

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

GABRIEL GONÇALVES SAMPAIO

**A RELAÇÃO ENTRE AS MÍDIAS SOCIAIS E A GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre
2020

GABRIEL GONÇALVES SAMPAIO

**A RELAÇÃO ENTRE AS MÍDIAS SOCIAIS E A GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

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

Orientador: Prof. Dr. Ariel Behr

Porto Alegre

2020

CIP - Catalogação na Publicação

Sampaio, Gabriel Gonçalves
A relação entre as mídias sociais e a gestão do
conhecimento nas organizações / Gabriel Gonçalves
Sampaio. -- 2020.
101 f.
Orientador: Ariel Behr.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2020.

1. Mídias Sociais. 2. Gestão do Conhecimento. 3.
Desempenho Organizacional. 4. Vantagem Competitiva. 5.
Impacto das Mídias Sociais. I. Behr, Ariel, orient.
II. Título.

GABRIEL GONÇALVES SAMPAIO

**A RELAÇÃO ENTRE AS MÍDIAS SOCIAIS E A GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

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

Orientador: Prof. Dr. Ariel Behr

Aprovada em: 08/07/2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ariel Behr - Orientador

Prof. Dra. Raquel Janissek Muniz – PPGA/UFRGS

Prof. Dra. Carla Bonato Marcolin – PPGCONT/UFRGS

Prof. Dr. Everton da Silveira Farias – PPGCONT/UFRGS

Porto Alegre

2020

AGRADECIMENTOS

A execução desta dissertação foi possível graças ao apoio e incentivo de muitas pessoas queridas.

Agradeço, inicialmente, à minha família, por toda compreensão da “duração dessa temporada” que vivenciei. Em especial aos meus pais Andréia e Maury, por todo suporte que me deram durante toda a minha formação pessoal, profissional e acadêmica. Ao meu pai, por me incentivar nos estudos e na administração. À minha mãe, por todo amparo e carinho. À eles, por me darem os maiores presentes da minha vida, meus irmãos Artur e Lorenzo. Ao Artur, meu grande irmão, por sempre estar ao meu lado e por me ensinar desde pequeno o valor de um abraço. Ao Lorenzo, meu distante e mais novo irmão, por me mostrar o valor de cada momento e como pequenas coisas podem ter grande valor.

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho da Perky Shoes, por todo apoio e incentivo que me deram no decorrer da realização deste mestrado e pela compreensão das minhas ausências. E, principalmente, por permitir que eu pudesse compreender o que É uma organização na prática.

Agradeço aos meus amigos de sempre - Duda, Guto, Jeff, Kemi, Lo, Re, Ro e Vika, que há mais de 15 anos se fazem presentes (no momento virtualmente) na minha vida.

Agradeço aos meus colegas de mestrado (que não se limitou a apenas este), pela parceria, apoio e troca de conhecimento nestes intensos dois anos de curso. Em especial ao meu coautor Mauricius, que sempre me incentivou a realizar as mais diversas pesquisas, pela imensa troca de conhecimento, debates acadêmicos e profissionais, produções, e amizade.

Agradeço à UFRGS e a todos os professores da área de GSTI do PPGA pelos importantes aprendizados e vivências no decorrer do curso.

Agradeço aos professores Carla, Everton e Raquel, pela participação na banca e por todos os ensinamentos e direcionamentos que se iniciaram no projeto desta pesquisa.

Agradeço a todos os respondentes que se disponibilizaram a contribuir com esta dissertação.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Prof. Dr. Ariel Behr, por todas as orientações e pelos ensinamentos que me proporcionou. Obrigado por ter me apoiado na mudança de tema, por ter embarcado nessa ideia, e principalmente pelos questionamentos que sempre me levaram a grandes reflexões. És uma grande pessoa, obrigado por tudo.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a Gabrielle, minha companheira nesta e em tantas outras aventuras desta vida. Obrigado por todo apoio, por compreender meu nervosismo e ansiedade e até por me cobrar mais foco.

RESUMO

As mídias sociais desempenham um papel crescente na vida das pessoas e nas organizações. As organizações utilizam as mídias sociais para a comunicação externa, com os seus clientes, e para a comunicação interna, entre os próprios funcionários, beneficiando os processos de trabalho. Um dos principais motivos para a utilização interna nas organizações é a gestão do conhecimento, devido aos benefícios que as mídias sociais apresentam. A importância da gestão do conhecimento para as organizações é essencial, tendo em vista que cada vez mais o conhecimento organizacional é visto como ativo intangível e fonte de vantagem competitiva. Desta forma, espera-se que o uso de mídias sociais beneficie a gestão do conhecimento, levando a melhor desempenho organizacional e, conseqüentemente, possibilite a obtenção de vantagem competitiva. Ademais, o interesse acadêmico sobre as mídias sociais e a gestão do conhecimento é crescente e, nas últimas duas décadas, diversas pesquisas foram realizadas. Entretanto, tem-se apenas indícios de que as mídias sociais beneficiam a gestão do conhecimento, acarretando melhora do desempenho organizacional. Diante deste contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre as mídias sociais e a gestão do conhecimento estudadas pela literatura científica, de forma a se mapear o que já se sabe sobre o tema, e mensurar as influências desta relação no desempenho das organizações, para que se possa ter maior compreensão sobre os efeitos das mídias sociais e da gestão do conhecimento. Este objetivo foi alcançado ao longo da execução de duas etapas, sendo cada uma delas representada por um artigo. O primeiro artigo mapeou as pesquisas científicas sobre mídias sociais e gestão do conhecimento por meio de um estudo bibliométrico. Desta forma, confirmou-se o interesse crescente no tema, por meio da análise da produção científica. Tornou-se evidente a centralidade esperada dos termos mídias sociais, gestão do conhecimento e, além disso, foi possível identificar a evolução do uso dos termos nos últimos anos, destacaram-se compartilhamento de conhecimento, mídias sociais organizacionais, inovação e big data. Ademais, evidenciou-se os autores com mais produções, sendo eles J. Gao e V. Scuotto, e os autores mais citados, sendo eles G. Kane, D. Yates e S. Paquette. As fontes de maior destaque identificadas foram o periódico *Journal of Knowledge Management* e o evento *European Conference on Knowledge Management*. Por fim, por meio do mapeamento temático, onde utilizou-se os resumos e palavras-chave dos artigos, foi identificado quatro *clusters*, ou trilhas de pesquisa, relacionados a impacto e inovação, comunidades de prática, colaboração dos usuários, e big data. Com base nas trilhas de pesquisa e nos termos identificados no mapeamento temático, junto do referencial teórico levantado, o segundo artigo objetivou

analisar o impacto do uso de mídias sociais e dos processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional. Para isso, realizou-se uma pesquisa survey com 325 respondentes, analisando os dados pela abordagem de mínimos quadrados parciais em modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados obtidos evidenciam que o uso de mídias sociais impacta direta e indiretamente no desempenho organizacional, e que os processos de aquisição, conversão e aplicação de conhecimento também impactam no desempenho organizacional e mediam o uso de mídias sociais. Entretanto, o impacto da proteção de conhecimento no desempenho organizacional não foi significativo, assim como não media o uso de mídias sociais. Com isso, foi possível confirmar os benefícios do uso de mídias sociais para a gestão do conhecimento e seus efeitos no desempenho organizacional. Ademais, o resultado não significativo da proteção de conhecimento contrasta com a literatura, tornando necessário maior atenção a esta relação. De modo geral, pelos achados desta pesquisa, foi possível identificar os principais tópicos relacionados as pesquisas de mídias sociais e gestão do conhecimento, e analisar os efeitos desta relação no desempenho das organizações. Com base nas contribuições e implicações da pesquisa, sugere-se que novas pesquisas busquem compreender como o uso das mídias sociais beneficia a execução de cada processo de gestão do conhecimento, assim como essas manifestações influenciam na melhora do desempenho organizacional. Além disso, é necessário identificar e compreender os motivos que levaram a proteção do conhecimento não possui impacto significativo no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Mídias Sociais. Gestão do Conhecimento. Desempenho Organizacional. Vantagem Competitiva. Impacto das Mídias Sociais.

