



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

TENDÊNCIAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO 2.0 REDE SOCIAL EMPRESARIAL

Adriana Landim Quinaud

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Membro do Grupo de Pesquisa MídiaCon - Mídia e Convergência CNPQ/UFSC.

adrilq@gmail.com

Maria José Baldessar

Doutora em Ciências da Comunicação (USP)

Professora no Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

mbaldessar@gmail.com



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

RESUMO

As novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são cada vez mais utilizadas em todos os processos de Gestão do Conhecimento (KM), incluindo a aquisição, a troca e o uso do conhecimento. Entre as novas TICs estão a web 2.0/3.0, as tecnologias colaborativas 2.0, ferramentas de redes sociais, *wikis*, *blogging* internos, fóruns, redes sociais empresariais (RSE), entre outros. A web 2.0 também chamada de web social pode ser definida como a segunda geração de serviços da Web orientados pela comunidade em que todos podem se comunicar, compartilhar e colaborar. Como consequência, o termo KM 2.0 foi inventado para resumir as tendências na gestão do conhecimento e refere-se à aquisição, criação e compartilhamento de inteligência coletiva mediante o uso das redes sociais e comunidades de conhecimento. Assim, através da revisão da literatura o objetivo deste trabalho é apontar as possibilidades das novas TICs, especificamente da RSE para a KM 2.0 a partir de exemplos de uso. As RSEs são um tipo de software social baseadas na tecnologia da web 2.0 adotadas para melhorar a comunicação, a colaboração e o compartilhamento, além de fomentar a gestão do conhecimento. Constatou-se que as RSEs podem trazer benefícios, mas também representam desafios e riscos. Não se espera esgotar o assunto, a proposta é lançar um olhar sobre a questão e produzir reflexões que possam dar condições de perceber as tendências da KM 2.0 através do uso da RSE.

Palavras-chave: web 2.0. rede social empresarial. gestão do conhecimento 2.0.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

TRENDS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT 2.0 ENTERPRISE SOCIAL NETWORKING

ABSTRACT

The new Information and Communication Technologies (ICTs) are increasingly used in all Knowledge Management (KM) processes, including the acquisition, exchange and use of knowledge. Among the new ICTs are web 2.0/3.0, collaborative technologies 2.0, social networking tools such, wikis, internal blogging, enterprise social networking (ESN), etc. Web 2.0 also called the social web can be defined as the second generation of community-driven web services where everyone can communicate, share and collaborate. As a consequence, the term KM 2.0 has been coined to summarize new trends in knowledge management and refers to the acquisition, creation and sharing of collective intelligence through social networks and knowledge communities. The objective of this work is through the literature review to demonstrate the trends of KM 2.0 from examples of use of the ESNs. ESNs are a type of social software based on web technology 2.0 adopted to improve communication, collaboration and sharing, as well as fostering knowledge management. Thus, it was found that ESNs can bring benefits, but they also represent challenges and risks. It is not expected to exhaust the subject, the proposal is to throw a glance on the question and to produce reflections that can give conditions to realize the tendencies of KM 2.0 through the use of ESN.

Keywords: *web 2.0. enterprise social networking. knowledge management 2.0.*



1 INTRODUÇÃO

Há um consenso na literatura sobre considerar a Gestão do Conhecimento (KM) como um conjunto de práticas relacionadas ao uso do conhecimento como um fator crucial para adicionar e gerar valor (CEGARRA-NAVARRO; SOTO-ACOSTA; WENSLEY, 2015b). As práticas de KM são apoiadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) que podem facilitar a criação, aquisição, disseminação, conversão e utilização do conhecimento (MARTELO-LANDROGUEZ; CEGARRA-NAVARRO, 2014). O papel principal das novas TICs (web 2.0/3.0, tecnologias colaborativas 2.0, ferramentas de redes sociais, *wikis*, *blogging* interno, fóruns, redes sociais empresariais, entre outros) é ajudar as pessoas a compartilhar o conhecimento através de plataformas comuns e o armazenamento eletrônico.

