



# gestão do conhecimento e redes sociais: entre a teoria e a prática

por mariana tavernari

## Como ir além da divisão dicotômica que separa o campo acadêmico e o corporativo?

Historicamente, as grandes descobertas científicas nos séculos 18, 19 e 20 foram motivadas pelos processos de sistematização e generalização do conhecimento, tanto nas ciências humanas quanto nas exatas. O conhecimento e a técnica elevaram a sociedade a um novo nível e a evolução dos transportes e o surgimento da imprensa fazem parte dessas transformações.

As formas de comunicar se transformam nesse contexto. De massiva (de um para todos), a comunicação passa a acontecer em diferentes direções, de todos para todos. As redes sociais hoje são tomadas como um paradigma no contexto da fluidez e do excesso de informações no mundo contemporâneo. O modelo de navegação proposto pelo Facebook - baseado em atualizações feitas pelos próprios usuários e visualizadas por contatos - passa de simples entretenimento para fazer parte da agenda das grandes corporações, como um modelo a ser seguido.

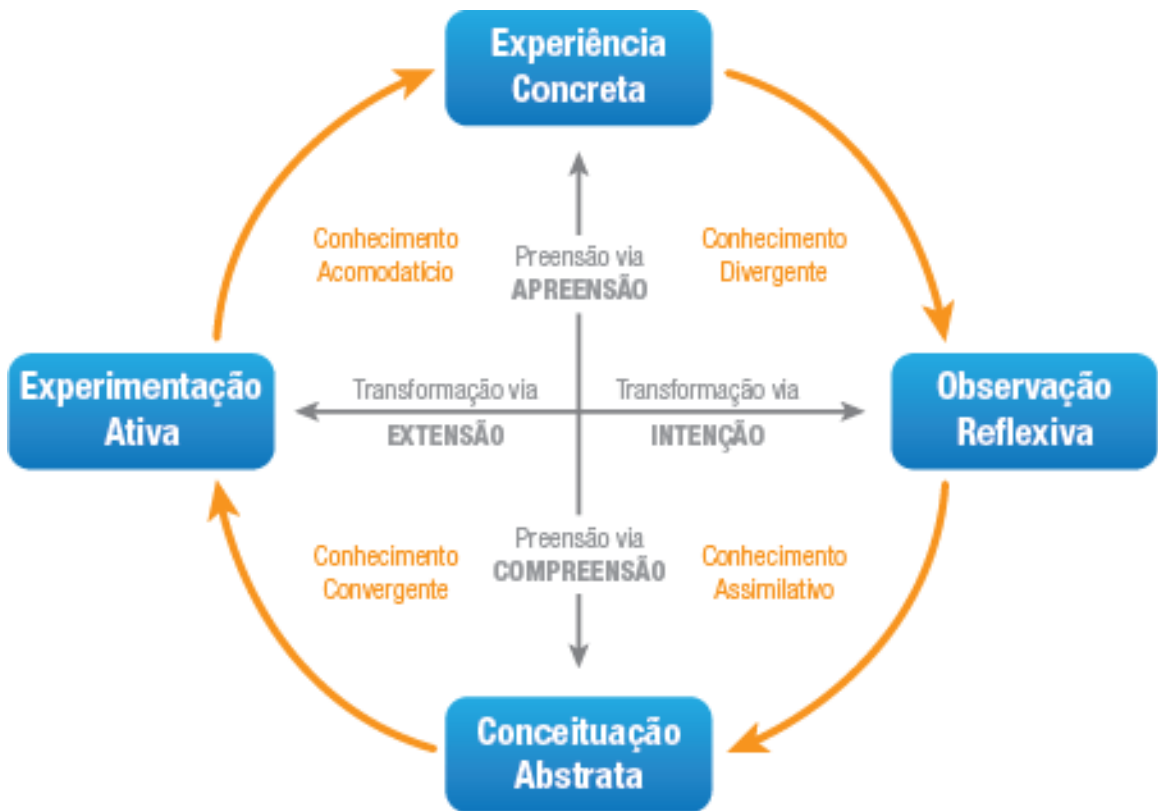
Mas as redes sociais, como nós e laços entre os seres humanos, já eram um modelo de relacionamento ainda antes do surgimento da Internet. O estudo das redes complexas começou nas ciências exatas, mas foi incorporado pela sociologia até que transformou-se na perspectiva da análise estrutural das redes sociais: a grande febre no campo da Comunicação e da Cibercultura, destinando-se a estudar os laços e relações entre pessoas, grupos ou instituições.

Pensando a sociedade como uma estrutura, um sistema, uma rede, estudar as redes sociais na internet é pensar em um ator social, que se apresenta na Internet de diversas maneiras – o autor de um blog, por exemplo -, e pensar nas suas conexões, dinâmicas e que se transformam a cada clique do mouse.



A ciência e a tecnologia ainda fundamentam e sustentam o modelo dominante. A primeira, como um conjunto de hipóteses e conceitos, baseada em teorias e orientada a estudar a natureza de acordo com o método científico, prospectando e buscando a explicação de fenômenos. A tecnologia, de natureza concreta, busca a aplicação de um conhecimento científico para conseguir um resultado prático, o resultado do fenômeno.

