

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Josy Alvarenga Carvalho Gardin

CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO EM BLOGS CORPORATIVOS

**Porto Alegre
2010**

Josy Alvarenga Carvalho Gardin

CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO EM BLOGS CORPORATIVOS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Edi Madalena Fracasso

**Porto Alegre
2010**

Josy Alvarenga Carvalho Gardin

CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO EM BLOGS CORPORATIVOS

Conceito final:

Aprovada em 08 de julho de 2010

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada - UFRGS

Profº. Dr. Alsones Balestrin - UNISINOS

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes - UFRGS

Orientadora: Dra. Edi Madalena Fracasso - UFRGS

DEDICATÓRIA

Ao meu marido Peterson por compartilhar comigo o sonho de me tornar Mestre em Administração e fazer tantas renúncias para que esse sonho se tornasse possível.

Aos meus pais pela educação que me deram e por todos os valores transmitidos que condicionaram minhas escolhas.

A minha mana Ju que mesmo à distância, esteve presente em todas as minhas dificuldades e conquistas; ao meu cunhado Ju pelo apoio e ao meu pequenino Davi que mesmo sem saber me fez ter forças para persistir.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado capacidade e força para enfrentar todos os desafios que surgiram durante o mestrado.

Ao meu amor Peterson pela cumplicidade, compreensão e confiança.

A minha família que entendeu e apoiou todas as minhas escolhas.

À professora Dra. Edi Madalena Fracasso pela orientação e apoio na fase final deste trabalho e pelo seu exemplo profissional que tanto me inspirou.

À professora Dra. Lilia Maria Vargas pela orientação e apoio na etapa inicial deste trabalho.

Ao professor Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada pelo apoio, contribuições e profissionalismo em me ajudar.

Ao professor Dr. Alsones Balestrin pela participação na banca e pelas sugestões que muito contribuíram para a melhoria deste trabalho.

Ao professor Dr. Fernando Dias Lopes pela participação na banca de defesa desta dissertação.

Ao amigo irmão Breno pela cumplicidade e por conseguir me fazer acreditar na conclusão do mestrado.

A CAPES pela concessão da bolsa, ao Programa e professores de Pós Graduação em Administração da UFRGS que me proporcionaram um ambiente acadêmico propício ao aprendizado.

Ao professor Dr. Paulo Antônio Zawislak pelas aulas extraordinárias que tanto me fizeram refletir.

Aos amigos Madail e Belarmino que tanto me ajudaram no começo de tudo.

Aos cunhados Cláudio e Nilva que compreenderam minhas escolhas e me apoiaram sempre.

À Paola, Marinês e Daiane que em momentos diferentes se tornaram minhas grandes amigas. Amigas para todas as horas, com as quais pude contar do início ao fim.

Ao amigo Eduardo pela convivência e pela paciência em me ajudar nas aulas de inglês.

Ao Gian, que foi um chefe compreensivo e soube entender a necessidade de me ausentar da empresa para me dedicar à escrita da dissertação.

Às duas construtoras que gentilmente aceitaram participar dessa pesquisa e muito contribuíram para conclusão desta dissertação.

À Helena e Cleuza que foram muito mais que minhas vizinhas, sendo minhas companheiras em muitos momentos de solidão.

Aos professores da UFLA que me incentivaram a seguir a carreira acadêmica e ao PET – Programa de Educação Tutorial pelas oportunidades que condicionaram minha escolha pelo mestrado.

"Os pescadores sabem que o mar é perigoso e que a tormenta é terrível, mas este conhecimento, não os impede de lançar-se ao mar".

Vincent Van Gogh

RESUMO

O conhecimento é considerado um dos principais ativos de uma empresa. É ele que permite à empresa agregar valor aos seus produtos, solucionar problemas e produzir novos conhecimentos a partir dos já existentes. A criação de conhecimento é entendida como um processo de transformação colaborativa e de caráter dinâmico, que tem como base a interação dos indivíduos como agentes sociais no contexto organizacional. Nesse sentido, assume-se nesse trabalho que a criação de conhecimento depende da mobilização cognitiva e da legitimação social, e que a média gerência exerce a importante função de mediadora de tal processo. A partir de um estudo do blog corporativo de duas construtoras, este trabalho teve como objetivo analisar os resultados do blog em relação à criação de conhecimento para tais empresas. Os dados foram coletados através de entrevistas com os gerentes e questionário semi-estruturado direcionado aos colaboradores de diferentes setores da empresa. Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo do tipo temática na identificação e priorização dos conteúdos presentes nas entrevistas. Os resultados indicaram que os elementos que interferem na criação de conhecimento para as empresas através do uso de blogs corporativos são: a interação que ocorre entre o usuário e a empresa, o processo de implantação do blog, a validação do blog pela alta gerência, o comprometimento e a disciplina dos responsáveis pela manutenção do blog, o envolvimento dos funcionários de diferentes departamentos da empresa com o blog e a atuação da média gerência como ativista ou trabalhadora do conhecimento. Assim, o blog pode proporcionar criação de conhecimento à empresa, no entanto, para que isso ocorra é necessário que a empresa consiga estabelecer um processo de análise da informação e colaboração captada no blog e que ocorra a mobilização cognitiva e a legitimação social tanto dos funcionários quanto da diretoria da empresa. Portanto, embora os resultados indiquem que os blogs corporativos permitem a criação de conhecimento para a empresa, fica evidente que este não é o objetivo que orienta a sua implantação.

Palavras-chave: criação de conhecimento, blog corporativo e colaboração

ABSTRACT

Knowledge is considered one of the main assets of a company. It allows the company to add value to its products, solve problems and produce new knowledge from existing ones. The knowledge creation is understood as a collaborative transformation process and it has a dynamic character, which is based on the interaction of individuals as social agents in the organizational context. In this sense, it is assumed in this paper that the knowledge creation depends on the cognitive mobilization and social legitimacy, and middle management has an important role of mediating such a process. By studying the corporate blogs of two construction companies, this paper aimed to analyze how the blogs results relate to the knowledge creation for both companies. Data were collected through interviews-with managers and semi-structured questionnaire directed to workers from different sectors of the company. Data were analyzed using the thematic content analysis to identify and prioritize the contents of the interviews. The results indicated that the factors which influence the knowledge creation for companies through the use of corporate blogs are: the interaction that occurs between the user and the company, the blog deployment process, the blog validation by senior management, the commitment and discipline of those responsible for maintaining the blog, the involvement with the blog by different departments employees in the company and the middle managers role as knowledge activist or worker. Thus, the blog can provide knowledge creation to the company, however, for this to occur it is necessary that the company establish an information analysis process and collaboration captured on the blog and the cognitive mobilization and social legitimacy must occur for both employees and the company's board. Therefore, although results indicate that corporate blogs allow the knowledge creation for the company, it is evident this is not the goal that guides its deployment.

Keywords: knowledge creation, collaboration and corporate blog

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Processos de negócios que podem receber os benefícios dos blogs corporativos _____	22
FIGURA 2: Tipos e vantagens dos canais de comunicação. _____	25
FIGURA 3: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional _____	34
FIGURA 4: Número de posts mensal das empresas Alfa e Beta _____	49
FIGURA 5: Número de posts e comentários nos primeiros 14 meses de existência dos blogs (B). _____	54
FIGURA 6: Criação de conhecimento através da interação no blog corporativo _____	62

LISTA DE TABELAS

QUADRO 1: Identificação das empresas (Alfa/Beta), dos entrevistados (X) e respondentes (Y).	44
QUADRO 2: Categorias da análise de conteúdo.	45
QUADRO 3: Resultados da análise em relação às características dos blogs corporativos	46
QUADRO 4: Resultados da análise em relação à interação e colaboração.	50
QUADRO 5: Resultados da análise em relação a criação de conhecimento.	55
TABELA 1: Realização das entrevistas	43
TABELA 2: Número de posts e comentários	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problematização	16
1.2	Justificativa	18
1.3	Objetivos	19
1.3.1	Geral	19
1.3.2	Específicos	19
2	Blogs corporativos	21
2.1	Características	21
2.2	Tipos de blogs corporativos	23
2.3	Vantagens e desvantagens	25
2.4	Tendências	27
3	Criação de conhecimento nas organizações	27
3.1	Mobilização cognitiva e legitimação social	28
3.2	Criação de conhecimento como um fenômeno interpretativo	30
3.3	Modos de conversão do conhecimento	32
3.4	A atuação da média gerência na criação de conhecimento	36
4	Comunicação Empresarial	37
4.1	Princípios norteadores das boas conversas	39
4.2	Interação e colaboração	39
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
5.1	Tipo de Pesquisa	42
5.2	Seleção dos blogs corporativos	42
5.3	Processo e instrumentos de coleta de dados	43
5.4	Método de Análise	45
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	46

6.1	Análise das características do blog corporativo	46
6.2	Análise da interação e colaboração	50
6.3	Análise da criação de conhecimento	55
6.4	Síntese da análise dos resultados	62
6.4.1	Síntese dos resultados da empresa Alfa	63
6.4.2	Síntese dos resultados da empresa Beta	63
7	CONCLUSÕES	64
7.1	RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	67

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é considerado um dos principais ativos de uma empresa. É ele que permite à empresa agregar valor aos seus produtos, solucionar problemas e produzir novos conhecimentos a partir dos já existentes. A razão pela qual o fenômeno de criação de conhecimento (CC) nas organizações mostra-se relevante às discussões acadêmicas e profissionais está associada ao valor estratégico que o conhecimento tem para as mesmas.

O processo de criação de conhecimento é, necessariamente, específico ao contexto em termos de tempo, espaço e relacionamento. Para que a informação se torne conhecimento é necessário que esta receba significado através de sua interpretação. Nesse sentido, com o objetivo de apoiar a criação de conhecimento, organizações têm investido em tecnologias de informação e comunicação (TICs) (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). No entanto, alguns estudos indicam que as TICs nem sempre melhoram a difusão e criação de conhecimento (DAVENPORT, 1997; MCDERMOTT, 1999) devido à resistência dos funcionários em partilhar o conhecimento e utilizá-los efetivamente (MARKUS; KEIL, 1994).

Acredita-se que, uma das respostas para este desafio é a estruturação da criação do conhecimento organizacional suportada por ferramentas que permitam níveis elevados e eficientes de colaboração. É importante criar um ambiente que permita uma maior integração das pessoas numa organização. Há um entendimento no mundo globalizado que as organizações devem privilegiar modelos estratégicos que considerem a inovação de produtos, serviços ou processos como uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1999; TAPSCOTT; WILLIAM, 2007).

O conhecimento é, cada vez mais, o produto da chamada sociedade em rede e fundamentalmente um elemento para o sucesso na economia baseada no conhecimento (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007). As pessoas participam ativamente da economia e esta participação atinge seu topo com novas formas de colaboração. Estas mudanças caminham no sentido de alterar a forma como produtos e serviços são inventados, criados e comercializados, trazendo desafios e oportunidades de inovação e crescimento para as empresas.

1.1 Problematização

A consolidação do uso da internet nos últimos anos vem alterando o comportamento do consumidor, que passa a ser mais participativo, exigente e dinâmico. No Brasil, o uso da web tem crescido e, em dezembro de 2009, atingiu 67,5 milhões de usuários, se tornando o segundo maior meio de comunicação em massa usado no país. Além disso, os brasileiros assumiram a liderança mundial em tempo médio de acesso (48h 26min. por mês) e a tendência é que a expansão continue em 2010 (Estatísticas..., 2010).

O crescente uso da internet provocou profundas mudanças na sociedade, o que levou alguns historiadores a compararem a Era da Internet com o Renascimento e com a Revolução Industrial (LIBERT e SPECTOR, 2009). A chamada Web 2.0, internet de segunda geração, apresenta-se como um dos principais exemplos da nova realidade tecnológica na Internet, espaço onde ocorreram mudanças na recepção, na utilização de processos e na troca de conteúdos informativos, evoluindo para ambientes de criação e de colaboração na construção coletiva de conteúdos (KINCAID, 2010). Já Keen (2009) discorda dos benefícios atribuídos à Web 2.0 e a caracteriza como uma ameaça aos valores da sociedade e à economia.

Dada a sua importância, a Web 2.0, tem exercido papel relevante nas organizações por permitir que a participação e a colaboração das pessoas ocorram de forma sem precedentes. Uma das razões que pode explicar a ocorrência desse fenômeno pode ser atribuída ao baixo custo de transação que envolve as atividades estruturadas a partir dessa tecnologia.

No contexto de contínua evolução tecnológica, um dos destaques da Web 2.0 é o blog corporativo, ferramenta que proporciona à empresa uma comunicação bidirecional, direta e rápida. Muito se tem publicado na Internet sobre blogs corporativos, também chamados de blogs de empresas ou blogs de negócios, porém ainda há muito a ser pesquisado, sobretudo no âmbito acadêmico.

Blog é um termo usado para se referir às páginas da web escritas por um autor e organizadas em ordem cronológica inversa. Os blogs corporativos geralmente possuem uma temática definida e são criados, mantidos e atualizados

por uma organização, permitindo a interação com seus públicos (internos e externos) no ambiente virtual. Algumas características o colocam em vantagem em relação a outros meios de comunicação, tais como: fácil criação, manutenção, baixo custo, espaço para comentários, leitura cronológica e possibilidade de troca de links, além de proporcionar ao usuário uma sensação de intimidade com a empresa (TERRA, 2006).

Os blogs corporativos estão cada vez mais se consolidando como ferramentas-chave dentre as alternativas de comunicação das empresas com o mercado. Há estimativas que atualmente metade da audiência mundial da Internet é formada por leitores de blogs (FONTOURA, 2009). Por se tratar de tecnologia relativamente recente tem sido objeto de estudo de muitos autores, tais como, Wright (2008), Varela (2007), Orihuela (2007), Cipriani (2008) e Terra (2006).

Embora ainda apresente um tímido crescimento, comparado ao seu potencial de uso, os blogs corporativos nacionais tem crescido à medida que as empresas descobrem o poder e os benefícios que eles podem oferecer (CIPRIANI, 2008). Segundo uma pesquisa da revista Info Online (2009), dentro do universo das 100 empresas mais ligadas do Brasil - 2009, ou seja, que utilizam o maior número de computadores, redes, servidores e outros atributos relacionados, 24% delas utilizam o blog como ferramenta de comunicação.

A maior parte das pesquisas que estudaram os blogs corporativos (WRIGHT, 2008; VARELA, 2007; TERRA, 2006; ORIHUELA, 2007) abordaram esta ferramenta como um canal de comunicação entre a empresa e seus diversos públicos, dando ênfase às áreas de marketing, relações públicas e de suporte técnico. Assim, diante da lacuna na literatura em estudar os blogs com enfoque na criação de conhecimento (CC) para a empresa, a idéia central desta pesquisa é a compreensão da forma com que a interação entre a empresa e os usuários do blog possibilita a criação de conhecimento. Nesse contexto, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os resultados dos blogs corporativos em relação à criação de conhecimento para a empresa que o utiliza?

A partir dos conceitos propostos, a CC é entendida, nesta pesquisa, como um processo de transformação colaborativa e de caráter dinâmico, que tem como base a interação dos indivíduos como agentes sociais no contexto organizacional. Nesse sentido, assume-se que a CC depende da mobilização cognitiva e da legitimação

social, que se referem, respectivamente, à interpretação de informações e eventos por parte dos agentes que as experimentam e à integração de um conhecimento ao repertório partilhado de um grupo social. Por fim, outro elemento considerado na criação de conhecimento é o papel da média gerência que atua como elo entre os assuntos estratégicos e operacionais da empresa.

1.2 Justificativa

Em busca de vantagens competitivas e na tentativa de acompanhar as mudanças de comportamento de seus clientes, um número cada vez maior de empresas tem apostado no uso de blogs corporativos por o considerarem um veículo de comunicação bidirecional com elevado grau de interatividade e por possuírem potencial para promover vários benefícios à empresa, tais como: estreitar o relacionamento com seus diversos públicos, transparência de suas atividades e comunicação mais informal que outros meios.

Begara (2006) enfatiza que os blogs corporativos não são apenas uma tendência, mas sim, uma realidade que chegou para ficar, assim como a necessidade das empresas se adaptarem a ela. Nesse mesmo sentido, André e Cardoso (2006) também ressaltam que a inevitabilidade dos blogs e a mudança nas organizações, implica que admitamos que os blogs existem, quer as organizações os reconheçam e recorram a eles, quer não.

Em relação ao uso dos blogs, Cipriani (2008) menciona que as grandes empresas têm explorado poucas oportunidades de marketing e quase nenhuma de relações públicas, havendo ainda muito espaço para se obter vantagens com o uso desta tecnologia. Segundo Orihuela (2005), os blogs corporativos, na Europa, são uma realidade e há empresas especializadas em sua implementação, enquanto no Brasil, a área ainda está despontando e gerando novas demandas.

