



## **GESTÃO DO CONHECIMENTO E REDES SOCIAIS: UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC)**

**BRUNO CAVALHEIRO BERTAGNOLLI**

Universidade do Estado de Santa Catarina

[cb.bruno@gmail.com](mailto:cb.bruno@gmail.com)

**CRISTIELE APARECIDA PETRI**

Universidade Federal de Santa Catarina

[cristiele2@gmail.com](mailto:cristiele2@gmail.com)

**PATRICK CUNHA**

Universidade Federal de Santa Catarina

[patrick.cunha@ufsc.br](mailto:patrick.cunha@ufsc.br)

**CLAUDIO JOSÉ AMANTE**

Universidade Federal de Santa Catarina

[claudio.amante@ufsc.br](mailto:claudio.amante@ufsc.br)

**JULIANA FRAGA DUARTE**

Universidade Federal de Santa Catarina

[juuduarte@gmail.com](mailto:juuduarte@gmail.com)

### **RESUMO:**

A relação entre Gestão do Conhecimento e a popularização das redes sociais tem adquirido evidência no século XXI, principalmente no contexto de comunicação de instituições públicas. Tal fato indica a importância da análise de como o conhecimento vem sendo transmitido em tal contexto. Assim, o objetivo deste artigo é identificar de que forma as redes sociais são utilizadas como ferramentas de gestão do conhecimento em instituições públicas de ensino, utilizando como objeto de estudo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). O estudo configura-se em um estudo de caso com foco qualitativo. Realizou-se entrevistas estruturadas com gestores das redes sociais da instituição a fim de compreender como são utilizadas, relacionando os resultados ao processo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008). Por meio da análise, identificou-se que o conhecimento explícito - sequencial e digital - é predominante, caracterizado pela objetividade e racionalidade.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Redes Sociais. Instituições de Ensino

## 1. INTRODUÇÃO

Diante dos desafios apresentados pelo atual cenário informacional, a gestão do conhecimento constitui-se em uma prática de gestão importante no processo de melhoria e aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos, uma vez que oferece orientações e subsídios para reter o conhecimento organizacional e utilizá-lo como insumo para tomada de decisão. Nesse processo, é fundamental que a organização crie uma cultura e propicie um ambiente que estimule a criatividade, a aprendizagem e o compartilhamento de informação, no qual todos estejam envolvidos e comprometidos.

As instituições de ensino, qualquer que seja o seu nível, são os locais nos quais o conhecimento é a principal matéria-prima. O compartilhamento desses itens intangíveis dá aos seus detentores maior visibilidade entre os componentes de sua comunidade.

Observa-se que o século XXI é marcado pelo advento das mídias sociais. Segundo Torres (2009), as mídias sociais são sites na Internet que possibilitam a criação e o compartilhamento de conteúdos e informações produzidos e consumidos por pessoas e para as pessoas. São livres e abertas à colaboração e interação de todos, pois tratam-se de meios de transmissão de informações e conteúdo.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho acrescenta um estudo à parcela da produção científica existente sobre estudos de Gestão do Conhecimento no Setor Público, em especial aos Institutos Federais. O estudo é aplicável uma vez que o IFSC está buscando formalizar um modelo de gestão do conhecimento e em virtude disto em seu Planejamento Estratégico está prevista uma iniciativa estratégica com o objetivo de disseminar práticas de Gestão do Conhecimento. Ainda corroborando a importância do estudo para a Instituição cabe ressaltar que no Plano Anual de Trabalho do IFSC - 2018 existe um projeto relacionado à proposição de um modelo de Gestão do Conhecimento, fatores estes que facilitam o estudo dos pesquisadores.

Diante disso, este artigo tem como objetivo identificar de que forma as redes sociais são utilizadas como ferramentas de gestão do conhecimento em instituições públicas de ensino, a partir do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Como conceito, a Gestão do Conhecimento Organizacional não é uma ideia nova, mas sim, um processo incipiente, cujo escopo, inserido intrinsecamente no campo da cognição humana, começa a ser discutido com mais profundidade pelas organizações neste começo do século XXI, quando o capital matéria cede lugar ao capital conhecimento, pilar de sustentação de qualquer organização no mundo contemporâneo. Cavalcanti e Gomes (2001, p. 245) explicam que,

na economia do mundo globalizado, as vantagens comparativas oriundas dos fatores clássicos de produção – terra, capital e trabalho, definidos pelas teorias clássicas do escocês Adam Smith (1723-1790) e do francês Jean Baptiste Say (1767-1832), e que sempre formaram a base da competitividade de organizações, deixam de ser relevantes diante do novo fator de produção: o conhecimento. (CAVALCANTI; GOMES, 2001, p. 245).

A substituição do capital matéria pelo conhecimento gerou um acréscimo na importância das pessoas dentro das organizações, pois o conhecimento dos processos de trabalho a elas pertence (GEUS, 1998), ou seja, em última análise, as pessoas são muito

importantes para o sucesso da organização, pois são as desenvolvedoras e aplicadoras do conhecimento.

O conhecimento organizacional é considerado um ativo intangível da organização, que Sveiby (1998, p. 3) e Edvinsson e Malone (1998, p. 2) afirmam ser a “nova fonte de riqueza das organizações” e ao que Cavalcanti, Gomes (2001, p. 55) chamam de “capitais do conhecimento”.

A origem da Gestão do Conhecimento Organizacional, tal qual vivenciamos nos dias de hoje em nossas organizações, remonta aos anos de 1980, quando em 1986 Karl Erik Sveiby lançou um livro sobre a gestão dos ativos intangíveis, intitulado *The Know-How Company*. Mais tarde, no começo da década de 1990, o autor lança a obra intitulada *Knowledge Management: 101 types for managing in knowledge-intensive organizations* e dá início, de forma mais intensa, à discussão em torno do tema Gestão do Conhecimento Organizacional e quando, também, Leif Edvinsson desenvolveu um trabalho pioneiro de mensuração do capital intelectual da empresa Skandia, emitindo o primeiro relatório anual público sobre capital intelectual. Ainda na década de 1990, a revista *Fortune*, por meio de seus artigos, popularizou a discussão em torno da gestão do capital intelectual e, assim, começam a surgir em torno do mundo todas as discussões e estudos sobre o tema. A grande questão do mundo corporativo nos anos 1980 era a qualidade (a adequação ao uso, a medida da satisfação do cliente, o atendimento às suas necessidades e expectativas) e a dos anos 1990 foi a reengenharia (o repensar fundamental e a reestruturação dos processos organizacionais, geralmente baseada em sistemas digitais, visando melhorias em indicadores críticos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade e para melhorar a resposta da organização às mudanças de condições nos negócios), quando as políticas governamentais brasileiras centraram-se na privatização, na abertura econômica dos mercados e na atração do capital produtivo. Esse processo de gestão originou a grande questão do mundo corporativo contemporâneo, que é a Gestão do Conhecimento Organizacional, a qual enfatiza a capacidade da organização de aprender e produzir capital intelectual e traduzir rapidamente esse aprendizado em ação, obtendo vantagem competitiva, direcionando o foco das políticas organizacionais para a atração e difusão do capital intelectual. (CAMPOS, 2003).

