gerencial, funcional e organizacional de uma empresa, além de sua reputação e história.

Aproximando-se desse raciocínio, Wernerfelt (1984 *apud* Silva Júnior, 2004), apresenta recurso como “qualquer coisa que possa ser tomada como uma força ou fraqueza de uma dada empresa. Mais formalmente, recurso pode ser definido como ativos (tangíveis e intangíveis) que estão atados semi-permanentemente à empresa”. Estão considerados nesta concepção a marca, o conhecimento interno de

tecnologia, o pessoal com habilidades, os contratos de negócio, a maquinaria, os procedimentos eficientes, a lealdade do consumidor, a experiência de produção, as habilidades gerenciais, o capital, entre outros.

Uma vez que os recursos podem gerar um desempenho financeiro superior, é essencial que a empresa desenvolva um conjunto de recursos, o que Wernerfelt (1984 *apud* Silva Júnior, 2004) chamou de “posição de recursos”, com uma configuração que dificulte sua replicação pelos concorrentes.

Rumelt (1984 *apud* Silva Júnior, 2004) desenvolve um conceito bastante alinhado a essa ideia, ao qual denominou “mecanismo de isolamento”. Esses mecanismos servem para garantir a exclusividade de uma coleção de relacionamentos e recursos. De acordo com o autor, essa exclusividade é responsável por manter a empresa em uma posição competitiva mais favorável, e por consequência, mais lucrativa.

O autor cita como mecanismos de isolamento a ambiguidade causal, os ativos especializados, os custos de procura e mudança, o aprendizado do consumidor e do produtor, as habilidades possuídas pela equipe, as informações especiais, as patentes e marcas registradas, a reputação e imagem e as restrições legais à entrada.

Nessa mesma obra, o autor afirma que os recursos e relacionamentos devem ser ajustados e renovados de forma a acompanhar as mudanças, à medida que o tempo modifique o valor que cada um deles representa à empresa. De certa forma, essa concepção se aproxima da abordagem das capacidades dinâmicas, assunto abordado em um tópico adiante.

Silva Júnior (2004, p. 31) argumenta que

... Barney (1986), ao procurar evoluir a definição, mostrou que os recursos verdadeiramente estratégicos não podem ser homogêneos e conhecidos e não podem ser transferidos facilmente de uma empresa a outra. Se tal fosse possível, os recursos seriam avaliados como fatores de produção, da mesma forma que os outros insumos, e o retorno de uma dada empresa tenderia a se igualar à média do mercado. Portanto, existem mercados imperfeitos de recursos como condição para a existência de vantagem competitiva.

Reforçando a necessidade de se preservar sua exclusividade, Dierickx e Cool (1989 apud Silva Júnior, 2004) alegam que os recursos não podem ser negociáveis no mercado. Desse modo, “apenas os ativos não-negociados no mercado e não passíveis de serem adquiridos no mercado é que seriam os verdadeiros recursos estratégicos da empresa”. O desenvolvimento interno seria a forma de garantir sua posse, requerendo um padrão consistente de investimentos para isso.

2.2.2 As capacidades dinâmicas

O acirramento da competitividade, no contexto da globalização econômica, sobretudo em indústrias de alta tecnologia, demonstraram a necessidade de um novo paradigma para explicar como as empresas alcançam as vantagens competitivas. Muitas empresas têm acumulado uma quantidade considerável de recursos valiosos, normalmente muito bem protegidos por políticas de propriedade intelectual. Entretanto, conforme observam Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 515), essas estratégias frequentemente não são suficientes para sustentar as vantagens competitivas. Desse modo, as empresas vencedoras são aquelas que apresentam respostas tempestivas além de rápidas e flexíveis inovações em seus produtos, aliadas à capacidade gerencial de coordenar eficazmente e replantar suas competências.

Então, Teece, Pisano e Shuen (1997) ampliam o conceito de recursos para o de “capacidades dinâmicas” fornecendo um arcabouço teórico que se propõe a integrar conceitos existentes com conhecimento empírico, focando-se nas empresas imersas em um ambiente comercial marcado por mudança contínua. Para isso, se baseiam em pesquisas que focam especificamente como as organizações desenvolvem suas capacidades específicas e como elas renovam suas competências para responder às mudanças ambientais. Essas questões estão intimamente ligadas aos processos de negócio, às posições de mercado e aos caminhos de expansão de negócios.

Os autores utilizam essa terminologia para destacar dois aspectos chave que não estavam no foco dos estudos anteriores sobre estratégia. O termo

“capacidade” enfatiza o papel fundamental do gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração apropriadas das capacidades, recursos e competências funcionais para estar de acordo com as mudanças do ambiente. O termo “dinâmica” refere-se à capacidade de renovar suas competências para acompanhar as evoluções ambientais.

O ponto central do conceito de capacidades dinâmicas é identificar os fundamentos através dos quais as vantagens distintivas e difíceis de imitar podem ser construídas mantidas e melhoradas. Assim, essa perspectiva afirma que as vantagens competitivas residem nos processos organizacionais e gerenciais, em seu conjunto ou posição de ativos específicos e nos caminhos disponíveis. Por processos organizacionais os autores entendem a forma como as coisas são feitas na empresa, suas rotinas, ou ainda, os padrões praticados e aprendidos. Por posição eles se referem a dotação de tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes e relacionamentos externos. Os caminhos aos quais os teóricos se referem, seriam as alternativas estratégicas disponíveis à firma.

Os processos e as posições das organizações compreendem coletivamente suas competências e capacidades as quais deveriam ser reconhecidas nos mais variados setores das empresas como o chão de fábrica, os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, as salas dos executivos ou qualquer outro lugar. Essas competências difíceis de imitar, ou competências distintivas, possuem a característica de não estarem disponíveis no mercado. Portanto, esses ativos devem ser construídos, pois não podem ser comprados.

Quando tratam a respeito dos processos organizacionais Teece, Pisano e Shuen (1997) identificam três papéis atribuídos a esses processos: coordenação ou integração (conceito estático); aprendizado (conceito dinâmico); e reconfiguração (conceito transformador). A forma como os administradores coordenam ou integram as atividades internas da firma, buscando eficiência e efetividade é muito importante para sua estrutura de custos.

Ainda mais importante que a coordenação é o aprendizado. Aprendizado é processo através do qual as tarefas podem ser feitas melhor e mais rápido, permitindo a identificação de novas oportunidades de produção. Os autores afirmam que o aprendizado, no contexto das firmas, envolve habilidades organizacionais e individuais. Além disso, trata-se de um processo intrinsecamente social e coletivo,

que ocorre não apenas através da imitação dos mestres pelos aprendizes, mas também através de contribuições conjuntas para a compreensão de problemas complexos, de forma que as colaborações e parcerias demonstraram um meio potencial para o aprendizado organizacional. O conhecimento gerado geralmente é traduzido sob a forma de novos padrões de atividades e rotinas, ou em uma nova lógica de organização das atividades.

A reconfiguração também é uma habilidade de grande valor, sobretudo nos contextos de rápidas e constantes mudanças ambientais. A capacidade de se reconfigurar e transformar-se é, em si mesma, uma habilidade organizacional aprendida.

A estratégia da firma não é determinada apenas pela coordenação coerente de suas atividades e por seus processos de aprendizagem, mas também pela sua posição de ativos específicos. Isso inclui sua planta ou equipamentos especializados, os ativos de conhecimento não comercializáveis e os ativos complementares a eles como a reputação da empresa e seus relacionamentos, entre outros.

Também fazem parte da estratégia da firma suas escolhas ante os caminhos disponíveis para atingir seus objetivos. Sob a ótica das capacidades dinâmicas esses caminhos são limitados pela atual posição de recursos e, diferentemente da teoria microeconômica tradicional, pelas questões históricas, ou seja, os caminhos anteriormente percorridos pela firma.

Em suma, a teoria dos recursos expõe que, segundo Barney (1991 *apud* Silva Júnior, 2004), “para se alcançar uma vantagem competitiva, a empresa deverá ter a posse de recursos que sejam, ao mesmo tempo, valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis”. A perspectiva das capacidades dinâmicas adiciona à firma a necessidade de renovar permanentemente tais recursos, procurando alinhá-los com a mudança no ambiente de negócios, valendo-se, para isso, de processos estruturados de aprendizagem coletiva. A teoria ainda preceitua a heterogeneidade dos recursos e do desempenho entre os competidores como fonte e mecanismo de manutenção da vantagem competitiva.

Foi possível obter uma visão abrangente do conceito através das muitas definições de recursos, competências organizacionais, capacidades dinâmicas e

capacidades organizacionais apresentadas nas seções anteriores. No **Quadro 1**, pode-se observar um resumo comparativo das principais definições e, de forma sintética, as contribuições de diferentes autores.

Denominação utilizada	Definição	Exemplos	Autor(es)
Recursos produtivos	Conjunto de ativos físicos e não-físicos que geram serviços.	Fábrica, equipamentos, terra, recursos naturais, matérias-primas, bens semi-acabados, estoque de bens acabados. Mão de obra especializada e não especializada, pessoal administrativo, financeiro, legal, técnico e gerencial.	Penrose.
Competências distintivas	Competências fundamentais de difícil reprodução que são combinadas com as oportunidades de mercado em um nível aceitável de risco.	Capacidades financeira, gerencial, funcional e organizacional de uma empresa; reputação e história.	Andrews.
Recurso	Ativos (tangíveis e intangíveis) que estão atados semi-permanentemente à empresa.	Marca, conhecimento interno de tecnologia, pessoal especializado, contratos de negócio, maquinário, procedimentos eficientes, lealdade do consumidor, experiência de produção, habilidades gerenciais, capital.	Wernerfelt.
Recurso / Mecanismos de isolamento	Mecanismos que protegem a empresa, permitindo a sustentação de vantagens competitivas.	Ambigüidade causal, ativos especializados, custos de procura e mudança, aprendizado do consumidor e do produtor, habilidades possuídas pela equipe, informações especiais, patentes e marcas registradas, reputação e imagem e restrições legais à entrada.	Rumelt.
Recursos	Ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, e outros, controlados pela empresa que lhe permitem conceber e implementar estratégias para aumentar a sua eficiência e eficácia.	Recursos físicos (equipamentos, fábricas, localização geográfica e acesso à matéria-prima); Recursos humanos (relações sociais e experiências dos funcionários); Recursos organizacionais (estruturas, processos e sistemas de informação).	Barney.
Estoque de ativos	Estoques de ativos críticos ou estratégicos, não-negociáveis, não-imitáveis e não substituíveis.	Marca, lealdade do consumidor, <i>know-how</i> tecnológico.	Dierickx; Cool.
Capacidades dinâmicas	Habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar as rápidas mudanças do ambiente.	Processos organizacionais e gerenciais (coordenação/integração, aprendizado, reconfiguração e transformação); posições (ativos tecnológicos,	Teece; Pisano; Shuen; Eisenhardt; Martin.

Denominação utilizada	Definição	Exemplos	Autor(es)
	Habilidade em atingir novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dadas as dependências de caminhos e posições de mercado. Rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas atingem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, partem-se, evoluem ou morrem.	complementares, financeiros, de reputação, estruturais, institucionais, de mercado e fronteiras organizacionais) e trajetória (dependência de caminhos e oportunidades tecnológicas). Desenvolvimento de produtos, planejamento estratégico, transferência e criação de conhecimento, distribuição de recursos.	
Competências essenciais	Processo de aprendizado coletivo na empresa, especialmente o de coordenar habilidades diversas de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias.	Conhecimento; capacidade de integração de conhecimentos.	Prahalad; Hamel.
Rotinas organizacionais	Hierarquia de rotinas organizacionais que definem habilidades organizacionais a serem praticadas no nível abaixo, e procedimentos de decisão no nível acima. O “nível acima” define o que deve ser feito no “nível abaixo”.	Estratégia de inovação, que define em que negócio se deve investir; estrutura, como modo de organização e governança.	Nelson.
Capacidades organizacionais	Know-how da empresa que faz sua operação parecer fácil, na medida em que os processos organizacionais estão em sintonia. Produtos e serviços efetivamente entregues ao mercado. As capacidades preenchem a lacuna entre intenção e resultado, de maneira que o resultado corresponde àquilo que foi intencionado.	Conhecimento tácito e explícito, rotinas organizacionais, ativos e habilidades individuais.	Dosi; Nelson; Winter, Grant.

Quadro 1 – Definição de recursos por diversos autores

Fonte: adaptado de Silva Júnior (2004, p.38)

2.3 As capacidades ou competências organizacionais

Como se pode observar, o aspecto das competências está intrinsecamente acoplado à teoria dos recursos, mas, conforme bem observa Silva Júnior (2004), aparentemente ele é utilizado de forma ampla e não organizada, admitindo diferentes conceitos e denominações para definições similares. Assim, alguns termos como “capacidade” e “competência” aparecem na literatura com denotações

bastante convergentes. Não obstante possam ser compreendidos de forma unívoca, esses termos serão empregados, neste estudo, conforme grafados pelos teóricos originais a fim de se preservar o texto de suas obras.

É fundamental salientar que serão utilizados os conceitos de competências organizacionais, em detrimento aos conceitos de competências individuais. Entretanto, a construção do conceito de competência organizacional como o resultado da coletividade das competências individuais, é de suma importância para a sustentação teórica do presente trabalho. Dessa forma, na sequência, será explorado primeiramente o surgimento do conceito de competência dentro das organizações, ainda sob a ótica do indivíduo, para posteriormente extrapolá-lo para uma perspectiva organizacional mais concernente às suas formas coletivas.

2.3.1 O surgimento do conceito de competência dentro das organizações

O conceito de competência, no contexto das organizações, foi inicialmente debatido na década de 1970, tendo-se como objeto empírico o indivíduo, logo, no campo da psicologia. Para McClelland (1973 *apud* Fleury e Fleury, 2004, p. 45) a competência seria uma característica subjacente a uma pessoa, capaz de lhe conferir desempenho superior na realização de uma tarefa.

Em uma perspectiva não muito diferente outros autores (Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993; McLagan, 1997; Mirable, 1997 *apud* Fleury e Fleury, 2004, p.45) consideram competência como um estoque de recursos (conhecimentos formais) que justificam um alto desempenho em relação ao conjunto de tarefas de um cargo ou de uma posição ocupada.

Em ambas as abordagens, a competência do indivíduo está atrelada aos resultados de processos de qualificação aos quais tenha sido submetido. Ou seja, os indivíduos desenvolvem agilidade para esboçar respostas padronizadas diante de situações previstas e especificadas. Assim, o desempenho demonstrado, embora elevado comparativamente, ocorre de forma determinística, visto ter sido moldado por sistemas educacionais definidos pelos requisitos associados a uma posição ou cargo.