A divisão teoria/prática é uma noção herdada principalmente do modo moderno de concepção do mundo: a aprendizagem seria estritamente um processo experiencial, ou seja, proveniente do contato e das percepções entre o indivíduo e o mundo que o cerca. De uma experimentação ativa e uma experiência concreta, o indivíduo retira insumos para uma observação reflexiva, que pode dar origem a um pensamento, uma conceituação abstrata, conforme figura abaixo:



A tensão entre esses dois polos é perniciososa porque nos faz escolher entre fazer ou dizer, comunicar ou participar, pensar ou agir, quando, na verdade, ambos ocorrem simultaneamente, apesar de serem atividades humanas distintas. Essa dicotomia, resquício da modernidade, aparece também na cisão universidade/empresa, como se a academia fosse o lócus do conhecimento puro, abstrato, teórico e as corporações o local onde “as coisas realmente acontecem”, onde se aprende na prática.

Figura 1. Modelo de aprendizagem experiencial (David Kolb. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, 1984)

Na Universidade, as redes sociais e o conhecimento como ativo intangível são focos de estudo de diversos campos: a Gestão do Conhecimento e a Análise de Redes Sociais são duas áreas de pesquisa das mais ricas. Ambas marcadas pela interdisciplinariedade, ou seja, pelo intercâmbio entre diversos campos do conhecimento (como a Engenharia, as Ciências da Informação, a Administração, a Comunicação, a Economia e a Psicologia), são objetos de pesquisa em diversas universidades e núcleos brasileiros de pesquisa[1].

Já nas empresas, a Gestão do Conhecimento e a Análise de Redes Sociais são incorporadas como metodologias que ajudam a alcançar resultados como incrementos na colaboração, retenção de conhecimentos críticos, facilitando a busca de especialistas, entre outros.

### **1. Gestão do Conhecimento (GC)**

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e hoje já faz parte da estratégia empresarial. Assim, a Gestão do Conhecimento tem em sua origem a natureza concreta do dia a dia da gestão das grandes organizações.

As novas práticas de gestão empresarial surgidas principalmente a partir dos anos 70, também fazem parte do contexto da contemporaneidade. Nessa quebra de paradigma, a GC, principalmente nos anos 90, surge como uma ferramenta valiosa na evolução dos novos modos de se administrar uma organização. Como metodologia inovadora, ela tem como objeto principal a a melhor utilização do capital intelectual das organizações.

Nesse mundo complexo, o capital intelectual é um dos ativos mais valiosos nas empresas. Mais do que ter uma sede, máquinas e instalações hoje vale cada vez mais ter políticas, metodologias, processos, fórmulas, patentes e conhecimentos bem estruturados e alinhados aos objetivos estratégicos do negócio.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento se torna também um campo do conhecimento, digno de pesquisas acadêmicas. Assim surgem grande parte dos Programas de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento no Brasil, muitos deles acoplados a escolas de negócios.

---

[1] Podem ser citados a Coppe – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina, alguns programas de Pós-Graduação da Escola Politécnica e da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, a Fundação Dom Cabral, a Fundação Getúlio Vargas, entre outras.



## 2. Análise de Redes Sociais (ARS)

A ARS é abordada como uma forma de compreender a dinâmica de relações, identificar fluxos de informação, mecanismos e agentes de poder e analisar ambientes complexos de interações. Buscam a compreensão de problemas complexos, como a integração entre estrutura social (macro) e ação individual (micro). São, geralmente, estudos das relações (offline e online), em termos matemáticos, realizados por universidades e institutos de pesquisa.

Estudos de Análise de Redes Sociais tem ganhado no Brasil e no exterior, um forte enfoque corporativo: como instrumento de Gestão do Conhecimento, a ARS entende que a construção do conhecimento no contexto organizacional se dá a partir também das redes sociais, que referem-se às relações firmadas pelos indivíduos dentro da organização. Entre as aplicação de análise de redes sociais no mundo corporativo estão iniciativas de gestão de mudanças; em diagnósticos de gestão do conhecimento; em ferramentas e páginas amarelas; em comunidades de práticas e gestão de competências.

Como uma metodologia da Gestão do Conhecimento, a ARS transpõe a noção de colaboração no mundo no geral para uma ferramenta corporativa, fazendo das redes sociais as protagonistas. Uma metodologia de GC colaborando, avaliando, regulando e apoiando os processos de gestão do conhecimento nas empresas.

### Considerações Finais

Conforme já foi observado, pensar a Análise de Redes Sociais como uma metodologia de natureza abstrata e a Gestão do Conhecimento como uma ferramenta do mundo prático revela-se uma cilada. Isso acontece porque nos vemos obrigados a escolher entre duas naturezas complementares e cuja divisão já não faz mais sentido no mundo contemporâneo, em que esses paradigmas foram rompidos.

Mesmo a pesquisa acadêmica tem sua etapa empírica. E mesmo as empresas precisam reter os conhecimentos teóricos de seus colaboradores. Como fica então essa divisão falaciosa? As duas temáticas abordadas – da GC e da ARS –, tanto como disciplina teórica como ferramentas de gestão ajudam a responder esse dilema: cabe a nós, acadêmicos, colaboradores de diversas empresas, consultores, administradores, empreendedores, etc compreenderem a importância de ultrapassar esse momento em que já não faz mais sentido aprender sem experimentar, nem experimentar sem aprender. A todo fluxo agora corresponde um refluxo. E mais do que isso: se entendermos que mesmo no mundo dito “real”, tudo é representado, mediado pelo aspecto simbólico, essa dicotomia perde o sentido de existir.