O capital intelectual sempre existiu. O que é novo é o reconhecimento, de forma explícita, com relação à sua importância para o negócio. Isso ocorre porque as fontes que propiciam a uma organização diferenciais têm mudado de forma significativa ao longo dos tempos. [...] O modelo de capital intelectual não substitui a contabilidade financeira, uma vez que seu objetivo consiste em captar e reconhecer contabilmente os elementos subjetivos que impactam o valor da empresa, o que apenas complementa os atuais objetivos da contabilidade. A grande diferença está no fato de a contabilidade destacar elementos do passado, enquanto o capital intelectual considera aspectos do futuro (SANTIAGO JR.; SANTIAGO, 2007).

Além da interação entre esses elementos, deve-se lembrar que, num estágio posterior e mais qualitativo que o conhecimento, existe o elemento “inteligência”, o qual, é certo, pode surgir de cada um desses elementos, porém, de forma mais usual, surge após a obtenção e internalização do conhecimento. A literatura apresenta várias definições para conhecimento e conhecimento organizacional, que, na essência, se completam, evidenciam as pessoas como as “criadoras” do conhecimento na organização e destacam a questão do capital intelectual como ângulo da Gestão do Conhecimento Organizacional.

As discussões sobre gestão do conhecimento giram em torno do significado deste e de sua importância para a administração, contextualizando a sua aplicabilidade nas organizações modernas e todos os elementos que constituem o atual processo de estruturação exigido pela sociedade. Dessa forma, as organizações passam a refletir uma nova ótica de gerenciamento, repensando suas estratégias, tendo em vista a necessidade de manterem-se competitivas e com perspectivas de crescimento no mercado em que estão inseridas.

Historicamente, podem ser citados alguns autores que deram início aos estudos sobre o gerenciamento do conhecimento nas organizações. Brito (2005) apresenta tais autores em ordem cronológica de seus estudos: Peter Drucker, em 1959, já discutia sobre o surgimento da era do conhecimento; na década de 1970, na Suécia, Karl Erik Sveiby e, no Japão, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, por meio de sua obra *Criação de Conhecimento da Empresa*, na qual é discutida particularmente a nova abordagem das empresas quanto à criação e ao desenvolvimento do conhecimento como elemento único para sua sobrevivência.

Na década de 80, o tema em questão passou a ter maior significância graças a novos estudos relacionados à sociedade do conhecimento, à forma como as empresas estavam aprendendo por intermédio de seus funcionários e ao surgimento de novas competências na gestão estratégica (SILVA, 2004).

A partir de 1990, verifica-se a consolidação dos estudos sobre gestão do conhecimento em universidades, em ambientes das áreas de administração e dentro das organizações. Seguindo os propósitos teóricos da gestão do conhecimento, conhecidos ao longo da década de 90 do século passado, inicia-se, em 1995, o processo de mudanças nas organizações, através da consolidação desse novo pensar, ou seja, verificam-se, nesse momento, os primeiros passos para viabilizar a expansão do conhecimento dentro dessas organizações. O capital intelectual passa a ser visto como recurso imprescindível para o desenvolvimento das organizações, como também o ativo se tornou mais valioso no que se refere a equipamentos, capital financeiro e outros bens da empresa (BRITO, 2005).

Em virtude da intensa competitividade em todos os setores, as organizações passam a ter necessidade de se manterem no mercado, surgindo, assim, novas estratégias de sustentação, como forma de superação dos desafios até então inexistentes. Tais estratégias implicam demandas novas aos trabalhadores, no que se refere ao domínio de papéis e qualificações necessárias ao enfrentamento dos desafios existentes. A relação entre empregados e empregador passa a ser de troca. O empregador oferece oportunidades de maior aprendizagem e qualificação e os empregados, por sua vez, propiciam à empresa maior retorno em termos de produtividade e maior comprometimento (BRITO, 2005).

Nesse contexto de modernidade, torna-se necessário gerenciar, de forma efetiva, o conhecimento gerado nos ambientes interno e externo da organização, provendo os meios e suportes adequados para que as informações possam ser coletadas, tratadas e disponibilizadas e, assim, possam converter-se em conhecimento útil aos processos produtivos, de negócios e de desenvolvimento. As grandes transformações enfrentadas pelas organizações do mundo contemporâneo proporcionam melhorias e ampliação em sua forma de gerenciamento e novas formas de pensar e agir no que se refere ao fator humano dentro da empresa (CAMPOS, 2018).

Como consequência, surge a necessidade de ajuste das estruturas organizacionais das empresas, visando principalmente lidar com as mudanças tecnológicas e com as condições impostas pela sociedade globalizada, criando modelos de gerência, agindo de forma a colaborar com os processos internos e externos da organização, objetivando a criação de novas ideias e, conseqüentemente, a aquisição de novos conhecimentos (CAMPOS, 2018).

Reconhecendo o papel de importância da estrutura nas atuais organizações, Mülbart, Mussi e Angeloni (2008, p. 106) afirmam que: “Não há dúvidas de que a estrutura organizacional exerce impacto sobre o trabalho dos indivíduos. Como integrante da organização, o indivíduo está submetido a uma estrutura que influencia seu comportamento e sua interação no contexto organizacional”.

O desenvolvimento das organizações é comentado por Angeloni e Dazzi (2007, p. 45), os quais afirmam que “a evolução do mundo dos negócios seguiu a evolução da sociedade. As organizações do início do século XX, rígidas e organizadas em torno de um sistema tradicional, não têm mais espaço nos dias atuais”.

