



A PERCEPÇÃO DA TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO NAS REDES SOCIAIS INFORMAIS (RSI) DE ATENDIMENTO AO CLIENTE: ESTUDO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

André Luis Azevedo Guedes (UFF)
andre.guedes@gmail.com

Manoel Franklin de Sá (UFF)
franklin@predialnet.com.br

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez (UFF)
martius@kmpress.com.br

As empresas evoluem de acordo com os conhecimentos existentes em seu ambiente, as redes sociais, que envolvem as organizações, ganham destaque pela importância dos relacionamentos. A interação dos diversos atores, que vivem em redes de dependência, se torna primordial para a geração de novas soluções que atendam às expectativas dos clientes e das próprias organizações. A permeabilidade com o meio é um fator-chave nos processos de aquisição, troca e difusão dos conhecimentos. Com o intuito de entender como as redes organizacionais se comportam no processo de atendimento ao cliente, será utilizada a técnica de Análise de Redes Sociais, para mapear a percepção da transmissão do Conhecimento.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento, Redes Sociais, Análise de Redes Organizacionais (ARO), Cocriação de valor

1. INTRODUÇÃO

O ambiente globalizado influencia as economias e os ambientes empresariais existentes, transferindo aos mesmos consideráveis impactos. A consequência natural destes impactos ocorre nas redes de valores na qual as empresas comercializam seus produtos e serviços, onde a inovação torna-se fator essencial à sobrevivência. A existência de fatos portadores de futuro, no meio ambiente da organização, torna constante a necessidade de monitoramento do mercado, dos clientes e da capacidade competitiva das empresas. Esta engloba diversos fatores, tais como: inovação, tecnologia, produtividade, sustentabilidade e aprendizado organizacional.

Segundo Rodriguez y Rodriguez (2007), um ponto fundamental, para as empresas, é a gestão do ativo intangível que abrange, por exemplo, o conhecimento do corpo funcional e a capacidade de inovar, a partir do conhecimento gerado internamente pelas redes de relacionamento.

A rápida evolução das organizações e o constante reposicionamento das mesmas estão cada vez mais associado ao uso dos conhecimentos e à aplicação de recursos tecnológicos; neste cenário, os gestores tornam-se agentes de transformação, a visão tradicionalmente linear necessita ser substituída por uma visão crítica e globalizada que se baseie nas tecnologias da informação, como força motriz para sustentar e diferenciar as redes de negócio.

Nonaka e Takeuchi (1997) demonstram que: “A criação do conhecimento é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações”, assumindo uma condição antológica em relação aos requisitos da gestão do conhecimento.

2. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A sistemática do artigo é altamente envolvente e complexa, pois se tem que transformar a questão-problema dos autores para um problema de interesse de toda comunidade acadêmica. Booth, Colomb e Williams (2005, p. 64) demonstram que: “O que o qualifica um pesquisador do mais alto nível é a capacidade de converter uma pergunta em um

problema cuja solução seja importante para sua comunidade de pesquisa. O truque é informar essa importância.”

A solução para um problema de pesquisa pode ter uma implicação prática ou não; cientificamente, pode-se dizer que quando a resposta de um problema de pesquisa não traz resposta a uma questão prática, a pesquisa pode ser classificada como “pura”, mas quando a mesma responde a uma questão prática esta é denominada “aplicada”. Segundo Booth, Colomb e Williams (2005, p. 74): “Na pesquisa pura, as consequências são conceituais, e o fundamento lógico define o que você quer saber; na pesquisa aplicada, as consequências são palpáveis, e o fundamento lógico define o que você quer fazer.”

Um problema, em seu estágio inicial, pode ser visto como uma incessante pergunta que não quer calar na mente do autor. Esta visão corrobora com o entendimento de Sá (2008, p. 30), que classifica problema como um “incômodo e constante companheiro”. Cabe ressaltar que, quando esta questão-problema transpassa barreiras com base em sólidos fundamentos, passa a ter importante papel para a comunidade científica e para a sociedade.

Diante ao exposto, surge o problema de pesquisa deste artigo: como se dá a percepção da transmissão do conhecimento nas redes sociais em uma empresa pública de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)?

3. OBJETIVOS

Compreender, mediante a percepção dos atores integrantes das Redes Sociais Informais (RSI), como a ferramenta metodológica da análise estrutural pode possibilitar o diagnóstico da transmissão do Conhecimento no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), uma empresa pública de Tecnologia da Informação e Comunicação do Governo Federal.

3.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desse estudo são:

- a) Realizar revisão da literatura acerca dos temas: Gestão do Conhecimento e Redes Sociais;

- b) Mapear as Redes Sociais Informais (RSI) de amizade, confiança e informação, com foco na percepção da transmissão do Conhecimento pela rede de atendimento ao cliente do SERPRO;
- c) Identificar padrões, os atores e seus papéis relacionais nas RSI;
- d) Mapear a estrutura (tamanho, densidade e distância geodésica) e perfil das redes nas equipes de atendimento ao cliente, objetivando a obtenção de indicadores que possam ser adotados organizacionalmente, em função de interpretações e análises prévias.