ABSTRACT

Social media play an increasing role in people's life and organizations. Organizations use social media for external communication with their clients, and internal communication between workers, benefiting work processes. One of the main reasons for using social media is knowledge management, because social media's benefits. Thus, it is expected that the use of social media benefits knowledge management to obtain organizational performance and consequently enabling the achievement of competitive advantage. Also, the academic interest on social media and knowledge management is increasing, and in the last two decades, several studies were conducted. Though, there is little evidence that social media benefit knowledge management, leading to improved organizational performance. Given this context, this research aims to analyze the relationship between social media and knowledge management studied in the scientific literature to map what is known about this theme, and to measure this relation's influence on organizational performance to obtain better understanding about the social media and knowledge management's effect. The research's objective was achieved by the execution of two stages, each one represented by an article. The first article mapped the scientific research on social media and knowledge management through a bibliometric study. The scientific production's analysis confirmed the increasing interest in this theme. The expected centrality of the terms social media and knowledge management became evident and were possible to identify the term's use evolution in the last years, highlighting knowledge sharing, enterprise social media, innovation, and big data. Moreover, it became evident the most productive authors, J. Gao and V. Scuotto, and the most cited authors, G. Kane, D. Yates, and S. Paquette. The most prominent sources of articles were the Journal of Knowledge Management and the European Conference on Knowledge Management. Finally, through the thematic mapping using abstracts and keywords was identified four clusters, or research streams, related impact and innovation, communities of practice, user's collaboration, and big data. Based on research streams and terms identified in the thematic mapping and the literature review, the second article aims to analyse the social media usage and knowledge management's impact on organizational performance. A survey with 325 respondents were conducted and the data was analyzed by partial least square in structural equations modeling (PLS-SEM). The results show that social media usage impacts directly and indirectly on organizational performance, and that knowledge acquisition, conversion, and application also impacts on organizational performance and mediates social media usage. However, knowledge protection's impact on organizational performance is not significant, moreover its mediation on social media usage. The social media

usage benefits to knowledge management and its effects on organizational performance were confirmed. The non-significant result about knowledge protection contrast with literature, making necessary more attention to this relation. In general, based on the findings of this research, it was possible to identify the main topics related to social media and knowledge management's research, and to analyze the effects of this relationship on the performance of organizations. Based on the contributions and implications's research, it is suggested that new research seeks to understand how the use of social media benefits the execution of each knowledge management's process, as well as how these manifestations influence the improvement of organizational performance. Also, it is necessary to identify and understand the reasons that led to knowledge protection having a non-significant impact on organizational performance.

Keywords: Social Media. Knowledge Management. Organizational Performance. Competitive Advantage. Impact of Social Media.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Produção Científica - Knowledge Management ou Social Media.....	26
Figura 2 - Produção Científica - Knowledge Management & Social Media	26
Figura 3 - Evolução das palavras-chave nos últimos 05 anos	27
Figura 4 - Citações referente à quantidade de autores.....	29
Figura 5 - Citações referentes à produção científica	29
Figura 6 - Mapa temático	33
Figura 7 - Modelo da pesquisa com os constructos e hipóteses	61
Figura 8 - Modelo de pesquisa e resultados	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das mídias sociais.....	52
Quadro 2 - Processos de gestão do conhecimento	56
Quadro 3 - Balanced scorecard	60
Quadro 4 - Perfil dos especialistas	62
Quadro 5 - Operacionalização dos constructos	62
Quadro 6 – Resumo da dissertação	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência de palavras-chave mais citadas.....	27
Tabela 2 - Quantidade de artigos por autor	28
Tabela 3 - Frequência de publicações por tipo de documento.....	30
Tabela 4 - Quantidade de artigos por periódicos	31
Tabela 5 - Quantidade de artigos por eventos científicos.....	31
Tabela 6 - Perfil dos respondentes.....	65
Tabela 7 - Validade Convergente e Confiabilidade.....	66
Tabela 8 - Validade Discriminante	67
Tabela 9 - Teste de hipóteses: Significância dos Caminhos e Tamanho dos Efeitos	68
Tabela 10 - Coeficiente de Determinação de Pearson e Valor Q^2 de Stone-Geisser.....	69
Tabela 11 - Testes de Mediação	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA.....	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E MÍDIAS SOCIAIS: ANALISANDO 15 ANOS DA TEMÁTICA POR MEIO DA BIBLIOMETRIA	19
2.1 INTRODUÇÃO.....	19
2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.2.1 Gestão do Conhecimento.....	22
2.2.2 Mídias Sociais.....	22
2.3 MÉTODO	24
2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
2.4.1 Evolução da Produção Científica	25
2.4.2 Frequência das Palavras-chave	27
2.4.3 Autores com maior Frequência de Produções Científicas	28
2.4.4 Autores com mais Citações	28
2.4.5 Artigos mais citados	29
2.4.6 Principais Periódicos e Eventos Científicos.....	30
2.4.7 Mapeamento Temático.....	32
2.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36

3 O USO DE MÍDIAS SOCIAIS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	45
3.1 INTRODUÇÃO.....	46
3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	50
3.2.1 Mídias Sociais.....	51
3.2.2 Gestão do Conhecimento.....	54
3.2.2.1 Processos de Gestão do Conhecimento	56
3.2.2.1.1 Aquisição de Conhecimento.....	56
3.2.2.1.2 Conversão de Conhecimento	57
3.2.2.1.3 Aplicação de Conhecimento.....	58
3.2.2.1.4 Proteção de Conhecimento	58
3.2.3 Desempenho Organizacional	59
3.2.4 Definição do modelo da pesquisa	61
3.3 MÉTODO	61
3.3.1 Desenvolvimento do Instrumento	61
3.3.2 Procedimento de Coleta e Tratamento dos Dados.....	64
3.3.3 Análise dos Dados	64
3.3.4 Perfil dos Respondentes	65
3.4 RESULTADOS	66
3.4.1 Avaliação do Modelo de Mensuração	66
3.4.2 Avaliação do Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses.....	68
3.4.3 Análise das Mediações.....	70
3.5 DISCUSSÃO	71
3.5.1 A relação entre o Uso de Mídias Sociais e os Processos de Gestão do Conhecimento	71
3.5.2 O Uso de Mídias Sociais e os Processos de Gestão do Conhecimento como antecedentes do Desempenho Organizacional	73

3.6 CONCLUSÃO.....	75
3.6.1 Contribuições e Implicações do Trabalho	76
3.6.2 Contribuições e Implicações Teóricas.....	76
3.6.3 Contribuições e Implicações Gerenciais	76
3.6.4 Limites de Pesquisa e Sugestões de Estudos Futuros	77
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE A – CÁLCULO DA AMOSTRA MÍNIMA COM O SOFTWARE G*POWER	100
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	101

1 INTRODUÇÃO

O uso de mídias sociais é um fenômeno que há mais de 10 anos vem mudando o comportamento das pessoas, influenciando e influenciado (por) objetivos, tecnologias e contextos diversos. Além de ser funcional, se tornou uma parte relevante no cotidiano das pessoas. Como indica o Global Web Index's Social (2018), 98% dos consumidores *online* são usuários de mídias sociais. As mídias sociais são amplamente utilizadas pelas organizações para comunicação externa e, assim, muitos estudos foram realizados (CHUNG et al., 2017; VAN OSCH; COURSARIS, 2013). O benefício para a comunicação entre os usuários atraiu a atenção das organizações para seu uso na comunicação interna e nos processos de trabalho (BEHRINGER; SASSENBERG, 2015). Desta forma, cada vez mais as mídias sociais são vistas como ferramentas estratégicas para as organizações (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016).