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

Assim, as empresas estão adotando ferramentas de redes sociais para melhorar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento dentro de seus limites (PAROUTIS; AL SALEH, 2009). São exemplos de conhecidas plataformas baseadas na web 2.0: *Facebook*, *Google +*, *Twitter*, *Instagram*, *YouTube*, entre outros. No entanto, as empresas também usam plataformas específicas, as Redes Sociais Empresariais (RSEs) que representam a contrapartida no negócio para redes sociais on-line (WEHNER; RITTER; LEIST, 2016). Elas podem ser definidas como plataformas baseadas na Web 2.0 que permitem a comunicação, a colaboração e o



compartilhamento do conhecimento em um único espaço. As RSEs podem ser usadas com dois propósitos principais: o público (acessíveis a qualquer usuário) e o privado (exclusivos para funcionários). O primeiro envolve a RSE sendo usada como ferramenta de comunicação com partes externas à organização, como relacionamento com clientes, fornecedores e o público geral. Além do monitoramento de mercado e de tendências. O segundo é quando as organizações usam a RSE para fins de comunicação interna e interação social.

Quanto a sua criação, existem dois tipos de RSEs: as plataformas RSE customizadas e as embaladas. Um pequeno número de organizações criam sua própria RSE, a customizada, como a "Beehive" da IBM, o "Watercooler" da Hewlett-Packard, a "PeopleConnect" da PG e a "Harmony" da SAP. No entanto, a maioria das organizações emprega plataformas de fornecedores, as embaladas. Os exemplos mais populares desse tipo incluem as comunidades corporativas *Yammer*, *Chatter*, *Socialcast*, *Jive* e *Google +*, entre outras.

O objetivo deste estudo é apontar as possibilidades de uso das novas TICs, especificamente as RSEs para a gestão do conhecimento. A partir desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais as tendências de uso das redes sociais empresariais para KM 2.0? Através da revisão da literatura este estudo demonstra exemplos de grandes corporações que usam a RSE como ferramenta para a gestão do conhecimento. Constatou-se que as RSEs podem trazer benefícios, mas também representam desafios e riscos. Não se espera esgotar o assunto, a proposta é lançar um olhar sobre essa questão e produzir reflexões que possam dar condições de perceber as tendências da KM 2.0 através do uso da RSE.

2 RSE - TERMOS E DEFINIÇÕES

Devido à popularidade do tema, não é surpresa que muitos autores tenham criado definições do que seja a rede social empresarial. Como um conceito relativamente novo, não apresenta ainda uma definição clara e precisa. O que significa um campo de estudo ainda recente e em desenvolvimento. Para Wehner, Ritter e Leist (2016) ainda não há uma conformidade sobre qual terminologia usar para esse fenômeno social. Em seu estudo, identificaram alguns termos utilizados na literatura acadêmica, mas que não os limitam como: *Enterprise Social Software*,



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Corporate Social Software, Corporate Social Network, Enterprise Social Networking Sites, Enterprise 2.0, Intern Network e Intern Intranet. Para os autores esses termos não são substitutos reais uns dos outros, mas em seu entendimento geral referem-se ao mesmo fenômeno e o diferem principalmente pelo tempo em que os termos foram introduzidos ou pelo seu escopo inicial.

Através da revisão da literatura constatou-se que o termo *Enterprise Social Networking* (ESN) é o mais usado em geral, assim como identificaram Wehner, Ritter e Leist (2016). Desse modo, o termo foi traduzido para o português como Rede Social Empresarial (RSE) e utilizado para apoiar o seu processo de consolidação e contribuir para que seja a expressão dominante no futuro.

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

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



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

organização em qualquer momento da sua escolha. (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013, p.2, tradução nossa).