4. METODOLOGIA

A pesquisa teve início com uma revisão bibliográfica sobre a gestão do conhecimento e seus correlatos impactos em sua transmissão. Na coleta de dados, foram utilizados questionários com perguntas fechadas; onde o foco foram os funcionários da empresa estudada, que possuem relacionamento com os clientes internos e externos.

A análise dos dados realizou-se de forma qualitativa, pois o objetivo é captar a percepção de como ocorre o processo transmissão do conhecimento na rede de atendimento aos clientes.

Para o artigo em questão, foi adotado o modelo de Vergara (2003), que se divide quanto aos fins e aos meios: quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa aplicada e descritiva; quanto aos meios, foi realizado um estudo bibliográfico e uso do estudo de caso. A utilização combinada dos aspectos indicados no modelo é desejada como parte da pesquisa, havendo associação de métodos e técnicas.

Tabela 01: Tipos de pesquisa utilizados

Fonte: Autor

Pesquisa		
Quanto aos fins	Quanto aos meios	Quanto à abordagem
Descritiva Aplicada	Estudo Bibliográfico Estudo de Caso	Qualitativa

A pesquisa e coleta de dados podem variar desde uma simples observação em um local até um levantamento grandioso de corporações multinacionais localizadas em diferentes partes do mundo. Em atendimento ao disposto por Cooper e Schindler (2001) “os dados também podem ser caracterizados por sua abstração, verificabilidade, evasividade e proximidade com o fenômeno”.

A pesquisa aplicada possui motivação em problemas reais, ocorridos nas organizações; a abordagem não se opõe à pesquisa “pura”, que trata questões conceituais que, aparentemente, não possuem uma aplicação prática. Uma pesquisa aplicada pode ser derivada para uma pesquisa pura, pois segundo Booth, Colomb e Williams (2005, p. 72), um texto meramente acadêmico pode mostrar que, por não saber ou entender uma coisa, pode ocorrer de não se entender um assunto maior e mais importante.

A pesquisa descritiva buscou demonstrar o uso da gestão do conhecimento em prol da inovação, como fator preponderante ao entendimento do sucesso de empresas e países. Quanto ao meio de investigação bibliográfico, foram realizados estudos em fontes científicas, publicações, artigos, dados de congressos, revistas (científicas e especializadas), internet, universidades e bibliotecas, em busca do mais moderno pensamento sobre gestão do conhecimento, redes sociais e inovação, sendo que estes foram combinados com análises históricas que destacavam o uso diferenciado do conhecimento.

Para esta pesquisa, a metodologia do estudo de caso foi de extrema valia, porque a questão-problema é do tipo “como”, o pesquisador não tem controle sobre os eventos. O meio escolhido fica de acordo com o preconizado por Yin (2006, p.28), que indica o uso do estudo de caso, quando este trata “um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.”

O uso híbrido de investigação, quanto aos meios e aos fins, permitiu maior clareza na análise das situações encontradas conferindo maior objetividade a pesquisa, bem como no confronto das ideias já consolidadas na ciência com novos pensamentos emergentes e o que, na prática, se delinea no dia a dia dos países e organizações.

4.1.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

Foi analisado o processo da transmissão do conhecimento, seguindo a tênue linha da importância das redes sociais no relacionamento com os clientes. Os dados da pesquisa foram trabalhados; aos participantes, foi garantido sigilo quanto à identificação individual, através das informações, e feito um trabalho de sensibilização para explanação da importância da pesquisa.

Segundo Mantovani (2004), o estudo de caso “se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. Esta visão vai de encontro à de Stoeckicht (2005), que cita Yin, indicando que o estudo de caso “permite a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não se encontram claramente definidos.”.

O questionário utilizado contou com questões fechadas relativas aos relacionamentos mapeados, e informações sobre as respectivas redes sociais que envolvem os pesquisados. O emprego da metodologia das redes sociais foi combinado com uma leitura qualitativa, com o objetivo de identificar modos de relacionamentos que possam contribuir positivamente ou negativamente na produção e transmissão de conhecimentos entre os atores envolvidos.

As informações coletadas se referiram às redes informais de informação, confiança e amizade, onde as perguntas continham os seguintes temas: Conhecimento, Armazenamento, Compartilhamento, Colaboração, Inovação, Encorajamento e Comunicação.

4.1.2 POPULAÇÃO-ALVO

Na empresa pesquisada, o público-alvo foram os funcionários envolvidos diretamente no processo negocial de produtos e serviços – atendimento interno e externo – nas diversas áreas e segmentos da Empresa, além de: profissionais com perspectiva de permanecer em longo prazo atuando como Analistas de Negócios e análise dos perfis dos empregados, de acordo com uma matriz de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) necessárias ao exercício das atividades de Negócios.

O público-alvo total da pesquisa foi de 134 funcionários distribuídos pelas Regionais situadas em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. Cabe ressaltar que a supracitada pesquisa foi devidamente autorizada pela Universidade Corporativa da referida empresa.

4.1.3 APLICAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

A técnica de análise de redes sociais pode ser utilizada em vários campos da ciência, pois objetiva compreender a influência dos relacionamentos dos atores no fluxo de informações, e conhecimentos tácitos compreendidos em uma organização ou grupo social.