As mídias sociais são definidas, segundo Kaplan e Haenlein (2010, pg. 61), como “um grupo de aplicações baseadas na internet que se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da *web 2.0*, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário”. Kaplan e Haenlein (2010) apontam quatro tipos de mídias sociais encontradas nas organizações, sendo eles: Projetos de colaboração, como as páginas *wikis*; *blogs*, como o *Twitter*, *Blogger* e *Wordpress*; comunidades de conteúdo, como o *Flicker* e *YouTube*; e redes sociais, como o *Facebook*, *MySpace* e *LinkedIn*. Enquanto o seu uso por parte das organizações para comunicação externa é comumente denominado *Social Media Marketing* ou *Public Social Media* (HOGBERG, 2018), o uso para comunicação organizacional interna é geralmente denominado *Enterprise Social Media* (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013). Como aponta Archer (2018), as redes sociais organizacionais mais comuns são: *Jive Software Inc.*; *IBM Connections*; e *Microsoft Yammer* e *Teams*. Cai et al. (2018) também incluem o software *Slack* como mídia social, e Gibbs, Rozaidi e Eisenberg (2013) consideram também o *Google Docs* e o *Skype*. O *Slack* possui aproximadamente 10 milhões de usuários ativos em 85 mil organizações, assim como o *Facebook Workplace* está presente em mais de 150 empresas com mais de 10 mil usuários em cada (LUNDEN, 2019). O *Microsoft Teams* possui 13 milhões de usuários ativos diariamente, e 19 milhões de usuários ativos semanalmente (MICROSOFT, 2020). Ademais, como apontam Palvia *et al.* (2015) em sua meta-análise em 7 periódicos de SI, houve um crescente interesse sobre o tema mídias sociais, onde de 2004 a 2010 havia apenas 22 artigos, entre 2011 e 2013 o número saltou para 42 pesquisas.

Nas organizações a gestão do conhecimento é um dos principais motivos para o uso das mídias sociais (ANDRIOLE, 2010), e diversos estudos apontam os efeitos das mídias sociais para a gestão do conhecimento (LEVY, 2009; VON KROGH, 2012; GARDNER, 2013;

MAJCHRZAK; WAGNER; YATES, 2013). O conhecimento é um ativo intangível e um dos principais recursos das organizações (GRANT, 1996), que possibilitam às organizações obterem vantagem competitiva (SPENDER; GRANT, 1996; STENMARK, 2000; WIKLUND; SHEPHERD, 2003). Assim, para que as organizações fiquem a frente dos seus concorrentes, as organizações devem gerenciar da melhor forma seu conhecimento para que obtenham maior desempenho. Como definem Schultze e Leidner (2002, p. 218), a gestão do conhecimento é “a geração, representação, armazenamento, transferência, transformação, aplicação, penetramento e proteção do conhecimento organizacional”. Assim, as organizações devem possuir a capacidade para realizar estes processos para que possam obter vantagem competitiva (TEECE, 1998). Apesar de possuir um papel central nas organizações, a gestão do conhecimento depende de tecnologias para que o conhecimento possa ser empregado na organização (VON KROGH, 2012). Ademais, os sistemas de gestão do conhecimento tradicionais estão se tornando obsoletos, pois ignoram as conexões que a gestão do conhecimento realiza entre os diversos usuários (NARAZAKI; CHAVES; PEDRON, 2020), tornando latente as possibilidades e os benefícios das mídias sociais para a gestão do conhecimento.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A partir da contextualização e justificativas que motivam este trabalho, a questão de pesquisa que este trabalho busca responder é apresentada abaixo:

- Qual a relação entre as Mídias Sociais e a Gestão do Conhecimento e sua influência no desempenho das organizações?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos desta pesquisa, tanto o geral quanto os específicos, buscando, assim, responder à questão de pesquisa apresentada para esta dissertação.

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder a questão de pesquisa apontada, o objetivo geral é analisar a relação entre as Mídias Sociais e a Gestão do Conhecimento apontadas pela literatura científica, e mensurar sua influência no desempenho das organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, os objetivos específicos são estabelecidos, no qual cada um deles é representado por um artigo presente na dissertação.

- (a) Mapear as pesquisas científicas sobre Mídias Sociais e Gestão do Conhecimento.
- (b) Analisar o impacto do uso de mídias sociais nos processos de gestão do conhecimento e no desempenho organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

O estudo sobre o uso de mídias sociais e gestão do conhecimento é um campo vasto, com diversos temas, ferramentas, unidades de análise e *locus*. Tem-se pesquisas sobre o uso interno e o uso externo das mídias sociais, diversas práticas e processos de gestão do conhecimento (HA; LO, 2018; NGUYEN; MELEWAR; CHEN, 2015; ZACK; MCKEEN; SINGH, 2009), assim como os mais diversos resultados, como aprendizagem organizacional (QI; CHAU, 2018), inovação (DONATI; PABLO, 2015; KUEGLER; SMOLNIK; KANE, 2015), desempenho operacional ou financeiro (ZACK; MCKEEN; SINGH, 2009). Ademais, encontram-se estudos de revisão de literatura como Van Osch e Coursaris (2013) e El Ouiridi *et al.* (2015). Como apontam Palvia *et al.* (2015), aproximadamente 6% das pesquisas de 7 periódicos de SI referem-se a gestão do conhecimento e mídias sociais. Assim, torna-se latente identificar e apontar as diferentes trilhas de pesquisa que os pesquisadores estabeleceram no percorrer dos anos. Desta forma, os novos pesquisadores encontrarão os temas mais encontrados na literatura para que possam contribuir nelas, ou até mesmo identificar temas que passaram despercebidos pela academia ou que são recentes.

Como evidenciado na literatura, o conhecimento possibilita às organizações a obtenção de vantagem competitiva, e o uso das mídias sociais permite uma melhor gestão do conhecimento, espera-se que o uso das mídias sociais para a gestão do conhecimento traga maior desempenho organizacional e, assim, se destaquem. Von Krogh (2012) salienta esta relação, ressaltando também que evidencia-las pode ser trabalhoso. Ao se realizar uma busca no *Web of Science* utilizando a junção dos três conceitos (*knowledge management, social media e organizational performance*) como tópicos (pesquisa o título, resumo, as palavras-chave do autor e categorizações específicas da plataforma) e sem restrição de ano; foram identificados apenas 11 trabalhos, não havendo nenhum que tenha analisado empiricamente o impacto da relação entre o uso de mídias sociais e os processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional. Esses trabalhos relacionaram processos de gestão do conhecimento e desempenho organizacional, gestão do conhecimento e mídias sociais, e mídias sociais e desempenho organizacional, porém nenhum contemplou essas relações conjuntamente em um modelo. Assim, evidencia-se uma lacuna de pesquisa sobre a relação entre as mídias sociais e a gestão do conhecimento e seus efeitos no desempenho organizacional.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa está dividida em dois artigos que em conjunto investigam a relação entre as mídias sociais e a gestão do conhecimento apresentadas na literatura acadêmica e seus efeitos no desempenho das organizações. Cada artigo apresenta um objeto de estudo com base em objetivos específicos, utilizando métodos e fontes de dados distintas. Assim, para melhor entendimento de como foi realizada a pesquisa, segue uma breve explicação do objetivo e finalidade de cada artigo:

Artigo 1: O artigo apresenta o mapeamento bibliométrico das pesquisas sobre as mídias sociais e a gestão do conhecimento. Desta forma, realizou-se uma análise bibliométrica seguindo os apontamentos de Akhavan (2016), João, Salvo e Serralvo (2019) e Liang e Liu (2018) para a seleção da base de dados e análises apresentadas. Para a análise dos dados utilizou-se os *softwares Excel e VOSviewer*. A partir destas análises, foi possível identificar a evolução da produção científica sobre mídias sociais e gestão do conhecimento, a evolução das palavras-chave empregadas, os autores com maior produção e quantidade de citações, os artigos com maior destaque, os principais periódicos e eventos científicos, e, por fim, os temas com os quais os termos mídias sociais e gestão do conhecimento estão relacionados. Com base no mapeamento temático, foram identificadas vertentes de estudo na literatura, onde destacam-se os processos de gestão do conhecimento, o desenvolvimento de valor, o impacto na inovação, o uso de big data e o contexto das comunidades de prática.

Artigo 2: Com base nos temas apontados no Artigo 1, identificou-se necessidades de futuras pesquisas que este artigo buscou responder, relacionadas ao uso de mídias sociais e seus impactos na organização, ao valor das mídias sociais para os processos de gestão do conhecimento, e a formas de mensuração da gestão do conhecimento. Assim, buscou-se analisar o impacto do uso de mídias sociais e dos processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional. Para isso, desenvolveu-se as hipóteses bem como validou-se o instrumento de pesquisa e, por fim, realizou-se uma pesquisa quantitativa do tipo *survey* com 325 respondentes. A análise dos resultados foi feita com a utilização dos *softwares SPSS e SmartPLS*. Com o modelo de mensuração e estrutural foi possível analisar o efeito de cada variável antecedente na variável dependente definida como desempenho organizacional.

Por fim, na seção **Considerações Finais** busca-se retomar a questão de pesquisa central deste estudo, unificando os achados de cada artigo, que buscaram atingir o objetivo geral proposto.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E MÍDIAS SOCIAIS: ANALISANDO 15 ANOS DA TEMÁTICA POR MEIO DA BIBLIOMETRIA

RESUMO

As organizações, por meio da gestão do conhecimento, buscam obter vantagem competitiva a partir do seu conhecimento gerado e adquirido. O uso das mídias sociais tornou-se tão frequente por parte das pessoas que acabou se tornando um recurso organizacional. Um dos principais motivos para o uso das mídias sociais nas organizações é a gestão do conhecimento. Ao longo das últimas duas décadas, diversas pesquisas sobre o uso de mídias sociais nas organizações para a gestão do conhecimento foram realizadas. Entretanto, não identificou-se pesquisas que analisassem conjuntamente os dois conceitos e que apresentasse a análise dos achados. Desse modo, o objetivo deste estudo é mapear as pesquisas científicas sobre as Mídias Sociais e a Gestão do Conhecimento. Foi conduzido um estudo bibliométrico para em 379 publicações para examinar as pesquisas científicas relacionadas ao tema e elaborado o mapeamento temático. Analisou-se os principais autores, termos, fontes e trilhas de pesquisa (*clusters*). Com base no mapeamento temático, foi possível identificar a existência de vertentes de estudo em ascensão relacionadas ao tema. Com isso, pretende-se contribuir para a literatura, ao tornar evidente os principais autores, trabalhos, periódicos e eventos e tópicos de pesquisa relacionados ao tema.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Mídias Sociais. Estudo bibliométrico. Análise temática.

ABSTRACT

Organizations, through knowledge management, seek to obtain competitive advantage from acquiring and generating knowledge. The use of social media has become so frequent that it has turned into an organizational resource. One of the main reasons for the use of social media in organizations is knowledge management. Over the last two decades, several works analysed the use of social media to knowledge management. However, it was not identified research that analyzed these two concepts and shows these findings. Thus, the objective of this study is to map the scientific research on Social Media and Knowledge Management. This paper conducted a bibliometric study with 379 publications to examine scientific research related to the topic and to elaborate a thematic mapping. The mains authors, terms, sources, and research stream (clusters) was analyzed. Based on the thematic mapping it was possible to identify the existence of rising paths related to the theme. This paper intends to contribute to the literature by pointing main authors, works, journals, events, and research topics related to knowledge management and social media.

Keywords: Knowledge Management. Social media. Bibliometric study. Thematic analysis.

2.1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se percebido dois fenômenos que moldam o cotidiano das pessoas e das organizações: o uso das mídias sociais e a Era do Conhecimento, cada um atuando de

diferentes formas. Porém, recentemente, houve uma aproximação de ambos, com a inserção das mídias sociais na gestão do conhecimento, considerado um dos principais motivos para as organizações utilizarem as mídias sociais (ANDRIOLE, 2010). Sendo assim, as mídias sociais não são utilizadas apenas “fora do trabalho”, mas, também, para a relação entre a organização e o público, para a criação de valor da marca e, dentro da organização, nos processos internos (KWAYU; LAL; ABUBAKRE, 2018). Desta forma, cada vez mais as mídias sociais são vistas como ferramentas estratégicas para as organizações (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016).

As mídias sociais são definidas, segundo Kaplan e Haenlein (2010, pg. 61), como “um grupo de aplicações baseadas na internet que se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da *web 2.0*, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário”. Os autores apontam a existência de quatro tipos de mídias sociais encontradas nas organizações: os projetos de colaboração, como as páginas *wikis*; *blogs*, como o *Twitter*, *Blogger* e *Wordpress*; comunidades de conteúdo, como o *Flickr* e *YouTube*; e redes sociais, como o *Facebook*, *MySpace* e *LinkedIn* (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Por serem de fácil adoção pelos colaboradores, devido a sua familiaridade com o uso (VON KROGH, 2012), as mídias sociais se tornaram uma oportunidade ímpar para a gestão do conhecimento, mudando a forma como as organizações lidam com o conhecimento (BEBENSEE; HELMS; SPRUIT, 2011).

O conhecimento, por sua vez, é um ativo intangível e um dos principais recursos das organizações (GRANT, 1996), pois possibilita a obtenção de vantagem competitiva pelas mesmas (SPENDER; GRANT, 1996; STENMARK, 2000; WIKLUND; SHEPHERD, 2003). Assim, para que as organizações fiquem a frente dos seus concorrentes, devem gerenciar da melhor forma seu conhecimento visando atingir um maior desempenho. Autores como Schultze e Leidner (2002, p. 218) definem que a gestão do conhecimento é “a geração, representação, armazenamento, transferência, transformação, aplicação, penetração e proteção do conhecimento organizacional”, demonstrando, desse modo, a sua importância.

Contudo, apesar de ter um papel central nas organizações, a gestão do conhecimento depende de tecnologias para que o conhecimento possa ser empregado na organização (VON KROGH, 2012). Porém, os sistemas de gestão do conhecimento tradicionais estão se tornando obsoletos, pois ignoram as conexões que a gestão do conhecimento realiza entre os diversos usuários (NARAZAKI; CHAVES; PEDRON, 2020), o que abre caminho para a utilização das mídias sociais no suprimento desta necessidade (ANDRIOLE, 2010). Pesquisas como as de Gardner (2013), Levy (2009), Majchrzak, Wagner e Yates (2013) e Von Krogh (2012) mostram os efeitos do uso das mídias sociais na gestão do conhecimento, indicando que a tecnologia da

informação tem papel fundamental para possibilitar e suportar os processos de gestão do conhecimento (VON KROGH, 2012).