Para Fleury e Fleury (2004, p.45), essa concepção de competência “é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”. Por isso, também é insuficiente para atender às expectativas das organizações modernas, complexas e mutáveis, em um ambiente globalizado. Assim, faz-se necessário que o conceito de competência se estenda além das predefinições de uma tarefa.

A partir de 1990, Zarifian (2001 *apud* Chamon, 2008, p.191) propõe mudanças na organização do trabalho, relacionadas, principalmente, à autonomia e automobilização do indivíduo. Essas novas concepções do trabalho, alicerçadas na flexibilidade, autonomia, responsabilidade, capacidade de comunicação e polivalência deslocam o foco da competência para as atitudes, o comportamento e os saberes tácitos dos trabalhadores. Para o autor, “a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

Assim compreendida, a competência incorpora habilidades de discussão e decisão naquilo que concerne ao ofício do indivíduo (Ropé e Tanguy, 1997 *apud* Chamon, 2008, p. 192), além do conhecimento formal já considerado pelas abordagens anteriores. Para Fleury e Fleury (2004, p. 48) está associada a expressões como: “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica”.

Observa-se que a competência abrange, agora, as realizações dos indivíduos e aquilo que elas fornecem, produzem ou entregam. Essa noção de competência mostra-se de grande valor para os estudos organizacionais e a conceituação das competências organizacionais. Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 48), baseados nas colocações de Prahalad e Hamel (1990), “o desenvolvimento e a combinação das competências individuais deve resultar no desenvolvimento de competências organizacionais”, de modo que estas últimas são “resultantes do aprendizado coletivo na organização”.

2.3.2 As competências da organização

Schulze (2000 *apud* Silva Júnior, 2004) identifica duas escolas de pensamento distintas dentro da teoria dos recursos. A primeira, chamada “escola estrutural”, defende que a vantagem competitiva advém do estoque de recursos raros, de mobilidade imperfeita e não substituíveis. A segunda, denominada “escola processual”, se focaliza nas condições e processos pelos quais os recursos ou competências são criados e desenvolvidos, para gerarem as vantagens competitivas.

Na escola processual são enfocados os processos de construção do conhecimento e aprendizagem e os processos de criação de *know-how*, habilidades e capacidades organizacionais para a utilização dos recursos da empresa. Tais processos seriam, de acordo com Silva Júnior (2004), os verdadeiros recursos essenciais, fontes de vantagens competitivas.

Mais alinhada a essa segunda corrente de pensamento, a perspectiva das capacidades organizacionais, conforme afirma Silva Júnior (2004, p.35), “buscou fazer a ligação entre conhecimento, aprendizagem organizacional e vantagem competitiva, baseando-se na aplicação eficiente dos recursos”. Assim, ocupou-se em “verificar como diferentes formas de conhecimento são utilizadas pela empresa em sua operação, combinando os recursos existentes para criar, manter e renovar capacidades, e, como consequência, usufruir de rendas e retornos acima da média”.

Sob a ótica de Bandeira e Almeida Cunha (2001 *apud* Silva Júnior, 2004), a capacidade da firma é o seu *know-how* (conhecimento sobre como executar uma rotina ou tarefa). É aquilo que faz a operação ocorrer naturalmente, à medida que os processos organizacionais estão alinhados e os produtos ou serviços são entregues ao consumidor. É ainda a propriedade de um conjunto de habilidades necessárias para realizar o que foi acordado.

Grant (1996 *apud* Silva Júnior, 2004) reforça essa concepção ao afirmar que o conhecimento é o recurso mais importante na geração de valor da empresa. Em sua definição de conhecimento é abarcado tanto o conhecimento explícito (articulado, codificado e armazenado), quanto o conhecimento tácito (não articulado, tão pouco codificado ou armazenado). Este último, expressado na forma de *know-*

how, habilidades e conhecimento prático dos membros da organização. O autor destaca ainda a relevância dos processos de transferência de conhecimento.

Nesse mesmo sentido, Mello e Cunha (2002 *apud* Silva Júnior, 2004), concebem capacidades organizacionais como referências diretas ao conhecimento adquirido e acumulado em rotinas, as quais utilizam os recursos da empresa (ativos e habilidades individuais), para concretizarem as capacidades em “fazer as coisas”, ou seja, o seu *know-how*.

Para os autores, a capacidade da empresa em implantar rotinas eficientes e eficazes é o recurso essencial que a torna heterogênea e com desempenho superior. A sustentação da vantagem ocorre quando essa capacidade está altamente enraizada na cultura da organização, sendo intrínseca e exclusiva à firma, não sendo adquirida nem transacionada no mercado, portanto, de difícil imitação e transferência.

No tocante aos recursos essenciais, Prahalad e Hamel (1990), apresentam o conceito de competências essenciais (*core competences*) como raízes da vantagem competitiva. São assim considerados os processo de aprendizagem coletiva, sobretudo aqueles que envolvem a coordenação de diversas habilidades produtivas dispersas pela corporação e a integração de diferentes tecnologias no sentido de promover uma rápida adaptação às oportunidades geradas pela mudança. As competências essenciais não seriam, então, os ativos físicos, sujeitos à deterioração, mas sim conhecimento, que precisa ser alimentado e protegido.

Bandeira a Almeida Cunha (2001 *apud* Silva Júnior, 2004), citando Dosi, Nelson e Winter (2000), afirmam ser as capacidades organizacionais “fenômenos organizacionais socialmente complexos”, que permeiam toda a organização e são o resultado da interação social dos indivíduos que a compõe.

O que se pode notar, ao sintetizar as teorias apresentadas até aqui a cerca das competências, ou capacidades organizacionais, é que a formação e a sustentação de vantagens competitivas estão limitadas, em última análise, pela qualidade dos processos de aprendizagem e disseminação de conhecimento na firma. Esses processos compreendem, mas não estão limitados aos treinamentos internos da empresa e nem aos programas de incentivo ao estudo acadêmico.

Tais meios de propagação de conhecimento talvez não sejam suficientes para acumular e transmitir todo o conhecimento necessário e disponível dentro de uma instituição. Em que pese serem comprovadamente eficazes na transmissão de conhecimentos explícitos, a mesma eficácia não pode ser observada, contudo, quando tratamos da gama de conhecimentos tácitos, tão importantes para a formação das competências organizacionais conforme visto anteriormente.

Os conhecimentos tácitos, expressados na forma de know-how, habilidades e conhecimentos práticos dos membros da organização, podem estar dispersos por praticamente todos os níveis hierárquicos, nas mais diversas unidades de uma empresa. Por isso, é preciso transformar esse conhecimento pessoal disperso em conhecimento corporativo organizado de modo a garantir seu compartilhamento e aplicação apropriados.

A natureza esparsa desse tipo de conhecimento, segundo Lévy (1998), deriva-se do fato de que nenhum ser humano sabe todas as coisas e de que todos sabem alguma coisa. Exatamente por apresentar-se fragmentado, o real valor desse tipo de saber é, muitas vezes, negligenciado. Portanto um dos objetivos em se conceber esses saberes em sua forma reunida é seu reconhecimento como saber útil, como inteligência aproveitável.

Para reunir e disseminar conhecimentos com essas características, uma das formas propostas por Nonaka e Takeuchi (1995) seria a socialização, através da qual os indivíduos transmitem seus conhecimentos diretamente uns aos outros.

Entretanto, conforme observam os próprios autores, esta é uma forma limitada de criação do conhecimento. Para que o conhecimento organizacional seja criado é necessário que haja uma interação dinâmica e contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Assim, a não ser que se torne explícito, o conhecimento tácito não pode ser promovido pela organização.

Dessa forma, qualquer mecanismo construído com o intuito de capturar esse conhecimento disperso e não organizado deve apresentar a flexibilidade e a robustez necessárias para, de um lado, alcançar todos os níveis e unidades de uma instituição, e de outro, ser capaz de manter disponível esse conhecimento a toda a empresa, tornando-o de fato conhecimento organizacional.

Para que possa ser explorada na plenitude de seu potencial, a reunião dos saberes individuais enfrenta limitações físicas advindas dos aspectos quantitativos. Mais do que simplesmente agrupada, a imensa massa de conhecimentos granulados deve ser “coordenada em tempo real”, “segundo um grande número de critérios constantemente reavaliados e contextualizados”. Para Lévy (1998), esta é uma barreira que só pode ser vencida pelas tecnologias digitais da informação.

Nesse sentido, estudos recentes a respeito das redes interpessoais têm demonstrado que essas conformações, aliadas a ferramentas de tecnologia da informação, possuem capacidade potencial para suprir tais necessidades. Diante dessa expectativa, este estudo prosseguirá versando sobre os atributos desses instrumentos, e debatendo a respeito de sua contribuição para o propósito de construção de conhecimento organizacional que leve a empresa a obter um desempenho superior, através das vantagens competitivas daí resultantes.

2.4 Das pessoas em rede às mídias sociais

Segundo Marteleto (2001, p. 72), o termo “rede” em sentido geral pode ser associado a significados como “sistema de nodos e elos; uma estrutura sem fronteiras; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede”. Para Castells (1999 *apud* Tomaél, Alcará e Chiara, 2005) rede é um “conjunto de nós interconectados” no qual o significado daquilo que cada nó representa depende do tipo de rede.

Tomaél, Alcará e Chiara (2005) apresentam a rede como uma estrutura “não linear, descentralizada, flexível, dinâmica, sem limites definidos e auto-organizável, estabelecida por relações horizontais de cooperação”. Marteleto (2001), baseando-se nas ideias de Colonomos (1995), afirma que as redes não possuem uma noção de hierarquia nem de organização vertical, antes, são definidas pela “multiplicidade quantitativa e qualitativa” dos elos entre seus nós. Isto não pressupõe, porém, a inexistência de relações de poder nas associações internas e nas relações com unidades externas.

Assim, é possível aplicar o conceito de redes às ciências sociais à medida que a sociedade pode ser entendida como um conjunto de relações e funções

desempenhadas pelas pessoas umas em relação às outras quando, então, observa-se a existência de uma dependência funcional entre os indivíduos, conforme sugere Tomaél, Alcará e Chiara (2005) ao citar Marteleto (2000).

Ainda segundo os autores (p.93)

as pessoas estão inseridas na sociedade por meio das relações que desenvolvem durante toda sua vida, primeiro no âmbito familiar, em seguida na escola, na comunidade em que vivem e no trabalho; enfim, as relações que as pessoas desenvolvem e mantêm é que fortalecem a esfera social. A própria natureza humana nos liga a outras pessoas e estrutura a sociedade em rede.

Também afirmam os estudiosos que

redes sempre pressupõem agrupamentos, são fenômenos coletivos, sua dinâmica implica relacionamento de grupos, pessoas, organizações ou comunidades, denominados atores. Redes, durante quase todo o tempo, são estruturas invisíveis, informais, tácitas. Elas perpassam os momentos da vida social, mas praticamente não se dão a ver – são o conjunto de ‘conexões ocultas’, como diria Capra; ou a ‘estrutura submersa’, nas palavras de Alberto Melucci. [...] Como um espaço de interação, a rede possibilita, a cada conexão, contatos que proporcionam diferentes informações, imprevisíveis e determinadas por um interesse que naquele momento move a rede, contribuindo para a construção da sociedade e direcionando-a.

Muito embora o trabalho pessoal organizado em redes seja tão antigo quanto a história da própria humanidade, apenas há duas décadas foi percebido seu potencial como ferramenta organizacional. O que é notável quando se fala em rede é a possibilidade de uma forma de organização calcada na participação individual. Um meio de reconhecer a independência enquanto se apoia de interdependência. As conexões podem conduzir à construção de uma perspectiva global baseada na experiência pessoal (Lipnack & Stamps, 1992 *apud* Marteleto, 2001).

Dentro dos ambientes organizacionais, as redes sociais funcionam como espaços de interação onde participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses comuns produzem o compartilhamento de informação e de conhecimento. As interações realizadas nesses espaços são, portanto, conduzidas de maneira pessoal e informal.

A partir dos avanços alcançados pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC's), sobretudo com a popularização da rede mundial de computadores as relações humanas tomaram nova proporção devido às formas inovadoras de concretização dos relacionamentos que originam e mantêm vivas as redes sociais. Segundo GATES (1999), “a internet cria um espaço universal novo para o compartilhamento de informações, a colaboração e o comércio”.

Nesse aspecto, as relações sociais passam a prescindir do espaço físico e geográfico, bem como da simultaneidade temporal. Nesse contexto, de revolução das tecnologias da informação e de reconhecimento das redes sociais, foi possível assistir à utilização da internet como o mais novo meio de concretização das redes de relacionamento interpessoais e ao surgimento das ferramentas de mídia social, conceito a ser explorado nos tópicos seguintes.

2.4.1 Mídias sociais

Não é possível abordar o contexto das mídias sociais, sem esbarrar nos diversos conceitos embutidos na ideia de *web 2.0*. Por isso, antes de apresentar propriamente as mídias sócias e, mais a frente, suas aplicações corporativas, este tópico tratará também da evolução da internet, que permitiu a concretização das ferramentas de mídia social.

O termo *web 2.0* é utilizado para designar o que ficou conhecido como uma segunda geração da internet, caracterizada pela interatividade, pelos conteúdos gerados pelos próprios usuários e pela personalização de serviços (Costa, 2009). O marco inicial dessa trajetória foi o estouro da Bolha *Pontocom*² no início da década de 2000.

² A Bolha Pontocom ou Bolha da Internet é a denominação do período no qual os mercados financeiros supervalorizaram as ações de empresas de tecnologia listadas no índice *Nasdaq Composite*. Após este período que se estendeu de 1995 a 2000, os resultados deficitários de muitas dessas empresas arrefeceram o ânimo dos investidores, provocando um colapso na bolsa de valores – o estouro da bolha.

Para O'Reilly (2005), criador do termo “*web 2.0*”, a exemplo de outros conceitos importantes, a *web 2.0* não possui um limite exato, mas articula um conjunto de princípios e práticas que reúnem os diversos *sites* que os aplicam.

Em sua geração original, o maior atrativo da internet era a praticidade. A possibilidade de se comunicar através de um correio quase instantâneo, de acessar conteúdos dos mais variados com apenas alguns cliques e de realizar diversas atividades, como compras, por exemplo, sem a necessidade de se deslocar para além da frente da tela de um computador acabou por atrair milhares de pessoas e despertar interesses comerciais.

Durante essa fase, as rendas dos negócios na *internet* advinham da exploração comercial dos serviços oferecidos, pagos, em sua maioria pelos próprios usuários. Assim, os conteúdos disponíveis na *web* eram restritos a assinantes, era necessário pagar um provedor para se possuir uma conta de *e-mail* e diversos outros serviços.