Alguns dos benefícios esperados, com o uso da análise de redes sociais para a Gestão do Conhecimento, foram descritos no trabalho de Guimarães e Melo (2005, p. 8), com base nas definições de Cross e Parker:

- Integrar a rede de pessoas que participam de processos de negócios da empresa;
- Identificar os indivíduos centralizadores de informação da rede pesquisada. Motivá-los para disseminar informações entre seus pares.
- Capacidade de avaliar o desempenho de um grupo de pessoas que deve trabalhar de forma integrada.

A técnica pode ser aplicada em grupos abertos (rede pessoal) ou grupos fechados, delimitados de acordo com um critério de estudo. Na análise da rede pessoal, o estudo não pode limitar o número de pessoas apontadas pelo respondente que contribuam na execução de uma atividade.

Na análise de grupos fechados, o primeiro passo é delimitar o grupo foco. O diferencial obtido, com a utilização de grupos fechados, é descrita por Guimarães e Melo (2005):

Grupos onde a colaboração entre seus membros traz um grande diferencial para a empresa são fortes candidatos a serem analisados por essa técnica. É interessante realizar a análise nesses grupos tanto para identificar as características que conduzem a uma boa colaboração, nos que funcionam bem, como também para otimizar a colaboração, nos que funcionam mal.

O questionário aplicado foi composto de um prefácio, que conteve: os objetivos do estudo; um tópico para coleta das informações do respondente; outro com os relacionamentos mapeados; a classificação dos mesmos de acordo com os relacionamentos definidos para o estudo; e, por último, campos adicionais para indicação de novos relacionamentos e suas redes.

A coleta dos dados ocorreu combinando duas maneiras: a primeira, com uma entrevista preliminar com alguns integrantes do público-alvo, para explanação dos objetivos de pesquisa e identificação dos relacionamentos a serem mapeados; e a segunda, foi a resposta ao questionário pelos participantes de forma on-line, ou seja, pela Internet, sem a presença física do entrevistador.

Segundo Guimarães e Melo (2005, p. 27), a coleta de informações, na Análise de Redes, é um momento importante, “pois é a primeira etapa de interação com o grupo pesquisado e, para um bom resultado, é necessário um alto índice de resposta; em torno de 80% de participação”. Considerando a metodologia de redes, este é o percentual mínimo para a validação da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada no universo das informações coletadas. Observa-se que um grupo de até 10 pessoas pode ser analisado manualmente; acima deste número, somente com a utilização de softwares específicos. Para o trabalho em questão, foi utilizado o UCINET 6.1 e a ferramenta NetDraw para geração dos gráficos.

Após a geração dos gráficos, foi realizada uma análise visual das redes e um estudo de padrões baseados nas métricas da análise de Redes Sociais. Abaixo, segue uma tabela com as referidas métricas, que analisam as características estruturais das redes pesquisadas de: Informação, Amizade e Confiança. Segundo Lago Júnior (2005, p. 44), estas são as três possíveis redes informais a serem mapeadas.

Ator	No trabalho em questão são as pessoas dentro do grupo de estudo. Mas, podem ser setores, departamentos de uma empresa ou mesmo corporações inteiras e até mesmo países.
Ligações	São representações gráficas de linhas que conectam os pontos (atores).
Subgrupos	São os subconjuntos de atores de uma determinada rede, os quais resultam de aspectos que envolvem a localização, funções, hierarquia, idade, nível cultural, idade ou sexo. Quando envolvem ligações entre dois atores são denominados de díades e quando as ligações envolvem três atores são denominado de triades.
Relação	É um tipo específico de ligações de um determinado grupo, por exemplo, o conjunto de ligações de negócios de uma associação das empresas de informática do Estado da Bahia.
Tamanho	É a quantidade de ligações existentes entre os atores de uma determinada rede.
Densidade	É o quociente entre o número de ligações existentes pelo número de ligações possíveis em uma determinada rede. A densidade retrata a potencialidade da rede em termos de fluxo de informações, ou seja, quanto maior a densidade mais intensa é a troca de informações na referida rede e vice-versa.
Distância Geodésica	É o caminho mais curto entre dois atores de uma rede.
Diâmetro	É a maior distância geodésica entre quaisquer pares de atores de uma respectiva rede.

Quadro 01 - Métricas para análise de redes sociais

Fonte: Lago Júnior (2005)

Para o trabalho em questão, os atores são funcionários, que se relacionam com os clientes internos e externos à organização, e, neste estudo, foram distribuídos em subgrupos por localidade (Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo).

4.1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E METODOLOGIA

A pesquisa em questão se limita ao público-alvo definido como foco, e que atua no atendimento aos clientes internos e externos do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), uma empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Governo Federal.

No estudo de caso, uma dificuldade própria, ao método escolhido, é a dificuldade em se realizar generalizações, a partir de um caso único. A pesquisa ora aplicada poderá, no futuro, ser novamente utilizada em outras organizações do ramo de TIC, a fim de se obter comparações com os resultados encontrados neste trabalho.