Na academia, encontram-se muitos estudos sobre o uso de mídias sociais e gestão do conhecimento, com diversos contextos, métodos e resultados. Tem-se pesquisas sobre o uso interno e externo das mídias sociais, que incluem diversas práticas e processos de gestão do conhecimento (HA; LO, 2018; NGUYEN; MELEWAR; CHEN, 2015; ZACK; MCKEEN; SINGH, 2009), resultando em aprendizagem organizacional (QI; CHAU, 2018), inovação (DONATI; PABLO, 2015; KUEGLER; SMOLNIK; KANE, 2015) e desempenho operacional ou financeiro (ZACK; MCKEEN; SINGH, 2009). Ainda, encontram-se estudos de revisão de literatura como Van Osch e Coursaris (2013) e El Ouiridi et al. (2015), mas que não enfocam as temáticas específicas de uso das mídias sociais na gestão do conhecimento.

Neste sentido, segundo Palvia et al. (2015), 6% das pesquisas de 7 periódicos de SI referem-se à gestão do conhecimento e mídias sociais, mostrando que há um número considerável de pesquisas na área. Dessa forma, torna-se interessante fornecer um mapeamento das publicações científicas já realizadas para que pesquisadores e gestores possam identificar o que já se sabe sobre o tema e a agenda de debate atual. Sendo assim, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como a Gestão do Conhecimento e as Mídias Sociais são apresentadas em conjunto na literatura científica? Para isso, o objetivo deste estudo é mapear as pesquisas científicas sobre a Gestão do Conhecimento e Mídias Sociais.

Ao buscar pelas palavras “scientometrics” e “bibliometrics” na *WoS* e em outras bases de dados (*Scopus* e *EBSCO*), não foram identificadas publicações que tratassem da gestão do conhecimento e mídias sociais conjuntamente, mas apenas sobre *big data analytics*, biblioteconomia e mídias sociais de forma isolada, sugerindo o pioneirismo deste trabalho em relação ao tema. Com isso, espera-se contribuir para a literatura por analisar conjuntamente os quinze anos dos temas relacionados a mídias sociais e gestão do conhecimento, entregando um mapeamento temático que pode indicar caminhos para pesquisas futuras.

O presente estudo está dividido em seis seções, sendo a primeira a introdução; a segunda um breve referencial teórico sobre as mídias sociais e gestão do conhecimento; a terceira os procedimentos metodológicos adotados; a quarta a análise e discussão dos resultados; e, por último, as considerações finais.

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se a fundamentação teórica que embasa este artigo. Para tanto, são explorados os conceitos de gestão do conhecimento e de mídias sociais.

2.2.1 Gestão do Conhecimento

O conhecimento é a capacidade de agir de acordo com a definição de uma situação (VON KROGH, 1998), sendo um recurso valioso para as organizações (GRANT, 1996) porque é um ativo intangível fonte de vantagem competitiva (SPENDER; GRANT, 1996; STENMARK, 2000; WIKLUND; SHEPHERD, 2003) e de criação de valor (KING; ZEITHALM, 2003), características que tornam fundamental seu gerenciamento. Baseado no trabalho de Polanyi (1962; 1967), Nonaka (1994) definiu em duas dimensões o conhecimento nas organizações: o tácito e o explícito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado, comunicado em documentos (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999) - por exemplo, o manual para operacionalizar algum produto (ALAVI; LEIDNER, 2001). Já o conhecimento tácito é aquele que parte da experiência em um contexto específico, dependendo de elementos cognitivos e técnicos do indivíduo (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Decorrente destas duas dimensões, as organizações podem adotar as estratégias de gestão do conhecimento de codificação ou personalização (LIN, 2014). Enquanto a estratégia de codificação busca a documentação para posterior reutilização (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999), a personalização busca a transferência entre os indivíduos de forma direta (LIN, 2014). Hansen, Nohria e Tierney (1999) traçam um paralelo entre as duas estratégias, no qual as principais características da codificação são: a reutilização do conhecimento; a relação pessoa-documento; o investimento em TI, que possibilite a reutilização do conhecimento documentado; e a contratação de trabalhadores que mais se adequam à reutilização do conhecimento. Já as principais características da personalização são: a relação pessoa-pessoa; o investimento moderado em TI, que facilite a comunicação e compartilhamento de conhecimento tácito; e a contratação de trabalhadores com alto grau acadêmico.

2.2.2 Mídias Sociais

As tecnologias se tornaram ubíquas, indo muito além do papel inicial de processar informação e dar suporte às decisões, possibilitando a colaboração e comunicação entre os usuários, tendo suas potencialidades exploradas por diversas áreas como gestão, medicina, ciência, entre outras (AAKHUS *et al.*, 2012). Paralelamente, o advento da *web 2.0* ajudou nesse processo, dando voz às pessoas e as tornando produtoras de conhecimento e conteúdo online (GABRIEL, 2010). Conceitualmente definida como um espaço de participação do usuário que engloba tendências sociais, econômicas e tecnológicas (MUSSER; O'REILLY, 2007), a *web 2.0* possibilitou o surgimento e a popularização das mídias sociais.

As mídias sociais são plataformas *online* nas quais a utilização é feita por múltiplos usuários, através da criação de forma colaborativa do conteúdo (WAGNER; MAJCHRZAK, 2007). Elas englobam diversas tecnologias de informação e comunicação, cuja característica comum é conectar os usuários de forma a romper com a distância, tempo e outras barreiras tradicionais (MORALES; ROJA; LOPEZ, 2018). Ainda, as mídias sociais podem ser vistas como *affordances* que são suportadas por infraestruturas tecnológicas em constante evolução, permitindo às pessoas que se comuniquem e colaborem de diferentes formas (KANE, 2017). Entre as infraestruturas mencionadas pelo autor estão a computação na nuvem, dispositivos móveis, *analytics*, inteligência artificial e realidade virtual. Quando adotadas pelas organizações, as mídias sociais recebem o nome de *Enterprise Social Media*, ou mídias sociais organizacionais (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013).

Por estarem enraizadas no cotidiano das pessoas (KAPOOR *et al.*, 2018) e serem de fácil utilização para comunicação, as mídias sociais atraíram a atenção das organizações para seu uso na comunicação interna e nos processos de trabalho (BEHRINGER; SASSENBERG, 2015) visando alcançar maior eficiência nos processos internos e na criação de valor da marca (KWAYU; LAL; ABUBAKRE, 2018). Logo, a adoção das mídias sociais pelas organizações torna-se relevante para que o conhecimento flua entre os indivíduos de forma que se obtenha maior desempenho organizacional e, conseqüentemente, vantagem competitiva. Isso porque nas plataformas de mídias sociais o conhecimento flui em todas as direções, podendo ser utilizado por qualquer usuário a qualquer hora e local (SHANG *et al.*, 2011).