Em sua percepção quanto à elaboração de um modelo de gestão do conhecimento, Figueiredo (2005, p. 27) determina que

a arquitetura, os esforços e os pilares de gestão do conhecimento servirá para nortear todas as ações relacionadas à GC na empresa. Durante sua elaboração muito estratégica, são definidas as iniciativas prioritárias, áreas de atuação e a abrangência da atuação da GC. Com esta elaboração, espera-se a definição das expectativas, delimitação dos focos, alvos e prioridades da gestão do conhecimento. (FIGUEIREDO, 2005, p. 27).

Nesse contexto de mudanças no ambiente interno e externo das organizações, surge a necessidade de gestão do conhecimento empresarial, que deve ser trabalhado de forma a potencializar ao máximo seus benefícios, o que vem sendo possibilitado pelos avanços da tecnologia e da ciência, conforme se verá adiante.

O conhecimento é analisado no âmbito organizacional a partir de duas definições, na perspectiva das pessoas: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Ressalte-se que essa definição é apresentada por Nonaka e Takeuchi (2008), os quais são seguidos por outros autores que aderem à sua linha de pensamento. Os dois tipos de conhecimento discutidos são: conhecimento explícito, que se caracteriza por ser organizado e tratado sistematicamente, e conhecimento tácito, que é pessoal, não pode ser tratado e organizado, está implícito e tem o foco voltado para a experiência. Essa abordagem reflete o pensamento de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 8), que relatam que “o conhecimento explícito pode ser “processado” por um computador ou transmitido eletronicamente [...] o conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico”.

Os autores ressaltam ainda que “o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

O conhecimento tácito, por sua vez, é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período; é quase impossível de se reproduzir num documento ou banco de dados. Tal conhecimento incorpora tanto aprendizado acumulado e enraizado que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do modo de agir do indivíduo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 86).

Na visão de Sveiby (1998, p. 43),

o conhecimento explícito exige o conhecimento dos fatos, e sua aquisição dá-se através da informação, tendo como parâmetro a educação formal. Já o conhecimento tácito é voltado para as ações do indivíduo e baseado em práticas que não mudam constantemente. O conhecimento tácito tem uma dimensão cognitiva e não é facilmente visível nem explicável. Está literalmente voltado para as ações e para a experiência corporal do indivíduo, assim como para os ideais, valores ou emoções que ele incorpora. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. [...]. (SVEIBY, 1998, p. 43).

No entender de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69):

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do

conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

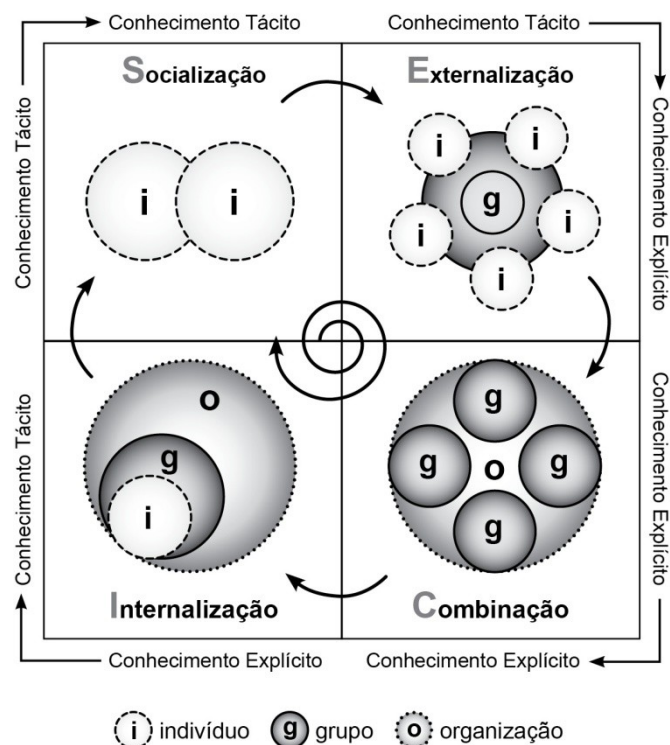
Uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), existem quatro modos de conversão do conhecimento (1) socialização: de tácito para tácito; (2) externalização: de tácito para explícito; (3) combinação: de explícito para explícito; e (4) internalização: de explícito para tácito. Este ciclo, ficou conhecido como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI, (Figura 1) e está no núcleo do processo de criação do conhecimento. Este modelo descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo, e então para o nível organizacional.

A criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é amplificado passando por quatro modos de conversão, conforme descrito pelos autores:

- a) Socialização: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.
- b) Externalização: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
- c) Combinação: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.
- d) Internalização: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

A espiral também é amplificada à medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização. A figura 1 elaborada por Nonaka e Takeushi (2008) exemplifica o Processo SECI.

Figura 1 - Processo SECI



Fonte: Nonaka e Takeushi (2008). Adaptado.

No contexto de transformações em que estão inseridas as organizações do conhecimento elas são capazes de promover um ambiente de adaptação, aprendizagem contínua e geração de criatividade e inovação. Com a dispersão geográfica das empresas e a necessidade de manterem-se conectadas, faz-se cada vez mais necessária a utilização de recursos tecnológicos, dentre os quais está a Web. 2.0. Esta consiste na utilização da internet como uma plataforma ou um canal facilitador para a disseminação do conhecimento, por meio de mídias e redes sociais (DIAS, 2009).

### **3. REDES SOCIAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Segundo Torres (2009), as mídias sociais são sites na Internet que possibilitam a criação e o compartilhamento de conteúdos e informações produzidos e consumidos por pessoas e para as pessoas. São livres e abertas à colaboração e interação de todos, pois tratam-se de meios de transmissão de informações e conteúdo. O uso de qualquer ferramenta 2.0, ainda que apenas para divulgar conteúdo, constitui-se em uma mídia social, e caso haja alguma interação, passa a ser uma rede social. De outra forma, segundo Evans (2009, p. 31) “mídia social envolve uma conversação natural e genuína entre pessoas, sobre algo de interesse mútuo, uma conversação construída sobre pensamentos e experiências dos participantes”. As redes sociais constituem um tipo de mídia social, entendida como um conjunto de todos os tipos e meios de mídias colaborativas.