5. REVISÃO DA LITERATURA

A evolução tecnológica em toda a sua amplitude tem ocorrido de forma muito veloz modificando continuamente os ambientes onde as organizações estão inseridas. No passado, as informações demoravam meses para atravessar fronteiras, a difusão por canais de massa acabou com esta questão mas nos inseriu em outro momento da história que merece reflexão. Com tanta informação disponível e com tantos meios diferentes é necessário saber gerenciar o que é importante ou não, de maneira a incorporá-las em nosso acervo.

5.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Quando se observa na literatura o termo Sociedade do Conhecimento é porque o conhecimento aplicado passou a ser valorado monetariamente pela sociedade na qual o mesmo existe. O desafio das organizações, empresas e governos está em usar os conhecimentos em prol da inovação de serviços e produtos, voltados ao resultado.

Um fator extremamente relevante envolvido na produção do conhecimento é a capacidade das pessoas como ser pensante. Segundo Moraes (2006, p. 22):

[...] a utilização da produção do trabalhador vai além da apropriação de seu esforço físico e mental. Na sociedade do conhecimento, apela-se para a exploração da capacidade de tomar decisões e de ser criativo no trabalho. Até o ócio é precioso, pois pode tornar-se criativo (DE MASI, 2000). Nesse tempo livre, cercado por informações, o homo faber é sempre estimulado a produzir novos conhecimentos que serão úteis na produção de novos bens/idéias/mercadorias.

O conhecimento nos dias atuais torna-se sinal de poder. Esta visão é cada vez mais reforçada por diversos autores, como Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5), que citam Quinn: “O poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados, como terras, instalações e equipamentos”.

Os indivíduos que compõem as organizações têm que observar e aprender com os fatos e objetos que o cercam, Rodriguez y Rodriguez (2007, p. 167), indica que: “A formação do conhecimento inicia-se por eventos que ocorrem e, por sua vez, geram fatos e dados. Estes fatos e dados são tratados, manipulados e interpretados, gerando informações. Estas informações são testadas, validadas e codificadas, transformando-se em conhecimento.”

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) classificaram o conhecimento em tácito e explícito. O conhecimento mais difícil de ser capturado é o tácito que é intrínseco ao ser humano e as suas atividades, enquanto o explícito, por sua materialização torna-se mais fácil de recuperação. A figura indicada por Magalhães (2005) demonstra em uma escala o quanto tácito e explícito um conhecimento organizacional pode ser classificado.



Figura 01: Classificação dos Conhecimentos Organizacionais

Fonte: MAGALHÃES, 2005

Angeloni e Dazzi (2004, p. 49) indicam que as organizações necessitam dos indivíduos que a compõem para que estes contribuam com idéias, criatividade e inovação. Os mesmos autores reforçam que o atual ambiente global já recebeu diferentes nomes.

As principais denominações são: sociedade do conhecimento (Masuda, 1980; Naisbitt, 1982); era pós-capitalista (Drucker, 1993); era virtual (Rheingold, 1993); era do conhecimento (Savage, 1996); era caracterizada pela máquina inteligente (Zuboff, 1998); e era caracterizada pela irracionalidade (Handy, 1995) (Fernandes, 2000)

Na visão dos autores deste artigo, os laços que mantêm os nós interconectados na sociedade do conhecimento, são as vontades, baseadas nas experiências dos relacionamentos, algo intangível, que só pode ser conquistado pelos atores que os compõem.

5.2. REDES SOCIAIS

O relacionamento entre clientes e fornecedores é uma interação social que deve ser cada vez mais valorizada assim como os processos de gestão do conhecimento e inovação. As empresas precisam se adequar a esta nova forma de se fazer negócios, onde:

O motor da vantagem competitiva é a geração permanente de inovações, e o seu principal insumo é o conhecimento.

O conhecimento se estrutura e se reestrutura, constantemente, a partir das interações sociais que ocorrem no mundo do trabalho e de projetos, onde o pesquisador do conhecimento, o trabalhador, o artesão, diante dos eventos do dia-a-dia, inventa e renova soluções para problemas incertos. SÁ (2008, p. 60).

Um movimento detectado por alguns autores nas interações entre os diversos atores se refere ao valor gerado pelas redes sociais que possuem uma dinâmica própria na relação cliente-fornecedor. Marteleto e Oliveira e Silva (2004) apontam o papel da rede neste cenário:

As pessoas vivem em redes de dependência, difíceis de serem rompidas. [...] A idéia básica de uma rede é simples: um conjunto de atores (ou nós, pontos ou agentes) entre os quais existem vínculos (ou relações). Pode haver muitos ou poucos atores e pode existir uma ou mais classes de relações entre eles. De maneira geral, para se entender bem a rede, deve-se conhecer as relações entre cada par de atores da população estudada. [...] A posição de cada indivíduo na rede depende do capital social e informacional que consiga agregar para si próprio e para o conjunto.

As redes sociais possuem algumas denominações, os autores Tomael, Alcara e Di Chiara (2005, p. 94) a definem como:

[...] uma estrutura não-linear, descentralizada, flexível, dinâmica, sem limites definidos e auto-organizável, estabelece-se por relações horizontais de cooperação. [...] Com base em seu dinamismo, as redes, dentro do ambiente organizacional, funcionam como espaços para o compartilhamento de informação e do conhecimento.