Neste sentido, as mídias sociais possuem funcionalidades importantes para a gestão do conhecimento, como a criação de espaços formais e informais para comunicação e o compartilhamento de documentos (ARCHER-BROWN; KIETZMANN, 2018), que, por sua vez, possibilitam o aumento da eficiência no trabalho. Além disso, o uso das mídias sociais, como comunidades *online* com usuários, possibilita às organizações adquirirem informações e, após processá-las (convertendo os diversos conhecimentos e os aplicando), atender ao mercado, impactando no valor da organização (DONG; WU, 2015). Também possibilitam aos trabalhadores terem conhecimento sobre quem sabe o que e quem conhece quem (LEONARDI, 2014); reduzirem a concentração do conhecimento de forma que ele seja compartilhado (LEONARDI; MEYER, 2015); aumentarem a memória transitiva da organização (TRIER; RICHTER, 2015); e a descoberta não intencional de novas informações (ZHAO; ROSSON, 2009).

Assim, as mídias sociais tornam visíveis as comunicações, conferindo maior transparência às mensagens por meio de uma rede mais translúcida, tornando mais efetiva a

aplicação de conhecimento, o que pode resultar em maior inovação (LEONARDI, 2014). Este conhecimento é essencial para a organização pois o seu sucesso ou fracasso passa por saber o que se precisa de dados, informação e conhecimento; quais desses a organização possui; e o que os gestores podem fazer com eles (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.3 MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo em função de que as pesquisas que agregam as duas áreas, mídias sociais e gestão do conhecimento, são recentes e, também, porque o objetivo é mapear o perfil da pesquisa científica sobre as temáticas (HAIR *et al.*, 2005). Desse modo, visando responder a esse objetivo, utilizaram-se técnicas da bibliometria pois ela permite ao pesquisador analisar o que vem sendo publicado sobre um tema com base nos elementos presentes nos artigos (ZUPIC; CATER, 2015).

Segundo Araújo (2006), a bibliometria se fundamenta em três leis sobre a distribuição bibliométrica. A primeira, a Lei de Lotka, diz respeito à produtividade dos autores, indicando que grande parte da literatura científica é produzida por poucos autores, além de identificar centros de pesquisa em determinada área, reconhecendo a consistência do campo científico; a segunda é a Lei de Bradford que mensura a produtividade dos periódicos presumindo a relevância dos mesmos em suas áreas, ou seja, periódicos que concentram elevados números de artigos sobre uma temática seriam mais relevantes para certa área; e a terceira, a Lei de Zipf, que mensura a frequência de determinadas palavras nos textos, gerando uma lista de termos mais utilizados dentro da área de pesquisa (VANTI, 2002; GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

Para mapear o perfil do tema proposto, os dados foram obtidos a partir da *Web of Science*, que agrega publicações de nível internacional de diversas áreas do conhecimento, seguindo as recomendações de Akhavan *et al.* (2016), João, Souza e Serralvo (2019), Kroth, Löbler e Barbosa (2017), Liang e Liu (2018) e Saito, Oliveira e Domingues (2019). Os *strings* ou termos de busca selecionados foram “*Knowledge Management AND Social Media*”, enquanto os documentos escolhidos para a análise compuseram-se de *articles, proceedings papers, reviews e editorial materials*. Para obter dados completos, utilizaram-se apenas as publicações até 2019, excluindo-se documentos de 2020 e *Early Access*. Não foi realizado corte temporal sobre o período anterior, pois, até o momento, não se identificaram pesquisas bibliométricas sobre gestão do conhecimento e mídias sociais. Após isso, não houve outros cortes na amostra. A pesquisa na base de dados foi realizada em janeiro de 2020 e a amostra composta de 379 publicações, datadas a partir de 2004.

Os dados selecionados para a análise foram os autores; as publicações; a produtividade acadêmica; os padrões de citações; as principais fontes de publicação; as palavras-chave recorrentes e sua evolução; e o mapeamento temático. As tabulações e manejo dos dados ocorreram por meio da realização de subseções no *software Excel* e o mapa temático foi elaborado com auxílio do *VOSviewer*.

2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados das análises respondendo às três leis da bibliometria. Para facilitar a compreensão, os resultados foram divididos em sete subseções, a seguir.

2.4.1 Evolução da Produção Científica

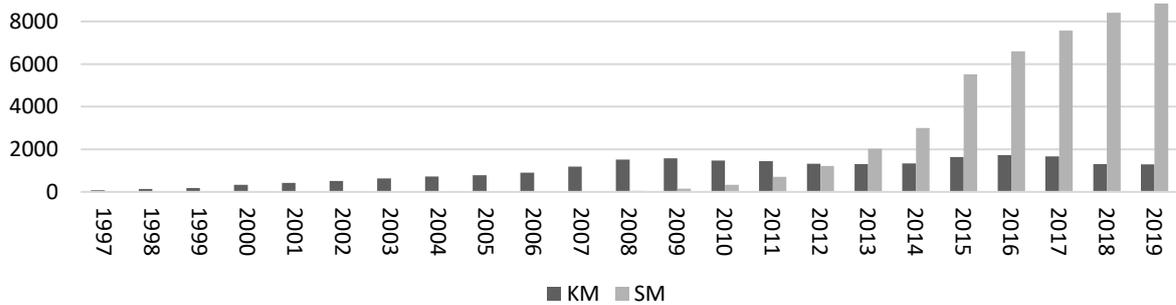
De maneira geral, buscou-se analisar primeiramente a publicação dos temas “gestão do conhecimento” e “mídias sociais” separadamente. O primeiro artigo de gestão do conhecimento publicado ocorreu no ano de 1974, e a sua produção, deste ano até 1996 (totalizando 15 anos), é de 99 artigos publicados. Já a produção de 1997 (primeiro ano com produção superior a 22 artigos publicados) a 2019 (totalizando 23 anos) foi de 23.039 artigos.

Salienta-se que, de 1993 em diante, a produção foi de 10 ou mais artigos publicados por ano; já na década de 1990 percebe-se que se popularizou o termo gestão do conhecimento, onde Peter Drucker afirmou que “o conhecimento é o único recurso significativo hoje” (DRUCKER, 1993, p. 38). Também foram publicados os artigos de Ikujiro Nonaka na *Harvard Business Review* (NONAKA, 1991), na *Organization Science* (NONAKA, 1994), e seu livro, em coautoria com Hirotaka Takeuchi (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), que também ajudou a popularizar o campo de pesquisa. Nonaka foi considerado um dos cem autores mais influentes na área de administração (PODSAKOFF *et al.*, 2008), assim como Robert M. Grant, que em 1996 introduziu a teoria da visão baseada em conhecimento (*Knowledge based view*) (GRANT, 1996). Em 1997 ocorreu a primeira edição do periódico *Journal of Knowledge Management*, considerado o principal periódico sobre o tema (AKHAVAN *et al.*, 2016). De 1996 a 1997, houve um crescimento de quase 320% nas publicações, ou seja, um salto de 22 para 70 publicações, e, de 1998 em diante, ocorreram mais de 100 publicações anuais. Em 2007 foram realizadas 1.193 publicações, e 2016 foi o ano com maior quantidade de publicações (1.720). Ao todo, a gestão do conhecimento apresentou 23.138 publicações.

Em 2004 ocorreu a primeira publicação que trata novamente do tema “mídias sociais” e, coincidentemente, também “gestão do conhecimento”, no qual foi proposto um sistema cooperativo para a troca de informações que possibilitavam a construção de bases de

conhecimento através da colaboração (AGOSTO *et al.*, 2004). Em 2004 também se tornou popular o termo *Web 2.0*, proposto por Tim O'Reilly e *Media Live International* (LEVY, 2009), onde as mídias sociais são plataformas baseadas na *Web 2.0*. Em 2009 foram realizadas 150 publicações e, em 2012, atingiu-se a marca de 1.223 publicações. Este se tornou um tema amplamente pesquisado em diversas áreas e, em 2018, foram registradas 8.409 publicações, totalizando, até a data de coleta dos dados, 41.622 publicações. Nota-se que foram apresentadas 18.484 publicações a mais que gestão do conhecimento. O recorte de área que a gestão do conhecimento realiza possivelmente ocasiona essa diferença de publicações: enquanto a gestão do conhecimento tem pesquisas nas áreas de Ciências Sociais, Tecnologia e Engenharia, as mídias sociais contam com pesquisas também na área da Saúde, entre outros. A Figura 1 apresenta a evolução das publicações sobre os dois temas.