Com a falência de diversas empresas virtuais durante a crise da internet, o ambiente de cautela que se formou, permitiu o surgimento da *web 2.0*. Alguns pesquisadores, entre eles O'Reilly, iniciaram estudos para entender por que algumas empresas saíram ilesas da crise e passaram a analisar seus modelos de negócio.

Como resultado desse estudo, os pesquisadores concluíram que essas empresas não percebiam a internet como um produto, mas sim como uma plataforma, ou seja, um ambiente no qual seus negócios poderiam ser realizados. Assim, muitos dos serviços *on-line* eram oferecidos gratuitamente aos usuários, que se tornaram potenciais compradores dos produtos que exploravam a publicidade dos espaços virtuais.

Além dessa característica, O'Reilly (2005) listou outros atributos dessa nova concepção de *internet*: O potencial da união das minorias (*cauda longa*), a importância dos dados, a coparticipação dos usuários na criação de conteúdos (inteligência coletiva), a formação de grupos virtuais, a flexibilização dos direitos autorais, a constante evolução dos aplicativos (*always beta*), a cooperação, a internet em diversos dispositivos e a vantagem competitiva a partir da inovação.

Um fator condicionante para o surgimento desse novo paradigma na rede mundial foi o desenvolvimento tecnológico das TIC's - tecnologias de informação e

comunicação. As TIC's , abrangem todo o conjunto de tecnologias indispensáveis à manutenção dos meios de comunicação contemporâneos. Assim, entre os fatores que constituem a plataforma tecnológica que possibilitou o surgimento da web 2.0 é possível citar, entre outros, o aumento da largura de banda das telecomunicações, o aumento da capacidade de processamento dos computadores, a consolidação da computação em nuvem (*cloud computing*), o aumento da capacidade de armazenamento e a redução dos custos de todas essas tecnologias.

Segundo Costa (2009), alguns especialistas discordam do termo *web 2.0* alegando que sua utilização não passa de uma jogada de *marketing* diante de um processo de evolução natural derivado do grande aumento do número de usuários. É possível observar a explosão do número de usuários da internet na

Figura 1. A figura também dimensiona uma das características mais marcantes da *web 2.0*: o crescimento da geração e publicação de conteúdo pelos próprios usuários, proporcionalmente maior que o crescimento da própria quantidade de usuários.

Nesse contexto de revolução, no qual os usuários, ou internautas, passaram a ser o centro das atenções na rede, a relevância da internet na vida cotidiana das pessoas alcançou novas magnitudes, e, dada a grande capacidade de proporcionar interação, mostrou-se um ambiente bastante propício à formação de redes sociais “virtuais”. Segundo números apurados pela Agência Click (disponível em <<http://clickaqui.agenciaclick.com.br/video/redessociaisbr-1>>, acesso em 15 nov. 2010) setenta milhões de pessoas, ou seja, um terço dos brasileiros são internautas ativos, dos quais 79% fazem partes das redes sociais.

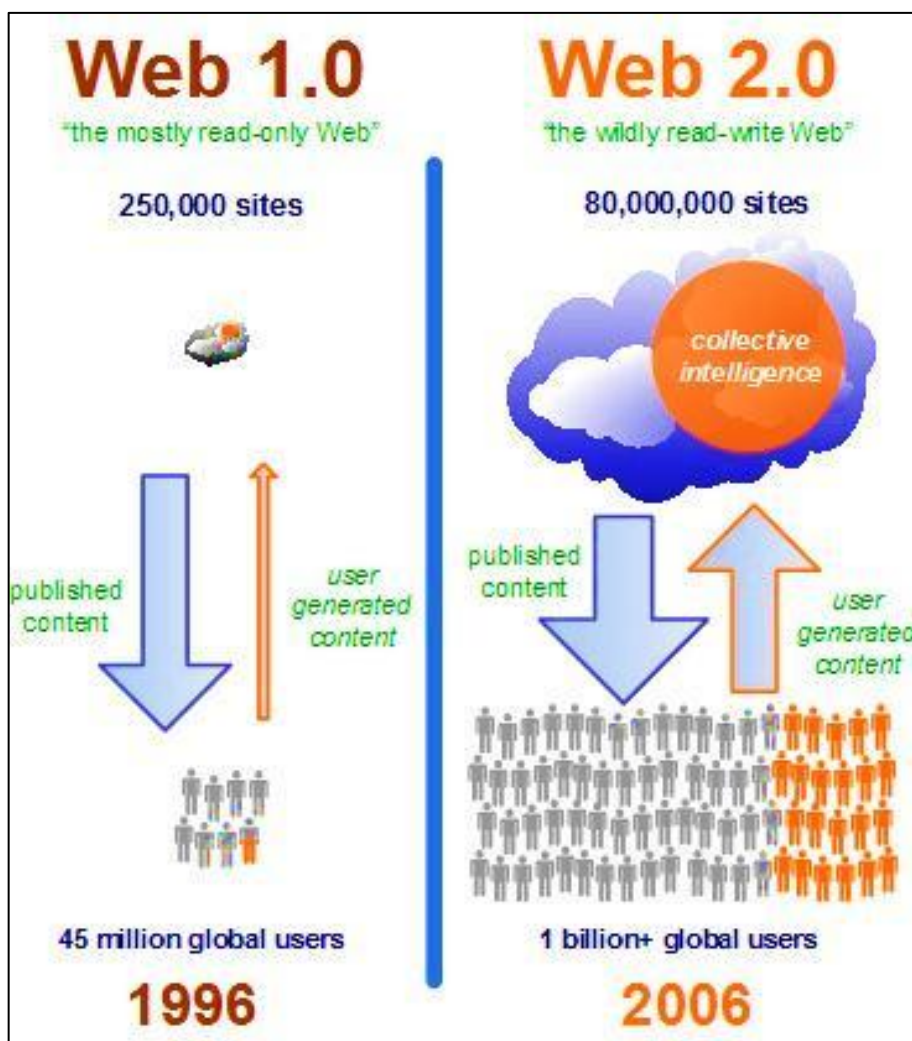


Figura 1 - Comparação entre web 1.0 e web 2.0

Fonte: <<http://deboramatosjornalista.wordpress.com/2008/08/11/a-era-web-10-e-web-20/>>, acesso em 14 nov. 2010.

A esta altura, cabe situar mais precisamente a diferença entre rede social, no contexto da internet (e não mais no contexto apenas sociológico), e de mídia social. Segundo a Wikipédia (disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%ADdia_social>, acesso em 15 nov. 2010) mídias sociais “são sistemas *online* projetados para permitir a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos”. Assim definido, a mídia social abrange, mas não se limita à rede social (virtual), sendo esta última uma das possíveis aplicações daquela primeira.

Dessa forma, faz-se notar que, ao contrário do que ocorre nas mídias tradicionais (jornal, rádio, televisão etc), nas quais os consumidores são sujeitos passivos, apenas receptores das mensagens nos processos de comunicação, nas

mídias sociais eles se tornam a peça chave, produtores de seu próprio conteúdo. Assim, as mídias sociais se diferenciam dos tradicionais meios massivos, principalmente por que a comunicação deixa de ser unidirecional.

A **Figura 2** mostra, de maneira geral, a variedade de mídias sociais existentes e a finalidade de cada uma delas.



Figura 2 – Mídias sociais e suas finalidades

Fonte: <http://4.bp.blogspot.com/_WyENyviAF-A/SxE26kXefcl/AAAAAAAAAax4/YPUDVcMK3bM/s1600/mapa-das-m%C3%ADdias-sociais-na-internet.jpg>. Acesso em 15 nov. 2010.

A/SxE26kXefcl/AAAAAAAAAax4/YPUDVcMK3bM/s1600/mapa-das-m%C3%ADdias-sociais-na-internet.jpg>. Acesso em 15 nov. 2010.

Devido à quantidade exorbitante de mídias sociais, tornar-se-ia demasiadamente árdua e, talvez, inviável, a tarefa de catalogá-las e descrevê-las todas. Entretanto é possível descrever, de maneira genérica, seus principais tipos, sobretudo aqueles de maior relevância para este estudo.

As **redes sociais**, já citadas anteriormente, são um tipo de site agregador de pessoas. Neles, os usuários podem criar um perfil com informações pessoais, criar uma rede de amigos, e participar de comunidades de interesse comum além de trocar mensagens e conteúdos (fotos, vídeos, músicas) entre si. Segundo Costa (2009), esses tipos de mídias constituem um “prato cheio para companhias que querem saber mais sobre as preferências, os hábitos e até as críticas de seu mercado consumidor”.

Sites colaborativos são espaços onde seus usuários criam conteúdos de forma coletiva. O exemplo mais conhecido desse tipo de mídia é a Wikipédia, uma enciclopédia escrita por voluntários de todo o mundo. Segundo dados da própria Wikipédia (disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia>>, acesso em 15 nov. 2010.) é possível acessar mais de 15 milhões de artigos em 272 idiomas diferentes.

Os **blogs** são páginas da internet frequentemente atualizadas por indivíduos, por meio de sistemas de edição simples e com conteúdo organizado em ordem cronológica reversa (Nunes e Souza). Cada atualização, nas quais os usuários inserem novos conteúdos, é chamada *post*. Os blogs permitem aos autores inserir ligações (*hyperlinks*) para outros blogs que possuam conteúdos relacionados formando uma espécie de rede de blogs denominada *blogosfera*.

Os blogs também permitem que os leitores deixem comentários em cada *post*, estimulando assim a comunicação entre os escritores e seus leitores. Um dos artifícios muito utilizado em blogs, e nas mídias sócias de forma geral, é o uso de linguagem informal e pessoal, o que desperta nos leitores uma sensação de proximidade. Talvez esta estratégia ajude a explicar o sucesso desse tipo de comunicação.

2.4.2 As corporações e as mídias sociais

Devido às proporções alcançadas pelas mídias sociais, e pelo potencial oferecido enquanto ferramentas para as mais diversas finalidades, elas se tornaram um campo fértil a ser explorado pelas corporações.

Recentes pesquisas realizadas pela empresa Deloitte com empresas brasileiras (disponível em: < http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/perspectivas/estudosepesquisas/19e510b00f4d8210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>, acesso em 14 nov. 2010) revelou que 70% das empresas afirmam utilizar ou monitorar as redes sociais. O setor de serviços é o mais ativo nesse tipo de ação, seguido pelos setores de varejo e tecnologia, respectivamente.

A pesquisa ainda mostrou que a publicidade lidera as iniciativas em mídia social respondendo por 83% das ações, em detrimento de outras atividades como vendas, captura de oportunidades, suporte aos clientes, integração de equipes e desenvolvimento colaborativo de produtos. A **Figura 3** permite conhecer as diversas utilizações das mídias sociais pelas empresas brasileiras.

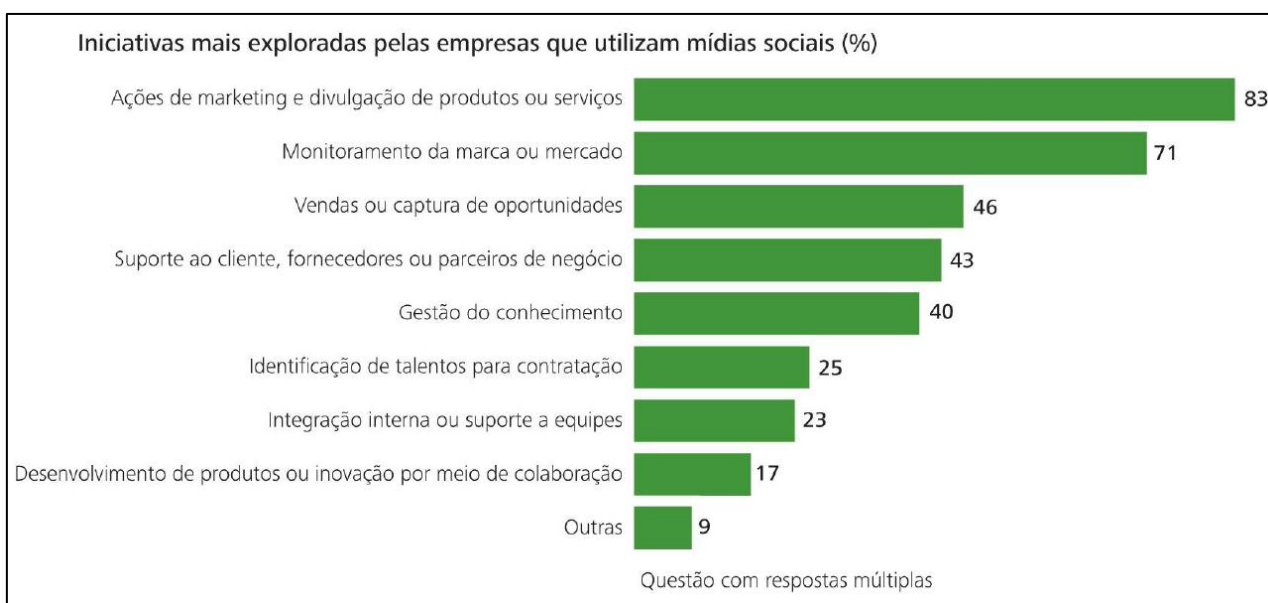


Figura 3– Iniciativas exploradas pelas empresas que utilizam mídias sociais

Fonte: adaptado de <http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/perspectivas/estudosepesquisas/19e510b00f4d8210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>, acesso em 14 nov. 2010.

Dentre as várias utilizações possíveis para as mídias sociais pelas corporações, é possível distingui-las em duas finalidades essenciais. A primeira

delas diz respeito ao relacionamento entre a empresa e seu público externo. Nesse tipo de uso, a empresa faz uso das ferramentas já existentes, ou cria as suas próprias, para estreitar laços com seus clientes através de ações de publicidade conhecidas como “marketing viral”, além de monitorar o mundo virtual para aferir a reputação de sua marca.

A segunda finalidade essencial permeia apenas fronteiras internas da organização. Funciona como uma representação em miniatura das mídias sociais dentro de suas redes fechadas de comunicação, visando integrar seus colaboradores, muitas vezes dispersos por diferentes regiões geográficas.

Desse modo, resgatando as abordagens da visão baseada em recursos, é possível perceber nas mídias sociais corporativas, em especial, neste estudo, naquelas de utilização exclusivamente interna, certo potencial a respeito da geração de vantagens competitivas. Esse potencial emerge à medida que essas ferramentas constituem alternativas viáveis para produzir a interação social dos indivíduos de uma firma, o que constitui condição imprescindível para a produção de capacidades organizacionais.