Em resposta as forças internas, não formais, que atuam sobre a organização e geram novos conhecimentos, o papel das redes informais para a inovação também ganha respaldo na visão de Tomael, Alcara e Di Chiara (2005, p. 102):

As redes sociais influenciam tanto a difusão de inovações quanto a propagação da informação e do conhecimento que oportuniza o desenvolvimento de inovações. A literatura nos permite inferir que as redes sociais são recursos importantes para a inovação, em virtude de manterem canais e fluxos de informação em que a confiança e o respeito entre atores os aproximam e os levam ao compartilhamento de informações que incide no conhecimento detido por eles, modificando-o ou ampliando-o.

A interação entre os atores e o estudo efetivo da rede na qual uma empresa está inserida torna-se imprescindível, pois a relação comercial entre organizações só perdurará se os interesses de relacionamento forem plenamente atendidos tendo em vista a nova dinâmica adquirida pelo mercado.

5.3. CO-GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

As empresas são compostas de indivíduos que se relacionam com o meio e com seus semelhantes, o engajamento dos funcionários quanto à melhoria das relações é essencial à inovação. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 8), em uma relação, quem consome e quem vende estão intimamente envolvidos com o objetivo de criar um valor singular para o consumidor de forma que também seja sustentável para a empresa vendedora.

Tendo em vista a importância das relações, surge um novo paradigma que é a empresa e o consumidor co-criando valor em seus pontos de interação, esta proposição desafia todos os pressupostos e fundamentos da era industrial, pois agora mais importante que o produto ou serviço é o valor gerado com base na co-geração dos conhecimentos.

A nova maneira de relacionamento entre clientes e fornecedores está baseada na troca de experiências e principalmente no uso aplicado do conhecimento em prol de um objetivo comum. A co-criação de valor e a co-geração de conhecimento devem estar alinhadas a uma nova estratégia empresarial.

A transformação básica que atinge o meio empresarial ocorre com a mutação do perfil dos consumidores, de agentes passivos para ativos, de isolados para conectados, de desinformados para informados, de transformados para transformadores e de consumidores para inovadores.

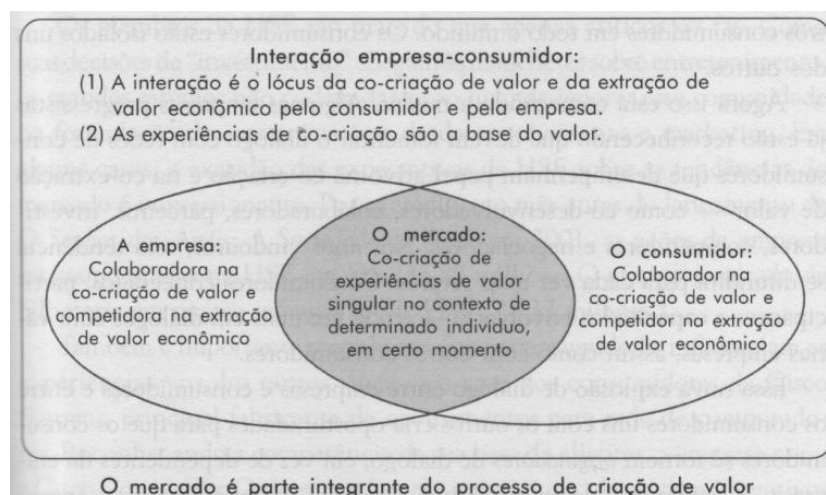


Figura 02: O conceito emergente de mercado

Fonte: PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004

As comunidades de consumidores são verdadeiras redes que compartilham valores e experiências, as inovações derivam das redes. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 32) “as empresas devem inovar com eficiência os ambientes de experiências” que são pontos cruciais onde o que faz a diferença é a qualidade da experiência advinda da interação.

As diversas comunidades podem aprender e tornar-se parceiras das organizações formando redes de co-desenvolvedores e disseminadores de conhecimento que interagem entre si. Os funcionários das organizações devem estar aptos a aprender e gerar novos insights com as redes. Para que a mudança não seja traumática, a mesma deve ser introduzida e estimulada aos poucos na organização.

6. ESTUDO DE CASO

Conforme explicitado na metodologia do estudo em questão, foram definidos, como padrões para a pesquisa, o estudo bibliográfico e estudo de caso. O estudo de caso único é o mais indicado para a “investigação de temas relativos ao campo de estudos organizacionais e gerenciais, podendo contribuir para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (STOECKICHT, 2005, p. 141)”.

A organização escolhida foi uma empresa pública de grande porte, cujo objetivo é modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira, através da prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações.

A motivação, para a escolha desta empresa como unidade de pesquisa, se deve ao fato de algumas mídias especializadas, como InformationWeek e Anuário TI, considerarem a empresa inovadora em sua área de atuação, e a mesma ser considerada a maior empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação da América Latina.

No estudo em questão, foi obtido um retorno de 83% por parte dos seus respondentes, sendo este o percentual total de respostas, ou seja, não foram descontadas as pessoas que saíram da empresa ou se aposentaram, o que certamente aumentaria o percentual em questão.