O uso de blogs corporativos nacionais tem crescido e, aos poucos, as empresas estão descobrindo o poder e os benefícios que essa ferramenta pode proporcionar. No entanto, Röhl (2003) resalta que há certa resistência por parte das organizações em aderir ao que, para alguns parece ser mais uma nova moda.

Assim, muitas empresas têm dificuldade em ver o blog como uma ferramenta

capaz de alavancar vendas e reforçar vínculos entre seus funcionários, ou de criar novos laços com seus diferentes públicos.

Apesar da atenção que o mundo corporativo tem dado aos blogs, ainda é pequena a quantidade de pesquisas acadêmicas sobre a utilização destes nas organizações, seus benefícios e os fatores que encorajam o seu emprego, ou seja, pouco se sabe sobre as barreiras no uso dos blogs corporativos e os resultados que estes têm proporcionado às empresas, o que justifica a realização desta pesquisa.

1.3 Objetivos

Após definida a questão de pesquisa, apresenta-se os objetivos que se busca alcançar com a realização deste trabalho. Além do objetivo geral, foram estabelecidos dois objetivos específicos.

1.3.1 Geral

Analisar os resultados do blog corporativo em relação à criação de conhecimento para a empresa que o utiliza.

1.3.2 Específicos

- ✓ Identificar os elementos que interferem na criação de conhecimento em blogs corporativos.

- ✓ Identificar os fatores que favorecem e dificultam a interação entre os usuários do blog e a empresa.

Em relação à estrutura, além da parte introdutória, esta dissertação apresenta nas três primeiras seções os temas e conceitos sobre blog corporativo, criação de

conhecimento, interação e colaboração. Na seção seguinte são explicados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, onde são descritos além do método de pesquisa, os critérios de seleção dos blogs analisados, os instrumentos de coleta de dados e técnica de análise dos resultados. Posteriormente, é apresentada a análise dos resultados, que foi dividida em três blocos. Por fim, são relatadas as conclusões, seguidas dos apêndices e anexos.

2 BLOGS CORPORATIVOS

Estamos na era da participação ativa do consumidor. Por meio de um número cada vez maior de mídias geradas pelo usuário, a influência que esses meios exercem nas organizações e em seus planejamentos globais de comunicação já não pode ser ignorada (GONÇALVES; TERRA, 2007). Nesse sentido, Begara (2006) enfatiza que, diante da contínua evolução tecnológica “Os blogs corporativos são mais do que uma tendência, são uma realidade que chegou para ficar, assim como a necessidade das empresas se adaptarem a ela”.

2.1 Características

Orihuela (2007) comenta que a definição para o termo blog existe desde 1997, quando Jorn Barger o designou para denominar um web site baseado em conexões com breves comentários dispostos em uma cronologia. Terra (2006) define os blogs corporativos como um canal de comunicação entre a empresa e seus públicos, que permite uma comunicação bilateral e mais informal, pelas próprias características do veículo.

Já em relação à sua estrutura, um elemento fundamental, presente em todos os blogs consiste nos posts. Eles encontram-se sempre dispostos em ordem cronológica inversa, possuindo, cada um, um endereço permanente na rede, conhecido como *permalink*. Outro item importante, presente em vários blogs, consiste em uma lista de sites referentes à temática ou aos assuntos abordados pelo blog: o blogroll (ORIHUELA, 2007).

Os blogs apresentam conteúdo de fácil leitura, devido a sua linguagem predominantemente informal e um poder de comunicação bidirecional instantâneo. Eles se configuram como excelentes ferramentas de diálogo e troca de informações entre consumidores e companhias (CIPRIANI, 2008). Os blogs oferecem um espaço

para escrever, constituído de dois terços de um periódico on-line e um terço de um espaço de discussão (KAJDER; BULL, 2003).

Cipriani (2008) comenta que os blogs corporativos no Brasil vêm sendo utilizados, em sua maioria, por pequenas empresas, e no contexto dos negócios, podem ser classificados segundo as funcionalidades que são aplicáveis à empresa, conforme demonstrado na Figura 1.

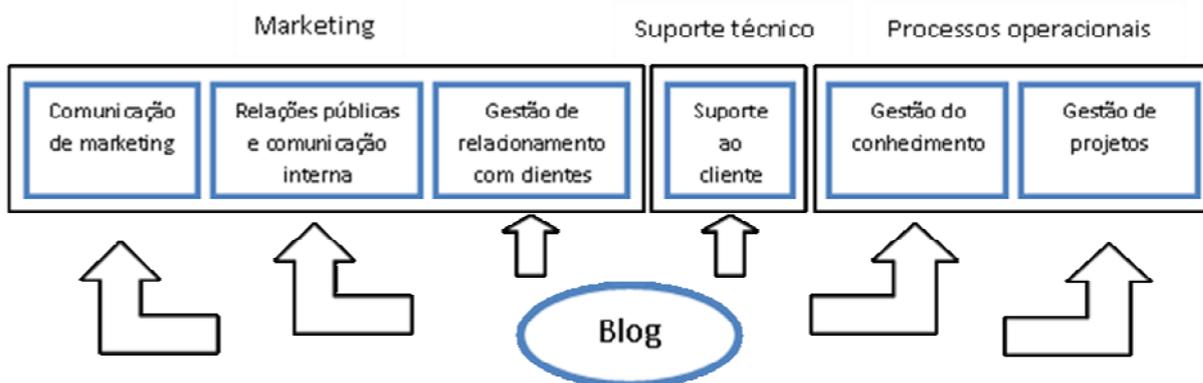


FIGURA 1: Processos de negócios que podem receber os benefícios dos blogs corporativos

Fonte: Cipriani (2008)

A funcionalidade de marketing envolve comunicação de marketing, relações públicas e comunicação interna e gestão de relacionamento com clientes. O suporte técnico envolve o suporte ao cliente, no qual o blog pode atuar de duas maneiras, como um portal de informação técnica ou como ferramenta interna para a troca de informações de atendimentos recentes. Já os processos operacionais envolvem a gestão do conhecimento para se conseguir alcançar excelência operacional nos processos internos e a gestão de projetos, na qual o blog serve como ferramenta para troca de informações internas.

Segundo Cipriani (2008), os blogs possuem uma interface simples e fácil de utilizar, tornando qualquer pessoa apta a divulgar informações na Internet. Orihuela (2007) define blog como um canal, a princípio pessoal, de transmissão e de compartilhamento de informações ou opiniões em que não há editores ou prazos preestabelecidos por ninguém, senão pelo próprio escritor do blog.

Os blogs corporativos apresentam-se como instrumentos de comunicação organizacional e relações públicas que atendem aos padrões de bidirecionalidade, instantaneidade e dispensam a intermediação (TERRA, 2008). O que separa o blog

corporativo das demais espécies de *blogs* são seus subtipos mais comuns e a maneira pela qual o conteúdo do blog é gerido (WRIGHT, 2008).

Cipriani (2008) recomenda algumas regras no uso de blogs corporativos, tais como:

- ✓ Antes de iniciar um veículo com essas características, é preciso se familiarizar com o universo deles;
- ✓ Estabeleça normas e políticas de uso;
- ✓ Defina um bom nome;
- ✓ Mantenha o tom pessoal e informal no veículo;
- ✓ Seja autêntico e opinativo;
- ✓ Seja honesto;
- ✓ Seja aberto e receptivo às interações;
- ✓ Controle comentários para evitar abusos de usuários mal intencionados;
- ✓ Seja específico nos assuntos tratados e na temática do blog;
- ✓ Garanta a qualidade dos textos produzidos e que o autor seja especialista no assunto;
- ✓ Escreva com frequência;
- ✓ Ofereça ferramenta de busca por palavra-chave no histórico dos textos;
- ✓ Observe o tempo gasto para responder aos comentários ou escrever os textos.

2.2 Tipos de blogs corporativos

Em relação ao público, Muller (2006) divide os *blogs* corporativos em dois tipos: internos e externos.

Os *blogs* corporativos externos são aqueles em que o conteúdo publicado pela empresa pode ser acessado por qualquer usuário da *Internet*, e tem o propósito de promover uma interação externa, seja como canal de comunicação, de reforço da marca, de *feedback* para desenvolvimento de produtos, de gerenciamento de crises, de relações públicas, de relacionamento com a mídia ou de posicionamento estratégico. Já o *blog interno*, é dirigido às audiências internas e se caracteriza como

um canal de comunicação de assuntos de interesse da companhia e seus colaboradores.

Wright (2008) considera que os blogs externos ampliam a expressão da empresa na mídia digital, melhorando o relacionamento com os clientes por meio das respostas aos comentários e dando suporte às mensagens publicitárias de correio eletrônico enviadas pelas empresas aos clientes.

Pinto (2002) define o blog como um veículo de comunicação opinativo que exprime o ponto de vista do editor e que mantém a mesma filosofia presente nos demais veículos de informação da empresa. Pinho (2006) complementa argumentando que esta característica do blog favorece o direcionamento das ações da empresa no mercado justamente por possibilitar a troca de opiniões e expectativas com os diversos públicos.

Weil (2006) comenta que o blog para o público externo pode ser encontrado por qualquer pessoa em um site de busca e funciona como um canal para a empresa se comunicar com diferentes públicos, seja para responder às dúvidas dos clientes ou para dar dicas e prestar esclarecimentos quanto ao funcionamento dos produtos e serviços. Já os blogs internos ficam restritos à Intranet da empresa e são úteis na elaboração de projetos e no compartilhamento de informações, na medida em que permitem que o conhecimento dos funcionários seja reunido em um único espaço.

Dentre outras vantagens, Terra (2006) defende que os blogs externos favorecem o fortalecimento das relações com importantes grupos de *stakeholders* e o posicionamento da organização como especialista em determinados assuntos, além da possibilidade de servir como uma espécie de ouvidoria dos clientes.

Para Dutto (2005) uma organização necessita transparecer uma atmosfera de confiança e comprometimento para estar apta para estabelecer relacionamentos de valor com seus públicos. Também acredita que são as pessoas e não os recursos que compõem uma organização e que as primeiras, por sua vez, são integrantes de redes dinâmicas de conversação que definem, garantem identidade, geram personalidade e fazem com que a companhia se destaque.

2.3 Vantagens e desvantagens

Em relação à comunicação externa, Wacka (2009) aponta que o potencial benefício do blog corporativo é o fortalecimento do relacionamento com importantes públicos-alvo. Já Terra (2006) destaca como benefícios do blog externo o aumento da visibilidade da marca e credibilidade da empresa, um tom mais pessoal nas discussões, e relacionamentos mais íntimos com os públicos pela possibilidade de comunicação direta que permitem.

No entanto, como desvantagens do veículo, Dutto (2005) destaca a falta de interesse por considerar o *blog* um instrumento informal; falta de comando e controle; insistência em imposição de políticas e regras rígidas para *blogar*, ou seja, interagir no blog. Terra (2008) acrescenta como desvantagem a vulnerabilidade da empresa frente ao público interno e externo.

Na Figura 2 são apresentados os tipos e vantagens de alguns canais de comunicação, sendo que quando comparado com outros canais de comunicação o blog se destaca pela sua alta interatividade e poder de divulgação.

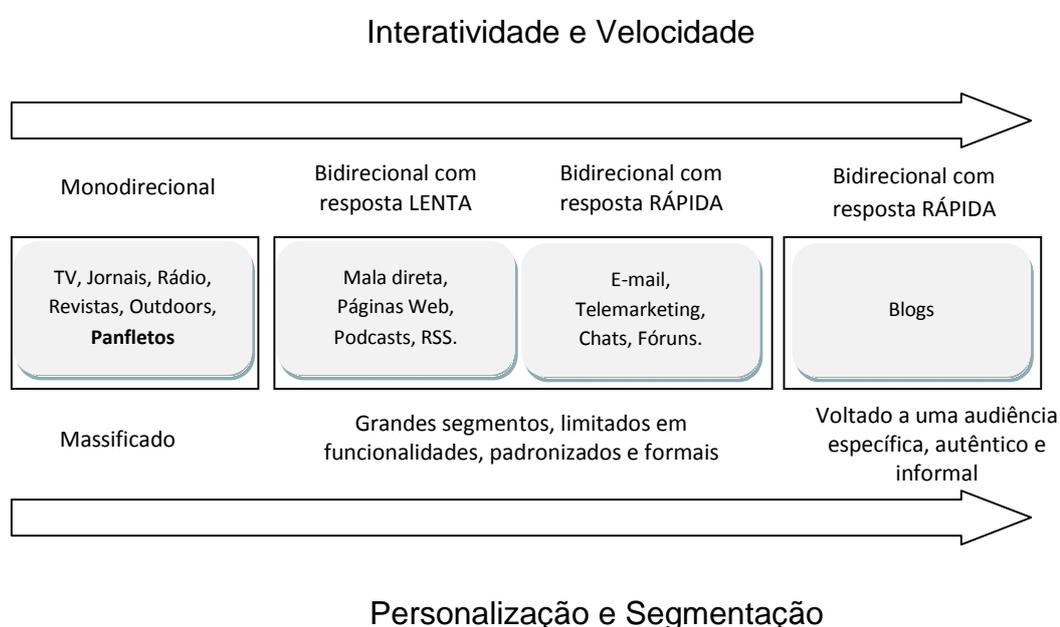


FIGURA 2: Tipos e vantagens dos canais de comunicação.

Fonte: Cipriani (2008)

Apesar da constante associação de blogs a diários virtuais, para Blood (2000) o blogueiro exerce a função de filtrar o conteúdo da web para seus leitores, ou seja, apresenta informações que possam ser relevantes para um determinado público. Os blogueiros passaram a citar outras pessoas através da inclusão de links para os seus sites, o que gera uma rede de referências mútuas entre blogs. Terra (2006) acrescenta que no espaço para comentários é onde ocorre a interação, sendo que a quantidade de comentários recebidos pode servir como um termômetro da audiência.

No entanto, mesmo diante de tantas afirmações positivas, os blogs corporativos são um fenômeno recente no contexto empresarial e também podem apresentar riscos. Cipriani (2008) aponta dois grandes benefícios: a) a articulação estratégica da comunicação ao se fazer uso de textos aparentemente informais que buscam proximidade com o leitor divulgando e protegendo a marca e a reputação da companhia; e b) o estabelecimento de um elo entre todos os departamentos da empresa ao atuar como canal de informação sobre mudanças internas. Mas, para evitar prejuízos à imagem da empresa, alerta que é preciso tomar alguns cuidados: a) monitorar os comentários e postagens para que não violem os direitos b) gerenciar os textos para que não ocorra o vazamento de informações confidenciais e c) evitar a invasão de *spams*, propagandas indesejadas que circulam pela internet dificultando a navegabilidade.

Embora o blog possa ter finalidades diversas, há algumas características que devem ser comuns a qualquer blog corporativo, como: velocidade que se refere à atualização freqüente, a informalidade que se traduz em uma linguagem leve e gramaticalmente correta, a autenticidade que está relacionada à veracidade das informações que transmite credibilidade e a interatividade (ZAGO, 2008).

Aspectos como a transparência e o estabelecimento de experiências positivas com os clientes são essenciais a uma companhia que almeja sucesso no mercado atual. Manter o blog da organização atualizado é fundamental, pois a essência de um blog consiste em publicar com uma freqüência regular. Mantê-lo desatualizado não gera estímulo para que as pessoas o acessem com freqüência em busca de novidades (GONÇALVES; TERRA, 2007).

No blog corporativo é fundamental manter um tom de informalidade na linguagem para atrair a atenção dos leitores, ou seja, a linguagem deve ser simples, direta, mas gramaticalmente correta e bastante coerente (WEIL, 2006).

“É relevante, para o impacto do blog, a credibilidade e fiabilidade do colaborador que o desenvolve, o que acrescenta valor e aumenta o seu potencial para a organização, humanizando-a” (ANDRÉ; CARDOSO, 2006).

2.4 Tendências

Embora a realidade nacional em termos de blogs corporativos ainda seja limitada, o uso destas ferramentas tecnológicas cresce a cada dia. Aos que saíram na frente, fica o desafio de saber aplicar, mensurar os resultados da exposição das informações e de aprender a encarar os posts com as opiniões do público que acessa (GONÇALVES; TERRA, 2007).

Para Terra (2006) os blogs e outras ferramentas já são realidade em algumas corporações e revolucionam a forma de comunicação entre empresa e clientes, acelerando a transmissão de conhecimento e transformando-se em fatores importantes para conquista de vantagem competitiva no dinâmico ambiente on-line. As novas mídias, dentre elas o blog corporativo, podem reaproximar as organizações de seus consumidores por permitirem diálogo entre elas e seus públicos.

Os blogs corporativos têm sido analisados em diversos contextos. Terra (2006) estuda os blogs dentro do enfoque nas relações públicas e Weil (2006) analisa o blog como uma ferramenta de marketing, relações públicas e comunicação organizacional ao mesmo tempo.

3 CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao tratar o conceito de dados e informações, Tuomi (1999) relata que os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível; ao passo que a informação torna-se conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões. Assim, uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a

outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico.