Nesse sentido, as mídias sociais tem se mostrado eficientes e eficazes no armazenamento e disseminação de conteúdos mostrando-se tanto flexíveis, para permear diferentes níveis organizacionais quanto robustas para manter organizados e acessíveis elevados volumes de dados. É possível citar ainda a democratização da publicação de conteúdo como um fator que alavanca a articulação do conhecimento tácito em seu processo de explicitação, facilitando sua codificação, combinação, coordenação e propagação. A partir de então, podemos considerar que a capacidade deixou as esferas individuais para constituir, de fato, uma competência organizacional.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A ciência, embora seja difícil precisar sua definição, segundo Matias-Pereira (2006), busca compreender a realidade de maneira racional descobrindo relações entre os fenômenos. Para isso, utiliza ferramentas metodológicas rigorosas procurando alcançar um conhecimento sistemático, preciso e objetivo.

Portanto, torna-se primordial descrever os métodos por meio dos quais esta pesquisa científica foi realizada. Optou-se, para isso, classificar este trabalho segundo a taxonomia proposta por Mattar (1999 apud ZANELLA, 2006).

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, esta pesquisa pode ser definida como **qualitativa**, pois se busca conhecer os fenômenos observados a partir da realidade social na qual estão inseridos e da perspectiva das pessoas envolvidas.

Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, esta pesquisa é **descritiva**, pois se procura conhecer os agentes sociais envolvidos, suas ações e as circunstâncias nas quais essas ocorrem.

Quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, o estudo é classificado como **conclusiva**, já que sua finalidade é busca respostas para o problema de pesquisa apresentado.

A forma de coleta de dados primários se dará por **observação**, por meio da análise das publicações das matérias diárias (*post's*) no blog corporativo da instituição pesquisada, e pela observação das respostas dos leitores, dos comportamentos e fatos captados no contexto pesquisado. No aspecto da coleta de dados, cabe também utilizar a tipologia segundo Vergara (1997 apud ZANELLA, 2006), pela qual esta pesquisa pode ser considerada **documental**, à medida que serão analisados documentos internos à organização, e **telematizada**, pois parte das informações analisadas são disponibilizadas com a utilização de computadores e telecomunicações.

Quanto ao objetivo da pesquisa, em termos de amplitude e profundidade, este trabalho de pequena amplitude e grande profundidade pode ser classificado como **estudo de caso** sendo dado a conhecer a realidade de uma organização.

Segundo Yin (2010), estudos de caso são, em geral, a estratégia preferida quando o modo (como) ou o motivo (por que) são as questões centrais, onde o investigador possui pouco controle sobre os eventos, e quando o foco está em um estudo contemporâneo dentro de algum contexto da vida real.

Exatamente por seu aspecto contemporâneo, quanto à dimensão no tempo a pesquisa é considerada **ad hoc**, ou ocasional. A busca desse conhecimento dos resultados do fenômeno no exato momento em que é observado não implica, porém, a não realização de estudos bibliográficos da evolução de fenômenos correlacionados para fins de referencial teórico.

Com relação à possibilidade de controle das variáveis em estudo, a pesquisa é classificada como **ex-post-facto**, pois os fatos são observados depois de ocorridos.

3.1 Caracterização da organização

Para selecionar uma organização a ser pesquisada por este estudo foi necessário considerar alguns requisitos aos quais a empresa deveria se enquadrar. Primeiramente, era imprescindível que a organização fizesse uso de ferramentas de mídia social, especificamente de *blogs* corporativos internos.

Também seria desejável que a empresa possuísse um grande número de colaboradores para que repercussão dos conteúdos veiculados e a adesão de seus funcionários a essa forma de mídia ocorresse em proporções mais semelhantes às aquelas observadas nas mídias sociais públicas. Não obstante, havia o interesse de que a empresa possuísse unidades em localizações geográficas distantes, para demonstrar o potencial das ferramentas em manter conectadas pessoas separadas por uma distância física considerável.

Dessa forma, dentre as várias empresas que poderiam atender aos requisitos, foi escolhida aquela que se mostrou mais acessível ao idealizador desse trabalho.

Com o objetivo de preservar a privacidade dos dados obtidos, bem como garantir a não exposição de sua marca, a instituição pesquisada será identificada

nesse trabalho como Empresa Beta. Os dados da empresa, apresentados a seguir, são de domínio público e foram extraídos de seu relatório anual do ano de 2009, disponível no site de relação com investidores, no portal da empresa.

Trata-se de um conglomerado brasileiro do ramo financeiro de atuação mundial. A empresa desenvolve atividades de banco múltiplo, além de desempenhar também as atividades de administração de ativos, arrendamento mercantil, corretagem de valores, seguros, previdência e capitalização, administração de consórcios e fornecimento de serviços financeiros. O conglomerado ainda possui participação acionária em empresas de ramos diversos como informática, turismo, construção civil e energia.

Sociedade anônima com mais de 350 mil acionistas, entre pessoas físicas, jurídicas e investidores internacionais, a empresa possui 27 diretorias, subordinadas a 9 vice-presidências além de 10 unidades estratégicas.

A instituição conta com mais de 17 mil pontos de atendimento espalhados em 3,5 mil municípios de todo o país. Possui um vasto portfólio de produtos e serviços procurando alinhá-los cada vez mais com os preceitos de responsabilidade socioambiental. Em seu quadro de funcionários conta com mais de 104 mil colaboradores engajados no atendimento de aproximadamente 52 milhões de clientes.

Em 2009, o banco atuou de maneira arrojada, ampliando sua participação em vários setores do mercado, inclusive através de aquisições. Para os anos seguintes a instituição pretende atuar de maneira mais incisiva no mercado internacional, onde já possui filiais em diversos países como Estados Unidos, México, Ilhas Cayman, Panamá, Venezuela, Peru, Bolívia, Paraguai, Argentina, Chile, Inglaterra, Alemanha, França, Portugal, Espanha, Áustria, Angola, Emirados Árabes, China, Coréia do Sul e Japão.

3.2 Unidades de análise

As unidades de análise desta pesquisa foram os *posts* do *blog* corporativo mantido pela instituição. O *blog* trata de temas variados, relacionados à realidade da

instituição, e possui diversos autores que contribuem periodicamente, segundo suas áreas de domínio. As publicações são quase diárias, e podem ser acessadas por qualquer funcionário da instituição, independente de sua função ou cargo. Além de ler o conteúdo disponível, os leitores podem registrar seus comentários a respeito da matéria em espaço destinado exclusivamente para isso.

As análises abrangeram 112 *posts*, desde o lançamento do blog em 26 de fevereiro de 2010 até a data de realização da pesquisa.

3.3 Caracterização do instrumento de pesquisa

Cada post foi analisado em termos de formato, conteúdo, comportamento do redator e repercussão. Para tanto, foi utilizado um formulário eletrônico que permitiu avaliar, para cada unidade analisada, as variáveis descritas a seguir:

3.3.1 Identificação do *post*

Cada publicação foi identificada através de o título e com a data em que ocorreu para que eventuais consultas posteriores pudessem ser realizadas.

3.3.2 Texto do *post*

Esse campo permite o armazenamento, na íntegra, do texto publicado em cada *post*. Com o texto armazenado no próprio formulário da pesquisa, pode se obter a otimização de sua análise.

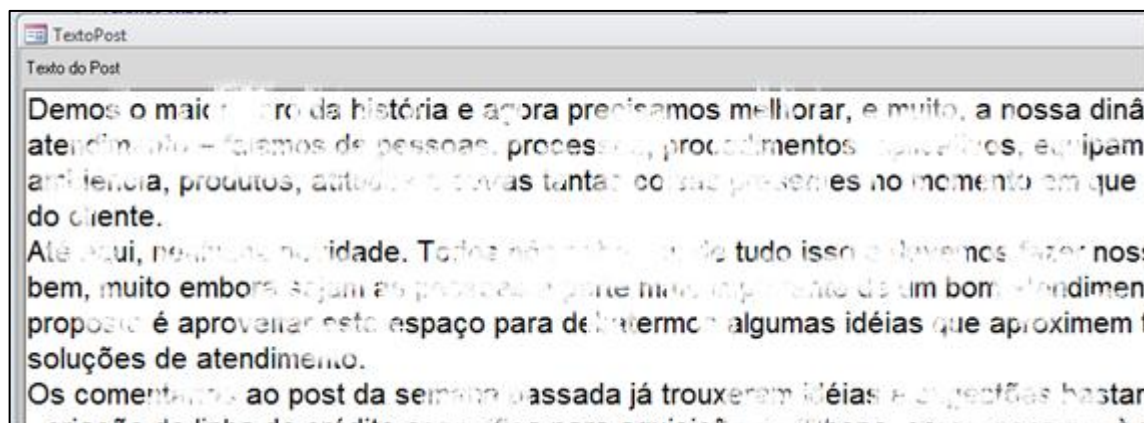


Figura 4 - Texto do *post*

Fonte: elaborado pelo autor (a imagem foi editada para preservar a confidencialidade do texto).

3.3.3 Categoria do *post*

Cada *post* é classificado, segundo os próprios organizadores do *blog*, em categorias quais sejam: tendências de consumo, novos olhares, mercado, ambiente macroeconômico, inovação e hi-tech. A análise da distribuição dos *posts* nas categorias é importante para avaliar o grau de contribuição de cada assunto no fomento da criação de conhecimento.

A **Figura 5** ilustra o campo de classificação do *post* quanto à sua categoria.

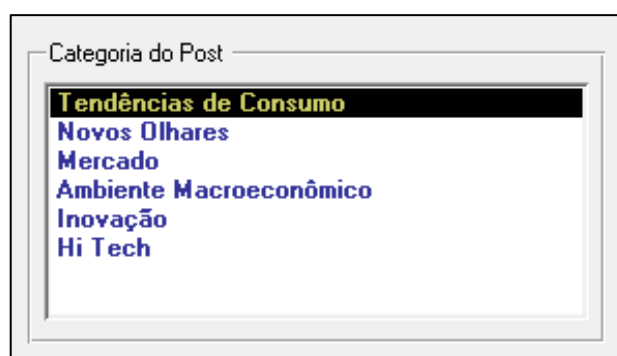


Figura 5 - Classificação do *post* quanto à categoria

Fonte: elaborado pelo autor

3.3.4 Autor do *post*

O autor de cada *post* é identificado e registrado. Essa informação é importante para se traçar a concentração das contribuições dos diversos autores. A **Figura 6** ilustra o campo de identificação do autor.

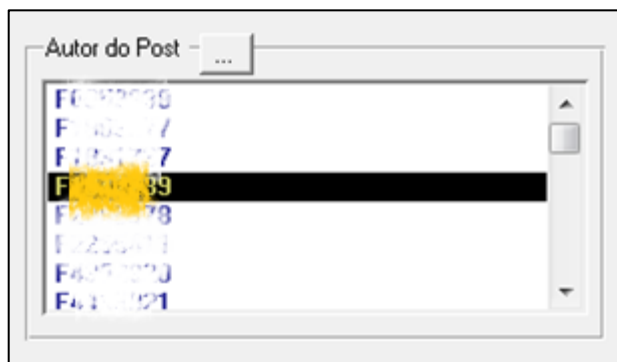


Figura 6 - Autor do *post*

Fonte: elaborada pelo autor (a imagem foi editada para preservar o sigilo da identidade do autor)

3.3.5 Mensuração do nível de repercussão

Cada *post* tem seu nível de repercussão mensurado, com base na quantidade de registros dos leitores. A mensuração da repercussão dos *posts* é útil para se avaliar o grau de penetração de cada matéria. Com isso é possível aferir que tipo de assunto resulta em maior estímulo dos funcionários.

Data	Autor	
01/03/2010	F00000000	
01/03/2010	F00000001	
01/03/2010	F00000002	
01/03/2010	F00000003	
01/03/2010	F00000004	

Figura 7 - Mensuração de repercussão

Fonte: elaborado pelo autor (a imagem foi editada para preservar o sigilo da identidade dos leitores)

3.3.6 Características do *post*

Esse campo permite que sejam atribuídas características às matérias, como resultado da análise de seu conteúdo. O rol de característica é aberto, de modo que estas podem ser criadas de acordo com a necessidade de cada análise. Este campo constitui, juntamente com o campo de mensuração do nível de repercussão, aqueles com potencial para agregar maior valor aos resultados da pesquisa, uma vez que é este o instrumento que permite traçar o perfil dos conteúdos abordados.

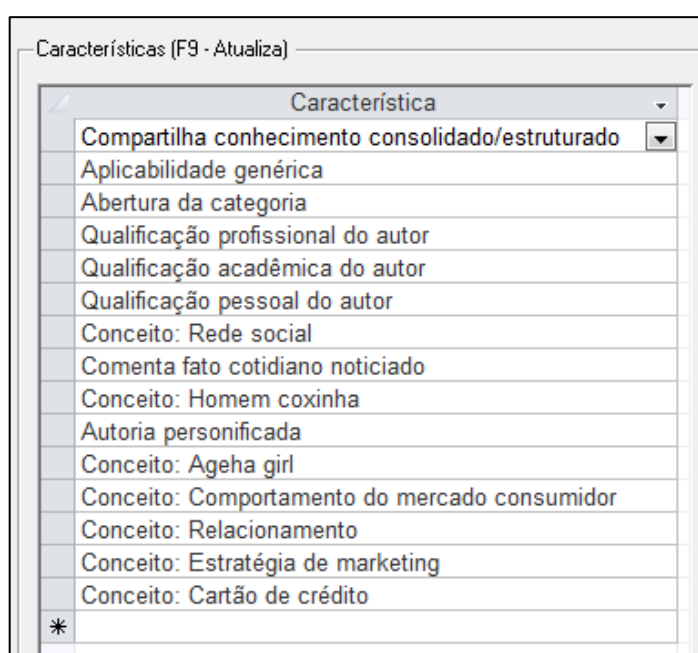


Figura 8 - Campo de atribuição de características
Fonte: elaborado pelo autor.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Antes mesmo de se proceder com a coleta de dados, foi necessário estabelecer ferramentas que pudessem apoiar seu armazenamento e análise. Dessa forma, diante da grande quantidade de dados a serem analisados nesta pesquisa, mostrou-se necessária a utilização de ferramentas auxiliadas por computador (Yin, 2010, p. 156).

Algumas das ferramentas de análise de *blogs* existentes na própria internet (disponível em: <<http://www.artilhariadigital.com/2010/05/10-ferramentas-para->

analise-de-blog-e.html>, acesso em 02 out. 2010.) foram apreciadas. Nenhuma delas, no entanto, mostrou-se capaz de atender aos objetivos deste estudo, uma vez que todas se prestavam a realizar medições quantitativas.