6.1. ANÁLISE ESTRUTURAL

A análise dos questionários, aplicados nas cidades de Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, permitiu a identificação de alguns padrões nas Redes Sociais Informais pesquisadas. Para um melhor entendimento do significado de cada uma das métricas demonstradas a seguir, apresenta-se uma breve explicação de cada uma delas:

- Conexão: ligação entre os atores;
- Densidade: % de conexões em relação ao % total de conexões;
- Distância Geodésica: média do número de passos para chegar a outro ator qualquer da rede – quanto menor este número, melhor, pois são necessárias menos interações;

Os atores foram classificados de acordo com as legendas a seguir, objetivando uma maior clareza do papel de cada um na rede:



Figura 03 – Legenda da Pesquisa sobre RSI no SERPRO
Fonte: Autores

Na pesquisa, a rede informal de conhecimento apresentou os padrões abaixo:

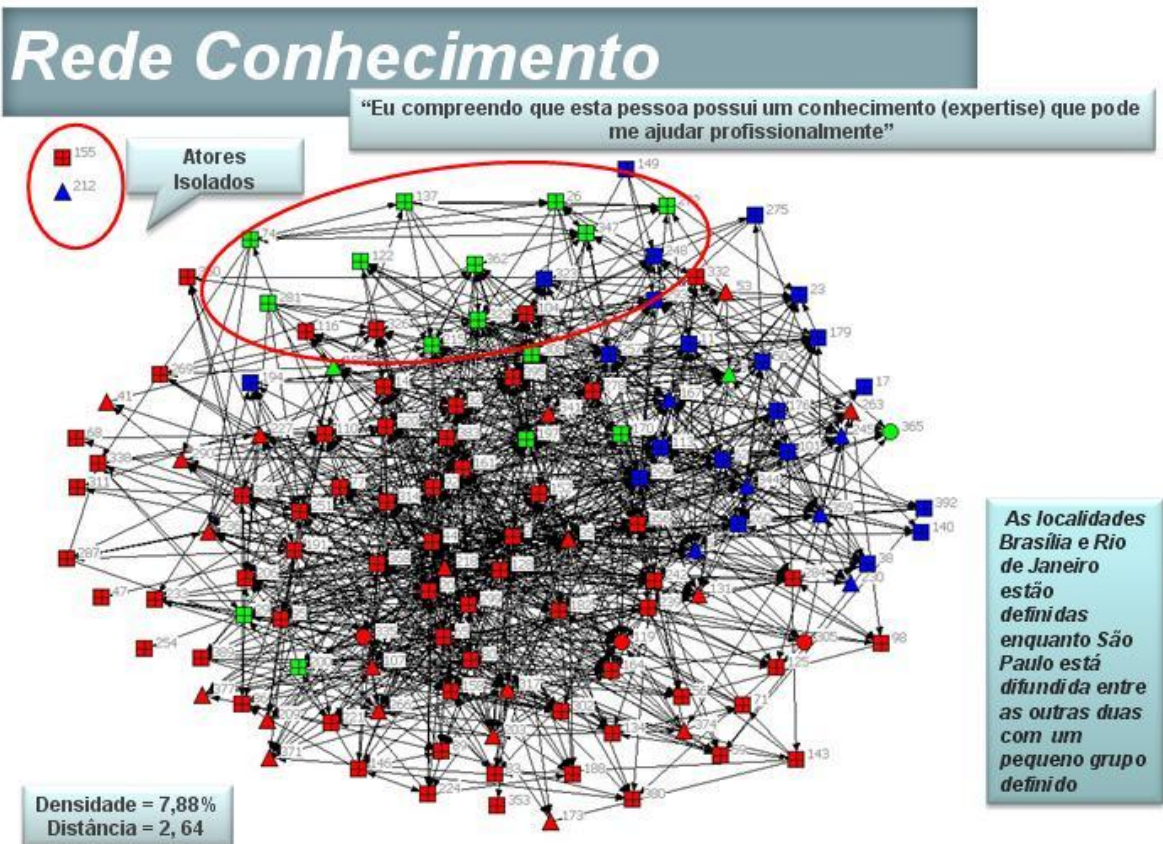


Figura 04 – Rede Informal de Conhecimento
Fonte: Autores

Esta rede apresenta uma densidade de 7,88%, a maior de todas as redes globais, e uma distância geodésica de 2,64. As localidades Brasília e Rio de Janeiro estão definidas enquanto São Paulo está difundida entre as outras duas com um pequeno grupo definido, destacado pelo círculo.

Na rede em questão, há os atores 155 (Brasília) e 212 (Rio de Janeiro) isolados, ou seja, não citaram nenhum outro ator e nem foram citados. Existem ainda atores que, aparentemente, não mantêm relações com atores do seu próprio grupo.

6.2. ANÁLISE DE RESULTADOS: GLOBAL E REGIONAL

A seguir são apresentados, sinteticamente, os resultados apurados ao longo da pesquisa.