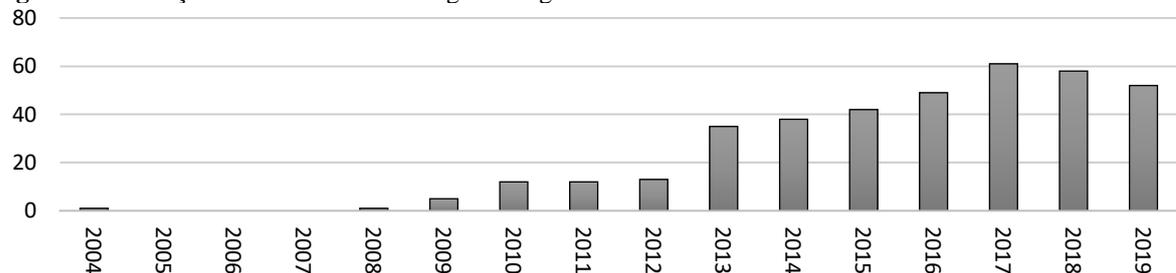
Figura 1 - Produção Científica - Knowledge Management ou Social Media



Fonte: elaborada pelo autor (2020)

A segunda análise foi a da publicação conjunta dos temas gestão do conhecimento e mídias sociais (Figura 2).

Figura 2 - Produção Científica - Knowledge Management & Social Media



Fonte: elaborada pelo autor (2020)

A segunda publicação sobre o tema foi realizada somente em 2008 e, em 2010, foi o primeiro ano em que ocorreu uma dezena de publicações. Em 2013 observou-se mais do que o dobro de publicações em relação ao ano anterior; e, em 2016, houve um número significativo de publicações (49). Já de 2017 a 2018 foram realizadas 56 publicações em cada ano. Nota-se

que nos últimos 04 anos (de 2016 a 2019), a produção representou, aproximadamente, 58% do total (379 publicações), possivelmente evidenciando a juventude do tema no ambiente científico. Além disso, apenas três artigos constavam com endereço brasileiro, sendo os trabalhos de Rosa *et al.* (2016), Menolli *et al.* (2017) e Winter e Chaves (2017).

2.4.2 Frequência das Palavras-chave

Respondendo à Lei de Zipf, que estima a representatividade das palavras por meio das suas ocorrências (BELFORT; FREITAS; MARTENS, 2017), foi construída a Tabela 1, que apresenta as seis palavras-chave mais citadas. Já a Figura 3 apresenta a evolução dessas palavras-chave nos últimos cinco anos.

Tabela 1 - Frequência de palavras-chave mais citadas

Palavra-chave	N.º	%
<i>Knowledge Management</i>	170	9,1%
<i>Social Media</i>	159	8,5%
<i>Knowledge Sharing</i>	31	1,7%
<i>Web 2.0</i>	25	1,3%
<i>Innovation</i>	15	0,8%
<i>Social Networks</i>	15	0,8%

Fonte: elaborada pelo autor (2020)

O conjunto de palavras-chave entre as 379 publicações foi de 1.058 palavras-chave (com média de 2,8 citações por termo) e, ao todo, foram obtidas 1.863 palavras-chave nas publicações (média de 4,9 por publicação). Apesar dessa média, há uma grande concentração de citações nas palavras-chave “*knowledge management*” e “*social media*”, com 170 citações (9,1%) e 159 citações (8,5%), respectivamente. A terceira palavra-chave com mais citações foi “*knowledge sharing*”, com 31 (1,7%), o que evidencia a alta concentração nas duas primeiras.

Figura 3 - Evolução das palavras-chave nos últimos 05 anos



Fonte: elaborada pelo autor (2020)

É possível identificar que, enquanto o conhecimento tácito era mais discutido em 2015 e 2016, foi em 2018 e 2019 que a inovação ganhou destaque. O termo “*Enterprise Social Media*” também obteve destaque entre 2017 e 2019, relacionado a tecnologias voltadas especificamente às organizações, como o *Yammer*, uma rede social com características

parecidas com o *Facebook*. Apesar de não estar presente na seleção, foram identificados os termos “*Big Data*”, “*Big Data Adoption*” e “*Big Data Knowledge Management*”. Isso denota que o tema “*Big Data*” também é recorrente no contexto de gestão do conhecimento e mídias sociais, especialmente a partir de 2018, e, como destacado na subseção anterior (como o terceiro maior termo), “*Knowledge Sharing*” teve destaque em 2015, 2016, 2018 e 2019.

2.4.3 Autores com maior Frequência de Produções Científicas

A análise da produção científica dos autores é recorrente nos estudos bibliométricos. A Tabela 2 apresenta aqueles com maiores produções, evidenciando o número baixo dos que têm mais de três artigos na amostra. Os autores com maior número de publicações comumente conferem maior contribuição ao tema. Esta subseção analisa a quantidade de publicações dos autores da amostra visando responder à Lei de Lotka.

Foram identificados 914 autores, dentre os quais dois deles participaram como autores ou coautores de cinco artigos: seis como autores ou coautores de quatro artigos, e 16 como autores ou coautores de três artigos. Dos demais, 67 publicaram dois artigos, e os 869 restantes apresentaram apenas um artigo.

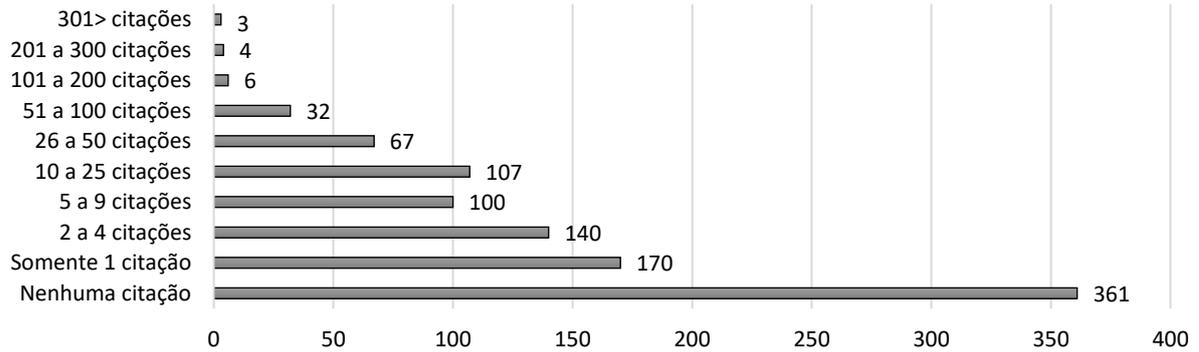
Tabela 2 - Quantidade de artigos por autor

Autores	N.º
Gao, J.; Scuotto, V.	5
Aramo-Immonen, H.; Bolisani, E.; Del Giudice, M.; Garcia-Perez, A.; Maier, R.; Soto-Acosta, P.	4
Cao, X. F.; Corcoran, N.; Duane, A.; Evans, R.; Fauzi, M. A.; Huhtamaki, J.; Jussila, J. J.; Kane, G. C.; Karkkainen, H.; Kucharska, W.; Mason, R. M.; Murray, A.; Ojo, A. O.; Scarso, E.; Thurasamy, R.; Van Osch, W.	3
Outros 67 autores	2
Outros 869 autores	1

Fonte: elaborada pelo autor (2020)

2.4.4 Autores com mais Citações

A Figura 4 apresenta a quantidade de autores e citações. Os autores com mais de 200 citações (sete ao total) representam 0,7% da amostra. Considerando-se aqueles com mais de 100 citações (13 ao total), tem-se 1,3% da amostra; já os autores com 50 citações ou menos, representam 95,5% da amostra; os que possuem apenas uma citação (170 ao total), representam 17,2% da amostra; e os “sem citação” (361 ao total) totalizam 36,5%.