Nonaka e Takeuchi (1997) discutiram sobre as práticas de gestão orientadas à criação de conhecimento e contribuíram de forma decisiva para que o tema fosse considerado de maneira mais abrangente por outros estudiosos e pesquisadores da área. De forma crítica, tais autores realizaram uma primeira revisão da literatura sobre criação de conhecimento e demonstraram que as práticas e teorias encontravam-se segmentadas a partir de duas linhas de percepção da realidade organizacional descritas por eles como sendo: científica e humanista. Ressaltavam que nos dois casos havia uma propensão à abordagem determinista à criação de conhecimento, que deixava de lado os aspectos subjetivos inerentes ao contexto social do qual o conhecimento efetivamente emergia (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Por fim, enfatizavam a necessidade de articular tanto conhecimentos explícitos, como era feito tradicionalmente pelas organizações ocidentais, como conhecimentos tácitos, que orientavam a atuação das empresas orientais.

Baseamo-nos na distinção estabelecida por Michael Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou 'codificado' refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. [...] Nosso modelo dinâmico da criação de conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A abordagem de criação de conhecimento adotada nesta pesquisa considera os aspectos psicológicos e sociais do conhecimento. Assim, se por um lado, a CC parte de uma expansão cognitiva, que credita a interpretação à crença do que é considerado realidade, por outro, atenta ao contexto social no qual está inserido (BRUNER, 2001). Posteriormente são explicados os conceitos de mobilização cognitiva e legitimação social.

3.1 Mobilização cognitiva e legitimação social

Para criar sentido da realidade, os indivíduos contam com representações simplificadas, que podem ser entendidas como esquemas cognitivos de que uma

pessoa lança mão para compreender várias situações e ambientes e que servem como mapas que permitem aos indivíduos interpretar o contexto, além da percepção puramente imediata (WEICK, 1988).

A compreensão e a ação humana dependem da interpretação de informações e eventos por parte dos agentes que as experimentam. Dependem, portanto, do significado atribuído ao contexto. Significado esse, que constitui um fenômeno socialmente construído (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991).

Assim, as representações simplificadas ou modelos mentais permitem aos indivíduos e às organizações criarem sentido da realidade e, conseqüentemente, agirem sobre a mesma. Porém, tais modelos podem ser, ou tornarem-se, incompletos ou inadequados. Para Barr et al (1992), citando também outros autores, isso acontece porque: (a) tais modelos determinam qual informação ou estímulo receberá atenção; (b) esta informação ou estímulo tende a ser interpretada de acordo com o modelo mental atualmente constituído, e (c) este modelo mental orienta a ação. Assim, os modelos mentais servem como esquemas de percepção que possibilitam lidar com a realidade que se apresenta, embora também limitem as alternativas de ação.

Além da mobilização cognitiva, a criação de conhecimento depende de um processo de legitimação social. Se por um lado pode-se afirmar que “toda atividade humana está sujeita ao hábito; qualquer ação freqüentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode em seguida ser reproduzido como economia de esforço” (BERGER; LUCKMANN, 2004), por outro, tal constatação é insuficiente para explicar o que significa esse fenômeno essencialmente social que é criação de conhecimento.

A legitimação é responsável por integrar um conhecimento ao repertório partilhado de determinado grupo social de acordo com determinadas estruturas normativas que foram, com o tempo, sendo constituídas e validadas. A legitimação, nesse sentido, dá origem ao que se pode denominar de universo simbólico (BERGER; LUCKMANN, 2004).

3.2 Criação de conhecimento como um fenômeno interpretativo

Bruner (2001) enfatiza que é necessário compreender a criação de conhecimento dentro de nosso meio de vida socialmente constituído, que depende da partilha de significados e, igualmente, de modos compartilhados de negociar suas diferenças de interpretação. Portanto, ao considerar, a criação de conhecimento como uma ação situacional e interdependente do contexto em que emerge, tão ou mais relevante do que tratar de suas propriedades ou de seus fluxos está a questão de como as pessoas constroem tal contexto baseada em suas interpretações.

O conhecimento e o contexto são simultaneamente e interativamente construídos pelo ser humano e, por requererem interação social, implicam em atribuição intersubjetiva de significados. Assim, duas questões merecem destaque: a) os esquemas cognitivos devem orientar as ações subjetivas; e b) os mecanismos sociais possibilitam legitimar tais ações dentro de uma estrutura objetiva. A interpretação, nesse sentido, torna-se responsável por desencadear a reciprocidade entre ambas (MACHADO-DA-SILVA et al, 2005).

Para atribuir significado à realidade e, então, agir sobre ela, os indivíduos contam com esquemas cognitivos, em que uma pessoa lança mão para compreender determinado elemento ou situação (WEICK, 1988). Por outro lado, a criação de conhecimento é interdependente de um processo de legitimação social que consiste em tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível o conhecimento. Para Berger e Luckmann (2004) a legitimação integra um conhecimento ao repertório partilhado de determinado grupo social de acordo com determinadas estruturas normativas que foram, com o tempo, sendo constituídas e validadas.

As implicações desse jogo entre mobilização cognitiva e estruturas de legitimação para as teorias do conhecimento nas organizações referem-se: as dimensões do conhecimento que, distingue-se em tácito ou explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e a participação dos profissionais nos processos de criação de conhecimento, distinguindo-os entre ativistas (KROGH *et al*, 2001) ou trabalhadores do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) e que reforçam interações de ordem subjetiva/cognitiva ou objetiva/social, respectivamente.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser formalizado, estruturado e transmitido em forma de rotinas, procedimentos, práticas ou condutas (LEROY; RAMANANTSOA, 1997). Já o conhecimento tácito refere-se àquele conhecimento que se apresenta como subjetivo, pessoal e particular e, portanto, dificilmente pode ser formalizado e transmitido a outras pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito pode ser apropriado a partir do diálogo ou do emprego de metáforas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para tanto, este processo depende, essencialmente, da experiência subjetiva e de seus mecanismos de mobilização de repertórios. A transferência do conhecimento explícito, por sua vez, requer atividades práticas ou associativas (LEROY; RAMANANTSOA, 1997) que dependem, por sua vez, de estruturas sociais e objetivas de legitimação.

A distinção do conhecimento em tácito e explícito pode ser considerada frágil, caso entenda-se que são estados de uma mesma entidade (AKBAR, 2003). Ao considerar que o conhecimento existe de uma forma tácita ou explícita, uma organização pode favorecer um ou outro modo de lidar com o processo de criação de conhecimento. Nesse sentido, uma organização pode valorizar aqueles processos que requerem, respectivamente, ações autônomas ou deterministas por parte de seus profissionais.

O ativista do conhecimento, segundo Krogh et al (2001) é aquele indivíduo que, a partir de sua própria disposição, (a) deflagra e concentra a criação de conhecimento, (b) reduz seus custos e prazos associados, (c) impulsiona suas iniciativas, (d) melhora as condições de inserção dos demais profissionais, (e) oferece-lhes a capacitação necessária, e (f) expande as questões dos grupos de trabalho para a organização. Os ativistas do conhecimento, independentemente de suas categorias na estrutura organizacional, cumprem importantes papéis na empresa.

Já o trabalhador do conhecimento, orienta-se por determinados guias ou papéis estabelecidos pela organização com o propósito de capturar, distribuir e aplicar conhecimento durante suas atividades rotineiras. Davenport e Prusak (1998) ressaltam que mais importante do que as atividades especializadas que um indivíduo exerce, são aquelas orientadas à criação, disseminação e uso de conhecimentos organizacionais.

Quando o profissional participa como ativista do conhecimento, o processo de criação de conhecimento está associado à questão da solicitude. De acordo com KROGH et al (2001) “solicitude em relação a outro é ajudá-lo a aprender, contribuir para que se conscientize quanto a eventos importantes e suas conseqüências, fomentar conhecimentos pessoais e compartilhar *insights*.” Assim, a solicitude depende de: (a) confiança mútua, (b) empatia ativa, (c) acesso à ajuda, (d) leniência nos julgamentos e (e) coragem.

A criação de conhecimento, vista a partir de um paradigma mais amplo e integrador, deve ser concebida como uma combinação de processos cognitivos e sociais (EASTERBY-SMITH et al, 2000). Nesse sentido, o conhecimento pode se apresentar em níveis mais tácitos ou explícitos, e não meramente de uma ou outra forma.

Embora ressaltem sua importância Tsoukas e Vladimirou (2001) criticam a insistência dada por Polanyi à característica pessoal do conhecimento e propõe a definição de que o conhecimento é definido como “a habilidade individual de fazer distinções dentro de um domínio coletivo de ação, com base na apreciação do contexto, na teoria ou em ambos”. Tal conceito preserva a importância do papel do indivíduo, porém como agente social.

Além disso, quando Nonaka e Takeuchi (1997) lançam mão das dimensões tácita e explícita do conhecimento para propor a teoria da CC, de sua conversão nas organizações, eles as percebem como estáticas e sem distinção de grau. Assim, ou o conhecimento é tácito, ou é explícito, ou está em conversão entre essas dimensões.

3.3 Modos de conversão do conhecimento

A teoria da criação do conhecimento organizacional está fundamentada em duas dimensões: epistemológica e ontológica. Na dimensão ontológica a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Já a dimensão epistemológica está baseada na interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, sendo que o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado, enquanto o conhecimento explícito refere-se ao

conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a interação entre esses elementos, tácitos e explícitos, faz emergir quatro modos principais de conversão de conhecimento, os quais, tomados em conjunto, constituem a criação de conhecimento. São eles: (i) socialização - conversão do conhecimento tácito em tácito; (ii) externalização - conversão do conhecimento tácito em explícito; (iii) combinação - conversão do conhecimento explícito em explícito; e (iv) internalização - conversão do conhecimento explícito em tácito.

A socialização de conhecimentos envolve o compartilhar de conhecimentos tácitos entre indivíduos e está relacionada com a experiência. Na prática, isso envolve a captura de conhecimento a partir da proximidade física (NONAKA; KONNO, 1998). Essa conversão acontece, necessariamente, quando dois ou mais agentes envolvem-se em determinada prática, com suas histórias, perspectivas e motivações, dentro de um campo social que permite a interação entre ambos e concede um grau satisfatório de confiança. Já a externalização envolve a articulação do conhecimento tácito em explícitos, na forma de metáforas e analogias, hipóteses ou modelos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A combinação de conhecimentos significa sistematizar, em forma de novos conhecimentos ou conhecimentos mais complexos, determinados conceitos já explícitos. Os indivíduos trocam conhecimentos em distintas situações de trabalho. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Internalizar está intimamente relacionado ao conceito de aprender-fazendo. Os indivíduos, nessas situações ou experimentam, ou vivenciam determinado processo, enquanto exercem suas atividades rotineiras. Tais experiências ou vivências partem de conhecimentos explícitos e são, então, internalizados como elementos de seus esquemas cognitivos Nonaka e Takeuchi (1997).

A concepção de aprender-fazendo requer uma interação entre os denominados: circuito simples e circuito duplo de aprendizagem (ARGYRIS, 1976; ARGYRIS; SCHÖN, 1978). No primeiro caso, o processo possibilita ao indivíduo alcançar suas metas de aprendizagem de acordo com as políticas e as normas de conduta já legitimadas e partilhadas pelo grupo ou pela organização. No circuito duplo, por sua vez, as políticas, normas e programas de ação são confrontados,

questionados e reavaliados, implicando a internalização de novos esquemas de aprendizagem.

Na figura seguinte está representado o processo de criação de conhecimento, em que acontecem as conversões do conhecimento, anteriormente explicadas.

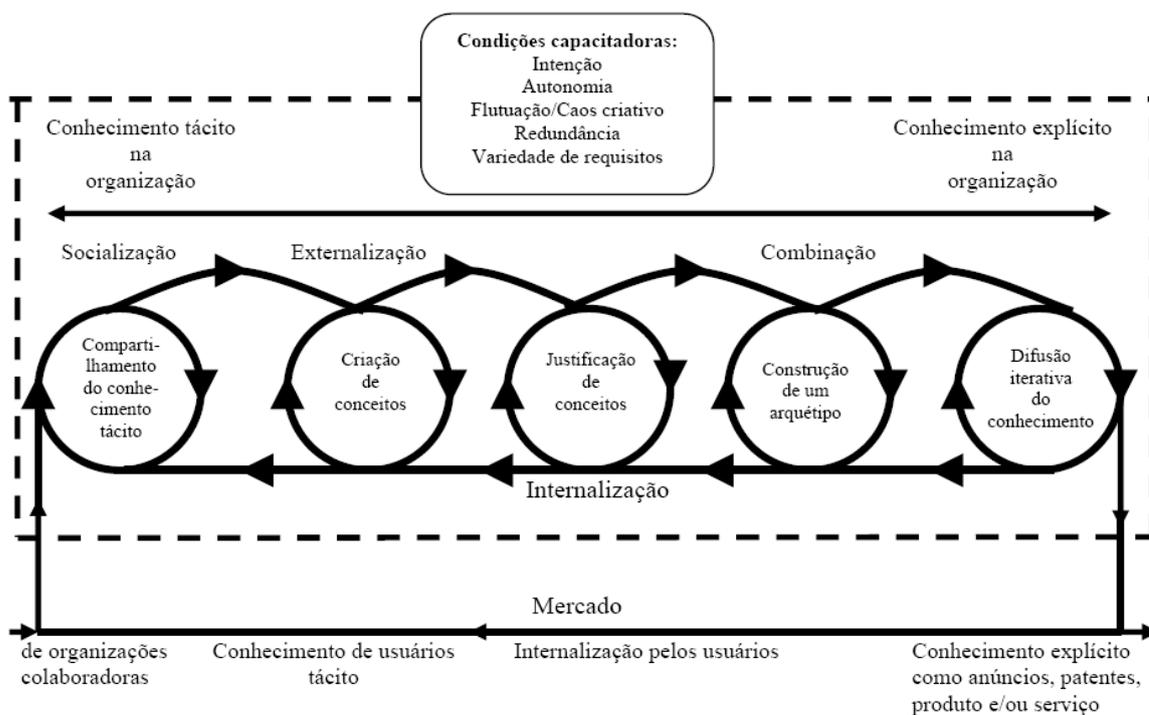


FIGURA 3: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional

Fonte: Takeuchi e Nonaka 2008

Primeira Fase: Compartilhamento do Conhecimento Tácito

O processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde à socialização, pois, inicialmente, o conhecimento rico e inexplorado que habita os indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização.

Segunda Fase: Criação de Conceitos

Nesta fase, o conhecimento tácito compartilhado é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, um processo semelhante à externalização.

Terceira Fase: Justificação de Conceitos

Na teoria de criação do conhecimento organizacional, o conhecimento é definido como crença verdadeiramente justificada. Portanto, novos conceitos criados por indivíduos ou pela equipe precisam ser justificados em algum momento no procedimento. Assim, nesta fase, o conceito criado é justificado e a organização determina se vale realmente a pena perseguir o novo conceito. É semelhante a um processo de filtragem.

Quarta Fase: Construção de um Arquétipo

Após recebido o sinal verde, os conceitos são convertidos em um arquétipo, que pode assumir a forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto “concreto” ou em um mecanismo operacional no caso de inovações “abstratas”, como por exemplo, um novo valor da empresa, um sistema geral inovador ou uma nova estrutura organizacional.

Quinta Fase: Difusão Interativa do Conhecimento

A criação do conhecimento organizacional é um processo interminável que se atualiza continuamente. Não termina com a conclusão do arquétipo. O novo conceito, que foi criado, justificado e transformado em modelo, passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente. Esse processo interativo e em espiral, que o autor chama de difusão interativa do conhecimento, ocorre tanto dentro da organização quanto entre organizações.

Com o objetivo de melhor explicar o modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento, são descritas as condições capacitadoras da criação do conhecimento, segundo Takeuchi e Nonaka (2008):

Intenção

A intenção organizacional fornece o critério mais importante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento. Para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes esta intenção.

Autonomia

No nível individual, todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. Idéias originais emanam de indivíduos

autônomos, difundem-se dentro da equipe, transformando-se então em idéias organizacionais.

Flutuação e caos criativo

A flutuação e o caos criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação é diferente da desordem total e é caracterizada pela “ordem sem recursividade”. Trata-se de uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente.

Redundância

A redundância é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Nas organizações a redundância refere-se à superposição intencional de informações sobre atividades da empresa com um todo. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar.

Variedade de Requisitos

A diversidade interna de uma organização deve corresponder à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. A vantagem da variedade de requisitos é que os membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e do acesso às informações em todos os níveis da organização.