Também foram considerados alguns softwares utilizados para análise de conteúdo de forma geral. Entre eles podemos citar Atlas.ti, HyperRESEARCH, NVivo, The Ethnograph e Weft QDA. Embora essas aplicações resolvessem o problema da análise de conteúdo, não estavam preparadas para que outros aspectos tais como a mensuração de repercussão, as categorias dos *posts*, e a identificação dos autores das publicações e dos comentários pudessem ser considerados.

Assim, fez-se imprescindível o desenvolvimento de uma ferramenta computacional baseada em banco de dados para viabilizar as análises do *blog*. O aplicativo desenvolvido possibilitou o registro e o tratamento dos dados coletados, através de um formulário eletrônico cujos campos foram descritos no tópico anterior.

A **Figura 9** demonstra o aplicativo desenvolvido, exibindo os campos utilizados para coleta e análise de um dos *posts* do *blog*.

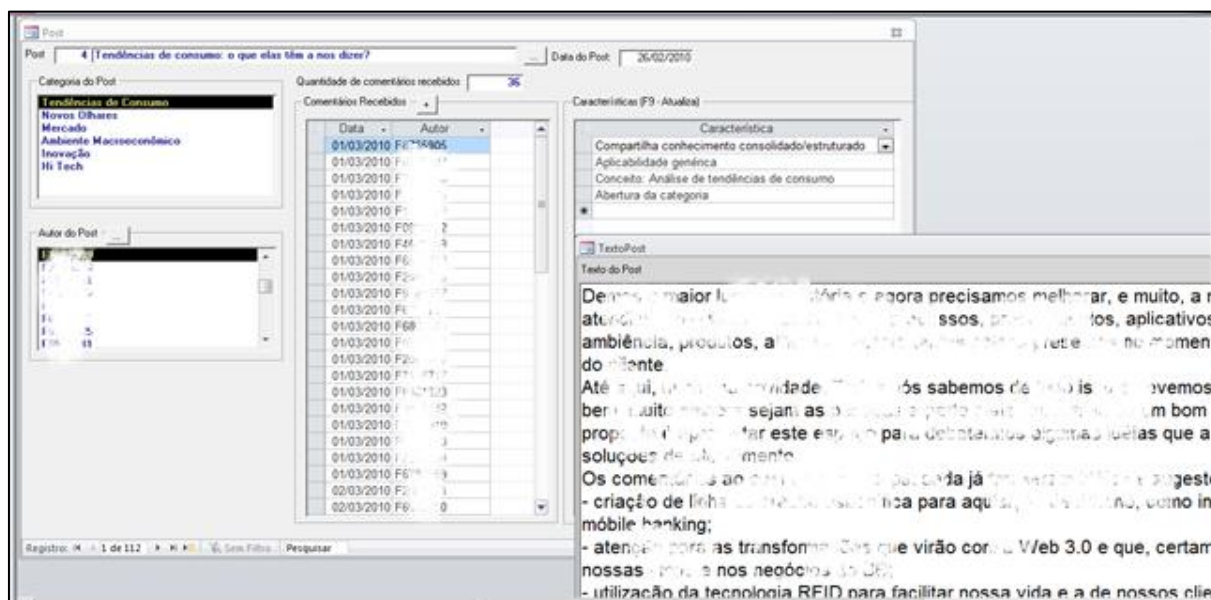


Figura 9 - Ferramenta de coleta/análise

Fonte: elaborado pelo autor (a imagem foi editada para preservar a privacidade de alguns dados).

Uma vez equacionada a questão da ferramenta auxiliada por computador, procedeu-se, então com a coleta dos dados. No período entre os dias 20 e 28 de setembro de 2010, todas as matérias publicadas no *blog* até aquela data tiveram seus conteúdos registrados e posteriormente transferidos para a ferramenta utilizada.

Iniciou-se, daí, o trabalho de análise dos conteúdos envolvidos. Primeiramente, cada um dos 112 *posts* registrados foram classificados com relação a sua categoria, autor e nível de repercussão.

Posteriormente, cada matéria foi apreciada e foram atribuídas características ao seu conteúdo. Devido ao fato de tratar-se de uma lista aberta, novas características eram adicionadas sempre que necessário.

É conveniente elucidar que não é necessário que o termo utilizado para definir uma característica apareça no texto do *blog* o para que esta lhe seja atribuída. Dessa forma a associação de características foi realizada com base nos conceitos abordados, e não nos vocábulos utilizados.

Uma medida importante utilizada na análise dos dados é o **nível de repercussão**. Inicialmente o nível de repercussão é representado pela quantidade de comentários recebidos por um *post*. Cada comentário registrado representa a conclusão de um ciclo de interação social, no qual um leitor, estimulado pelo texto ou por um comentário anterior envia seu próprio estímulo ao restante da rede, gerando a oportunidade para o início de um novo ciclo.

Uma vez que a geração de capacidades organizacionais é o resultado da interação social dos indivíduos que compõe certa comunidade, é possível supor que o aumento no volume de interações abra espaço para o aumento da geração de capacidades, muito embora não seja possível estabelecer uma proporção rígida entre a evolução dos dois fatores.

Por isso torna-se relevante apreciar os dados sob a ótica do nível de repercussão uma vez que ele representa, na ausência de outro indicador mais preciso, o volume de interação gerado por cada *post*.

É possível, assim, estender o uso desse indicador aos autores e às características atribuindo a cada um deles o somatório dos níveis de repercussão de todos os *posts* aos quais aparecem associados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pela análise das características das discussões registradas e dos níveis de repercussão, é possível mapear quais áreas do conhecimento têm sido levadas a debate através dessa ferramenta de mídia social. Assim, pode-se conhecer como tal ferramenta tem contribuído para a evolução do aprendizado individual dos colaboradores da instituição pesquisada, fortalecendo assim suas competências individuais.

Considerando que a combinação dessas competências individuais resultará na formação das competências organizacionais, conforme postulam as teorias supracitadas, é possível inferir como o blog estudado fomenta as competências organizacionais a partir das competências individuais por ele estimuladas.

Nesta sessão serão apresentados resultados das análises dos *posts* que compõe o *blog* observado. Embora os estudos de caso, como este trabalho, constituam pesquisas eminentemente qualitativas, segundo Yin (2010, p. 161), “determinados estudos de caso podem conter quantidades substanciais de dados quantitativos”. Isto ocorre quando esses dados cobrem os comportamentos ou os eventos que o estudo está tentando explicar, ou então, quando estão relacionados a uma unidade de análise integrada no estudo mais amplo.

Com base na segunda hipótese proposta por Yin, este estudo se utilizará das dimensões quantitativas oriundas da reunião das apreciações qualitativas dos vários *posts* (unidades de análise), para traçar o perfil do *blog* (estudo mais amplo).

4.1 Pessoaalidade das comunicações

Não é possível distanciar-se do fato de que as mídias sociais, em sua essência, estabelecem relações interpessoais, entre indivíduos. Muito embora seja possível utilizá-las para produzir interações entre indivíduos e instituições, ou até entre instituições, reside nas relações pessoais o legítimo caráter social dessas mídias.

Nesse sentido é notável a pessoalidade na autoria das publicações. Seja no uso da linguagem informal durante a escrita ou na apresentação pessoal dos autores ao final de seus textos. Observa-se pela Figura 10 que as características com a propriedade de gerar uma sensação de pessoalidade nas comunicações são as mais recorrentes nas publicações desse blog.



Figura 10 – Posts com características que traduzem pessoalidade nas comunicações

Fonte: elaborado pelo autor.

Também quando analisado o nível de repercussão dos posts, constata-se que houve maior repercussão quando essas mesmas características estavam presentes, conforme pode ser observado na Figura 11.

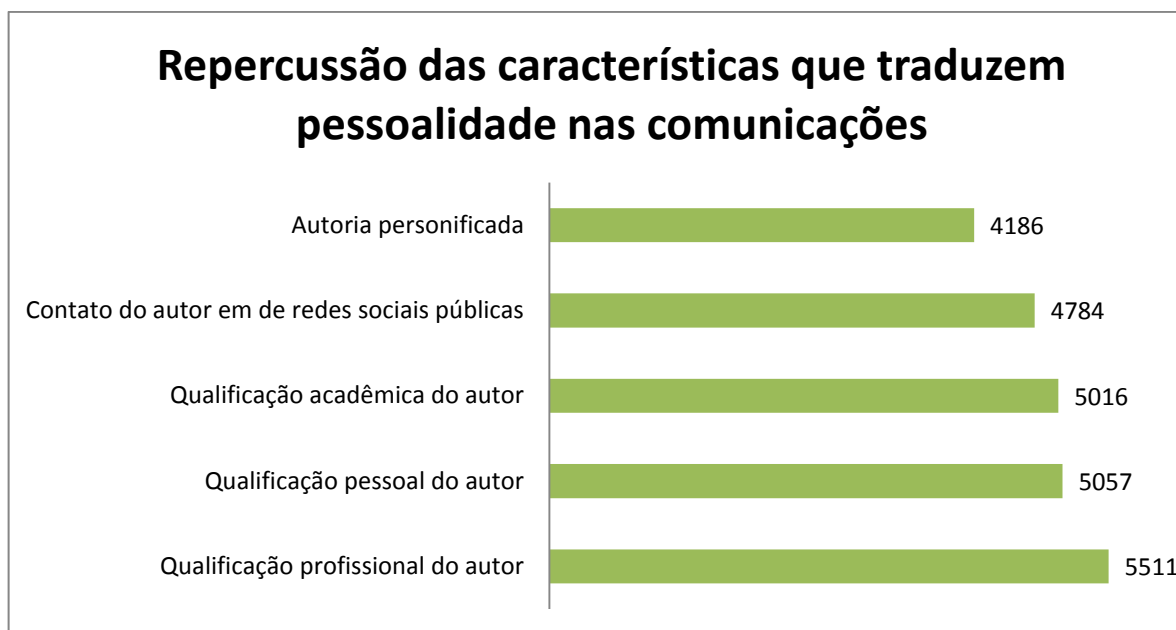


Figura 11 – Nível de repercussão das características que traduzem personalidade nas comunicações (em quantidade de comentários)

Fonte: elaborado pelo autor.

É importante notar que esse caráter pessoal não foi estabelecido espontaneamente nas primeiras publicações, mas foi requerido pelos leitores. Estima-se que tal solicitação tenha origem na personalidade praticada nas diversas mídias sociais abertas possivelmente utilizadas pelos leitores.

4.2 Distribuição dos *posts* por categoria

Pela análise da distribuição dos *posts* por categorias, é possível verificar que as categorias mais povoadas são aquelas que de alguma forma debatem o novo, ou a novidade. São artigos que irão discorrer a respeito de novas perspectivas, inovação empresarial, novas tecnologias e tendências de consumo, sendo este último tema geralmente bastante influenciado pelos anteriores.

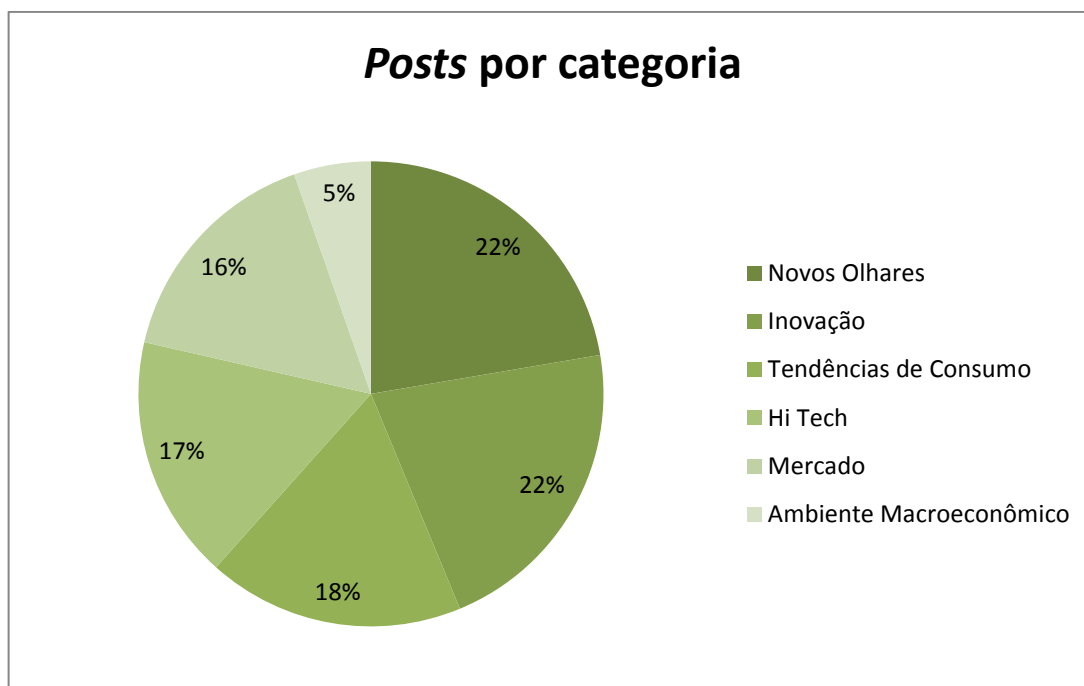


Figura 12 – Distribuição dos *posts* por categoria

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 Distribuição dos *posts* por autor

A distribuição dos *posts* por autor revela que existe uma concentração de publicações. Os cinco autores que mais publicam são responsáveis, juntos, por praticamente 69% dos artigos, enquanto os cinco autores com menor participação somam, juntos, menos de 5% do total de *posts*. Embora a concentração das publicações em poucos autores não seja danosa, a situação contrária, na qual a participação ocorresse de forma mais equitativa, seria muito benéfica para o processo participativo.