As redes sociais desenvolvidas na plataforma Web 2.0 possibilitam a formação de comunidades e grupos voltados à transferência do conhecimento, contextualização de temas de interesse comum, discussões e outras finalidades (DIAS, 2009). Elas se apresentam em sites como Facebook, LinkedIn, entre outros que permitem a utilização de recursos com foco na interação e na troca de informações entre as pessoas (DIAS, 2009; TORRES, 2009).

Marteletto (2001, p. 72) define rede social como “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

Torres (2009) afirma que as redes sociais criam uma enorme rede de propagação de informações através do relacionamento contínuo e duradouro das comunidades e participantes. Essas relações não influenciam e refletem apenas um determinado grupo, mas vários grupos e comunidades, em uma progressão geométrica que leva ao chamado efeito viral. Barcellos (2010) concorda ao afirmar que “as Redes Sociais Digitais são uma ferramenta fundamental para a rápida propagação da mensagem a partir da espontaneidade do próprio usuário, efeito nomeado de viralização”.

A análise das redes sociais permite que a organização visualize a criação de valor a partir da percepção dos usuários nas redes. As redes sociais têm um papel fundamental na difusão do conhecimento a partir de seus mecanismos de propagação e transferência de informações (GUEDES; SÁ; RODRIGUEZ, 2010). A seguir são apresentados algumas das redes sociais que servirão de base para o objeto de estudo:

Conforme Santos (2011), o primeiro grande “Boom” das redes sociais aconteceu em 2004 com a chegada da web 2.0, ela que por sua vez indicava a chegada da segunda geração de comunidades, uma espécie de evolução da web após a bolha da internet, onde o grande marco foi o lançamento da rede Orkut, usada na época principalmente por pessoas físicas, com a proposta de possibilitar aos usuários a criação de novas amizades.

As possibilidades de uso das ferramentas como estratégia de marketing e relacionamento logo passaram a ocupar espaço nos esforços de comunicação, e começaram a atrair as instituições de ensino, cujo público é consumidor assíduo das redes.

Para Kushner (2014), o grande marco das redes sociais atuais surgiu em 2006, quando o Facebook foi lançado, abrindo seu uso sem restrições. Na ferramenta os usuários criam

perfis que contêm fotos e listas de interesses pessoais, trocando mensagens privadas e públicas entre si e participantes de grupos de amigos. O Facebook possui várias ferramentas, como o mural, o principal espaço de geração e compartilhamento de conhecimento da ferramenta. Ele é visível para qualquer pessoa com permissão para ver o perfil completo, e posts diferentes no mural aparecem separados no "Feed de Notícias", outro importante espaço. Há também aplicativos com os mais diversos assuntos. A ferramenta é otimizada através de diferentes versões para telefones celulares e smartphones, que facilitam a visualização e acessibilidade do usuários.

Hoje Facebook é a principal rede social, chegando a mais de 102 milhões de usuários brasileiros ativos em 2016, com 83% da preferência dos usuários no país (BRASIL, 2014).

O Twitter é um misto de rede social, blog e ferramenta de comunicação que permite a inclusão de informações com até 140 caracteres (COMM; BURGE, 2009; TORRES, 2009). A ferramenta resume as redes sociais em seus elementos essenciais: uma postagem, um comentário e uma indicação das relações. Martin (2012, p. 108) afirma que “o Twitter é perfeito para pessoas ocupadas, porque os posts são curtos e diretos”.

O comando Follow (seguir) significa que o usuário está concordando em receber os tweets de outros usuários do site; quando o usuário opta por “seguir” outra pessoa suas atualizações aparecerão no espaço destinado às atualizações da rede social, permitindo que ele avalie se é interessante ou não se manter conectado àquela pessoa. Já o Retweet é um tweet publicado por uma terceira pessoa e compartilhado pelos seguidores de determinado usuário, sendo geralmente utilizado quando o membro gosta ou tem interesse em compartilhar o tweet publicado por alguém (GUNELIUS, 2012).

A ferramenta virou um grande blog coletivo, permitindo coletar e encontrar informações de jornais, agências de notícias, informações sobre as causas defendidas e seguidas pelo usuário e por seus amigos (BAREFOOT; SZABO, 2010; COMM; BURGE, 2009; TORRES, 2009).

Já o YouTube trata-se de uma mídia similar à televisão, que trabalha com vídeos curtos e publicados diretamente pelos internautas, e atribui-se a ela o mérito da elevação de vídeos caseiros ao status de estrelas na Internet. A rede popularizou o compartilhamento de vídeos, permitindo que seus usuários criem listas de reprodução, cadastrem produções e comentem as publicações de outros usuários (TORRES, 2009). Dias (2009, p. 92) afirma que “hoje em dia, é comum empresas, utilizarem serviços como o YouTube para compartilhar vídeos sobre seus produtos”. Desse modo, o YouTube torna-se um site “social”, quando as pessoas fazem comentários a respeito dos vídeos, além de haver a possibilidade de carregar os vídeos em websites e blogs, maximizando o potencial “viral” de seus conteúdos (GUNELIUS, 2012).

O Instagram tem em seu mote principal ser uma rede social móvel (surgida exclusivamente com base no uso em smartphone/aplicativo) é baseada principalmente no compartilhamento de fotos e vídeos. Configurando-se como a terceira rede social mais usada no Brasil (HOOTSUITE, 2018) seu sucesso comercial atraiu também empresas e instituições que criaram perfis com o objetivo de divulgar marcas, produtos e serviços de uma maneira mais interativa com o seu público-alvo. Segundo Rainie, Brenner, e Purcell (2012), o sucesso da plataforma pode ser explicado pelo status que fotos e vídeos terem alcançado, tornando-se o fator chave da vida social online.

A partir da venda e integração da plataforma ao Facebook em 2012, a interface entre as duas plataformas adotou uma política de CRM (*Customer Relationship Management*) - páginas e publicações que foram “curtidas” no Facebook aparecem, sugestivamente, no feed notícias do Instagram, criando assim um maior foco e envolvimento com o usuário. Entretanto, a rede é assimétrica, o que significa que se um usuário A segue B, B não precisa



seguir A de volta. O Instagram permite também o compartilhamento direto em outras redes sociais, incluindo Twitter, Facebook, Tumblr, Flickr e Foursquare.