3.4 A atuação da média gerência na criação de conhecimento

Uma das questões fundamentais do processo de criação de conhecimento nas organizações encontra-se na articulação apropriada dos interesses particulares e coletivos. Nesse sentido, a dialógica entre as ordens subjetiva e objetiva, que constituem os imperativos individuais e organizacionais, respectivamente, acontece a partir de determinados agentes que se encontram em funções de média gerência (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os profissionais que ocupam funções de média gerência atuam como pontes entre as intenções dos altos executivos e as atitudes do pessoal de linha de frente

(NONAKA; TAKEUCHI, 1997), traduzindo estratégias em ações pertinentes, exatamente devido à proximidade que eles possuem, em relação às funções mais estratégicas como aquelas mais operacionais (HUY, 2002).

Floyd e Wooldridge (1997) apontam que “Gerentes médios exercem um papel de coordenação, no qual fazem a mediação, negociação e interpretação das conexões entre os níveis institucionais (estratégico) e técnicos (operacional) da organização.” Assim, esses agentes procuram encontrar alguma síntese entre a realidade desejada e aquela realizada.

A influência da média gerência é descrita na literatura como bidirecional (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994; 1997): por um lado, tem o potencial de intervir no curso estratégico da organização, e, por outro, pode exercer um papel de catalisadora dos propósitos estratégicos já definidos e que se encontram em processo de implementação.

A influência nos níveis superiores da organização deve ser consistente com as questões estratégicas ou de integração da organização (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997). Além disso, a média gerência exerce um papel importante de acordo com a sua posição relativa nas redes de relações nas quais as competências organizacionais encontram-se distribuídas (BLACK; BOAL, 1994), o que explica, a razão pela qual alguns gerentes parecem exercer maior influência nos níveis superiores do que outros.

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que a participação da média gerência no processo de criação de conhecimento nas organizações é imprescindível e fundamental. Isso porque nem o caráter determinista de decisões e ações estratégicas tomadas pela alta liderança, nem o caráter autônomo imbuído ao trabalho mais operacional traz em si a essência por trás da questão da criação de conhecimento.

4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Durante muito tempo falar em comunicação para uma empresa significava falar em propaganda (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995). Atualmente, a comunicação empresarial inclui atividades de publicidade, jornalismo, relações públicas e marketing. Em uma única empresa, podem ser usadas diferentes ferramentas de

comunicação e marketing, sendo que Pessoa (2003) ressalta que ações isoladas sugerem resultados dispersos e de pequeno alcance, devendo a comunicação ser integrada, sob pena de não ser eficaz.

Uma comunicação eficiente é aquela que acontece em via de mão dupla, na qual há simetria entre emissor e receptor (PESSOA, 2003). O emissor deve estar atento e aberto às opiniões, críticas e sugestões do receptor para que a organização atenda as necessidades e desejos de seu público-alvo, sempre com coerência. Bueno (2003) relata que diante do processo de renovação em que o mercado está passando as organizações que desejam permanecer nele precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse.

Trevisan (2005) faz a distinção entre: organização virtual (uma organização que existe somente no ciberespaço e subsiste através do uso das novas tecnologias de comunicação), rede organizacional que é um conjunto de organizações que se utilizam das novas tecnologias da informação para compartilharem informações e, a organização virtualizada, que é caracterizada pela organização que utiliza as novas tecnologias de informação para alguma finalidade específica.

Castells (1999) entende que a atual sociedade é marcada por algumas características singulares, como por exemplo, a estrutura da sociedade em rede, que pode ser compreendida como um novo paradigma social, fruto da globalização econômica aliada ao avanço das tecnologias da informação. O avanço das novas tecnologias estaria provocando uma verdadeira virtualização das organizações, na medida em que elas, em sintonia com os mercados, adotam posturas cada vez mais voltadas à interação com seus diferentes públicos.

O grande diferencial da internet é sua capacidade interativa e instantânea. A internet é mais que uma tecnologia e se caracteriza como um meio de comunicação, de interação e de organização social. Na era da informação, as funções e os processos dominantes na sociedade estão cada vez mais organizados em rede (CASTELLS, 1999).

4.1 Princípios norteadores das boas conversas

As conversas são importantes na criação conhecimento e, portanto devem ser gerenciadas adequadamente. Assim, são explicados em seguida, os princípios norteadores das boas conversas, conforme KROGH et al (2001).

Princípio 1 – Estimular ativamente a participação

Os gerentes de conversas deverão fazer com que as pessoas conversem entre si e também fornecer bons motivos para que se preserve o entusiasmo das conversas. Os gerentes podem ajudar a desenvolver rituais de conversa que encorajem a participação.

Princípio 2 – Definir as regras de etiqueta para as conversas

As conversas para criação do conhecimento exigem regras e etiquetas certas para que se convertam em experiências agradáveis e memoráveis. Todos participantes devem compartilhar o objetivo de criar conhecimento e estar conscientes que cada conversa deve desencadear outras conversas.

Princípio 3 – Editar as conversas de maneira apropriada.

Nas conversas criadoras do conhecimento, o material de trabalho dos participantes é o conhecimento tácito que é trabalhado até a obtenção de um conceito. Como o conhecimento dos participantes está incorporado em suas experiências físicas e emoções, a questão gerencial aqui é fazer as incisões certas, no momento certo, achando o equilíbrio nas intervenções.

Princípio 4: Fomentar a linguagem inovadora

Para gerar novos conceitos, a linguagem precisa ser notavelmente dinâmica durante o processo de criação do conhecimento. Os participantes devem falar com franqueza e honestidade, além de usar termos lúdicos.

4.2 Interação e colaboração

Por diversos anos o sentido da comunicação seguia um fluxo unidirecional. Em todos os casos antes da proliferação da Internet, a comunicação entre leitor e

autor ocorria de maneira unidirecional (do autor para o leitor) e em pouquíssimos casos a interação entre os mesmos acontecia. De acordo com Di Luccio e Nicolaci-da-Costa (2007), uma das características da atual sociedade, que se estrutura a partir de uma lógica do instantâneo, usando como veículo o computador e a Internet, é a possibilidade de diálogo quase que simultaneamente entre autor e leitor.

Chatier (2002) comenta que a interação pode assumir um nível tão alto que o leitor pode passar a ser co-autor, sem seguir o processo tradicional que por vezes poderia envolver intermediários. Além dos co-autores, qualquer pessoa com acesso à Internet pode se tornar um autor por meio de um blog. Na verdade, surge a partir desta lógica um novo tipo de interação, que é bem mais intensa, significativa e importante para as partes. No ambiente virtual, os blogs em segmentos de entretenimento e comunicação se firmam hoje como o melhor canal de interação entre as partes.

Este processo de interação entre leitor e autor ou entre empresa e cliente pode gerar frutos para as partes envolvidas. De acordo com uma pesquisa realizada com criadores de blogs, a maioria deles surge de maneira despretensiosa e como uma maneira de publicar textos independentes e suas atualizações acontecem de forma prazerosa e não como uma obrigação (DI LUCCIO; NICOLACI-DA-COSTA, 2007). No caso dos blogs corporativos a quantidade de comentários recebidos pode servir como um termômetro da interação (TERRA, 2006).

Contudo é preciso atentar que enquanto a comunicação implica a troca de informações, a colaboração significa o entendimento compartilhado dos objetivos a serem alcançados e, principalmente, dos requisitos a serem cumpridos (ALVES, 1996).

Para Lévy (1999), a internet é o único modelo capaz de permitir uma interação no formato todos-todos, no sentido de que a interação pode ser exercida de forma bilateral e simétrica. Assim, adota uma definição bastante ampla de interação, segundo a qual interação é a participação ativa do beneficiário de uma transação de informação.

Para Primo (2007), no seu aspecto interpessoal, a interação pode ser mútua ou reativa. A interação reativa ocorre quando uma pessoa interage com um objeto, ou com a interface de um programa, a partir de escolhas predeterminadas dentro de um número limitado de opções previamente estabelecidas. Já a interação mútua

ocorre quando for permitido interagir com outra pessoa, ou seja, quando dois indivíduos participam da construção comunicativa, em um sistema aberto, através de negociações e concessões mútuas.

A colaboração pode ser compreendida como a ação de “atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns, sendo que as pessoas colaboram pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos” (Argyle apud Campos et al, 2003, p. 25). A colaboração caracteriza-se como uma ação na qual os objetivos e os problemas são partilhados (Dillenbourg, 1996; Rosateli et al, 2003) visando a construção do conhecimento e a aprendizagem.

Esta pesquisa orientou-se pela concepção de organização virtualizada, em que as novas tecnologias de informação são utilizadas para uma finalidade específica, considerando que a interação permitida pelo blog é bilateral, simétrica e mútua.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção apresenta-se o percurso metodológico adotado para realização da pesquisa. Especificamente, são apresentados o tipo e a estratégia de pesquisa; o método de coleta e de análise dos dados; o processo e os instrumentos de coleta de dados; além da justificativa dos procedimentos adotados. Para fins de análise, e por questões éticas, optou-se por utilizar a denominação Alfa e Beta para os blogs corporativos analisados.

5.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa qualitativa, orientação adotada nesta dissertação, tem como objetivo gerar *insights* sobre temas ainda não abordados que ainda apresentam lacunas para serem analisadas pelos pesquisadores que utilizam desta perspectiva metodológica.

Para auxiliar na abordagem do tema, foi realizado um levantamento bibliográfico para demarcar as principais características conceituais da temática aqui abordada. Embora tenha se pesquisado em livros, grande parte da fundamentação teórica baseia-se em periódicos científicos, já que, por se tratar de um tema recente, há bastante literatura disponível nessas fontes.

5.2 Seleção dos blogs corporativos

As empresas que participaram dessa pesquisa foram selecionadas por meio do site Blog Corporativo Wiki, que pode ser acessado no endereço <http://www.wiki.blogcorporativo.net>, editado por Fábio Cipriani, autor do livro *Blogs Corporativos* (2008). Na data em que os blogs foram selecionados, agosto de 2009, existiam 210 blogs de pequenas e médias empresas e 79 blogs de grandes empresas que integravam a lista do site. Optou-se por estudar os blogs de grandes empresas, devido a sua estruturação. Dentre os 79 blogs listados, muitos eram específicos de alguma campanha, não estavam ativados ou estavam sem manutenção há mais de um mês. O uso destes três critérios permitiu selecionar dez empresas, que foram convidadas via email, blog e/ou contato telefônico para participar da pesquisa. Destas, duas empresas do mesmo setor aceitaram participar.

5.3 Processo e instrumentos de coleta de dados

No que diz respeito ao processo de coleta de dados, foram utilizados dois tipos de instrumentos de coleta de dados: (i) o roteiro de entrevista com os gerentes (ii) um questionário semi-estruturado direcionado aos colaboradores de diferentes setores da empresa e que já tiveram algum tipo de contato com o blog da empresa.

Para gravar as entrevistas utilizou-se o software Pamela. Além das entrevistas, outras abordagens foram feitas via conversas pelo Skype e troca de emails. A essa fase de testagem e verificação de respostas Malhotra (2001) conceitua-a como fase de Sondagem, uma vez que o pesquisador “motiva os entrevistados a ampliar, esclarecer ou explicar suas respostas”.

Embora a utilização do *Skype* para a realização da entrevista possa ser vista com receio por alguns pesquisadores, acredita-se que esta foi a forma mais eficiente para a realização das entrevistas, já que, é uma tecnologia muito usada pelos entrevistados, o que muito facilitou a coleta de dados. Outro ponto positivo de se ter utilizado o *Skype* é que como os entrevistados estão online em vários momentos do dia, pôde-se tirar algumas dúvidas pontuais durante análise dos resultados. Além de outras vantagens como: dificuldade de agenda dos gerentes para a realização da entrevista presencial e por limitações financeiras da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas, conforme demonstrado na Tabela 1, com os gerentes que são coordenadores ou responsáveis pela gestão do blog, que realizam dentre outras atividades: manutenção, análise de comentários, acompanhamento dos retornos dados aos usuários, análise dos indicadores de resultados e repasse das demandas apontadas nas discussões para a diretoria.

TABELA 1: Realização das entrevistas

Blog/Empresa	Entrevista	Data	Período
Alfa	Gerente de Redes Sociais	02/10/2009	1 hora e 50 minutos
Alfa	Gerente de Redes Sociais	16/10/2009	50 minutos
Alfa	Gerente de Redes Sociais	12/11/2009	35 minutos
Alfa	Gerente de Redes Sociais	03/12/2009	20 minutos
Beta	Gerente de Marketing Digital	28/10/2009	1 hora e 10 minutos
Beta	Gerente de Marketing Digital	12/11/2009	30 minutos
Beta	Gerente de Marketing Digital	24/11/2009	25 minutos

Já o questionário, optou-se por aplicá-lo aos funcionários de setores diferentes e que tinha tido algum contato com o blog da empresa. Assim, quatro funcionários da empresa Alfa e dois da empresa Beta responderam o questionário. Para facilitar a identificação das citações dos trechos da entrevista e questionário, utilizou-se na análise dos resultados as seguintes denominações:

Instrumento de coleta de dados	Denominação dada ao entrevistado/respondente do blog da empresa Alfa	Denominação dada ao entrevistado/respondente do blog da empresa Beta
Entrevista	X Alfa	X Beta
Questionário	Y Alfa 1	Y Beta 1
	Y Alfa 2	Y Beta 2
	Y Alfa 3	
	Y Alfa 4	

QUADRO 1: Identificação das empresas (Alfa/Beta), dos entrevistados (X) e respondentes (Y).

Os *posts* e comentários foram lidos semanalmente com o intuito de verificar a coerência entre discurso do entrevistado e prática da empresa em relação ao uso do blog. Assim, foram acessados os arquivos de postagens e comentários feitos desde a criação dos blogs das empresas Alfa e Beta, ou seja, desde maio de 2006 e março 2009, respectivamente, até abril de 2010.

Na tabela 2 é apresentada a quantidade de posts e comentários por blog. A coluna (Geral) representa a quantidade de posts e comentários durante todo o período de existência dos blogs da empresa Alfa e Beta e a coluna (Inicial) se refere aos 14 meses iniciais de cada um dos blogs. Os dados do período (Geral) não permitem que sejam feitas comparações devido à diferença de tempo entre a implantação dos blogs. Já os dados do período (Inicial) permite identificar que há diferenças significativas tanto em relação à quantidade de postagens quanto ao número de comentários feitos pelos usuários dos blogs analisados.

TABELA 2: Número de posts e comentários

Empresa	Inicial		Geral	
	Post	Comentários	Post	Comentários
Alfa	126	2617	606	4047
Beta	70	33	70	33

5.4 Método de Análise

Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo do tipo temática na identificação e priorização dos conteúdos presentes nas entrevistas. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e simples (BARDIN, 2004). As categorias utilizadas foram divididas da seguinte forma:

Elemento analisado	Categorias
Blog corporativo	Período em que o blog existe na empresa
	Finalidade
	Público-alvo
	Comentários
	Tipo de blog
	Tempo de atuação previsto
	Frequência de postagens
	Informalidade
	Mensuração de resultados
Interação e colaboração	Nível de interação
	Colaboração
	Fatores que condicionam a interação
Criação de conhecimento	Conversões do conhecimento
	Envolvimento dos funcionários com o blog
	Envolvimento da diretoria com o blog
	Mobilização cognitiva
	Legitimidade social
	Exemplos de CC através do uso do blog
	Atuação da média gerência na CC
	Condições capacitadoras para CC

QUADRO 2: Categorias da análise de conteúdo.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados das entrevistas e dos questionários foram tratados com análise de conteúdo temática que permitiu a organização dos Quadros 3, 4 e 5, que resumem os principais elementos da análise dos resultados, que foi dividida em três blocos: a) características dos blogs corporativos b) interação e colaboração e c) criação de conhecimento proporcionada através do uso do blog corporativo.

6.1 Análise das características do blog corporativo

No Quadro 3 são apresentadas as categorias que orientaram a análise dos resultados em relação às características do blog corporativo.

Item	Categorias	Blog Empresa Alfa	Blog Empresa Beta
1	Período em que o blog existe na empresa	Considerável – (Quatro anos e um mês)	Inicial (Um ano e 1 mês)
2	Finalidade	Canal de comunicação e transparência	Canal de comunicação e transparência
3	Público-alvo	Externo	Externo
4	Comentários	Sem moderação	Com moderação
5	Tipo de blog	Gestão de relacionamento com o cliente	Canal de comunicação com o cliente
6	Tempo de atuação previsto	Longo prazo	Longo prazo
7	Frequência de postagens	Alta	Baixa
8	Informalidade	Sim	Sim
9	Mensuração de resultados	Número de acessos Número de comentários Google analitcs	Número de acessos, Número de comentários Google analitcs

QUADRO 3: Resultados da análise em relação às características dos blogs corporativos

Em relação ao período em que a empresa utiliza a ferramenta, identificou-se que o blog da empresa Alfa foi implantado em maio de 2006 e o blog da empresa Beta em março de 2009. Tal categoria será discutida de forma mais detalhada ao se analisar a interação proporcionada pelo blog, já que uma das constatações dessa pesquisa é que o tempo de uso do blog interfere diretamente nos resultados alcançados.