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

Para conhecer melhor o campo de pesquisa sobre RSE a revisão de literatura de Wehner, Ritter e Leist (2016) fez uma análise de tópicos obtendo um cenário claro do estado da arte e da agenda de pesquisa sobre o assunto. Esse estudo apontou o “impacto das RSEs na gestão do conhecimento” como a área de estudo mais pesquisada em relação ao tema dominando as publicações nos primeiros anos de pesquisa. Depois, perdeu alguma importância à medida que outros tópicos surgiram quando a tecnologia avançava. No entanto, tem recuperado a atenção nos últimos anos. O que pode ser explicado pelo fato da gestão do conhecimento ser uma tarefa essencial para as empresas de hoje, já que seus conhecimentos precisam ser disponibilizados de forma adequada. Depois da gestão do conhecimento, os “projetos de sistemas de RSE” apareceram periodicamente, em 2009 e 2014, o que pode ser explicado pela adoção das primeiras plataformas de *microblogging* corporativas. O “impacto das RSEs na colaboração” ocorreu pouco depois, em 2011 e 2015, devido às novas formas e possibilidades de colaboração empresarial. O “uso das RSE” é constantemente abordado e teve seu pico em 2013. As “estruturas de rede em RSEs” e o “conteúdo compartilhado em RSEs” foram as principais áreas pesquisadas entre 2011 e 2014, mas têm recebido pouco interesse recentemente. Segundo os autores, essas áreas de pesquisa podem ser explicadas pelo objetivo dos pesquisadores em deduzir recomendações de projeto para RSEs,



analisando as relações dos usuários, o comportamento e o raciocínio para o uso. O uso das RSEs é coberto pelo tópico “comportamento do usuário em RSEs”. Este novo foco de pesquisa pode ser explicado pelo fato de que o comportamento do usuário é provavelmente o principal instrumento para entender melhor por que RSEs são aceitas ou rejeitadas no ambiente de trabalho. Esse foco pode sugerir como evitar a falha em sua adoção e explicar os principais fatores de sucesso (WEHNER; RITTER; LEIST, 2016).

3 O USO DA SER PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO 2.0

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

Um exemplo de uso da RSE como ferramenta de auxílio a KM 2.0 é o estudo de caso de Riemer e Scifleet (2012) em que os autores analisaram as mensagens curtas de uma RSE da empresa Delloite Australia. A *Yammer*, nome da rede, surgiu como um espaço para compartilhamento de conhecimento, geração de ideias, resolução de problemas e construção de relacionamento. Constatou-se que a *Yammer* assumia as seguintes funções: 1) construir um terreno comum: o trabalho efetivo de conhecimento e mesmo a comunicação exige o surgimento de um fundo comum compartilhado por pessoas, um fenômeno que já foi descrito como terreno comum (CLARK; BRENNAN, 1991), conhecimento mútuo (CRAMTON, 2001), ou capital social cognitivo (NAHAPIET; GOSHAL, 1998); 2) fornecer entrada: um ingrediente-chave de todo o trabalho de conhecimento é uma nova entrada de informações. Uma prática importante é a publicação de conteúdo, arquivos, links para páginas da web ou, de outra forma, informações que os usuários acham que podem ser interessantes e relevantes para seus colegas; 3) criar novos conhecimentos: foram encontrados vários tópicos de comunicação que foram iniciados com o objetivo de obter ideias do grupo de usuários (esta prática equivale a uma forma de *crowdsourcing*



interno *ad hoc*) e 4) aproveitar o conhecimento existente: os usuários estão conscientes do valor da rede *Yammer*. Eles se baseiam na experiência existente de forma ativa e explícita quando possuem algum problema. Isso representa a atividade mais aplicada e imediatamente relacionada ao trabalho que ocorre no espaço *Yammer*, na qual o conhecimento existente da multidão é aproveitado ao postar uma questão específica no espaço. Portanto, a plataforma é um meio eficaz para que perguntas sejam respondidas, mas também para aprender sobre a experiência de outras pessoas e para acessar a experiência geograficamente dispersa de seus colegas de forma quase instantânea. Embora o estudo se baseie em apenas um caso, a Deloitte Austrália, devido ao seu tamanho e por sua ampla difusão (mais de 90% de adoção) é um caso útil para o rastreamento dos padrões emergentes de comunicação. O compartilhamento de conhecimento exige de uma organização mais do que um ambiente facilitador. É a organização da conversa institucional na prática que permite o que se sabe comunicar e crescer. Para os autores a RSE é a materialização dessa conversa institucional. Pode-se concluir que *Yammer* fornece um exemplo típico do conhecimento em ação (ou conhecimento na prática), perspectiva do conhecimento em que o "foco é no diálogo entre indivíduos, não objetos de conhecimento em um banco de dados" (HANSEN ET AL., 1999, p.2). Além disso, é um exemplo típico da segunda onda de serviço da web social, em que a base está na conversação, em vez de organização do trabalho ou compartilhamento do conteúdo formal (como relatórios). Portanto, é um canal de compartilhamento de informações; um espaço para ideias *de crowdsourcing*; um lugar para encontrar experiência e resolver problemas e, o mais importante, um meio de conversação para contexto e construção de relacionamento para KM 2.0.