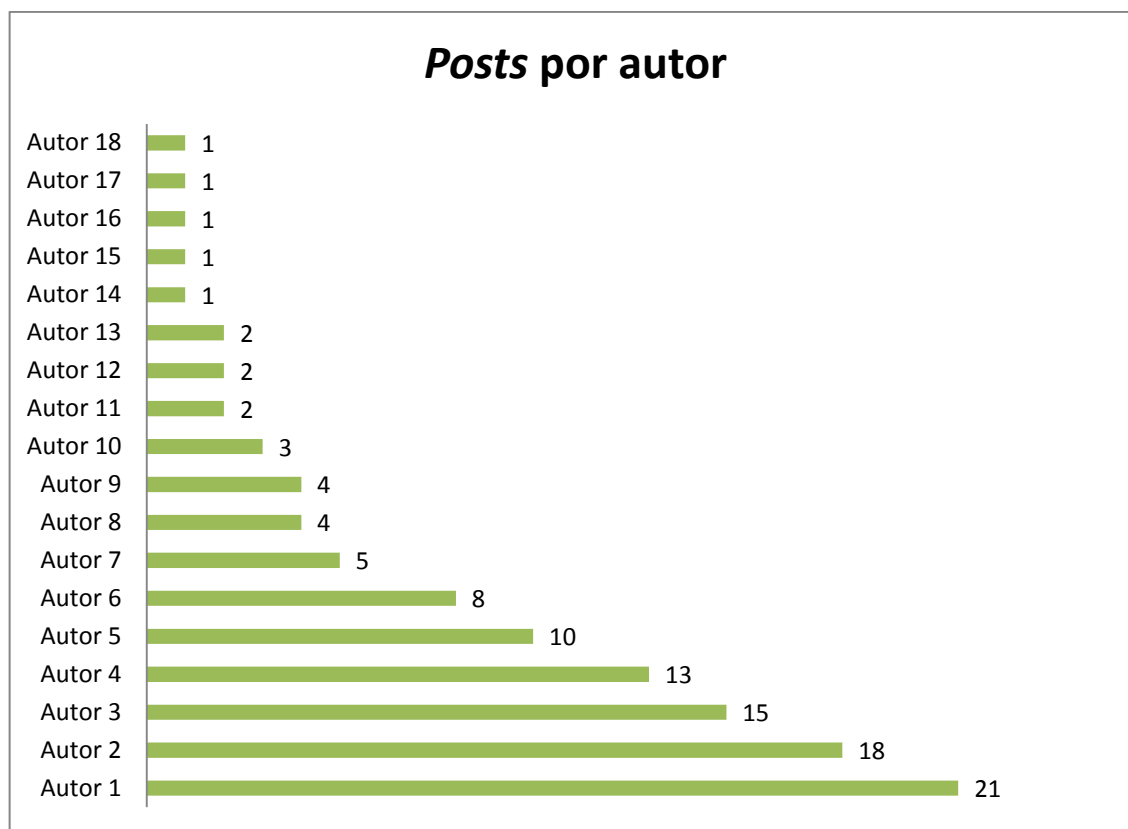


Figura 13 – Distribuição dos *posts* por autor

Fonte: elaborado pelo autor.

Dissonando ligeiramente dos dados anteriores, o nível de repercussão dos autores não demonstrou uma relação direta com a quantidade de publicações. Isso significa que, alguns autores, embora com menor número de artigos publicados, obtiveram maior eficiência na mobilização de interações. Pode-se observar pela Figura 14 que o Autor 2, embora possua menos publicações que o Autor 1, conseguiu mobilizar quase o dobro de comentários. O mesmo fenômeno pode ser observado entre o Autor 8 e o Autor 7.

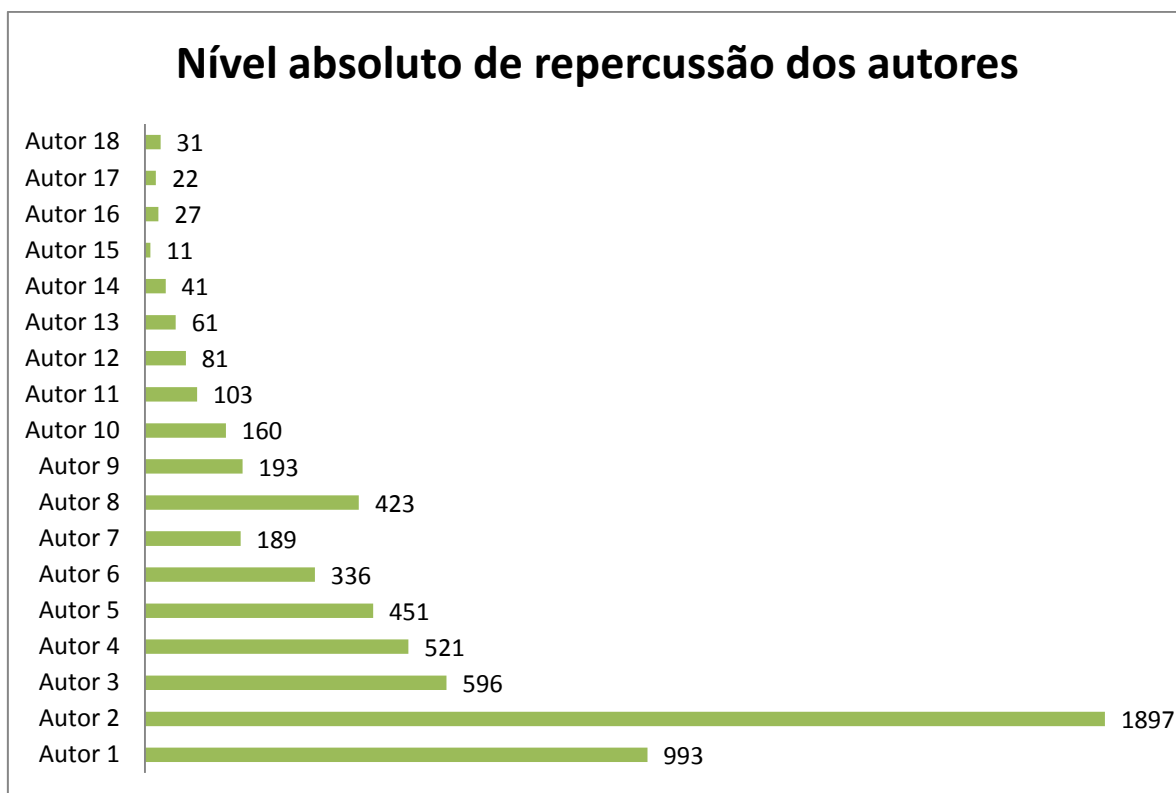


Figura 14 – Nível absoluto de repercussão dos autores (em quantidade de comentários)

Fonte: elaborado pelo autor.

Embora os dados absolutos expressem uma aparente discrepância no nível de repercussão, dados relativos, considerando a quantidade de *posts* de cada autor revelam outra realidade. Na verdade, os níveis de repercussão de apenas dois autores se destacam substancialmente dos demais, mas mantêm valores bastante próximos um do outro, como pode ser observado na Figura 15.

Dados como esses demonstram que alguns autores estão mais preparados do que outros para a produção de conteúdo que seja capaz de mobilizar os leitores para a produção de interações. Assim, percebe-se uma oportunidade de capacitação para os autores com menor número de comentários.

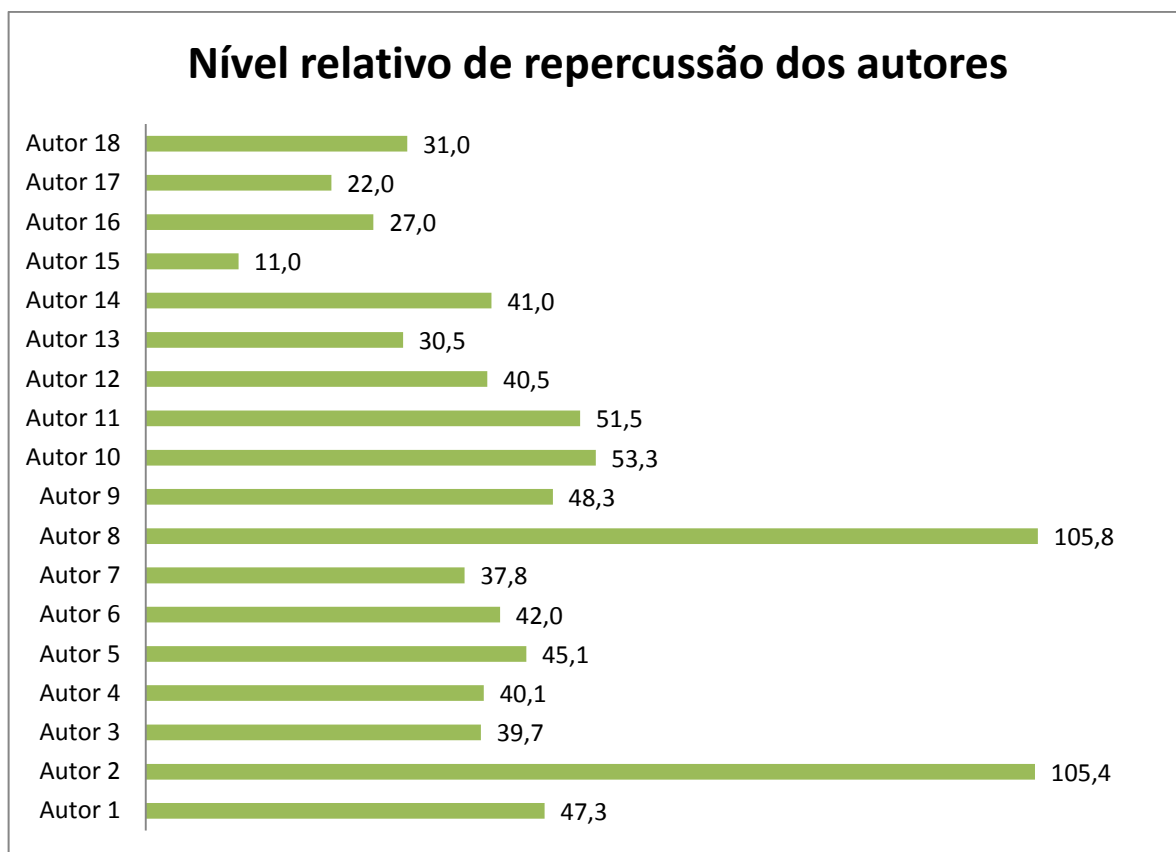


Figura 15 – Nível relativo de repercussão dos autores (em quantidade de comentários / post)
 Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Assuntos abordados

Quando analisados os assuntos abordados nos artigos publicados, obtém-se resultados diferentes para critérios diferentes de classificação. O primeiro critério utilizado baseia-se na quantidade de *posts* que abordam determinado assunto (ocorrência). O segundo baseia-se no nível de repercussão absoluta de cada assunto (quantidade total de comentários recebidos pelos posts que citam cada assunto). O terceiro e último critério utiliza o nível relativo de repercussão (proporção entre o nível de repercussão e a quantidade de ocorrências) para elencar os assuntos.



Figura 16 - Assuntos mais abordados - Por ocorrência nos *posts*

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados obtidos com a utilização dos dois primeiros critérios mostram-se bastante próximos. A surpresa ocorre quando se compara os dois primeiros resultados com aqueles alcançados através do terceiro critério. A diferença observada ocorreu devido à existência de inúmeros assuntos que ocorreram em um único *post*, cujo nível de repercussão foi maior que a média do nível de repercussão dos *posts* em que foram abordados os outros assuntos.

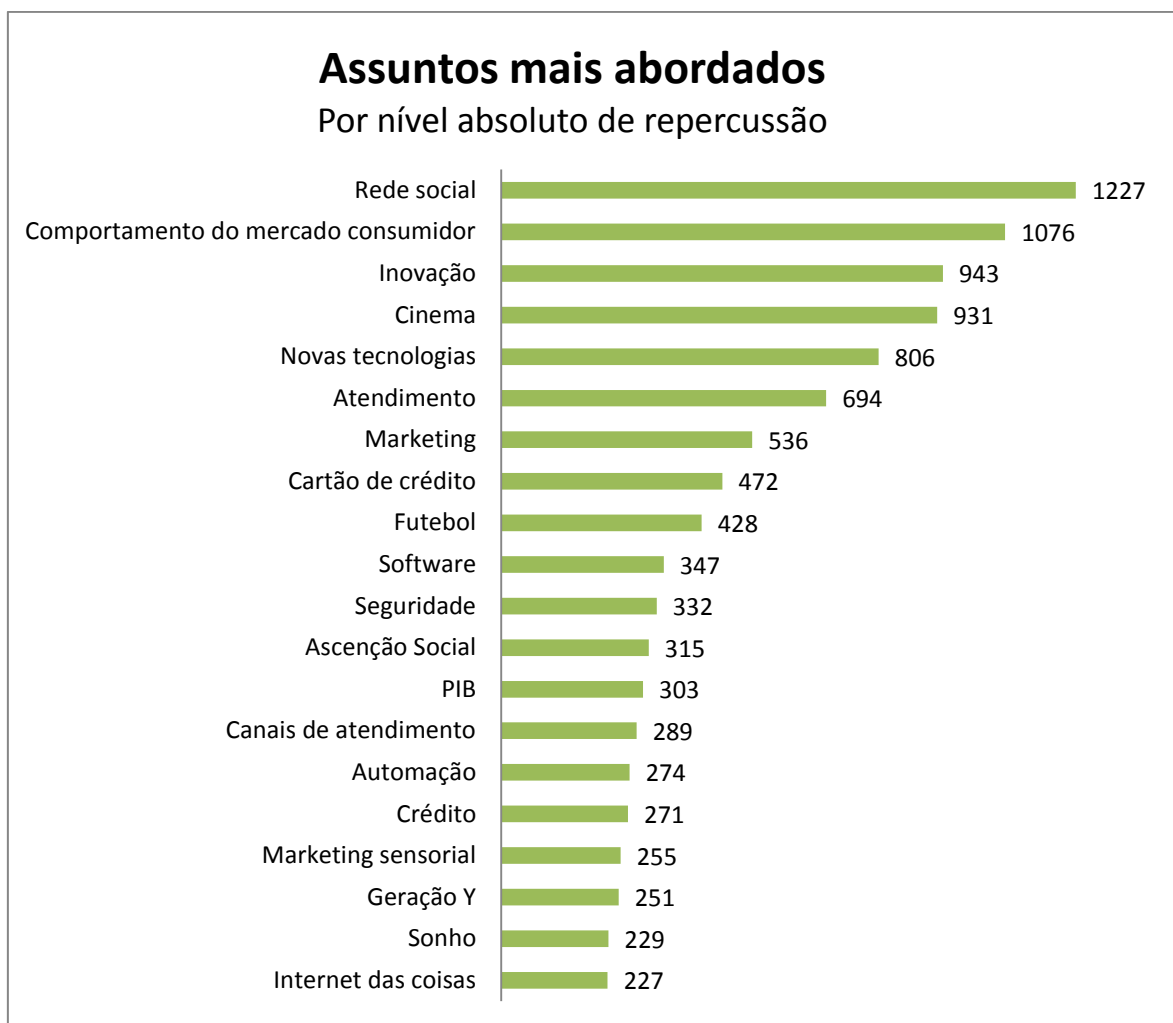


Figura 17 - Assuntos mais abordados - Por nível absoluto de repercussão

Fonte: elaborado pelo autor

Isto nos leva a concluir que os assuntos, por mais atrativos que possam parecer, não são, isoladamente, responsáveis pelo sucesso de um post. Neste caso, a habilidade de um autor para combinar assuntos aparentemente não interessantes pode resultar em mais interações do que a simples combinação casual de assuntos mais populares.