Ao relatar a finalidade do blog, os entrevistados X Alfa e X Beta descrevem que o objetivo do blog é ser um canal de comunicação que proporcione aos seus

diversos públicos, informações sobre os mais variados assuntos relacionados à compra de um imóvel e temas afins.

Apartamento é um bem muito caro então a pessoa não compra sem se estressar um pouco, ela tem medo, ela tem receios da construtora ser uma empresa que não vai entregar, de não ser uma empresa idônea [...] Então a gente visualizou isso lá no começo, e a gente usa a internet pra prover o maior número de informações possíveis sobre a construtora, sobre o bairro, sobre o apartamento, sobre a planta, sobre o pagamento. O blog foi criado justamente para prover esse conteúdo, essas informações que a pessoa pesquisa (X Alfa).

Na verdade, a gente começou com o blog e ele é bem recente, ele está na fase beta ainda. Na verdade o blog corporativo foi criado com a finalidade de ser mais um canal de relacionamento com o cliente. Então a gente tinha muita demanda de coisas que estavam acontecendo ao mesmo tempo e que não dava para sair press release vamos dizer assim, e geralmente chovia emails na nossa caixa de entrada pedindo mais informações sobre a empresa, o que é que estava acontecendo, sugestões, reclamações, então a gente partiu pra questão do blog corporativo que já estava dando certo com a Natura, Coca cola enfim, e a gente arriscou pra ter mais um canal de relacionamento com o cliente, tanto que ele é bem aberto para comentários, enfim, pra gente ter mais esse feedback e ficar mais perto do cliente (X Beta).

Embora a finalidade do blog corporativo relatada pelos entrevistados seja a mesma, há diferenças significativas na análise que cada entrevistado faz da forma como os seus públicos interagem. O entrevistado X Alfa comenta que há por parte dos usuários um sentimento de segurança ao escrever no blog, ou seja, mesmo após entrarem em contato com a empresa através de outros meios, o usuário deixa um comentário no blog como forma de deixar pública a sua dúvida, insatisfação ou elogio. Já o entrevistado X Beta comenta que o público da empresa acessa o blog, mas não deixam comentários, preferem enviar emails, para se preservarem e não se exporem.

Em relação ao público-alvo que se busca atingir com o blog, ambos os entrevistados relatam que o blog foi implantado com o objetivo de interagir com o público externo. Enfatizam que a participação dos funcionários é importante para a manutenção e continuidade de uso da ferramenta, mas que o público que se busca atingir é o externo, conforme classificação feita por Wright (2008).

Ao tratar a categoria moderação, o entrevistado X Alfa explica que para o blog se tornar um canal de comunicação forte, foi necessário tempo, ou seja, para se atingir o objetivo, o blog teve que passar por um processo de amadurecimento, que

veio com o tempo. Argumenta que optaram por criar um blog corporativo sem mediação, por acreditarem que teriam maior transparência e credibilidade, conforme evidenciado no relato:

Com o tempo, o blog passou a ser um canal de comunicação muito forte. Nosso blog é aberto sem mediação, então qualquer coisa que você postar lá, entra. "Então muitas vezes o cliente liga para o nosso relacionamento solicitando alguma coisa e logo em seguida ele posta a sua solicitação no blog. Acredito que é uma forma dele se sentir mais seguro, ou seja, falar: bem o que eu pedi está público (X Alfa).

Já o entrevistado X Beta explica que optaram por criar um blog com mediação porque acreditam que a empresa pode ter problemas com comentários depreciativos ou até mesmo ofensivos, e que estes podem gerar transtornos para a empresa, conforme depoimento:

Fazemos a moderação dos comentários porque a gente sabe que como qualquer outro trabalho, a gente enfrenta concorrências e internet hoje se tiver um comentário que for fajuto a gente tem que baixar a cabeça e tentar resolver, mas na maioria das vezes, a gente já viu cases sobre isso, de blogs sem moderação onde houve problemas e até limpar foi complicado, então a gente prefere até pra ver se não tem nada depreciativo, se não está usando palavras de baixo escalão, enfim. Mas normalmente a gente não recusa muito, a maioria a gente aprova. Não aceita mais quando é spam. Mesmo quando tem alguma coisa bem negativa a gente aprova, até porque, se não fizéssemos isso estaríamos indo contra a política do blog, que é ser esse canal aberto (X Beta).

Essa questão da moderação é enfatizada por Cipriani (2008), que se coloca favorável ao monitoramento dos comentários e argumenta não há razão para não se usar tal opção. No entanto, parece haver uma incoerência quando se coloca que a finalidade da implantação do blog é ser mais um canal de comunicação da empresa com seus públicos gerando maior transparência nesta relação e por outro lado, se defende que é necessário monitorar os comentários para evitar relatos depreciativos. Assim, nesta categoria, os entrevistados possuem orientações diferentes, ou seja, no blog da empresa Alfa não existe moderação e se defende que esta é uma característica que traz credibilidade e transparência ao blog, enquanto no blog da empresa Beta existe moderação, que é vista como necessária para evitar transtornos à empresa.

Em relação ao tipo de blog, utilizou-se na classificação de Cipriani (2008), em que ambos os blogs analisados foram caracterizados como uma ferramenta de gestão de relacionamento com clientes.

Os blogs analisados foram implantados com a intenção de se tornarem uma ferramenta de comunicação corporativa com atuação de longo prazo. Assim, em ambas as empresas o uso do blog é parte de uma estratégia de acompanhar as mudanças de hábito de seus diversos públicos.

Em relação ao número de postagens, conforme apresentado na Figura 4 observa-se que no blog da empresa Alfa (lado esquerdo) a quantidade de postagens cresce a cada ano, enquanto no blog da empresa Beta (lado direito) ocorre o contrário. Nos dois blogs percebe-se a existência de picos. Tal evidência pode ser explicada pela dificuldade de manutenção do blog, disciplina e engajamento dos editores do blog, conforme relatado nas entrevistas.

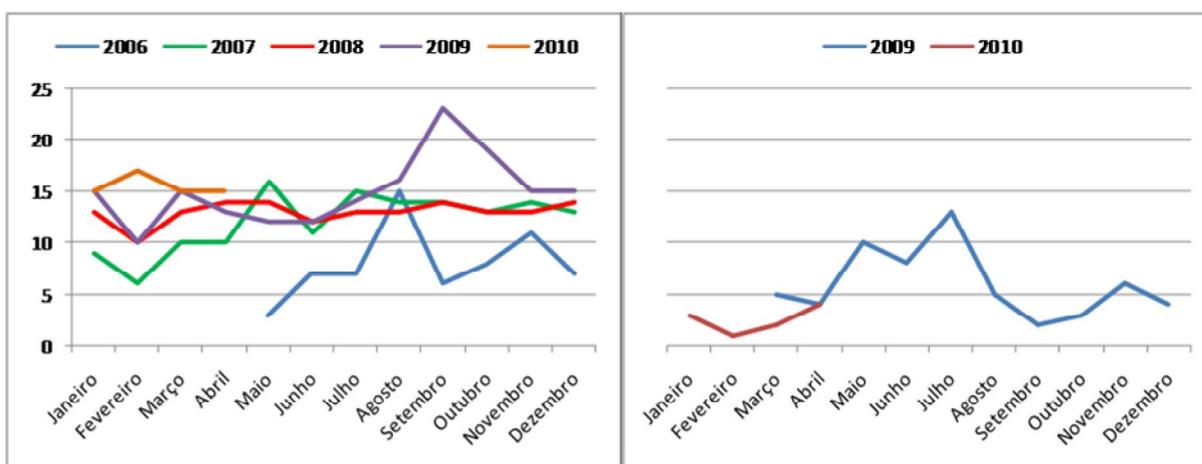


FIGURA 4: Número de posts mensal das empresas Alfa e Beta durante todo o período de existência dos blogs.

Ao analisar a velocidade do blog, observou-se que a rapidez de retorno é maior no blog da empresa Alfa, que possui uma política de retornar os comentários feitos no blog em no máximo 24 horas. Também é utilizada uma tecnologia de monitoramento da participação do blog, sendo enviado SMS para o responsável pelo blog assim que se recebe um novo comentário no blog.

Quanto à informalidade, constatou-se que, em ambos os blogs, o estilo da linguagem utilizada nos posts e respostas dadas aos comentários dos blogs são

semelhantes. Há um grau de informalidade, os textos são bem escritos, de fácil leitura, conforme evidenciado por Cipriani (2008) e também possuem divisão de categorias semelhantes.

Os entrevistados X Alfa e X Beta apontam como mensuração de resultados da ferramenta o número de acessos ao blog e comentários feitos pelos usuários. O entrevistado X Alfa relata ainda que indicadores, como, premiações recebidas e visibilidade da marca são outros elementos analisados, embora sejam elementos de difícil mensuração. Observou-se que a mensuração dos resultados dos dois blogs é incipiente e restrita a poucos elementos. Embora os entrevistados reconheçam a importância de se gerar outros indicadores, não se observou a preocupação em identificar resultados relacionados ao aproveitamento das informações geradas pela interação, ou o tipo de assunto gera mais participação, dentre outros.

6.2 Análise da interação e colaboração

O Quadro 4 sintetiza as três categorias identificadas na análise da interação e colaboração promovida através do uso do blog.

Item	Categorias	Blog Alfa	Blog Beta
1	Nível de interação	Médio	Baixo
2	Colaboração	Identificada	Não identificada
3	Fatores que condicionam a interação	Identificado	Identificado

QUADRO 4: Resultados da análise em relação à interação e colaboração.

Em relação à interação, os entrevistados das duas empresas apontam que este é um termômetro da atratividade do blog. Em relação às dificuldades para se ter interação, o entrevistado X Alfa comenta do grande comprometimento que é necessário que o editor do blog tenha para responder de forma ágil e eficiente, já que muitas vezes, a resposta tem que ser buscada em outras fontes. Comenta ainda que, a equipe de editores se empenha para buscar as informações com profissionais especializados, inclusive fora da empresa, como foi o caso de uma dúvida postada sobre tipos de plantas que se adaptam em apartamentos, situação que gerou criação de um tema no blog sobre paisagismo em apartamentos.

Como é o caso de uma moça que pediu dicas de horta. Como plantar uma horta em uma varanda. É aí eu vou na arquiteta, que me indicou uma pessoa, eu fui até essa pessoa para me esclarecer o assunto e isso fez com que a gente tivesse a idéia de começar a postar no blog plantas que dão certo dentro de apartamento. Aí começamos postar no blog posts sobre plantas, hortas, plantas que crescem bem dentro do apartamento. Todo o monitoramento inicial e final fica sob minha responsabilidade de todas as redes sociais (X Alfa)

Para o respondente Y Beta 2 a principal dificuldade para promover a interação está relacionada à resistência do próprio usuário, conforme relato:

A maior dificuldade é a resistência do próprio cliente (Y Beta 2).

Ao analisar os fatores que influenciam a motivação das pessoas interagirem no blog o respondente Y Alfa 1 enfatiza que a principal razão que motiva a participação é o que ele denomina de *engajamento*, definido como: “algum tipo de identificação com a empresa, motivo pessoal, objetivo de ser ajudada ou ajudar outra pessoa”

Primeiro fator que condiciona a participação é o engajamento com a empresa. Uma pessoa só vai participar e dar idéia se ela tiver esse engajamento. Outro motivo que incentiva isso é algum problema que a pessoa esteja tendo. Ah estou com problema de barulho na obra vizinha. Então o que motiva ele, é o fato de querer resolver esse problema. Então se ela vê alguma coisa de errado, por exemplo: esse apartamento aqui a porta abre pro lado errado e se abrisse pro outro lado seria muito melhor. Então eu vou lá e vou botar esse conhecimento lá, pra ver se muda. De repente não muda nem pra ela mesma, mas ela se sente motivada a mudar para os outros. Mas acho que os dois pontos principais, é o engajamento, a pessoa querer ajudar a empresa a fazer um produto melhor para os outros ou um problema próprio, pessoal (Y Alfa 1).

O respondente Y Beta 1 relata que o ponto principal é a familiaridade com o tema, conforme descrito:

O que influencia a participação é a familiaridade com o assunto, ou até mesmo conhecer alguém que já passou por isso, algo relacionado ao cotidiano das pessoas. A identificação que a pessoa tem com aquele post é fundamental (Y Beta 1).

Em relação à colaboração, o entrevistado X Alfa aponta que colaboração que pode ser dada através do blog está relacionada à utilidade da informação, ou seja, a

empresa considera que houve colaboração quando a sugestão, idéia ou reclamação feita no blog é útil de alguma forma para a empresa, desde pequenas considerações até modificações mais complexas.

Bem a gente considera colaboração desde essa pessoa que falou sobre o acento numa campanha até pessoas que já entraram pra dizer que o blog estava fora do ar [...] até modificações nos empreendimentos e nos processos. Que é o caso da gerontologia, da entrega de chaves. Sempre que a pessoa sugere alguma coisa que seja útil eu posso considerar isso uma colaboração. Colaboração pra gente é tudo aquilo que é sugerido e é útil pra empresa (X Alfa).

Já para o X Beta a colaboração refere-se a todas as participações, ou seja, sugestões, críticas ou qualquer comentário feito. Assim, diferentemente da empresa Alfa, a colaboração para empresa Beta não está relacionada à utilidade que determinada informação tem para empresa.

Colaboração são sugestões [...] Por exemplo, se a gente teve alguma idéia ou a empresa lança novos empreendimentos e as pessoas que vão comentam o que acharam, ou comentam sobre o blog.. isso é colaboração. A colaboração às vezes parte do funcionário de dizer: a minha vizinha precisa de dicas de decoração será que de repente a gente não poderia colocar no blog essas dicas (X Beta).

Ao analisar o blog como ferramenta capaz de proporcionar colaboração externa, o entrevistado X Alfa enfatiza que na sua percepção, o blog é o principal canal utilizado pela empresa para captar idéias, pois seu uso propicia uma grande interação dos participantes, conforme relato:

Então a gente consegue ali realmente colocar um conteúdo de marca relevante e as pessoas conseguem reagir de forma livre, com muito texto e da forma que quiser. Então isso faz com que a gente use o blog como o principal canal para pegar idéias. No blog a pessoa consegue realmente expor o que pensa, gerar uma discussão maior e com isso obviamente idéias (X Alfa).

Existe por parte do entrevistado X Alfa uma percepção de que boas idéias podem vir de qualquer pessoa, mesmo aquelas sem conhecimento técnico do assunto, e essa postura pode ser um dos aspectos que contribuem para os bons resultados alcançados. Em muitos momentos identificou-se que há um respeito

muito grande às pessoas que interagem e a crença que a colaboração pode vir de qualquer lugar.

[...] Agora no caso da gerontologia que é um caso que a gente fez pensando na interação, que a gente fez querendo isso.. a gente jogou lá tudo que a gente tinha pra fazer no empreendimento[...] É pensar que as idéias podem vir de todos os lugares e não só de profissionais especializados qualificados que estudam o assunto.. Então assim, nós pensamos que muitos arquitetos deveriam depois de fazer uma casa ir conversar com o dono da casa, pra saber se tudo que foi feito realmente é útil, ou se tem alguma coisa que apesar de bonito não é prático. Acho que as idéias podem vir de qualquer lugar. A empresa é que tem que ter a cultura de não olhar só para o próprio umbigo e não ter o foco só no produto e sim no cliente, pois se você tem o foco no produto, você não ouve as pessoas (X Alfa).

Ao ser questionado sobre a razão pela qual a empresa não explora a busca pela a colaboração de forma mais explícita, já que existe a percepção de que o blog é uma boa ferramenta na captação de idéias através da interação, o entrevistado X Alfa e X Beta responderam respectivamente:

Você tem toda razão nisso. E é realmente um ponto que a gente tem que pensar mais. Talvez todo post chamar para uma interação. E a gente faz isso pouco. A gente faz isso ao acaso. Não é uma estratégia do blog. A gente na verdade sempre pensou em fornecer conteúdo e não buscar uma interação maior. Mas acho que é um ponto a ser melhorado sim, e a ser observado mais atentamente. O blog originalmente não foi criado pra isso, idealizado pra isso, apesar de gerar isso, gerar participação e idéias que melhoram os processos. Mas isso acontece naturalmente. A gente não incentiva isso e acontece, mas se a gente incentivasse aconteceria muito mais. Então, que ele propicia criação de conhecimento propicia, mas a gente faz isso organicamente e as coisas vão acontecendo (X Alfa).

Temos consciência que estamos no início do processo [...] já aprendemos muito e continuaremos aprendendo. Acho que naturalmente aos poucos a empresa vai buscar explorar mais esse benefício de captação de idéias externas (X Beta).