Entre as principais ferramentas para gestão da organização da informação que o Instagram disponibiliza estão as legendas e comentários em fotos e vídeos, comunicações via *direct message* (bate papo), a marcação/menção de outros usuários usando o símbolo @ (que efetivamente cria um link a partir do postagens na conta do usuário mencionado) antes de postá-las, além de duas estratégias comunicacionais e de gestão da informação utilizadas: as hashtags e o *storytelling*.

As hashtags são palavras-chave que são usadas seguidamente do símbolo # e que se transformam em links, ao clicar, o usuário será endereçado para todos os tipos de post (tema ou promoção de marcas) que contiver a *tag* aplicada. Os usuários utilizam e procuram hashtags que têm a ver com sua personalidade e gosto pessoal, objetivam a busca de algo em comum para desfrutar deste conteúdo.

O grande desafio das redes sociais hoje segundo Kushner (2014), é o aumento da complexidade envolvida na gestão das ferramentas, pois essas mídias não podem ser automatizadas como ferramentas de e-mail e marketing por exemplo. Em grande parte, esse desafio deriva da necessidade de participar efetivamente deste universo, estabelecendo diálogos e interações com o público conforme colocam Hay (2009) e Weinberg (2009) de forma a também criar conhecimento e informação que seja relevante para o público.

#### 4. METODOLOGIA

Como método de pesquisa foi adotado o estudo de caso único, de caráter qualitativo, que conforme Yin (2001) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Gil (2002) complementa colocando que o estudo de caso trata-se de um método com objetivo descritivo, que procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas, indicando sua utilização quando não se exige do pesquisador controle sobre eventos comportamentais. Ainda conforme o autor a utilização de estudos de caso específicos evidencia informações existentes em um contexto distinto, porém pode também contribuir para a formação do conhecimento acerca do tema e da área pesquisados, portanto foi o método escolhido para o estudo por considerar-se que atende os requisitos definidos para responder ao problema de pesquisa definido.

Como objeto de estudo, escolheu-se investigar o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). A instituição é constituída de uma Reitoria e 22 Câmpus distribuídos em diversas regiões do estado de Santa Catarina, atendendo atualmente mais de 41.000 alunos e possuindo 2.800 servidores efetivos (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017). A escolha da instituição como base para o estudo deve-se ao seu pioneirismo dentro das instituições da Rede Federal em relação à adoção de inovações ligadas à gestão e tecnologias de Comunicação Social, como a própria adoção das mídias sociais como meio de comunicação com seu público (iniciada em 2008) e a criação e implantação de sua Política de Comunicação (em 2013) (PEREIRA, 2013).

Para responder às questões do estudo, definiu-se duas etapas, a primeira foi uma pesquisa qualitativa por meio de entrevista estruturada (APÊNDICE A), a fim de compreender como as redes sociais são utilizadas no IFSC. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.

Como amostra para captura dos dados foram entrevistados dois jornalistas da Diretoria de Comunicação do IFSC, responsáveis pela implantação e gestão atual das mídias sociais na

instituição. A entrevista foi realizada nas dependências da instituição e gravada com a fim de colher os dados que relacionassem o uso de tais sistemas e suas interligações com a gestão do conhecimento.

Em uma segunda fase, a entrevista foi transcrita e posteriormente as respostas categorizadas e relacionadas de forma a responder ao problema de pesquisa.

## 5. RESULTADOS

Acompanhado de diversas outras instituições de ensino, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) decidiu adotar as mídias sociais como um canal de comunicação institucional a partir de 2008, permitindo uma comunicação mais próxima junto aos alunos, servidores e comunidade externa que utilizam as mídias sociais (PEREIRA, 2013). Iniciou-se com a utilização do Orkut, passando pelo Twitter. A internet nessa época já era considerada um importante canal de comunicação com o público, sendo o portal do IFSC o principal meio digital de comunicação.

A escolha das redes sociais adotadas pela Instituição foi ocorrendo de forma natural, de acordo com o surgimento e crescimento gradual das mesmas. Embora não houvesse métricas ou dados estatísticos para definir as escolhas, a opção partiu da percepção da Diretoria de Comunicação em estar em todos os espaços em que os alunos estavam, sempre seguindo os movimentos de crescimento das mídias, criando o canal da instituição. As principais mídias sociais utilizadas pelo IFSC atualmente são: Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter e Instagram.

Em relação ao objetivo da utilização da redes sociais a questão principal é o fator gerador da necessidade de divulgação – no caso é necessário que o conteúdo diga respeito, ou seja de interesse do público do IFSC – prioritariamente seus estudantes, de forma a mantê-los informados do que ocorre na instituição - ou seus futuros estudantes – gerando curiosidade, conhecimento ou engajamento com a instituição que pode ser seu futuro local de estudo. O conteúdo procura também ser de interesse da comunidade externa em geral, de forma a firmar a identidade institucional.

O LinkedIn surgiu com o foco específico de oferecer oportunidades no IFSC, seja de emprego formal, concursos, bolsas, entre outros, conteúdos que são comuns às demais redes sociais. O YouTube foi adotado após o site próprio de armazenamento de vídeos do IFSC ser desativado, surgindo a necessidade técnica de adotar alguma plataforma gratuita que permitisse a disseminação do conteúdo, minimizando também o custo operacional de manter grandes volumes de informação em estrutura própria.

Em relação à seleção das informações, existem algumas diferenças entre as plataformas e que são levadas em conta nas postagens de conteúdo. O Facebook é utilizado para conteúdos gerais, todas as notícias (factuais e jornalísticas) que sejam de relevância estadual, algumas campanhas gerais como de ingresso também vão para esse canal. O Instagram é utilizado como uma rede voltada para publicação de imagens e é utilizada com a finalidade de gerar engajamento por meio do apelo visual com inserção de imagens atrativas do cotidiano de funcionamento do IFSC e, atualmente, está sendo utilizada a função *stories* (REZ, 2018) para difundir informações rápidas e complementares que são postadas no Facebook, mas de forma mais interativa e visual.

O YouTube é usado para divulgação de vídeos gerados pela IFSC TV, sejam institucionais ou via transmissão ao vivo de eventos e reuniões. Os conteúdos nesse caso são definidos de acordo com a linha editorial de programas produzidos pela TV.