GLOBAL

MÉTRICAS RSI	INFORMAÇÃO				CONFIANÇA		AMIZADE
	Conhecimento	Armazenamento	Compartilhamento	Inovação	Colaboração	Comunicação	Encorajamento
Densidade (%)	7,88%	4,75%	4,64%	3,52%	4,89%	5,23%	3,12%
Distância Geodésica (Nº passos)	2,64	3,04	2,98	3,75	2,94	2,84	4,02

SP

MÉTRICAS RSI	INFORMAÇÃO				CONFIANÇA		AMIZADE
	Conhecimento	Armazenamento	Compartilhamento	Inovação	Colaboração	Comunicação	Encorajamento
Densidade (%)	25,49%	18,95%	18,95%	12,09%	17,32%	19,61%	10,78%
Distância Geodésica (Nº passos)	1,96	2,27	2,16	2,35	2,41	2,23	2,11

RJ

MÉTRICAS RSI	INFORMAÇÃO				CONFIANÇA		AMIZADE
	Conhecimento	Armazenamento	Compartilhamento	Inovação	Colaboração	Comunicação	Encorajamento
Densidade (%)	21,43%	16,80%	15,08%	14,81%	16,53%	20,11%	11,24%
Distância Geodésica (Nº passos)	1,94	2,19	2,1	2,03	2,1	1,82	2,59

BSB

MÉTRICAS RSI	INFORMAÇÃO				CONFIANÇA		AMIZADE
	Conhecimento	Armazenamento	Compartilhamento	Inovação	Colaboração	Comunicação	Encorajamento
Densidade (%)	9,85%	5,70%	5,68%	3,80%	6,16%	5,87%	3,75%
Distância Geodésica (Nº passos)	2,42	2,87	3,09	4,34	2,96	2,83	4,36

Figura 05 – Índices Globais e Regionais

Fonte: Autores

Ao término da análise dos resultados, entendem os autores que as informações obtidas possibilitam as seguintes deduções:

1. O cenário global, bem como o das localidades São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília apresentam a mesma formação e tendência de resultados. Em todos os quesitos integrantes das métricas, os resultados se comportaram da mesma forma (coerência da formação).
2. Em um segundo momento, identifica-se que, em todos os quesitos – Informação, Confiança e Amizade, o atributo conhecimento detém o maior percentual referente à densidade, onde, pelo apurado na pesquisa, pode-se atribuir ao fato de a propriedade do conhecimento estar diretamente associado às pessoas. Este aspecto facilita e permite uma maior densidade, mediante a posse do conhecimento, que pode funcionar como elemento de resolução dos problemas, ou mesmo, fonte de possíveis “elementos colaborativos”, que

podem, a qualquer momento, ser acionados, em ajuda dos integrantes da comunidade.

3. Ao associarem-se demais quesitos e os atributos referentes ao Armazenamento, Compartilhamento e Inovação, identifica-se uma decrescente e uniforme redução de densidade, que pode ser atribuída a uma tendência voltada à operacionalidade do processo; ou seja, a parte expedita e de execução assume um papel de maior importância em relação aos aspectos relacionados à Gestão e Criação. Entendem os autores que este aspecto esteja diretamente associado à formação e estruturação da empresa em questão; sendo este aspecto avaliado, a seguir, no capítulo de conclusão.

7. CONCLUSÕES

Ao término deste artigo pode-se destacar a importância da Análise de Redes Sociais nas organizações, onde a mesma permite evidenciar a percepção dos diversos atores envolvidos nas redes de criação de valor. As redes possuem um papel fundamental na difusão dos conhecimentos e no processo de inovação, a partir do encorajamento e da criação de mecanismos que propiciem o tráfego e transferência das informações e valores.

No processo de análise, objetivou-se estudar as opiniões e percepções dos indivíduos envolvidos com o atendimento ao cliente, em uma empresa pública de TIC, onde se ressalta que as opiniões do público pesquisado dependem fortemente das estruturas organizacionais onde os mesmos estão inseridos. O principal é estudar o conjunto de relações geradas pelas redes e a estrutura da empresa, e não os atributos individuais.

O estudo realizado no SERPRO permitiu a detecção de um reduzido nível de densidade entre as redes pesquisadas, sendo este fato explicado por alguns pontos-chave, que são: estrutura organizacional da empresa fragmentada, utilização de processos-chave de governo e, por fim, constantes mudanças nas políticas governamentais que promovem danosas interrupções no processo em implantação ou mesmo em utilização.

As redes informais que se apoiam em processos-chave são geralmente fragmentadas por fronteiras funcionais. Isto ocorre muito claramente no SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados), pois o mesmo atua nos macroprocessos de gestão, estabelecidos pelo Governo Federal. O fato de a empresa possuir muitas regionais e escritórios também

influencia este ponto, no caso em questão, a empresa está dividida em dez (10) regionais e mais de dez (10) escritórios espalhados pelo Brasil, o que, naturalmente, insere, no contexto, uma dificuldade maior no estabelecimento de unidade.

Cabe observar que, até pouco tempo, no SERPRO, cada diretoria possuía autonomia quase que total para gerir seus processos, e isto vem mudando recentemente. A baixa interatividade, entre os atores do público pesquisado, também está relacionada à questão citada; isto se confirma nos resultados obtidos na literatura de redes, que indica que as pessoas tendem a interagir e aprender com aqueles que se encontram em seus próprios departamentos; a distância física também é um fator limitador do processo de colaboração e troca de informações.