A interatividade é identificada através dos comentários feitos nos blogs. Assim, através dos comentários, o blog permite que ocorra uma interação mútua entre os usuários e a empresa. Na figura 5A e 5B é apresentada a quantidade de posts e comentários, por mês, durante os primeiros 14 meses do blog das empresas Alfa e Beta, respectivamente. Observa-se que no blog da empresa Alfa, exceto o mês de maio de 2007, o número de comentários é sempre superior ao número de posts. Inclusive no mês de agosto de 2006 há um pico considerável, sendo um total de 15 posts e 2106 comentários. Já no blog da empresa Beta apenas nos meses de agosto, setembro e outubro de 2009 a quantidade de comentários é superior ao número de posts. Tal constatação permite concluir que a interatividade no blog da empresa Alfa é consideravelmente maior que no blog da empresa Beta.

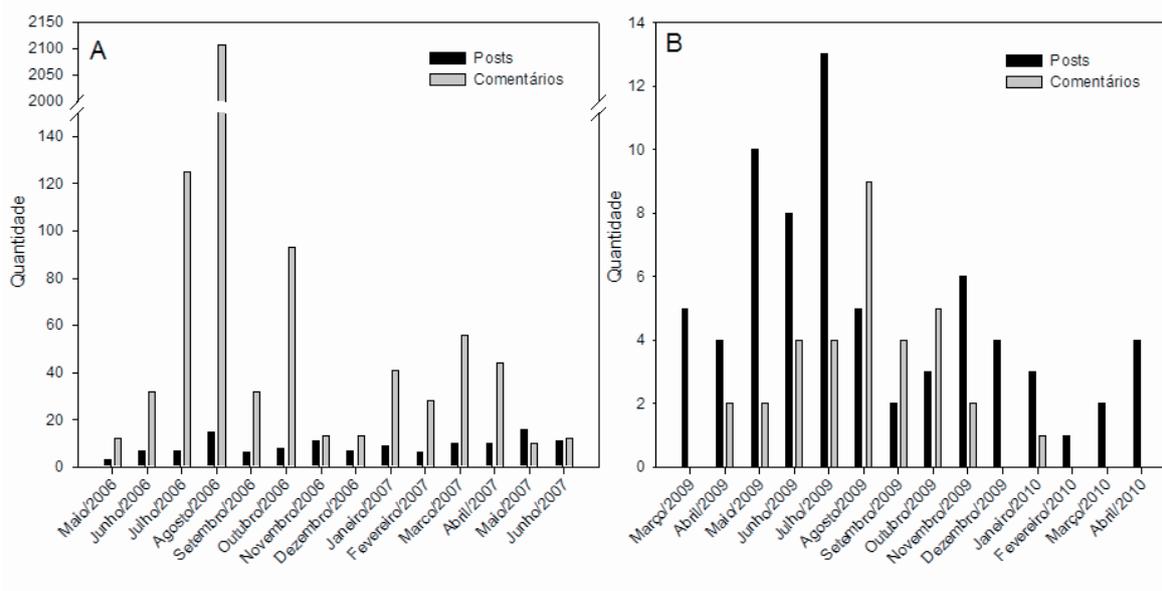


FIGURA 5: Número de posts e comentários nos primeiros 14 meses de existência dos blogs das empresas Alfa (A) e Beta (B).

6.3 Análise da criação de conhecimento

O Quadro 5 sintetiza as oito categorias identificadas na análise da criação de conhecimento.

Item	Categorias	Blog Alfa	Blog Beta
1	Conversões do conhecimento	Socialização Combinação Internalização	Socialização Internalização
2	Envolvimento dos funcionários com o blog	Considerável	Baixo
3	Envolvimento da diretoria com o blog	Alto	Baixo
4	Mobilização cognitiva	Presente	Não identificada
5	Legitimidade social	Presente	Não identificada
6	Exemplos de CC através do uso do blog	Evidentes	Não existe evidência
7	Atuação da média gerência na CC	- Avançado -Ativista do conhecimento - Trabalhador do conhecimento	- Incipiente
8	Condições capacitadoras para CC	Autonomia Redundância	Sem evidências

QUADRO 5: Resultados da análise em relação a criação de conhecimento.

Quanto aos tipos de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), observou-se que em relação à socialização do conhecimento, os relatos da entrevista e as respostas dos questionários, permitiram concluir que na empresa Alfa ocorre a conversão do conhecimento através da socialização enquanto na empresa Beta não foi identificada esta conversão.

Em muitos momentos, diante dos problemas e dúvidas, a gente se ajuda aqui dentro. Há muita troca de experiência [...] Há pessoas com muito conhecimento sobre a empresa, sua história e perspectivas. Em muitos momentos compartilhamos pontos de vistas diferentes, mas que no fim, contribuem para que as decisões a serem tomadas sejam as mais coerentes com o momento vivido (Y Alfa 2).

Desde que cheguei na empresa, já vivenciei várias momentos que aprendi muito com quem está aqui há mais tempo. Há muito diálogo e muita troca de experiência (Y Alfa 1).

A combinação de conhecimentos, ou seja, sistematização em forma de novos conhecimentos de conceitos já identificados pôde ser identificada apenas na empresa Alfa, conforme o seguinte relato:

Além da aproximação entre os funcionários de diferentes setores, necessária para solucionar problemas colocados no blog em forma de comentários, automaticamente, o diálogo forçado que tínhamos que ter, nos proporcionou perceber que alguns departamentos passavam por problemas parecidos há algum tempo atrás e já tinham encontrado a solução. Um exemplo foi o estabelecimento de uma política de relacionamento com os vizinhos de obras da empresa. (Y Alfa 3)

Já a internalização, foi percebida nas duas empresas, ou seja, os gerentes aprendem-fazendo, pois mesmo, possuindo muitos conhecimentos teóricos, o aprendizado com o uso do blog corporativo tem sido na prática, muitas vezes aprendendo com os próprios erros.

Um exemplo de internalização do conhecimento na empresa Alfa é que alguns comentários proporcionaram uma reflexão sobre pontos de vistas diferentes de medidas adotadas por departamentos com objetivos distintos, ou seja, algumas reclamações fizeram com que a empresa percebesse que a mudança no processo de entrega de chaves, quando o cliente compra o imóvel, era necessária para atingir a satisfação do cliente, conforme relato:

A gente começou perceber que tinha reclamações sobre um processo dentro da empresa de entrega de chaves [...] que quem entregava a chave era o jurídico.. Só que o jurídico, o advogado, de uma forma geral, tem um tipo de relacionamento com o cliente, que é diferente da nossa equipe de relacionamento. Então a gente começou a ver que dava alguns apertos do advogado nesse processo. Porque tinha que ter um documento [...] A gente mudou esse processo. Agora quem faz essa entrega é o setor de relacionamento, porque tem um foco muito maior para o cliente. Então diante do problema colocado no blog, após muita conversa com os setores envolvidos a gente mudou esse procedimento interno de entrega de chaves (X Alfa)

No blog da empresa Beta, a internalização foi identificada através do relato que o uso do blog corporativo tem proporcionado muito aprendizado para quem se envolve com o blog:

No início tínhamos muitas dúvidas, mas os próprios comentários nos ensinam muito. Às vezes alguns erros fazem parte do processo de aprender

o grande potencial blog. Tem sido muito rica a experiência de aprender com os resultados do blog (X Beta).

Em relação à participação dos funcionários é interessante observar o quanto foi importante o engajamento dos editores e da diretoria da empresa Alfa, para conduzir o processo de forma profissional, com o conhecimento e segurança necessária para mostrar aos funcionários que o blog traria benefícios à empresa, e que, portanto, deveria ser valorizado como uma ferramenta de colaboração e identificação de oportunidades e não como um problema como inicialmente visto:

No começo, as pessoas (funcionários) estranharam o blog. Porque eles viam o blog [...] houve reclamação do tipo: esse blog só traz problema. Vocês abriram um canal para as pessoas reclamarem [...] E na verdade o que a gente defendeu é que o problema existe e o blog só mostra pra gente. O que é uma grande vantagem pra gente resolvê-lo (Y Alfa 1).

Os relatos do entrevistado X Alfa evidenciam que não foi tarefa fácil fazer com que o blog passasse a fazer parte da cultura da empresa, pois no início da implantação, a ferramenta foi vista como algo que só trazia problema. Foi necessária uma *evangelização*, ou seja, foi um processo gradual que fez com que após três anos fosse atingido um estágio de maturidade, em que há participação e envolvimento dos funcionários, sendo o blog visto como um aliado e não como um problema.

Então a gente teve realmente que fazer esse acultramento na empresa. Mostrar que aquilo ali era somente uma forma de mostrar algo que existe [...] que não adiantava colocar o problema para debaixo do tapete [...] Então esse acultramento, depois de três anos [...] hoje em dia as pessoas realmente apóiam muito o blog e se agilizam pra responder o questionamento dos *stakeholders* e também escrevem muito para o blog. Então eles já estão bem mais envolvidos com o blog. Hoje está mais fácil, mas no começo realmente precisou de uma evangelização das pessoas. Isso foi indo aos poucos e depois de três anos, acho que a gente chegou em um estágio de maturidade dentro da empresa, onde todos vêem o blog como um aliado (X Alfa).

Diferentemente do que foi relatado pelo entrevistado da empresa Alfa, na empresa Beta a implantação do blog foi descrita como algo que aconteceu de forma tranqüila e sem resistência dos funcionários. Esta questão merece reflexão, pois é

notória a diferença da forma como os funcionários lidaram com o uso da ferramenta pela empresa, já que, enquanto na empresa Alfa foi enfatizada a grande necessidade de um processo de evangelização, que exigiu esforço e tempo para trazer resultados e fazer com que os funcionários percebessem o blog como algo bom para a empresa, na empresa Beta este processo foi mencionado como tranquilo.

Funcionário, a gente não teve muita resistência não. Até no canteiro de obras a gente tem um tempinho que a gente chama de trocar a colher pelo mouse, a gente incentiva desde o pedreiro a estar inserido nesse meio digital, acompanhar o blog [...] Quanto às reclamações, eles (funcionários) não se sentem incomodados, pelo contrário, é uma situação até meio cômica assim, as pessoas não acreditavam tanto assim, que uma ferramenta que é um canal na internet poderia trazer tanto respaldo assim. Não tem nenhum tipo de resistência não, pelo contrário, a gente até brinca que vai montar um email pra cada um pra reclamação chegar direto pro setor já, é bem tranquilo [...] (X Beta)

No entanto, em relação ao envolvimento dos funcionários com as atividades do blog há uma incoerência no relato do entrevistado X Beta, pois ao responder esta questão menciona que na empresa Beta, a equipe responsável pelo blog tenta responder os comentários sem incomodar os demais departamentos, sendo que na questão anterior relata que os funcionários não se sentem incomodados com as reclamações.

Eu cuido da parte mais estratégica, uma pessoa da imprensa e temos umas estagiárias. Na medida do possível a gente tenta responder a todos e não incomodar ninguém (X Beta).

Em relação ao envolvimento da diretoria com o blog observou-se que na empresa Alfa há uma grande participação da diretoria:

Eu respondo ao gerente de marketing que tem um poder de discussão junto à diretoria muito elevado. E ele é uma pessoa muito ativa e muito participativa aqui dentro de todo esse processo. Inclusive o blog foi uma idéia dele. Então ele é o primeiro a defender o blog junto ao alto escalão da empresa. Então ele que percebe o que deve ser mudado e ele que vai lá junto a diretoria da empresa sugerir as mudanças. E algumas coisas ele mesmo tem autonomia e consegue mudar sem levar para o restante da empresa. Então ele tem esse poder. Então um dos diferenciais que permitem com que a gente faça todas essas mudanças é o alto grau de envolvimento dele com o alto escalão da empresa. A gente imprime comentários do blog, o diretor leva para o resto da diretoria para mostrar o

que os clientes estão pensando o que estão falando e exige algum tipo de solução (X Alfa).

Embora o entrevistado X Beta comente que há apoio da diretoria na empresa, não apresentou argumentos e exemplos de situações em que esse apoio foi efetivado. Aqui, outra incoerência foi detectada, pois menciona que ao começar usar o blog, houve comentários negativos. No entanto, estes comentários relatados não constam nos arquivos do blog. Portanto, admite-se que os comentários não foram aceitos ou foram excluídos.

A diretoria apóia muito [...] sabe o que blog é importante para a empresa [...] No início não foi muito bem visto por causa dos comentários negativos (X Beta 1).

As categorias mobilização cognitiva e legitimação social foram identificadas ao se analisar os elementos apontados na criação de conhecimento para a empresa. Portanto, tais categorias serão analisadas de forma conjunta, já que estão correlacionadas nos relatos. Embora o mesmo roteiro de entrevista tenha sido usado nas duas empresas analisadas, os relatos do entrevistado X Beta não evidenciaram situações em que houve criação de conhecimento através da interação ocorrida no blog.

Em ambas as empresas, os funcionários visualizam que a finalidade do blog é ser um canal de relacionamento com os diversos públicos da empresa. Tal interpretação limita as possibilidades de uso do blog pela empresa, fazendo com que suas funcionalidades sejam subutilizadas. Se a ação depende da interpretação e do significado atribuído à informação (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), a interação entre os usuários do blog, ou seja, uma simples reclamação ou sugestão poderá desencadear a criação de um conhecimento organizacional, desde que, os responsáveis pela manutenção e acompanhamento do blog julguem que essa informação é relevante para a empresa.

Em relação à criação de conhecimento o depoimento do entrevistado X Alfa mostra que muitas vezes a sugestão ou solicitação não vem de forma direta no blog, mas que, as informações ali colocadas permitem a reflexão sobre determinado procedimento e isso sim, gera um conhecimento para a empresa. Portanto, através da simples análise dos comentários não é possível identificar o quanto aquela

participação colaborou com o negócio da empresa, pois o resultado dependerá muito da forma como a empresa vai tratar aquela informação (mobilização cognitiva) podendo ou não ocorrer à criação de conhecimento.

Então por exemplo, tivemos casos de vizinhos que falaram: ah.. ta muito barulho na obra [...] ele vai e posta no blog. E isso fez com que a gente criasse um canal de relacionamento com os vizinhos. (X Alfa1)

A campanha do projeto de gerontologia comentada abaixo se refere a uma campanha que premiou as duas melhores idéias postadas no blog. Este foi o único post em que a empresa colocou de forma explícita a busca por idéias, sendo o resultado surpreendente. Tal resultado, fez com que a empresa criasse um canal permanente para captação de idéias, programa denominado *Open Innovation* (Inovação Aberta). Cabe ressaltar que esta campanha não foi feita apenas no blog, envolveu outras ferramentas da web e também premiou os vencedores com recompensas financeiras.

Outra coisa foi nossa campanha de gerontologia. A gente buscou idéias pra mudar o empreendimento. Isso fez tanto sucesso. A gente gostou tanto do resultado.. que agora vamos fazer um canal específico para as pessoas colocarem idéias de como melhorar um empreendimento (X Alfa)

Ainda em relação à criação de conhecimento, o relato do entrevistado evidencia que o blog é uma ferramenta que gera conhecimento para empresa, além de servir como um termômetro. A frase “essas são algumas idéias que vêm a mente agora” e “e assim a gente vai tendo *insights* pra modificar alguns processos” permite refletir que, embora não haja um indicador que demonstre o quanto já se conseguiu transformar as informações colocadas no blog em conhecimento para a empresa, fica evidente que os comentários postados contribuem para reflexões, que repercutem em modificações de processos. Outro trecho que merece destaque é a importância dada aos comentários recorrentes.

Essas são algumas das idéias que vem a mente agora. Mas sempre que aparece algo recorrente, nós consideramos. Outra coisa: a gente viu que estava tendo muito questionamento sobre um prazo de entrega que estava sendo estendido por causa da entrega de alguns documentos que estavam pendentes na prefeitura. A gente foi, postou no blog o que estava acontecendo [...] explicou exatamente o que estava acontecendo e decidimos tirar os juros daqueles clientes naquele período de atraso. Então

são algumas atitudes que o blog serve como termômetro. Se essas pessoas não tivessem comentado, não tivessem questionado no blog, a gente provavelmente não se atentaria a resolver essa questão do juro aqui. E assim, a gente vai tendo *insights* pra modificar alguns processos (X Alfa).

Como relatado, existem situações em que a mudança é relativamente simples, já outras não. Por exemplo, pequenas alterações em um processo, detectadas nos comentários do blog, foram mencionadas como algo corriqueiro, já internalizado pelos gestores, sendo realmente aplicado na empresa. No entanto, algumas questões mais complexas, a aplicação deste conhecimento na empresa depende que sua transferência para os demais funcionários envolvidos seja feita de maneira mais cuidadosa.

Os exemplos de criação de conhecimento para a empresa Alfa evidenciam a legitimação social, ou seja, em todas as situações que houve CC, os funcionários reconheceram tais conhecimentos como relevantes para a empresa, e os validaram de acordo com as normas da empresa.

A atuação da média gerência na empresa Alfa evidencia que há um gerente que atua como ativista do conhecimento, pois há relatos do entrevistado X Alfa, que afirma que os bons resultados alcançados pelo blog da empresa Alfa em relação a CC se devem à atuação desta gerência. Tal gerência reúne as seguintes características: elevado poder de discussão com a diretoria, boa rede de relações, solicitude, credibilidade, excelente comunicação com o alto escalão da empresa, empatia, autonomia para algumas mudanças, credibilidade e participação ativa em todos os processos que envolvem o blog corporativo.