No Twitter, a informação é adaptada de acordo com as limitações da ferramenta (280 caracteres), o que permite uma replicação resumida, por meio de links dos tópicos abordados no Facebook.

Cabe salientar que cada Câmpus do IFSC possui suas redes sociais, sendo utilizadas em um contexto de divulgação local. Nesses casos há servidores capacitados que realizam a curadoria desse conteúdo (jornalistas regionalizados), sendo que todos seguem as mesmas diretrizes.

O IFSC investe financeiramente como parte das campanhas de ingresso nas redes sociais. O Facebook se tornou um dos principais meios de disseminação do processo seletivo de entrada de alunos, e tendo grande penetração na comunidade acadêmica foi adotado como ferramenta de divulgação através de posts impulsionados. O resultado foi muito significativo para o engajamento e disseminação da informação por meio de compartilhamentos. Hoje a equipe de comunicação trabalha com redes sociais, principalmente na criação de conteúdo (criação colaborativa), mas há uma servidora que coordena o processo e é responsável por gerenciar a postagem e criação de conteúdo e captar e analisar métricas de desempenho semanalmente.

Cada conteúdo tem sua própria linguagem gráfica e visual, de acordo com a necessidade da comunicação. Embora o público seja prioritariamente composto por alunos, há diferenças entre as suas categorias de relação dentro da Instituição, considerando que alguns já são ingressos, outros ainda não estão na instituição e outros ainda nem conhecem a instituição. Além disso, o relacionamento nas redes sociais envolve outros públicos, como os citados na política de Comunicação – fornecedores, comunidade externa, servidores etc. – e cada um desses públicos pode envolver estratégias de comunicação diferentes. Além dos públicos, o próprio tipo de conteúdo pode envolver diferentes maneiras de comunicar – tanto visualmente quanto textualmente – isso é uma estratégia de marketing. Há a possibilidade, por exemplo, de ser um conteúdo único (postagem única) sobre determinado tema, ou ser parte de uma série, postado em diferentes dias, com conteúdos sequenciais seguindo uma mesma campanha, com apelo visual coerente entre si.

Internamente alguns conteúdos servem como fonte de pesquisa, principalmente quando envolvem cronogramas ou datas de processos, que são resumos de conteúdos mais extensos, como conteúdos derivados de editais ou documentos mais complexos.

Os conteúdos são produzidos de forma a interessar toda a comunidade acadêmica, seguindo o critério relevância para que seja útil. Isso é feito em forma de triagem/curadoria, daquilo que seja considerado útil para os públicos de forma a não onerar as redes com conteúdo excessivo ou não totalmente relevante. Assim, isso garante que aquilo que for postado gerará interesse no público, e engajamento da comunidade acadêmica. Todas as redes utilizadas hoje geram engajamento, seja por meio de repostagem, comentários, compartilhamentos e curtidas. Isso demonstra o tipo de visualização e utilidade que é dada para cada tipo de conteúdo, sendo monitorada essa interação com o objetivo de sempre trazer aquilo que é mais relevante para o público do IFSC. A ideia é que a informação seja utilizada e disseminada entre os próprios membros das redes sociais, gerando um ciclo positivo de interação e comunicação.

A Política de Comunicação do IFSC definiu que o tratamento das redes sociais da instituição deve estabelecer o relacionamento entre a instituição e seu público. Hoje a Instituição trabalha com interação direta, no momento que ela acontece, ou seja, se alguém postar alguma dúvida, comentário ou menção que careça de resposta ou esclarecimento, a equipe de jornalismo atua imediatamente na rede determinada para responder/interagir com o público. Essa interação é muito positiva, sem formalismos ou burocracia. A instantaneidade é um movimento geral da comunicação das instituições com seu público. A interação depende do conteúdo postado. Alguns geram mais interação que outros, dependendo do assunto, mas o fato é que todos geram algum tipo de impacto no público, exatamente pelo fato de o IFSC postar assuntos relevantes para a vida da comunidade acadêmica. É realizado o monitoramento constante das redes com o objetivo de verificar como ocorre essa interação e

formas de fazer com que ela aumente ou tenha mais relevância. Hoje no IFSC há o entendimento de que assuntos relacionados a questões sociais, campanhas que são evidenciadas em datas específicas, por exemplo, geram grande repercussão, traduzidas em engajamento, interação e debates nas redes sociais.

Em 2013 surgiu a política de Comunicação do IFSC, criada por um comitê em conjunto com técnicos de comunicação e comunidade acadêmica. A referida política dedica um capítulo sobre diretrizes para as redes sociais. As diretrizes dizem respeito a cinco pontos:

- 1) postura esperada: as redes devem ser utilizadas para diálogo e relacionamento com o público (interação) e não só para divulgação de atos, fatos, sendo necessário manter a atualização e seguir padronização visual dessas redes, e as informações (conteúdo) devem seguir os objetivos institucionais do IFSC (ter relação com missão, visão e valores);
- 2) ao planejamento da criação dos canais: atualização regular das informações, interação permanente, monitoramento da interação com o público;
- 3) Criação de ambientes e espaços: a criação de ambientes deve seguir um planejamento global, serem profissionais e terem relação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Os conteúdos postados devem ser justificados tendo em mente os objetivos do conteúdo e a forma de interação com o público;
- 4) código de condutas: há no guia de servidor um código de conduta que deve ser seguido para postagens de conteúdos, que devem ter caráter apenas institucional (e não pessoal);
- 5) monitoramento das mídias sociais: as mídias devem ser monitoradas quanto ao desempenho, à pertinência e à eficácia dos conteúdos postados e do próprio uso da mídia.

A atualização das redes sociais é realizada diariamente no Facebook e Instagram, de acordo com calendário preestabelecido (postagens que seguem cronograma), além de postagens que trazem avisos ou comunicações de fluxo diário (conteúdo jornalístico), relacionadas a comunicados oficiais, eventos, avisos ou conteúdo factual que diz respeito e interessa à comunidade acadêmica (alunos).