Nesse contexto, as aplicações da RSE para o apoio a gestão do conhecimento geralmente são direcionadas pelos funcionários e envolvem atividades como a descoberta de conhecimento, sensação de ideia, criação, manutenção, compartilhamento, transferência e disseminação (TURBAN; BOLLOJU; LIANG, 2011). Wagner e Bolloju (2005) em seu estudo fornecem uma discussão aprofundada sobre o papel desempenhado por fóruns de discussão, *blogs* e *wikis* no gerenciamento de conhecimento conversacional. As áreas de aplicação da RSE incluem a descoberta de especialistas e o mapeamento de comunidades de especialização, bem como a identificação de assuntos relevantes (TURBAN; BOLLOJU; LIANG, 2011).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Outro exemplo é a rede social interna criada pela *Northwestern Mutual Life*, que atrai mais de 7000 representantes financeiros que compartilham o conhecimento capturado (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2007). A Caterpillar também criou um sistema de rede de conhecimento para seus funcionários e revendedores, e a “pfizerpedia” da Pfizer, modelada na Wikipédia, permite aos funcionários e parceiros da empresa criar e manter uma enorme base de conhecimento. Essas atividades em larga escala são conhecidas como “crowdsourcing”, “inteligência coletiva”, “colaboração em massa” e “poder da multidão” (LIBERT; SPECTOR, 2007). Muitas empresas criaram RSE de aposentados para manter seus conhecimentos e permitir que eles se conectem entre si e com a organização. Esses ex-funcionários possuem conhecimentos que podem ser aproveitados para o aumento de produtividade e resolução de problemas (TURBAN; BOLLOJU; LIANG, 2011).

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

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



informações (GIBSON; GIBBS, 2006). As RSEs podem ajudar a resolver esses desafios porque permitem o compartilhamento de conhecimento em larga escala.

Por fim, embora as pesquisas em geral demonstrem os possíveis benefícios das novas TICs para a KM 2.0, não se pode esquecer o outro lado, os possíveis riscos. As novas TICs, o que inclui as RSEs, podem representar riscos como, por exemplo, criar o contra-conhecimento. Isto é, quando os funcionários criam e disseminam interpretações incorretas de certos eventos ou sequências de fatos (CEGARRA-NAVARRO; ELDRIDGE; SÁNCHEZ, 2012). Rumores, fofocas, explicações e justificativas não apoiadas, bem como crenças inadequadas ou falsas são exemplos que ilustram a capacidade dos funcionários para criar e compartilhar o contra-conhecimento dentro da organização (CEGARRA-NAVARRO; SOTO-ACOSTA; ELDRIDGE; WENSLEY, 2014). No entanto, pesquisas recentes reconhecem que o contra-conhecimento não é necessariamente ruim e, portanto, pode ser controlado e manuseado para fomentar a criação do conhecimento (CEGARRA-NAVARRO; SOTO-ACOSTA; MARTINEZ-CARO, 2015a).