Eu respondo ao gerente de marketing que tem um poder de discussão junto à diretoria muito elevado. E ele é uma pessoa muito ativa e muito participativa aqui dentro de todo esse processo. Inclusive o blog foi uma idéia dele. Então ele é o primeiro a defender o blog junto ao alto escalão da empresa. Então ele que percebe o que deve ser mudado e ele que vai lá junto à diretoria da empresa sugerir as mudanças [...] Então um dos diferenciais que permitem com que a gente faça todas essas mudanças é o alto grau de envolvimento dele com o alto escalão da empresa. (X Alfa).

Também se identificou que na empresa Alfa o gerente de redes sociais, responsável direto pelo blog, atua como um “trabalhador do conhecimento”, pois desempenha atividades com o objetivo de capturar, distribuir e aplicar conhecimento

durante suas atividades rotineiras. Já no blog da empresa Beta não se identificou a presença de gerentes que possam ser considerados ativistas ou trabalhador do conhecimento.

Em relação às condições capacitadoras da criação de conhecimento, não foi possível identificar a presença de nenhum dos cinco elementos na empresa Beta. Já na empresa Alfa apenas a autonomia foi identificada:

[...] Então ele que percebe o que deve ser mudado e ele que vai lá junto a diretoria da empresa sugerir as mudanças. E algumas coisas ele mesmo tem autonomia e consegue mudar sem levar para o restante da empresa. Então ele tem esse poder [...] (X Alfa).

6.4 Síntese da análise dos resultados

A Figura 6 sintetiza os resultados da pesquisa e permite analisar que o blog corporativo é uma ferramenta que proporciona a interação entre seus usuários e a empresa. Tal interação, pode gerar colaboração para a empresa, sendo que, o ponto crucial deste processo é a forma como a informação captada no blog é tratada dentro da empresa, ou seja, depende da atuação da média gerência como mediadora do processo, seja como ativista ou como trabalhadora do conhecimento, no sentido de promover que ocorra a mobilização cognitiva e legitimação social do conhecimento gerado.

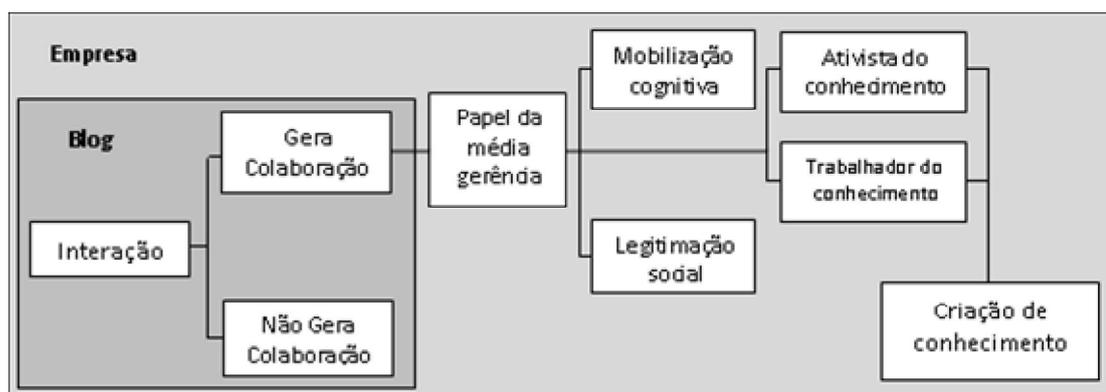


FIGURA 6: Criação de conhecimento através da interação no blog corporativo

6.4.1 Síntese dos resultados da empresa Alfa

Os resultados da pesquisa evidenciaram que existe uma média interação no blog da empresa Alfa e que, tal interação, tem gerado colaboração para empresa. A média gerência tem conseguido fazer com que a informação captada no blog siga um fluxo em que ocorre à mobilização cognitiva e legitimação social e conseqüentemente, a criação de conhecimento para empresa. No entanto, mesmo reconhecendo a capacidade do blog de contribuir para a CC, esta não é a finalidade de uso do blog, e, portanto, não há incentivos para que isto ocorra.

6.4.2 Síntese dos resultados da empresa Beta

Quanto à empresa Beta, os resultados apontam que há interação, embora esta seja menor, quando comparada com a empresa Alfa, o que, talvez possa ser explicado pelo período de uso do blog. A colaboração, conforme o conceito adotado na pesquisa, não foi identificada e conseqüentemente concluiu-se que na empresa não ocorre a criação de conhecimento através do blog. Apesar do tempo de uso da ferramenta ser uma variável que mereça atenção ao comparar os resultados, acredita-se que a principal razão da diferença de resultados dos blogs analisados está na atuação da média gerência e no envolvimento dos funcionários.

7 CONCLUSÕES

O blog corporativo tem exercido papel relevante nas organizações que apostam no uso dessa ferramenta tecnológica. O baixo custo de transação dessa tecnologia é um aspecto apontado como facilitador, enquanto a dificuldade está na manutenção da ferramenta, no sentido de mantê-la atualizada e atrativa aos leitores. No entanto, a facilidade de manutenção apontada por Terra (2006) como uma vantagem em relação aos demais meios de comunicação, é mais no sentido operacional, pois os resultados desta pesquisa demonstram que manter o blog atualizado é um aspecto crítico do seu uso, sendo identificado que é necessário muito engajamento e disciplina do editor.

Concluiu-se que os elementos que interferem na criação de conhecimento para as empresas através do uso de blogs corporativos são: a interação que ocorre entre o usuário e a empresa, o processo de implantação do blog, devendo este estar inserido nos planos estratégicos da empresa, a validação da ferramenta pela alta gerência, o comprometimento e a disciplina dos responsáveis pela manutenção do blog, o papel da média gerência como ativista ou trabalhadora do conhecimento e o envolvimento dos funcionários de diferentes departamentos, sendo este último elemento defendido por Cipriani (2008) como uma das vantagens do blog corporativo.

Ao analisar tais elementos, verificou-se que o processo de implantação do blog, a validação desta ferramenta pela alta gerência, a atuação da média gerência e o envolvimento dos funcionários de diferentes departamentos se configuram de forma diferenciada em relação aos dois blogs estudados.

Em ambas as empresas, os funcionários visualizam que a finalidade do blog é ser um canal de relacionamento com os diversos públicos da empresa. Tal interpretação limita as possibilidades de uso do blog pela empresa, fazendo com que suas funcionalidades sejam subutilizadas. Se a ação depende da interpretação e do significado atribuído à informação (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991), a interação entre os usuários do blog, ou seja, uma simples reclamação ou sugestão poderá desencadear a criação de um conhecimento organizacional, desde que, os

responsáveis pela manutenção e acompanhamento do blog julguem que essa informação é relevante para a empresa.

Os resultados evidenciam que muitas vezes a sugestão ou solicitação não vem de forma direta no blog, mas que, as informações ali colocadas permitem a reflexão sobre determinado procedimento e isso sim, gera um conhecimento para a empresa. Portanto, através da simples análise dos comentários não é possível identificar o quanto aquela participação colaborou com o negócio da empresa, pois o resultado dependerá muito da forma como a empresa vai tratar aquela informação (mobilização cognitiva) podendo ou não ocorrer à criação de conhecimento.

Já em relação aos fatores que influenciam a interação no blog e que condicionam à colaboração das pessoas, os entrevistados de ambas as empresas apontaram que o engajamento do usuário com a empresa e a identificação com conteúdo postado são os principais elementos que contribuem para que haja uma maior interação no blog.

Outra constatação é que existe um grande conhecimento teórico sobre o blog por parte das empresas, ao implantá-lo. No entanto, em razão do uso desta ferramenta ser algo relativamente novo no contexto das empresas analisadas, observou-se que falta conhecimento prático. Assim, fica evidente que o tempo de uso da ferramenta tem condicionado o seu sucesso, no sentido de que, quanto mais a empresa utiliza a ferramenta, mais ela tem aprendido com seus próprios erros. Assim, o uso do blog como estratégia de longo prazo pode trazer mais resultados, já que proporciona à empresa aprendizado e possibilidades de fazer correções ao longo do tempo.

Ao analisar o uso efetivo da ferramenta em relação às suas funcionalidades, se conclui que, a finalidade de suporte às atividades de marketing, que inclui a gestão de relacionamento com os clientes, é muito mais explorada pelas empresas do que a de suporte ao cliente, gestão do conhecimento e gestão de projetos. Inclusive, os blogs da empresa Alfa e Beta foram criados com esta finalidade.

Em relação aos resultados dos blogs corporativos como ferramenta para criação de conhecimento, o que se conclui é que para que se crie conhecimento é fundamental que haja envolvimento e credibilidade da alta direção da empresa em relação ao blog. Assim, o blog pode proporcionar criação de conhecimento à empresa, no entanto, para que isso ocorra é necessário que a empresa consiga

estabelecer um processo de análise da informação e colaboração captada no blog e fazer com que ocorra a mobilização cognitiva e a legitimação social tanto dos funcionários quanto da diretoria da empresa. Portanto, os resultados indicam que os blogs corporativos permitem a criação de conhecimento para a empresa, mas fica evidente que este não é o objetivo que orienta a sua implantação.

Identificou-se que a implementação e as atividades de manutenção do blog podem influenciar diretamente seus resultados e inclusive, definir se o uso deste será algo passageiro ou duradouro na empresa. Os resultados do blog em relação a CC estão condicionados à credibilidade que os diretores da empresa conferem ao blog e a participação dos funcionários no sentido de se permitirem refletir sobre o conteúdo e comentários feitos.

Portanto, conclui-se que a interação entre a empresa e o usuário gera insights que podem levar à criação de conhecimento, mas tal resultado depende da forma como a empresa trata internamente as informações e idéias captadas no blog. Embora os resultados demonstrem que o blog corporativo é uma ferramenta que contribui para a criação de conhecimento, identificou-se que as empresas analisadas subutilizam suas finalidades.

7.1 RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma limitação da pesquisa está relacionada à identificação dos fatores que influenciam as pessoas a participarem do blog, uma vez que, esta foi identificada através da percepção da média gerência e de funcionários da empresa e não incluiu os usuários que fazem comentários no blog. Embora esta análise seja válida, pois parte da percepção do gestor do blog, se reconhece que este é um aspecto limitador e por isso se sugere que outras pesquisas baseadas na percepção dos demais envolvidos na interação sejam realizadas.

Outro fator limitante que merece destaque é o pouco tempo de uso do blog pela empresa Beta. Percebe-se que embora atuem em um mesmo setor, as empresas analisadas não estão em um mesmo estágio de resultados, ou seja, a empresa Alfa já atingiu a maturidade da ferramenta enquanto a empresa Beta está passando por um processo inicial de verificar resultados.

Por se tratar de um estudo inicial, muitos são os questionamentos que se faz a respeito do tema, o que vislumbra a possibilidade de pesquisas futuras no contexto de empresas brasileiras, como por exemplo: análise de indicadores para mensurar a efetiva utilidade do blog para empresa; identificação dos temas que incentivam a interação dos usuários e ainda, identificar as razões pelas quais as empresas não exploram as demais funcionalidades do blog.

REFERÊNCIAS

AKBAR, Hammad. Knowledge levels and their transformation: towards the integration of knowledge creation and individual learning. *In: Journal of Management*. [S.l.], v. 40, n. 8, p. 1997-2020, 12/2003.

ANDRÉ, Mônica; CARDOSO, Margarida. "Blog SWOT organizacional". Prisma.com, n. 3, outubro 2006, p. 448-469. Disponível em: http://prisma.cetac.up.pt/artigos/24_monica_andre_e_margarida_cardoso_prisma.php. Acesso em 05 jan 2010.

ARGYRIS, Chris. Single-loop and double-loop models in research on decision making. *In: Administrative Science Quarterly*. [S.l.], v.21, n. 3, p. 363-377, 1976.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Boston: Addison Wesley, 1978.

As 100 Empresas Mais Ligadas do Brasil – 2009, **Revista Info Online**. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/ligadas/2009/index.shl>>, acesso em: 10 jan. de 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70. 2004.

BARR, Pamela S. et al. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *In: Strategic management Journal*. [S.l.], v.13, p. 15-36, 1992.

BEGARA, Thalula. **Blogs invadem o mundo corporativo**. (05/05/06) Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=7920&print=1>. Acesso em: 20 de outubro de 2009.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BLACK, Janice A.; BOAL, Kimberley B. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *In: Strategic Management Journal*. [S.l.], v. 15, Summer, p. 131-148, 1994.

BLOOD, Rebecca. **Weblogs: A History and Perspective**. Rebecca's Pocket. 7 Set 2000. Disponível em: <http://www.rebeccablood.net> Acesso em: 23 abr. 2010.

BRUNER, Jerome. A cultura da educação. Porto Alegre: Artmed, 2001.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

CAMPOS, Fernanda C. A. et al. Cooperação e aprendizagem on-line. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHARTIER, R. **Os desafios da escrita**. São Paulo: Editora UNESP, 2002.

CIPRIANI, F. **Blog corporativo: Aprenda como melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa.** São Paulo: Editora Novatec, 2ª Ed., 2008.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação** São Paulo, Editora Futura, 1997.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DILLENBOURG, P., BAKER, M., BLAYE, A., O'Malley, C. (1996). The evolution of research on collaborative learning. *In* E. Spada, E.; Reiman, P. (Eds) **Learning in Humans and Machine: Towards na interdisciplinary learning science.** Oxford: Elsevier, (pp. 189-211).

Di LUCCIO, Flavia e NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. **Escritores de Blogs: Interagindo com os Leitores ou Apenas Ouvindo Ecos?** Periódico Psicologia, Ciência e Profissão. Rio de Janeiro: PUC/RJ, 2007.

DUTTO, Matías Fernández. **Internal blogs: how to design powerful conversations that open possibilities for action and collaboration within blogs.** Disponível em: <http://www.globalprblogweek.com/2005/09/19/dutto-internal-blogs/>. Acesso em 15/01/2010.

EASTERBY-SMITH, Mark et al. Organizational learning: debates past, present and future. *In: Journal of Management Studies.* [S.l.], v. 37, n. 6, p. 783-796, 09/2000.

Estatísticas, dados e projeções atuais sobre a Internet no Brasil Disponível em: <http://www.tobeguarany.com/internet_no_brasil.php>. Acesso em: 23 de maio de 2010.

FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, Bill. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *In: Academy of Management Executive.* [S.l.], v.8, n. 4, p. 47-57, 1994.

_____. Middle management strategic influence and organizational performance. **Journal of Management Studies.** [S.l.], v. 34, n. 3, p. 465-485, 05/1997.

FONTOURA, WAGNER Blog: um negócio? **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Edição 246, julho de 2009.

GIOIA, Dennis. A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *In: Strategic Management Journal.* [S.l.], v.12, p. 433-448, 1991.

GONÇALVES, M; TERRA, C. Blogs corporativos: nova ferramenta de comunicação empresarial e/ou uma realidade ainda pouco brasileira. RP em Revista. Salvador, 2007. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/revista/blogs_corporativos.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2010.

HUY, Quy N. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *In: Administrative Science Quarterly*. v. 47, p. 31-69, 2002.

Kajder, S., & Bull, G. (2003). Scaffolding for struggling students: Reading and writing with blogs. *Learning and Leading with Technology*, 31(2), 32-35.

KEEN, Andrew. **O culto do amador**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

KINCAID, JASON. **Web 2.0 Expo: A Look At The Future Of Web Browsers, From The Guys Who Build Them**, Disponível em:<www.technorati.com>. Acesso em:15 mai. 2010.

KROGH, Georg von et al. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEROY, Frederic; RAMANANTSOA, Bernard. The cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a merger: an empirical study. *In: Journal of Management Studies*. [S.l.], v. 34, n. 6, p. 871-894, 1997.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIBERT, Barry e SPECTOR Jon. **Nós somos mais inteligentes do que eu: como utilizar o poder das redes colaborativas nos seus negócios**. Tradução Juliana Dartora – Porto Alegre: Bookman, 178 p. 2009.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. et al. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *In: Revista de Administração Contemporânea*. [São Paulo], Primeira Edição Especial, p. 9-39, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKUS, M. Lynne; KEIL, Mark. If We Build It, They Will Come: Designing Information Systems that People Want to Use. *In: Sloan Management Review*, v.35, n. 4; p.11-25, 1994.

MCDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *In: California Management Review*, v. 41, n. 4, p. 103-117, Summer 1999.

MÜLLER, Patrícia. **Blogs corporativos**. Disponível em: <<http://www.basics.com.br/>>. Acesso em 10 fev. 2010.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation. *In: California Management Review*. [S.l.], v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 358 p.