O conteúdo tem diversas origens, dependendo do propósito. No caso das notícias, a fonte principal são os servidores e alunos do IFSC dos mais diversos setores/cursos e de todos os Câmpus. Também há os diversos documentos gerados pela instituição, como editais, relatórios, atas, etc. O conteúdo surge também de questões relacionadas a atos, fatos e situações já consolidadas em um calendário anual de eventos, que trazem um cronograma básico de posts anual para cada rede. Destaca-se as questões relacionadas a eventos factuais, direcionados a eventualidades ou ações que ocorrem ao longo do tempo; campanhas de ingresso que seguem um cronograma definido ao longo do ano; campanhas de datas especiais, que procuram trazer e discutir a visibilidade para temas sociais (nesse caso são usadas fontes secundárias de pesquisa) e, atualmente a Instituição busca aplicar o conceito web 2.0, no qual a geração de conteúdo conta com a participação do público usuário. Os temas que são trazidos

conforme a relevância que a comunidade atribui, com a participação na criação, por meio do envio de fotos ou vídeos e, ainda, trazendo informações.

Para cada rede existe uma métrica diferente, acompanhada semanalmente/mensalmente. Esses números variam muito, mas existe o controle de cada tipo de engajamento para cada rede social.

Há pouco tempo, o relatório anual de atividades trazia os dados anuais consolidados gerais do andamento das redes sociais. Mas, embora o uso das redes seja razoavelmente antigo na instituição, a partir de 2016 surgiu a primeira ideia de buscar estruturar a análise de dados gerados pelas interações. Como não há um setor responsável dentro da Diretoria de Comunicação que tenha o domínio pleno de análise de dados, nem técnicos com treinamento sobre essa área, que é bastante complexa, foi iniciado conjuntamente um processo de controle para cada rede social. Isso se configurou em um relatório de análise mensal que traz dados sobre crescimento das redes (em número de usuários), números de engajamento (curtidas, compartilhamentos, reações, retweets, entre outros).

Nas conclusões apresenta-se como a utilização das redes sociais do IFSC refletem na Gestão do Conhecimento.

## 6. CONCLUSÃO

A partir da análise das redes sociais utilizadas pelo IFSC é possível afirmar, baseando-se nos estudos de Nonaka e Takeuchi (2008), que o conhecimento predominante é o conhecimento explícito, caracterizado pela objetividade e racionalidade, sendo um conhecimento sequencial e digital. A interação entre conhecimentos explícitos é uma forma de criação de conhecimento identificada nessas redes sociais, uma ideia corroborada por Choo (2003), que ressalta, em seus estudos, os processos da conversão da informação, nos quais a combinação resultaria, através da interação dos conhecimentos explícitos, na geração de outros, novos. Tal foi observado como possível nas redes, por meio da postagem de informações e da possibilidade de publicação de comentários.

Davenport e Prusak (2003) afirmam que para que o conhecimento possa ser transmitido, ele precisa ser apresentado. Nas redes sociais do IFSC isto é feito mediante a publicação de textos, utilizando-se um canal que permite a codificação desse conhecimento e o seu armazenamento de forma virtual. Embora os autores afirmem que o conhecimento necessita ser absorvido e utilizado para que se contemple seu processo de transferência, Choo (2003) defende que este processo está atrelado ao processamento da informação, podendo-se, portanto, reconhecê-lo nas redes sociais utilizadas pelo IFSC. Atrelado à apresentação do conteúdo, Davenport e Prusak (2003) citam que o conhecimento, para ser compartilhado, deve ser codificado e esta codificação significa adequá-lo a uma linguagem comum e de fácil entendimento para o interlocutor; as publicações realizadas pelas redes sociais do IFSC usam as respectivas linguagens de cada tipo de rede social – informações curtas no Twitter e médias e longas nas demais. Segundo os autores, a codificação do conhecimento permite que ele se torne permanente, e não apenas na mente de quem o veiculou. O nível de alcance da informação publicada pelo IFSC demonstra a quebra de fronteiras característica da Era do Conhecimento.

Percebe-se, também, que a interação entre a rede social e o usuário com o intuito de solucionar uma dúvida é um processo de geração de conhecimento, podendo ser analisado sob a ótica de Nonaka e Takeuchi (2008), Davenport e Prusak (2003) e Choo (2003). Ao expor sua dúvida o usuário da rede demonstra a necessidade de obter um determinado conhecimento, e para que este seja partilhado, o gestor da rede social deve absorver a informação e, através da conversão do conhecimento, construir uma resposta de entendimento

comum e codificável para o usuário. Ao redigir a resposta ocorre a transformação do conhecimento tácito em explícito e, no momento em que o usuário absorve o conhecimento, a conversão é contrária, ou seja, de explícito para tácito. Dessa forma, pode-se detectar um processo de externalização e posteriormente de internalização do conhecimento. Tal processo, em sua totalidade, corrobora as etapas de criação, codificação e transferência do conhecimento.

Davenport e Prusak (2003) entendem que, para ser criado, basta que o conhecimento signifique algo novo para a organização ou para o usuário – ao receber uma nova informação para resolver sua dúvida, o usuário da rede social está adquirindo um novo conhecimento, e este, por sua vez, precisou ser codificado antes de sua transmissão ao usuário; a transmissão ocorre de forma completa, pois o conhecimento é apresentado e absorvido pelo usuário que emite, então, uma resposta relacionada à solução de sua dúvida.

Na visão de Choo (2003), é possível perceber que, no momento em que é apresentada, a dúvida gera uma mudança ecológica, a qual obriga o gestor da rede social a criar significado, fornecendo ao usuário a informação que ele necessita. Essa informação passa pelos processos de conversão, transformando-se de conhecimento tácito em explícito. Por fim, ocorre seu processamento pelo usuário, o que permite a tomada de decisão de forma mais racional. O conhecimento ou conteúdos publicados se propagam através dos públicos que as acessam, pois, a partir de suas redes de relacionamentos, esse público pode compartilhar o conteúdo, tornando a disseminação um efeito viral que não depende do controle dos gestores da rede social.

Diante do que foi exposto entende-se que as redes sociais são utilizadas no IFSC com o intuito de gerar e transferir conhecimento.