A energia potencializada pelas redes gera impacto nos trabalhos e, ao mesmo tempo, oferece novos mecanismos para os gestores pensarem sobre aprendizado, colaboração e inovação. Considerando os aspectos abordados, pode-se dizer que os objetivos do artigo foram alcançados, pois, no entendimento dos autores, os compromissos estabelecidos nos objetivos específicos foram atendidos e a seguir apresentados.

O primeiro objetivo atingido foi a realização de uma vasta pesquisa e análise bibliográfica sobre os temas Gestão do Conhecimento, Redes Sociais, Inovação e Inteligência de Negócios. Considera-se que essa etapa tenha sido muito importante para realização de um maior embasamento da pesquisa nos temas, assim como sua respectiva e fundamentada utilização no decorrer da dissertação, formando uma corrente de pensamento justificada.

O segundo objetivo também foi plenamente atendido, quando ocorreu o mapeamento das Redes Sociais Informais (RSI) de amizade, confiança e informação, com foco na percepção da transmissão do Conhecimento pela rede de atendimento ao cliente do SERPRO. Para tal, foram realizadas sete (07) perguntas relacionadas às análises pretendidas.

O terceiro objetivo, e o mais importante, foi a identificação de padrões nas redes, a partir das respostas dos atores e os seus respectivos papéis nas RSI. Nesta etapa, alguns atores se destacaram positiva e negativamente, sendo que, em alguns casos, ficou claro que a estrutura organizacional do SERPRO permite a criação de ilhas do conhecimento ao mesmo tempo em que permite o isolamento de alguns atores, sem que ocorra a avaliação do conhecimento entre os mesmos.

O último ponto atendido foi a geração dos índices, para análise das estruturas das redes, como: tamanho, densidade, distância geodésica e diâmetro, que forneceu um perfil das redes pesquisadas nas equipes de atendimento ao cliente, bem como evidências, que produziram tendências e comportamentos entre os quesitos. Isso vai de encontro ao objetivo geral, uma vez que os resultados obtidos no artigo possibilitaram o diagnóstico da transmissão do conhecimento, a partir da percepção do público-alvo envolvido.

8. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Dentro do contexto da Análise de Redes Organizacionais (ARO), a pesquisa adotada neste artigo, ora aplicada nas redes informais deverá contribuir para que haja uma grande variedade de trabalhos futuros, que poderão abordar os seguintes aspectos:

- a. Realização de novas análises, de acordo com os demais itens integrantes da metodologia de redes, por momento, não abordados, objetivando a identificação de pessoas com o papel de conectores, onde estes poderão ser pontes nas ilhas de conhecimento;
- b. Utilização da análise de redes para mapear questões organizacionais, como especialistas em determinada tecnologia, que se organizam em grupos de trabalho;
- c. Realização de mapeamento, junto ao cliente final da rede de atendimento, destinado ao monitoramento da satisfação do atendimento e à geração conjunta de ideias;

Considerando todos os aspectos abordados, pode-se presumir a importância deste artigo para a empresa estudada, e para o meio acadêmico, uma vez que o mesmo apresenta nova luz acerca da análise das redes sociais e demonstra como a metodologia em questão pode ser aplicada no campo das análises organizacionais. A sensibilidade dos autores, ao final deste artigo, é de terem atendido ao definido nos objetivos específicos apresentados ao iniciar o trabalho de pesquisa.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, Maria Terezinha; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **A Era do Conhecimento**. Termo In: SILVA, Ricardo Vidigal da (Org.); NEVES, Ana (Org.). Gestão de Empresas na era do conhecimento. São Paulo: Serinews, 2004. p. 45-70.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A arte da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. 5. ed., Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

GUIMARÃES, Francisco José Zamith; MELO, Elisete de Sousa. **Diagnóstico utilizando análise de redes sociais**. Rio de Janeiro, 2005. f.51. Monografia (Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

LAGO JÚNIOR, Mário Wilson do. **Redes Sociais Informais Intraorganizacionais e os Processos de Mudanças Organizacionais**: Estudo em uma Empresa de Tecnologia da Informação. 2005. f. 251. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2005.

MAGALHÃES, Rodrigo. **Medir o Conhecimento e o Capital Intelectual nas Organizações**: problemas e perspectivas. In: Conferência da Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento., 1. Lisboa: APGC, 2005.

MANTOVANI, Heloisa Helena Rosmaninho. **Contribuição para a implantação de um sistema de informação com base na gestão do conhecimento no programa interdisciplinar de geriatria e gerontologia da Universidade Federal Fluminense**. 2004. f.176. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

MARTELETO, Regina Maria; OLIVEIRA e SILVA, Antonio Braz de. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49, set./dez. 2004.

MORAES, Marco Antonio de. **Os sentidos do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2006. f.179. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. 16. ed. São Paulo: Elsevier, 1997.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão Empresarial em Organizações Aprendizes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SÁ, Manoel Franklin de. **A influência da gestão do conhecimento no desenvolvimento de projetos modalidade EPC**. Niterói, 2008. f.218. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2008.

STOECKICHT, Ingrid Paula. **Gestão Estratégica do Capital Humano** – Avaliando o potencial de inovação de uma empresa: Estudo de Caso. 2005. f.199. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

TOMAEL, Maria Inês, ALCARA, Adriana Rosecler e DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, maio/ago. 2005, vol.34, n. 2, p.93-104.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2006.