Por qualquer dos critérios apresentados, o que se pode notar é que *blog* aborda os mais diversos assuntos. A maior parte deles está relacionada direta ou indiretamente com o negócio da organização ou com uma realidade que de alguma forma afeta seus negócios. Como exemplo pode-se citar comportamento do mercado consumidor, inovação, serviços, índice Down Jones de sustentabilidade, segmentação, PIB, cartão de crédito, ascensão social, crédito, atendimento, *marketing*, seguridade, geração Y, gestão 2.0, crise mundial, entre outros.

Outros assuntos, aparentemente não possuem nenhuma proximidade com os negócios da organização. Seriam estes o futebol, cinema, moda, arquitetura, esportes paraolímpicos e alguns outros que não constaram da lista dos mais citados.

À primeira vista poder-se-ia concluir que tais assuntos não deveriam ser incluídos nas discussões do *blog* corporativo de uma empresa do ramo financeiro. Entretanto, uma análise mais acurada dos artigos onde tais assuntos aparecem pode revelar grande utilidade para eles.

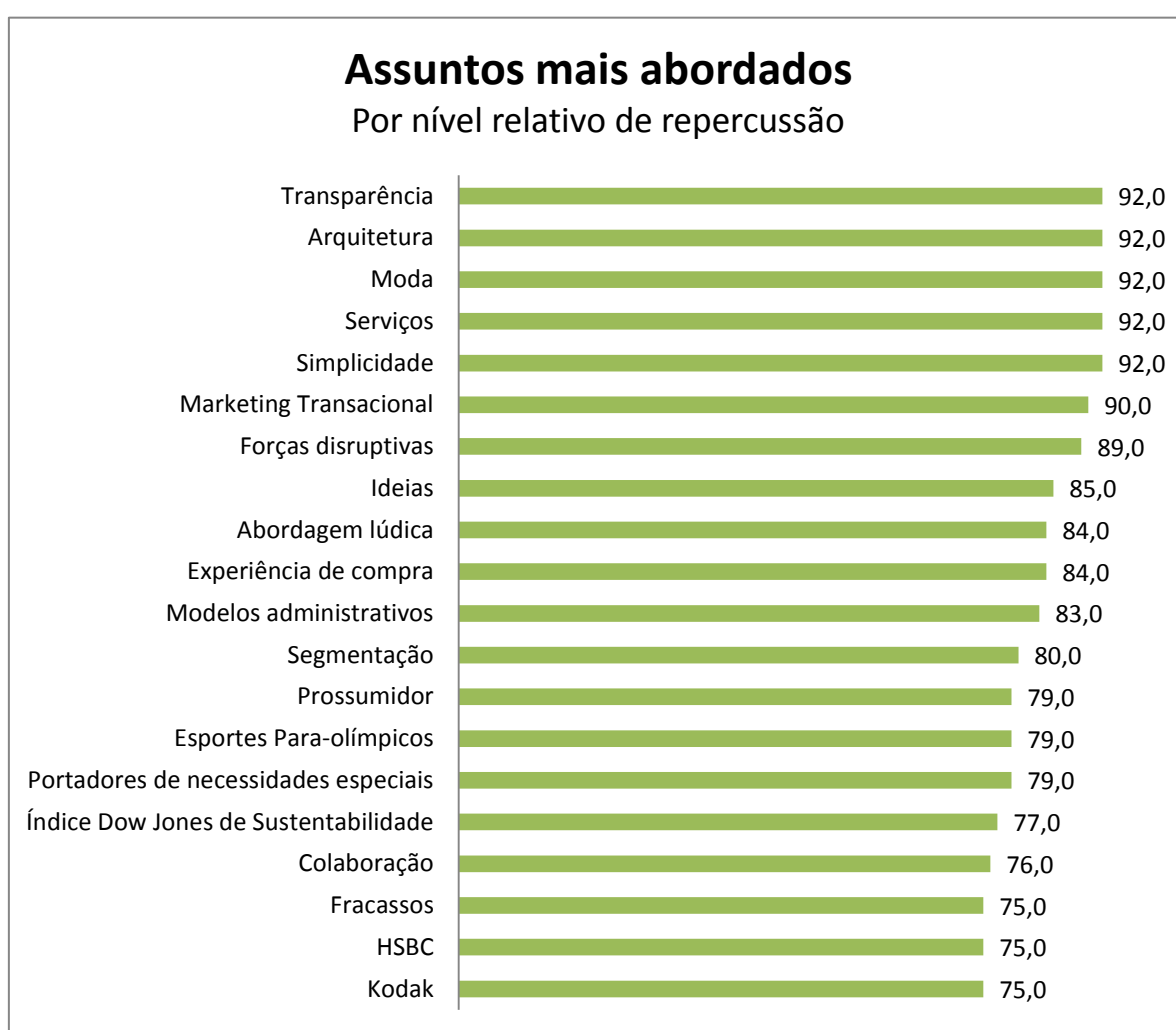


Figura 18 - Assuntos mais abordados - Por nível relativo de repercussão

Fonte: elaborado pelo autor

O assunto cinema, por exemplo, foi citado em 9 posts (8%). Um deles, publicado no blog em 1º de junho, propõe uma intertextualidade entre o filme Alice, lançado próximo à época, e as empresas:

Na grande maioria das empresas, a alta administração age como a Rainha de copas. Vivem em seus castelos, geralmente no último andar, em ambientes com isolamento acústico físico e organizacional. Enfim, não conseguem enxergar com os próprios olhos o que acontece em toda a empresa.

Ainda no assunto cinema, em outro artigo, publicado em 23 de abril, após citar vários desenhos animados, seriados e filmes da década de 1980 apresenta o conceito de “kidult”, como um nicho de mercado a ser explorado:

O resgate do passado também influencia comportamentos. Existe um grupo de consumidores adultos que se recusa a envelhecer. Para psicologia são portadores da “Síndrome de Peter Pan”, em alusão ao conto infantil escrito por Matthew Barrie. Para profissionais de marketing são kidult, nome que nasceu da associação das palavras da língua inglesa: *kid*, que significa criança, e *adult* que é adulto.

O assunto futebol, muito apreciado pela maioria dos brasileiros, é abordado, por exemplo, no post de 18 de maio. O autor, explanado a respeito de inovação, cita a frase do técnico Dunga, da seleção brasileira de futebol “Em time que está ganhando não se mexe” e conclui: “No campo dos negócios, bem mais que no futebol, essa teoria enfrenta sérios questionamentos. Isso pelo menos na teoria!”

Para concluir com os assuntos aparentemente desconexos da realidade organizacional, serão analisados os temas moda e arquitetura. Ambos são citados no artigo de 07 de maio. Após citar as tendências da moda e arquitetura voltadas à simplicidade, a autora argumenta:

Em serviços, a simplicidade é uma estratégia que resulta em revisão de processos. As empresas de serviço que acreditam na simplicidade como eixo de negócios e relacionamento adotam uma linguagem mais direta em suas ações de comunicação. Vão direto ao ponto. Também dispõem de canais de acesso fáceis de usar e dotam os empregados de maior autonomia para resolver os problemas dos seus clientes. Ou seja, eliminam burocracia.

Dessa forma, pelos exemplos expostos é possível perceber como temas situados totalmente fora da área de atuação da empresa são empregados para aproximar o leitor de conceitos situados dentro da realidade da organização. Assim, até mesmo assuntos aparentemente desnecessários podem converter-se em fonte de conhecimento útil para seus colaboradores.

4.5 Outras características relevantes

Outras características, cuja presença ocorre de forma expressiva no *blog*, também podem contribuir para se consolidar o sentimento de que a ferramenta de mídia social analisada efetivamente contribui para a construção das competências organizacionais. A Tabela 1 demonstra essas características e seus respectivos números de ocorrência e de repercussão.

Tabela 1 – Ocorrência e repercussão de outras características relevantes

Característica associada	Quantidade de ocorrências	Percentual de ocorrência	Nível de repercussão	Nível relativo de repercussão
Indica aprofundamento do assunto abordado	42	38%	2114	50,3
Aborda estudos econômicos, de mercado ou científicos	31	28%	1303	42,0
Aplicabilidade genérica	28	25%	1118	39,9
Análise de concorrentes	21	19%	1142	54,4
Compartilha conhecimento consolidado/estruturado	20	18%	855	42,8
Análise da organização	18	16%	818	45,4
Aplicabilidade específica	17	15%	617	36,3
Referências à comentários de Posts anteriores	13	12%	676	52,0
Análise de cenários	9	8%	234	26,0
Comenta fato cotidiano noticiado	8	7%	509	63,6

Fonte: elaborada pelo autor.

Alguns *posts*, ao indicar outras fontes pelas quais se pode obter informações mais aprofundadas sobre o tema abordado, ou compartilhar conhecimento já consolidado no mercado ou no meio acadêmico, possibilitam que leitor desenvolva seu conhecimento e suas capacidades. Da mesma forma, ao abordar estudos econômicos, de mercado ou científicos o artigo confere ao leitor a oportunidade de situar-se melhor na realidade onde ele e a empresa estão inseridos.

Não obstante, os questionamentos a respeito da aplicabilidade genérica (para qualquer empresa do ramo financeiro) e da aplicabilidade específica (para a empresa pesquisada) dos conceitos apresentados nas matérias publicadas, pretendem conduzir os leitores a reflexões sobre o posicionamento da empresa diante desses pressupostos.

Também valiosas são as análises dos concorrentes, da própria empresa e dos cenários captados pelas mais diversas formas. Essas análises almejam levar os leitores a compreender as estratégias adotadas pela empresa de forma que sua atuação esteja alinhada aos objetivos corporativos.

Por fim, quando um artigo faz referência aos comentários recebidos por outros anteriores demonstra a real capacidade das interações de modificar as qualidades das redes nas quais ocorrem, influenciando-a à medida que é por ela influenciada.

4.6 Adesão dos colaboradores

Apesar das diversas demonstrações de resultados auspiciosos associados à ferramenta de mídia social observada, constatou-se uma baixa adesão por parte dos colaboradores da empresa. O post que registrou maior nível de repercussão contabilizou 202 comentários, no dia 09 de setembro com o título “Não tenho medo de sonhar”. Embora a quantidade de manifestações dos leitores possa parecer expressiva, quando ponderada ao lado do universo de funcionários da empresa, 104 mil, este número torna-se irrisório. Sob este aspecto, o alcance da ferramenta ainda é pequeno diante das dimensões da empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho de descrever como as mídias sociais corporativas podem atuar na formação de competências organizacionais em uma instituição através da aprendizagem organizacional, não é simples tampouco conclusivo. A começar pela complexidade das realidades organizacionais, tão peculiares e profundas, com suas culturas e valores tão distintos. Sem falar na convulsão em torno das mídias sociais.

Desse modo, as conclusões desse trabalho não têm a pretensão, e ainda que a tivessem não seriam capazes para tal, de compreender todo o universo das instituições ou das mídias sociais. Assim, as contribuições dessa pesquisa pretendem apenas somar-se a todas as outras já existentes e àquelas que ainda existirão para elucidar as questões envolvidas.

Por isso, não se pode afirmar que os resultados obtidos nessa investigação sejam universais. Eles servem ao propósito de extrapolação quando comparados a outras realidades, mas se limitam a ser uma referência, e não uma imposição determinante.

Se, em Porter a riqueza das organizações estava situada apenas na demanda e na estrutura do mercado no qual uma empresa atua, aquelas empresas que se posicionassem em setores mais atrativos e conseguissem manter certa exclusividade nesse setor alcançariam melhores resultados. Entretanto, com o passar do tempo, algumas firmas atuantes em setores menos atrativos, sobretudo aqueles marcados por constantes mudanças ambientais, por algum motivo também apresentaram rendas superiores.

A partir das ideias propostas pela visão baseada em recursos e pela teoria das capacidades dinâmicas, foi possível conceber as fontes de vantagens competitivas das organizações sob um viés diferente das proposições de Porter em sua análise da estrutura da indústria. Assim, as riquezas organizacionais capazes de gerar rendas superiores, suas vantagens competitivas, situam-se, agora, dentro da própria organização.

Essa nova concepção das fontes de vantagens competitivas busca entender como algumas empresas auferem lucros superiores mesmo atuando em ambientes

diferentes daqueles descritos por Porter como ideais. A visão baseada em recursos quebra os paradigmas do pensamento estratégico vigentes até então ao propor que os recursos detidos por uma empresa é que são os motivos de seu desempenho superior. Entretanto, em ambientes instáveis, os recursos podem perder, de maneira relativamente rápida, seu potencial de gerar valor. Então, a teoria das capacidades dinâmicas acrescenta importantes variáveis a essa compreensão de estratégia organizacional, quais sejam os processos que permitem à empresa renovar sua base de competências (recursos) e sua reconfiguração para acompanhar as variações ambientais.

Dentre os aspectos estratégicos focados pela teoria das capacidades dinâmicas, encontram-se os processos de aprendizagem. Esses processos, de caráter intrinsecamente social e coletivo, fazem emergir as competências organizacionais como o resultado coletivo da articulação das competências individuais dispersas pela organização. Essas competências compreendem, além do conhecimento explícito, já articulado, uma considerável gama de saberes tácitos e *know-how* fragmentados e não registrados. Surge daí, a necessidade do desenvolvimento de mecanismos que se proponham a potencializar a captura, organização e disseminação do conhecimento esparsamente existente na firma.

Diante dessa necessidade, as mídias sociais, um conjunto de ferramentas disponibilizado pela evolução das tecnologias da informação e comunicação, mostrou-se uma alternativa viável para atender a esta demanda. Entende-se por mídia social o conjunto de aplicativos que permite às pessoas a conformação de redes virtuais ou eletrônicas de troca de informações ou a construção de uma base de conhecimento comum. A principal característica dessa realidade é a comunicação multidirecional em massa.

Ao aplicar esse tipo de ferramenta a um contexto exclusivo de uma organização, tem-se o surgimento da mídia social corporativa que busca potencializar a integração social e a troca de informações e conhecimentos entre os indivíduos participantes desse contexto. Ao sistematizar o registro, a recuperação e a publicação (apenas interna) dessas informações, este instrumento sustenta certos tipos de processos de aprendizagem e, dessa forma, atua na formação das vantagens competitivas da instituição.