Além disso, o fácil acesso a esses sistemas e a falta de controle organizacional muitas vezes sobre a informação e o conhecimento compartilhado, levanta questões de segurança e privacidade, e a necessidade de proteger dados sensíveis. Ainda, outra questão que requer atenção da KM 2.0 é trabalhar em equipe a colaboração em ambientes virtuais a confiança. Embora, haja esforços na literatura que cobrem a construção da confiança em equipes virtuais do ponto de vista teórico e prático (COOPOLA; HILTZ; ROTTER, 2004; DUARTE; SNYDER, 2006; HERNÁNDEZ-LÓPEZ ET AL., 2010), estas questões exigem pesquisas atualizadas, uma vez que as novas TICs podem representar benefícios, assim como, desafios e riscos para o sucesso da gestão do conhecimento 2.0.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A chegada da web 2.0 alterou a forma como as pessoas pesquisam, compartilham e criam informações. Suas aplicações mudaram a adoção da gestão do conhecimento (KM) de uma abordagem centrada na tecnologia para práticas de KM 2.0 que reflete uma abordagem centrada nas pessoas e apoia conversações e colaborações. Este artigo revisou a literatura relacionada para



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

mostrar esse papel transformacional da web 2.0 no suporte e aprimoramento dos processos gestão do conhecimento. Há diferentes formas da web 2.0 ser aplicada ao contexto organizacional como ferramentas de redes sociais, wikis, blogging internos, fóruns e outros que suportam as práticas de KM 2.0. Este estudo investigou exemplos de uso, especificamente, de redes sociais empresariais com o objetivo de apontar tendências da KM 2.0 contribuindo para a melhor compreensão do seu papel.

A RSE é um canal de compartilhamento de informações, um lugar para encontrar experiência e resolver problemas e, o mais importante, um meio de conversação para contexto e construção de relacionamento. Além de um espaço para ideias no formato crowdsourcing, exemplificado no caso Yammer já que uma das funções da rede era criar novos conhecimentos através das ideias do grupo de usuários (crowdsourcing interno ad hoc). Assim, a RSE envolve atividades como a descoberta de conhecimento, criação, manutenção, compartilhamento, transferência e disseminação. Inclui, ainda, a descoberta de especialistas e o mapeamento de comunidades de especialização, bem como a identificação de assuntos relevantes. E no caso de organizações distribuídas, pode auxiliar a resolver certos desafios porque proporciona o compartilhamento de conhecimento em larga escala.

No entanto, há o risco do contra-conhecimento, nem sempre considerado necessariamente como algo ruim. O contra-conhecimento ocorre quando os funcionários criam e disseminam interpretações incorretas, rumores, explicações e justificativas não apoiadas, bem como crenças inadequadas ou falsas. Além disso, o fácil acesso as TICs e a falta de controle organizacional levanta questões de segurança e privacidade, confiança e a necessidade de proteger dados sensíveis. Estas questões exigem pesquisas atualizadas, uma vez que as novas TICs podem representar benefícios, assim como, desafios e riscos para o sucesso da gestão do conhecimento 2.0.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

CHI, C.; EVAS, N.; CHOO, R.; TAN, F. **What influences employees to use enterprise social networks?** a socio-technical perspective. PACIS Proceedings, Paper 54, 2015.

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

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

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

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

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

CROSS, R. L.; PARKER, A.; PRUSAK, L.; BORGATTI, S. P. Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 2, p. 100-120, 2001.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

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

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

FARAJ, S.; SPROULL, L. Coordinating expertise in software development teams. **Management Science**, v. 46, n. 12, p. 1554-1568, 2000.

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

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

HERNÁNDEZ-LÓPEZ, A.; COLOMO-PALACIOS, R.; GARCÍA-CRESPO, Á.; SOTO-ACOSTA, P. Trust building process for global software development teams: A review from the Literature, **International Journal of Knowledge Society Research**, v. 1, n. 1, p. 65-82, 2010.

HOLTZBLATT, L. ; DRURY, J.L. ; WEISS, D ; L.E. DAMIANOS; CUOMO, D. Evaluating the uses and benefits of an enterprise social media platform. **J. Soc. Media Org.** v.1, n.1, 2013.

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

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

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

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

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, **Academy of Management Review**, v.23, n. 2, p. 242-266, 1998.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

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

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

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

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

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

TURBAN, E.; BOLLOJU, N.; LIANG, T. Enterprise Social Networking: opportunities, adoption, and risk mitigation. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v.21, n.3, p. 202-220, 2011.

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

WEHNER, B.; RITTER, C.; LEIST, S. Enterprise social networks: A literature review and research agenda. **Computer Networks**, v. 114, p.1-18, 2016.

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