Como trabalhos futuros, verifica-se a possibilidade de aprofundar e detalhar os estudos relacionados a gestão do conhecimento por meio de redes sociais explorando individualmente cada ferramenta utilizada e suas especificidades, além de ser possível expandir e realizar o mesmo estudo comparando diferentes instituições e suas estratégias e ações ligadas à questão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. (Org.). Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANGELONI, M. T.; DAZZI, M. C. S. A Era do Conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2.ed. São Paulo: Serinews, 2007.
- BARCELLOS, M. A. R. **Avaliação da eficiência de comunicação em redes sociais digitais**: uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil. 2010. 106 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2010.
- BAREFOOT, D.; SZABO, J. **Manual de marketing em mídias sociais**. São Paulo: Novatec, 2010.
- BRESSAN, R. T. You Tube: intervenções e ativismos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO DA REGIÃO SUDESTE, 12., Juiz de Fora (MG), 2008. **Anais...** Juiz de Fora: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2008. Disponível em <[http://www.petfacom.ufjf.br/arquivos/artigos/Artigo\\_1\\_You\\_Tube.pdf](http://www.petfacom.ufjf.br/arquivos/artigos/Artigo_1_You_Tube.pdf)>. Acesso em: 25/05/2018.
- BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005. 239p.
- CAMPOS, M. M. **Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília**: um estudo exploratório. 2003. 126 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <[http://eprints.relis.org/12296/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Marcelo.pdf](http://eprints.relis.org/12296/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Marcelo.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2018.
- CAMPOS, M. M. **Gestão do conhecimento organizacional**. Brasília, DF: Unyleya, 2018.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira. In: CASSIOLATO, J. E. et al. **O futuro da indústria: oportunidades e desafios**: a reflexão da universidade. Brasília: MDIC/STI, 2001. p.245-267.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- COMM, J.; BURGE, K. **O poder do Twitter**: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez. São Paulo: Gente, 2009.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DIAS, G. M. **Uso da Web 2.0 pelas organizações brasileiras**: quais são as contribuições dos novos recursos para alavancar a gestão do conhecimento? 2009. 121 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. 2009.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- EVANS, D. **Marketing de mídia social**: uma hora por dia. Rio de Janeiro: Starling Alta Com. Ltda, 2009.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: QualityMark, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Campus, 1998.
- GUEDES, A. L. A.; SÁ, M. F.; RODRIGUEZ, M. V. R. 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. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: ENERGIA, INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E COMPLEXIDADE PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL, 6., Niterói, ago. 2010. **Anais...** Niterói, 2010. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10\\_0326\\_1275.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0326_1275.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2018.
- GUNELIUS, S. **Marketing nas mídias sociais em 30 minutos**: manual prático para divulgar seus negócios pela internet de modo rápido e gratuito. São Paulo: Cultrix, 2012.

HAY, Deltina. A survival guide to social media and web 2.0 optimization: strategies, tactics, and tools for succeeding in the social web. Austin: Dalton Publishing, 2009.

HOOTSUITE. **Digital in 2018**. Disponível em: <<https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>>. Acesso em: 22 de maio de 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório de gestão do IFSC 2017**. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/relatorios-de-gestao>>. Acesso em: 18 de jun. 2018

KUSHNER, D. A Brief History of Marketing Technology (and Social Media Marketing). 2014. Disponível em: <<https://www.act-on.com/blog/brief-history-social-media-marketing/>>. Acesso em: 20 de jun. 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MARTIN, G. Z. **30 dias para arrasar nas mídias sociais**. Rio de Janeiro: Best Business, 2012.

MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 105-129.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEREIRA, D. A. Mídias Sociais como estratégia de comunicação em Instituições de Ensino: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina. Publicação do IFSC. 2013

RAINIE, L.; BRENNER, J.; PURCELL, K. **Photos and videos as social currency online**. Pew Internet & American Life Project. 2012.

REZ, R. **O que é storytelling?**. Nova Escola de Marketing. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/marketing/o-que-e-storytelling/>>. Acesso em 22 de maio de 2018.

SANTIAGO JR., J. R. S.; SANTIAGO, J. R. S. **Capital intelectual: o grande desafio das organizações**. São Paulo: Novatec, 2007. 320 p.

SANTOS, N. Conheça a História das Redes Sociais. 2011, Disponível em: <<http://www.natanaeloliveira.com.br/a-historia-das-redes-sociais/>> Acesso em: 18 de jun de 2018

SILVA, S. L. da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.33, n. 2, p. 143-151, maio/ ago. 2004.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

WEINBERG, T. **The new community rules: marketing on the social web**. 1. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



APÊNDICE A - Roteiro entrevista estruturada

Histórico	1) O que motivou o IFSC a usar as redes sociais?
	2) Quais as redes sociais já utilizadas pelo IFSC? Por que essas redes foram escolhidas? Houve algum critério para escolha?
Geração do Conhecimento	3) Como é selecionado o conteúdo publicado nas redes sociais no IFSC? Após a seleção, como é feita a avaliação do que deve ou não ser postado?
	4) No dia-a-dia há troca de informações sobre o que é/será veiculado nas redes sociais?
	5) O IFSC investe em redes sociais? Como funciona tal investimento? Tem pessoas destinadas a trabalhar as redes sociais e estudá-las com foco em criar algo novo e avaliar o desempenho?
Armazenamento do Conhecimento	6) O conteúdo publicado nas redes sociais utiliza linguagem comum a todos? Existe algum tipo de conteúdo postado que você tem que modificá-lo ou transcrevê-lo de alguma outra forma para que seja publicado nas redes sociais?
	7) Após efetuar publicações nas redes sociais, vocês as utilizam como fonte de pesquisa? Por que?
Transferência do Conhecimento	8) Como você avalia a utilização dos conteúdos publicados nas redes sociais por seus membros?
	9) Como você vê os usuários recomendando e utilizando as redes sociais do IFSC como fonte de conhecimento ou informação?
	10) Como vocês avaliam a interação entre o conteúdo publicado e os membros das redes sociais? Explique.
	11) Existe algum manual ou roteiro que evidencia como as redes sociais devem ser utilizadas? Explique.
Gestão do Conhecimento	12) Qual a frequência de atualização das redes sociais?
	13) Qual a origem do conteúdo publicado nas redes sociais?
	14) Existe algum critério quanto ao tamanho do conteúdo que é publicado?
	15) Existe uma avaliação da qualidade do conteúdo que é publicado nas redes sociais? Se sim, baseado em qual parâmetro?
	16) Você tem controle ou saberia informar qual o número de compartilhamentos ou republicações dos conteúdos postados nas redes sociais?
	17) Existe uma mensuração da quantidade de interações dos membros nas redes sociais com o conteúdo publicado?
	18) Existe um controle do número de acessos às redes sociais? Se sim, como é feita essa mensuração?