ORIHUELA, Jose Luis. Blogs e blogosfera: o meio e a comunidade. In: **ORDUNA, Otavio I. Rojas (org). Blogs: revolucionando os meios de comunicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ORIHUELA, José Luis. Weblogs na empresa: um guia para começar. In: **ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas** – Ano 2 – nº3 – 2º semestre 2005.

PESSOA, Sônia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica**. 2003. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2009.

PIAGET, J. **Biologia e conhecimento: ensaio sobre as relações entre as regulações orgânicas e os processos cognoscitivos**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2006.

PINTO, Marcos José. **Seja um editor na era digital**. São Paulo: Érica, 2002.

PORTER, Michael. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

RÖLL, Martin – Business weblogs – A pragmatic approach to introducing weblogs in medium and large enterprises. **BlogTalk “A European conference on Weblogs”**, Vienna, May 23rd-24th 2003. Disponível em: <http://www.roell.net/publikationen/Business> Acesso em: 12 de janeiro de 2010.

ROSATELLI, Marta C. et al. (2003). Ambientes de apoio à aprendizagem cooperativa. In: Ramos , Edla M. Faust (org.). **Informática na Escola: um olhar multidisciplinar**. Fortaleza: Editora UFSC.

TAPSCOTT, D. e WILLIAMS, A. D. **Wikinomics: Como a colaboração em massa pode mudar seu negócio**. Tradução de Marcello Lino – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TERRA, C. F. **Blogs corporativos – modismo ou tendência?** São Paulo: Difusão, 2008.

TERRA, C. F. Blogs corporativos como estratégia de comunicação. In: **RP em Revista**, Salvador, ano 4, n.15, jul. 2006.

TREVISAN, Nanci. “**A virtualização das organizações**”. **Comunicação & Estratégia**. Vol. 2, n. 3. Dez, 2005. Disponível em: < <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/> >. Acesso em 08/03/2010.

TSOUKAS, Haridimos, VLADIMIROU, Efi. What is organizational knowledge? *In: Journal of Management Studies*. [S.l.], v. 38, n. 7, p. 973-993, 11/2001.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. *In: Journal of Management Information Systems*, v. 16, n. 3, p. 103-117, Winter 1999.

VARELA, Juan. Jornalismo participativo: o Jornalismo 3.0. *In: ORDUNA, Otavio I. Rojas (org). Blogs: revolucionando os meios de comunicação*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

WACKA, F. What´s a blog? 2009. Disponível em: <http://www.corporateblogging.info/basics/what/>. Acesso em: 17 jan. 2010.

WEICK, Karl. Enacted sensemaking in crisis situation. *In: Journal of Management Studies*. [S.l.], v. 25, n. 4, p. 305-317, 07/1988. Disponível em: < <http://www3.interscience.wiley.com/journal/119452563/>> Acesso em: 20 fev. 2010

WEIL, Debbie. Top Twenty Questions about Corporate Blogging. *In: WEIL, Debbie. The Corporate Blogging Book: Absolutely Everything You Need to Know to Get It Right*. EUA: Penguin Portfolio, 2006. Disponível em: <<http://www.debbieweil.com>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

WRIGHT, Jeremy. **Blog Marketing**. São Paulo: M Books do Brasil, 2008.

ZAGO, Gabriela. **Dos blogs aos microblogs: aspectos históricos, formatos e características**. Trabalho apresentado no IV Congresso Nacional de História da Mídia, Niterói, 2008. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/zago-gabriela-dos-blogs-aos-microblogs.pdf> >. Acesso em: 03 fev. 2010.

APÊNDICES

Apêndice A: Roteiro da entrevista

Blog

- História
- Processo de implantação do blog
- Caracterização
- Finalidade
- Público-alvo
- Dificuldades para sistematizar o uso dos blogs no ambiente corporativo
- Pontos fortes e fracos
- O que motivou a empresa a criar um blog corporativo
- Quais são as características do blog enquanto instrumentos de relacionamento entre a organização e seus públicos
- Por que a empresa optou pelo blog.
- Quais outras ferramentas da Web 2.0 que a empresa utiliza
- Relação entre as áreas/departamentos da empresa e o blog.
- Instrumentos são utilizados para avaliar o blog.
- Responsáveis pela gestão do blog.

Interação e Colaboração

- Interação
- Concepção de colaboração
- Fatores que influenciam a interação das pessoas no blog – aspectos quantitativos e qualitativos
- Como a empresa decide quais atividades e em que momento se buscará a colaboração externa através do blog
- Condições impulsionaram a busca pela colaboração externa e até que ponto a empresa compartilha informações com pessoas de fora da organização na expectativa de obter benefícios
- Públicos que mais interagem no blog.

- Públicos que mais colaboram
- Recompensas para aqueles que colaboram
- Uso potencial do blog
- Fluxo de informações captadas no blog para os demais funcionários da empresa
- Sugestões dos clientes
- Fluxo de aproveitamento das sugestões
- Repasse de informações com as demais áreas da empresa
- Envolvimento de funcionários de diferentes departamentos
- Blog como uma ferramenta capaz de promover a criação de conhecimento para a empresa
- Estratégia usada para envolver os funcionários para acompanhar o blog
- Razão de utilizar outras ferramentas da web 2.0
- Razões pelas quais a empresa não explorar a utilidade do blog em gerar conhecimento
- Indicadores usados pela empresa para avaliar os resultados proporcionados pelo uso do blog
- Cuidados com as informações captadas no blog e como otimizar estas para que funcionários de diferentes áreas possam contribuir.
- O processo dentro da empresa para transformar as informações em conhecimento para a empresa.
- Situações em que houve troca de experiências com outros funcionários (socialização)
- Situações em que conceitos novos são introduzidos com o uso de imagens, gráficos, modelos (externalização)
- Situações em que se descobrem outras aplicações ao que já se conhece (combinação)
- Situações em que se aprende-fazendo (internalização)
- Papel da média gerência na criação de conhecimento
- Atuação da média gerência como mediadora entre os interesses estratégicos e operacionais da empresa
- Autonomia da média gerência
- Empatia

- Relação da diretoria com os funcionários
- Significado que o blog tem para a diretoria, gerência e para os funcionários.

Situações em que ocorreu a mobilização cognitiva e legitimação social do conhecimento.

Apêndice B: Questionário

Apresentação

Prezado (a) Funcionário (a) da empresa Alfa:

Sou estudante do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Estou realizando uma pesquisa para elaboração da minha dissertação, que tem como objeto de pesquisa o blog da empresa Alfa. Sua participação é fundamental para que seja possível obter um conjunto de dados coerentes com a realidade da empresa.

Ressalto que esta pesquisa tem fins acadêmicos e garanto o seu anonimato.

Desde já agradeço sua contribuição e me coloco à disposição para qualquer esclarecimento adicional.

Josy Gardin – (49) 9933-4295

Email: josycarvalhogardin@gmail.com

Skype:josycarvalhogardin

Questionário

1. Comente a trajetória do blog Alfa desde sua criação em relação às dificuldades, avanços, resultados, etc.
2. Comente o processo de implantação do blog: houve preocupação com a cultura do local de trabalho? Como os funcionários foram envolvidos? E atualmente como é o engajamento dos funcionários para participar?
3. Na sua percepção, o blog da Alfa proporciona à empresa obtenção de colaboração externa? Se sim, cite exemplos.
4. Você pode relatar alguma mudança na empresa que ocorreu em razão de comentários, sugestões ou reclamações feitos no blog?
5. Você participa ou acompanha o blog? Com que frequência?

6. O que você acredita que motiva às pessoas a participarem/colaborarem no blog Alfa?
7. Você acredita que o blog é uma boa ferramenta para gerar conhecimento para a Alfa ou funciona apenas como um canal em que a empresa passa informação para seus diversos públicos? Por quê?
8. De forma geral, o que pra você é crucial para o sucesso do blog Alfa?
9. Em sua opinião quais são as perspectivas para o blog da Alfa?
10. Há algum ponto sobre o blog Alfa que não foi questionado e que você gostaria de comentar?

Apêndice C

Quantidade de postagens e comentários dos blogs da empresa Alfa e Beta

Empresa	Ano	Mês	Posts	Comentários
Alfa	2006	Maio	3	12
Alfa	2006	Junho	7	32
Alfa	2006	Julho	7	125
Alfa	2006	Agosto	15	2106
Alfa	2006	Setembro	6	32
Alfa	2006	Outubro	8	93
Alfa	2006	Novembro	11	13
Alfa	2006	Dezembro	7	13
Alfa	2007	Janeiro	9	41
Alfa	2007	Fevereiro	6	28
Alfa	2007	Março	10	56
Alfa	2007	Abril	10	44
Alfa	2007	Maio	16	10
Alfa	2007	Junho	11	12
Alfa	2007	Julho	15	25
Alfa	2007	Agosto	14	18
Alfa	2007	Setembro	14	13
Alfa	2007	Outubro	13	114
Alfa	2007	Novembro	14	31
Alfa	2007	Dezembro	13	31
Alfa	2008	Janeiro	13	68
Alfa	2008	Fevereiro	10	2
Alfa	2008	Março	13	10
Alfa	2008	Abril	14	24
Alfa	2008	Maio	14	9
Alfa	2008	Junho	12	0
Alfa	2008	Julho	13	15
Alfa	2008	Agosto	13	16
Alfa	2008	Setembro	14	6
Alfa	2008	Outubro	13	30
Alfa	2008	Novembro	13	125
Alfa	2008	Dezembro	14	18
Alfa	2009	Janeiro	15	84
Alfa	2009	Fevereiro	10	17
Alfa	2009	Março	15	33
Alfa	2009	Abril	13	203
Alfa	2009	Maio	12	15
Alfa	2009	Junho	12	61

Alfa	2009	Julho	14	54
Alfa	2009	Agosto	16	52
Alfa	2009	Setembro	23	33
Alfa	2009	Outubro	19	23
Alfa	2009	Novembro	15	50
Alfa	2009	Dezembro	15	115
Alfa	2010	Janeiro	15	68
Alfa	2010	Fevereiro	17	30
Alfa	2010	Março	15	23
Alfa	2010	Abril	15	14
Beta	2009	Março	5	0
Beta	2009	Abril	4	2
Beta	2009	Maio	10	2
Beta	2009	Junho	8	4
Beta	2009	Julho	13	4
Beta	2009	Agosto	5	9
Beta	2009	Setembro	2	4
Beta	2009	Outubro	3	5
Beta	2009	Novembro	6	2
Beta	2009	Dezembro	4	0
Beta	2010	Janeiro	3	1
Beta	2010	Fevereiro	1	0
Beta	2010	Março	2	0
Beta	2010	Abril	4	0

ANEXOS

Anexo 1: Lista dos 76 blogs de grandes empresas

A

Aliansce Shopping Centers - Shopping Leblon - Blog da Chris (Mar/2007)
Allis (Mar/2009)
Ambev - Blog Skol Beats Back-to-Back (Jun/2007)
Apontador (Jan/2007)

B

Banco ABN Real - (Out/2006)
O Boticário - Barba, Cabelo & Bigode (Out/2007)
Brastemp - You B(log) - Casa de criadores (Mai/2008 - Mai/2008)
Brastemp - You B(log) - BGourmet 2008 (Jun/2008 - Nov/2008)
Brastemp - You B(log) - Lado B (Jul/2008 - Jul/2008)

C

Carrefour - Hiper/Supermercados (Fev/2008)
Claro - Blog da Claro (Jul/2008)
CocaCola - Kwat Guaraná - Colectivo (Abr/2008)
Converse - Conversation (Out/2008)
Converse - Rock Trip 2008 (Abr/2008 - Out/2008)

E

Edelman - RP (Out/2005)
Ediouro - Blog das revistas COQUETEL (Fev/2008)
Embrapa - Embrapa Agroindústria Tropical (Jul/2007)

F

FabraQuinteiro - Agência de publicidade (Jan/2006)
Fiat - Blog do Linea (Ago/2008)
Fiat - Fiat na São Paulo Fashion Week (Jan/2008)

G

Canal GNT - Equipe do canal de TV a cabo (Set/2003)

Google Brasil Blog - (Jul/2006)

Grupo Águia - Stella Barros Turismo 2.0 (Fev/2008)

Grupo Foco

GVT - GVT no Recife (Set/2009)

H

Hestia - Construtora (Mar/2009)

HSM - (Fev/2008)

I

IBM - Developer Works (Jan/2007)

Intel - Brasil Digital (Ago/2007)

Intel - Blog da semana da mobilidade Intel (Mar/2006)

L

LG Brasil - Blog oficial da LG Brasil (Jul/2009)

Livraria Cultura - Blog do Riuston (Jul/2008 - Jan/2009)

Locaweb - Hospedagem de sites (Jan/2006)

Lopes - Blog de decoração (Fev/2008)

Lopes - Blog de paisagismo (Fev/2008)

Lopes - Blog de mercado (Fev/2008)

Lopes - Blog de lançamentos (Fev/2008)

M

MAPFRE - Ecoblogs - Fundação MAPFRE (Nov/2006)

Mastercard - Não tem preço (Mai/2008)

Microsoft - Latin America Support Team Blog - (Jan/2007)

Microsoft - Porta 25 - (Abr/2006)

Microsoft - Evangelista da Microsoft - Rene de Paula Jr (Set/2007)

Microsoft - Ócio 2007 (Mai/2007)

Microsoft - Comunidade Office (Jun/2008)

Monster Brasil

MRV Engenharia - Blog Corporativo da MRV (Jun/2008)

N

Natura - Blog das Consultoras Natura (Mar/2008)

Nike - Blog Nike Futebol (Mai/2007)

Nokia - Nokia Intellisync (Dez/2007)

Nokia - Nokia N95 (Mar/2008)

Nokia - Nokia XPressMusic (Jun/2008)

P

Pepsico - Ruffles - Livre Expressão (Jun/2008)

Petrobrás - 40 anos em Minas Gerais (Mar/2008)

Philips - SimplesCidade (Jul/2007)

Philips - Energia Eficiente (Out/2007)

R

Rede Record (Abr/2007)

S

Salton - Blog do George Foreman Grill (Nov/2007)

Samsung - Blog Imagine MP3 atitude player (Mar/2007)

SAP - Blog da SAP Brasil (Abr/2009)

Skype - Skype Brasil (Jun/2006)

Spoletto Culinária Italiana - Espaço da Cynthia Howlett (Jul/2007)

Spoletto Culinária Italiana - Blog da Andréa Lopes (Ago/2007)

Spoletto Culinária Italiana - Espaço do Bernardo Picorelli (Ago/2007)

Spoletto Culinária Italiana - Espaço do Carlos Burle (Jul/2007)

Sun Microsystems - Tecnologia Aberta da Informação (Dez/2007)

T

Tecnisa - Construção Civil (Mai/2006)

Thomas Nelson Brasil - Blog dos Editores (Mai/2008)

TVA - TV a cabo

U

Unilever - Blog da Luxy do sabonete Lux Luxo (Out/2006)

Unilever - Blog Rexona (Jul/2007)

Unilever - Visionando (Axe Desodorante) (Mai/2007)

Unilever - Close up, quanto + perto melhor (Dez/2007)

Unilever - Produtos para cabelo Dove (Out/2007)

UOL - Blog da Equipe Videolog (Jan/2007)

V

Vivo - Vivoblog (Out/2008)

Y

Young & Rubicam - (Ago/2007)

W

Wal-Mart - Sempre o menor preço (Set/2008)

GLOSSÁRIO

1. Post: a forma substantiva do verbo "postar" refere-se a uma entrada de texto efetuada num weblog/blog. As postagens são organizadas tradicionalmente de forma cronologicamente inversa na página, de forma que as informações mais atualizadas aparecem primeiro, ou colocada ao contrário, a postagem mais antiga aparece em primeiro, sendo opção do blogueiro.
2. Web 2.0: refere-se à segunda geração de serviços e aplicativos da Web e aos recursos, tecnologias e conceitos que permitem um maior grau de interatividade e colaboração na utilização da Internet. A web 2.0 difere da primeira geração da internet principalmente pelo dinamismo das interfaces em contraposição às páginas praticamente estáticas da web 1.0.
3. Blogs ou Weblogs como ferramenta de informação empresarial Weblog é uma palavra de origem inglesa composta das palavras web (página de internet) e log (diário de bordo), mais conhecida como blog. Essas páginas vêm com espaços para comentários.
4. Permalink: é um URL que aponta para uma postagem específica de um blog. O intuito dele é permitir que se chegue diretamente ao post desejado quando se faz referência a alguma postagem ou a um conteúdo específico, tornando imediato o acesso ao conteúdo referenciado.
5. Spam: refere-se a uma mensagem eletrônica não solicitada enviada em massa.
6. SMS: Serviço de Mensagens Curtas ou *Short Message Service* (SMS) é um serviço disponível em telefones celulares digitais que permite o envio de mensagens curtas (até 255 caracteres em GSM e 160 em CDMA) entre estes equipamentos e entre outros dispositivos de mão como palm e handheld.