Seguindo este direcionamento teórico, este trabalho procurou observar em uma organização que já emprega as ferramentas citadas, como seus funcionários utilizam dessas ferramentas, e se elas foram capazes de proporcionar interações sociais e troca de conhecimentos e informações.

A partir dos dados empíricos apresentados e discutidos anteriormente neste documento foi possível analisar que tipo de informações e conhecimentos são compartilhados e como cada publicação estimulou os indivíduos a ponto de provocar neles a iniciativa de registrarem algum tipo interação (resposta, comentário ou sugestão).

Pode-se, então, entender que, à medida que proporcionou meios para o estabelecimento de redes de interações sociais dentro da organização e estimulou a troca de conhecimentos e informações entre seus participantes, a ferramenta excitou o processo de aprendizagem organizacional, dotando a organização de conteúdo articulado, registrado e disponibilizado a toda a corporação.

A partir da proposição de socialização do conhecimento, a mídia social se mostrou uma ferramenta muito útil para vencer as limitações inerentes a essa forma de conversão do conhecimento tácito em explícito e da consequente conversão das competências individuais em organizacionais.

Obviamente não é possível afirmar que uma ferramenta, qualquer que seja ela, irá solucionar todos os problemas observados em dada situação, já que os instrumentos geralmente são elaborados para uma finalidade específica. Ainda assim, o grau de efetividade de uma ferramenta depende, e muito, de como é utilizada. Dessa forma, constitui-se um fator limitador do potencial da ferramenta experimentada o baixo grau de adesão dos indivíduos à sua utilização, conforme observado nesse estudo.

Dessa forma, é possível concluir que o blog corporativo estudado, apesar de possuir atributos que lhe conferem o potencial de estimular os processos de aprendizagem, pode resultar na formação de vantagens competitivas em níveis aquém dos esperados devido a sua subutilização. Assim, a própria utilização desse tipo de ferramenta constitui uma competência a ser desenvolvida pelas organizações que optarem por fazê-lo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.

CHAMON, EDNA MARIA QUERIDO DE OLIVEIRA. **Gestão integrada de organizações**. Rio de Janeiro – Brasport, 2008.

COSTA, C. **Como funciona a Web 2.0. 2009**. Disponível em: <<http://informatica.hsw.uol.com.br/web-20.htm/printable>> Acesso em: 14 nov. 2010.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME; FLEURY, AFONSO CARLOS CORREA. **Alinhando estratégia e competências**. In: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, VOLUME 44, NÚMERO 1, 2004. São Paulo - Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo, 2004.

GATES, BILL. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1998.

MARTELETO, R. M. **Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação**. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MATIAS-PEREIRA. **Metodologia científica: Manual de pesquisa científica**. Brasília: CEaD/UNB, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, G. S.; SOUZA, M. A. **Blogs Corporativos: Uma Análise Dos Blogs Mantidos Por Sete Das Maiores Empresas Do Brasil**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/393.pdf>> Acesso em 15 nov. 2010.

O'REILLY, Tim. **What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software**. O'Reilly Publishing, 2005.

PORTER, M. E. **Towards a dynamic theory of strategy**. In: Strategic Management Journal, v. 12, p. 95-117, Winter 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW, VOLUME 68, NÚMERO 3, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRIMO, A. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0.** e-Compós, Brasília, n. 9. 2007. Disponível em: <http://www.compos.org.br/files/03ecompos09_AlexPrimo.pdf> Acesso em: 12 mai. 2010.

SILVA JÚNIOR, A. B. DA. **Rede de aprendizado e desenvolvimento de competências organizacionais: uma análise de empresas participantes do programa Parceiros para Excelência (PAEX).** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management.** Strategic Management Journal, Vol. 18:7, p. 509–533, 1997.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. D. **Das redes sociais à inovação.** Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **VANTAGEM COMPETITIVA: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** In: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, VOLUME 40, NÚMERO 4, 2000. São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo, 2000.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa.** Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Brasília: UnB, 2009.

ANEXOS

Anexo A – Rol das características associadas aos posts

Tabela 2 – Rol das características associadas aos posts

Característica associada	Quantidade de ocorrências	Percentual de ocorrência	Nível de repercussão	Nível relativo de repercussão
Abertura da categoria	5	4%	160	32,0
Aborda estudos econômicos, de mercado ou científicos	31	28%	1303	42,0
Análise da organização	18	16%	818	45,4
Análise de cenários	9	8%	234	26,0
Análise de concorrentes	21	19%	1142	54,4
Aplicabilidade específica	17	15%	617	36,3
Aplicabilidade genérica	28	25%	1118	39,9
Autoria personificada	63	56%	4186	66,4
Comenta fato cotidiano noticiado	8	7%	509	63,6
Compartilha conhecimento consolidado/estruturado	20	18%	855	42,8
Conceito: "Always beta"	2	2%	70	35,0
Conceito: A terceira onda	1	1%	35	35,0
Conceito: Abordagem lúdica	2	2%	84	42,0
Conceito: Achatamento de níveis hierárquicos	3	3%	117	39,0
Conceito: Ageha girl	1	1%	50	50,0
Conceito: Alimentação	1	1%	122	122,0
Conceito: Ambiente bancário	1	1%	62	62,0
Conceito: Ambiente para inovação	4	4%	130	32,5
Conceito: Análise de tendências de consumo	1	1%	36	36,0
Conceito: Aprendizagem	1	1%	74	74,0
Conceito: Arquitetura	1	1%	92	92,0
Conceito: Ascensão Social	7	6%	315	45,0
Conceito: Assinaturas olfativas	1	1%	40	40,0
Conceito: Atendimento	11	10%	694	63,1
Conceito: Automação	3	3%	274	91,3
Conceito: Avaliação de projetos	1	1%	31	31,0
Conceito: Bancarização	3	3%	133	44,3
Conceito: Biotecnologia	1	1%	34	34,0
Conceito: Bloqueios da criatividade	2	2%	138	69,0
Conceito: Câmbio	2	2%	61	30,5
Conceito: Campo Computacional Global	1	1%	100	100,0
Conceito: Canais de atendimento	7	6%	289	41,3
Conceito: Capital Humano	1	1%	24	24,0
Conceito: Capitalismo	1	1%	58	58,0
Conceito: Carreira	4	4%	213	53,3
Conceito: Cartão de crédito	10	9%	472	47,2
Conceito: CEF	2	2%	176	88,0
Conceito: Celebridade	1	1%	107	107,0
Conceito: Cinema	9	8%	931	103,4
Conceito: Colaboração	2	2%	76	38,0
Conceito: Competências Conversacionais	1	1%	35	35,0
Conceito: Comportamento do mercado	18	16%	1076	59,8

Característica associada	Quantidade de ocorrências	Percentual de ocorrência	Nível de repercussão	Nível relativo de repercussão
consumidor				
Conceito: Comunicação	3	3%	169	56,3
Conceito: Comunidades de Empréstimos (sites)	1	1%	30	30,0
Conceito: Concorrência	2	2%	57	28,5
Conceito: Concorrentes não bancários	3	3%	109	36,3
Conceito: Conhecimento	1	1%	35	35,0
Conceito: Consumo consciente	2	2%	38	19,0
Conceito: Cores	1	1%	93	93,0
Conceito: Crédito	6	5%	271	45,2
Conceito: Criatividade	3	3%	131	43,7
Conceito: Crise Mundial	5	4%	164	32,8
Conceito: Cultura organizacional	3	3%	111	37,0
Conceito: Cupcake	1	1%	65	65,0
Conceito: Custo de Oportunidade	1	1%	27	27,0
Conceito: Customização em massa	2	2%	44	22,0
Conceito: Datas comemorativas	1	1%	145	145,0
Conceito: Decisão	2	2%	213	106,5
Conceito: Declaração de Collevocchio	1	1%	54	54,0
Conceito: Definição x Conceito	1	1%	56	56,0
Conceito: Democratização de informações	1	1%	115	115,0
Conceito: Desigualdade social	1	1%	24	24,0
Conceito: Disney	1	1%	27	27,0
Conceito: Educação financeira	4	4%	163	40,8
Conceito: Emoções sobre objetos	1	1%	63	63,0
Conceito: Empowerment	1	1%	41	41,0
Conceito: Empresa = portfólio de habilidades e com	1	1%	29	29,0
Conceito: Empresa humanizada	1	1%	120	120,0
Conceito: Empréstimo Social	1	1%	30	30,0
Conceito: Endomarketing	1	1%	72	72,0
Conceito: e-reader, e-paper e tablet-PC	2	2%	96	48,0
Conceito: Especialização	2	2%	72	36,0
Conceito: Espectativa de vida	2	2%	106	53,0
Conceito: Esportes Para-olímpicos	1	1%	79	79,0
Conceito: Estratégia de marketing	1	1%	50	50,0
Conceito: Eventos esportivos	3	3%	115	38,3
Conceito: Experiência de compra	2	2%	84	42,0
Conceito: Foco no cliente	1	1%	29	29,0
Conceito: Folksonomia	1	1%	41	41,0
Conceito: Forças disruptivas	2	2%	89	44,5
Conceito: Fracassos	1	1%	75	75,0
Conceito: Futebol	5	4%	428	85,6
Conceito: Geração Y	5	4%	251	50,2
Conceito: Gestão 2.0	5	4%	206	41,2
Conceito: Homem coxinha	1	1%	50	50,0
Conceito: HSBC	1	1%	75	75,0
Conceito: Ideias	3	3%	85	28,3
Conceito: Índice Dow Jones de Sustentabilidade	2	2%	77	38,5
Conceito: Indústria Automobilística	1	1%	50	50,0

Característica associada	Quantidade de ocorrências	Percentual de ocorrência	Nível de repercussão	Nível relativo de repercussão
Conceito: Indústria do bem-estar	1	1%	145	145,0
Conceito: Inflação	1	1%	27	27,0
Conceito: Inovação	20	18%	943	47,2
Conceito: Inovação aberta	2	2%	92	46,0
Conceito: Insatisfação	1	1%	156	156,0
Conceito: Inteligência	1	1%	46	46,0
Conceito: Internacionalização	3	3%	108	36,0
Conceito: Internet das coisas	4	4%	227	56,8
Conceito: iPod	3	3%	170	56,7
Conceito: Isolamento dos tomadores de decisão	1	1%	115	115,0
Conceito: Itaú	1	1%	62	62,0
Conceito: Jogos Eletrônicos	2	2%	122	61,0
Conceito: Kidult	1	1%	128	128,0
Conceito: Kodak	1	1%	75	75,0
Conceito: Loja Pop-up	2	2%	124	62,0
Conceito: Lovemarks	2	2%	142	71,0
Conceito: Marketing	6	5%	536	89,3
Conceito: Marketing de Relacionamento	2	2%	128	64,0
Conceito: Marketing Esportivo	1	1%	40	40,0
Conceito: marketing sensorial	3	3%	255	85,0
Conceito: Marketing Transacional	1	1%	90	90,0
Conceito: Marketing viral	2	2%	154	77,0
Conceito: Maternidade	1	1%	68	68,0
Conceito: Meios de pagamento	3	3%	102	34,0
Conceito: mercado de Luxo	1	1%	122	122,0
Conceito: Merchandising	1	1%	135	135,0
Conceito: Metodologia de pesquisa	1	1%	73	73,0
Conceito: Miopia criativa	2	2%	100	50,0
Conceito: Moda	1	1%	92	92,0
Conceito: Modelos administrativos	2	2%	83	41,5
Conceito: Nanotecnologia	1	1%	34	34,0
Conceito: Neofrugalismo	2	2%	45	22,5
Conceito: Neuromarketing	1	1%	41	41,0
Conceito: Novas perspectivas	3	3%	133	44,3
Conceito: Novas tecnologias	17	15%	806	47,4
Conceito: Novela	1	1%	135	135,0
Conceito: Novos ricos	1	1%	39	39,0
Conceito: Oportunidade	3	3%	124	41,3
Conceito: Paixão	1	1%	117	117,0
Conceito: Papel da TI	1	1%	56	56,0
Conceito: Parceria	1	1%	49	49,0
Conceito: Personalização	3	3%	66	22,0
Conceito: PIB	9	8%	303	33,7
Conceito: Política Monetária	1	1%	47	47,0
Conceito: Portadores de necessidades especiais	1	1%	79	79,0
Conceito: Posicionamento de marca	1	1%	117	117,0
Conceito: Privacidade	1	1%	108	108,0
Conceito: Prossumidor	3	3%	79	26,3
Conceito: Qualidade de vida	2	2%	170	85,0

Característica associada	Quantidade de ocorrências	Percentual de ocorrência	Nível de repercussão	Nível relativo de repercussão
Conceito: Realidade aumentada	3	3%	114	38,0
Conceito: Reciclagem	1	1%	31	31,0
Conceito: Rede social	25	22%	1227	49,1
Conceito: Relacionamento	2	2%	103	51,5
Conceito: Retrô	1	1%	128	128,0
Conceito: RFID	2	2%	60	30,0
Conceito: Segmentação	2	2%	80	40,0
Conceito: Seguridade	5	4%	332	66,4
Conceito: Seriados de TV	1	1%	135	135,0
Conceito: Serviços	1	1%	92	92,0
Conceito: Simplicidade	1	1%	92	92,0
Conceito: Software	7	6%	347	49,6
Conceito: Soluções de TI	1	1%	44	44,0
Conceito: Sonho	2	2%	229	114,5
Conceito: Superficialidade	1	1%	74	74,0
Conceito: Sustentabilidade	6	5%	193	32,2
Conceito: Tecnologia Limpa	1	1%	31	31,0
Conceito: Tempo	1	1%	179	179,0
Conceito: Teoria da Diversão	1	1%	65	65,0
Conceito: Teoria do observador	1	1%	61	61,0
Conceito: Terceira Idade	2	2%	106	53,0
Conceito: Transparência	2	2%	92	46,0
Conceito: TV 3D	1	1%	18	18,0
Conceito: TV Digital	1	1%	18	18,0
Conceito: Ventagem competitiva	1	1%	21	21,0
Conceito: WEB 2.0	3	3%	124	41,3
Conceito: Web semântica	2	2%	105	52,5
Conceito: Wikinomics	2	2%	43	21,5
Contato do autor em de redes sociais públicas	76	68%	4784	62,9
Continuação de interação	4	4%	163	40,8
Indica aprofundamento do assunto abordado	42	38%	2114	50,3
Interação incompleta	2	2%	48	24,0
Qualificação acadêmica do autor	87	78%	5016	57,7
Qualificação pessoal do autor	88	79%	5057	57,5
Qualificação profissional do autor	96	86%	5511	57,4
Referências à comentários de Post's anteriores	13	12%	676	52,0

Fonte: elaborada pelo autor.