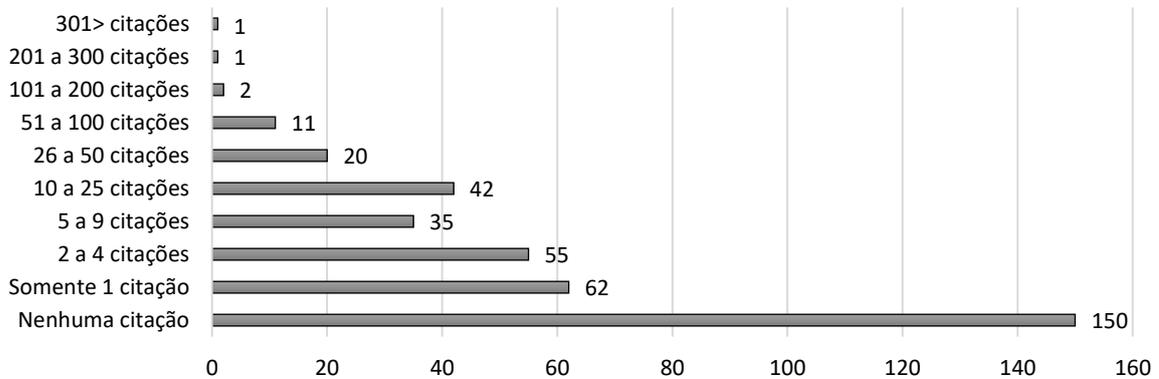
Figura 4 - Citações referente à quantidade de autores

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

O autor e coautor do segundo e terceiro artigos mais citados é Gerald C. Kane (420 citações e 03 publicações). Dave Yates possui 364 citações (duas publicações) e, juntamente com Scott Paquette (uma publicação e 363 citações), tem o artigo com mais citações (363 ao total). A autora Ann Majchrzak possui 221 citações (duas publicações), além de ser coautora do terceiro artigo mais citado. Maryam Alavi, Stephen P. Borgatti e Giuseppe Labianca possuem 206 citações, sendo o segundo artigo mais citado e a única publicação dos três autores na amostra. Bijan Azad, Samer Faraj possuem 195 citações, sendo o terceiro artigo mais citado, além da única publicação dos dois autores. Por fim, Paul M. Leonardi, que possui 191 citações, sendo autor de duas publicações e do quarto artigo mais citado.

2.4.5 Artigos mais citados

Esta análise (Figura 5) possibilita mensurar o impacto de cada publicação no campo. É possível identificar que, dentre as 379 publicações, 212 artigos (56%) possuem uma ou nenhuma citação. Dessa amostra, apenas quatro possuem mais de 100 citações.

Figura 5 - Citações referentes à produção científica

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

O artigo mais citado possui 363 citações e tem como título “*Emergency knowledge management and social media technologies: a case study of the 2010 Haitian earthquake*”, de

Yates e Paquette (2011), publicado na *IJIM*. Apesar de não pertencer aos 8 *Basket AIS*, ele é recomendado pela comunidade acadêmica. Este estudo empregou um estudo de caso para analisar, a nível organizacional, como as mídias sociais suportam os mecanismos de resposta a emergências e desastres, identificando que as mídias sociais possibilitam uma efetiva gestão do conhecimento no contexto de desastres naturais.

A segunda publicação mais citada (206 citações) é “*What’s different about social media networks? A framework and research agenda*”, de Kane, Alavi, Labianca e Borgatti (2014), publicada pelo *MIS Quarterly*, considerado o principal periódico entre os acadêmicos de SI. A terceira publicação (195 citações) é “*The contradictory influence of social media affordances on online communal knowledge sharing*”, de Majchrzak, Faraj, Kane e Azad (2013), publicado no *JCMC*, em edição especial voltada às mídias sociais e à comunicação no local de trabalho, coordenado por Charles Steinfield, Marleen Huysman e Paul Leonardi. Por fim, a quarta publicação mais citada (148 citações) é “*Social Media, knowledge sharing, and innovation: toward a theory of communication visibility*”, de Leonardi (2014), publicada no *ISR* (8 *basket AIS*).

2.4.6 Principais Periódicos e Eventos Científicos

Os próximos dados fazem referência à Lei de Bradford. Das 379 publicações apresentadas na Tabela 3, 54% (205) são de artigos; 39,6% (150) de trabalhos de eventos científicos; 4,5% (17) são de revisões; e 1,9% (sete) de editoriais. Evidencia-se a concentração em artigos e trabalhos de eventos científicos, totalizando 93,6%.

Tabela 3 - Frequência de publicações por tipo de documento

Tipo de documento	N.º	%
Artigos	205	54%
Trabalhos de eventos científicos (<i>proceeding papers</i>)	150	39,6%
Revisões	17	4,5%
Materiais editoriais	7	1,9%

Fonte: elaborada pelo autor (2020)

Entre as publicações de revisões, há o trabalho bibliométrico (CHEN *et al.*; 2014), a revisão temática e metodológica (EL OUIRDI *et al.*, 2015), as revisões sistemáticas (BHIMANI; MENTION; BARLATIER, 2019), a revisão crítica (BARLEY; TREEM; KUHN, 2018) e a agenda de pesquisa (LEONARDI; VAAST, 2017). Já nos materiais editoriais têm-se as propostas de agenda de pesquisa em *big data* (ABBASI; SARKER; CHIANG, 2016), o bem-estar e saúde (HO, 2014), as questões emergentes em ecossistemas de inovação (SOTO-

ACOSTA; DEL GIUDICE; SCUOTTO, 2018), e a de mídias sociais para gestão do conhecimento (TAO *et al.*, 2016) e inovação (SOTO-ACOSTA; CEGARRA-NAVARRO; GARCIA-PEREZ, 2017).

As Tabelas 4 e 5 apresentam, respectivamente, o nome dos periódicos e dos eventos científicos nos quais houve maior quantidade de publicações. Fica evidente a concentração no periódico *Journal of Knowledge Management* com 14 artigos. Já o periódico *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* apresentou 11 artigos, e que, em 2013, teve uma edição dedicada ao tema, com o título “*Knowledge Management and Social Media: the Challenges and Benefits*”. Destaca-se que, enquanto o periódico com maior quantidade de publicações (14) representa 6,8% da amostra, os outros 120 com apenas uma publicação representam 51,3% dessa mesma amostra.

Tabela 4 - Quantidade de artigos por periódicos

Periódico	N.º
<i>Journal of Knowledge Management</i>	14
<i>Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce</i>	11
<i>Computers in Human Behavior</i>	8
<i>Baltic Journal of Management; Behavior & Information Technology; Information Systems Management; International Journal of Information Management; Journal of Information & Knowledge Management; Knowledge Management Research & Practice; VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i>	4
<i>Business Process Management Journal; Information Systems Research; Journal of Information Technology; Kybernetes; Learning Organization; Technological Forecasting and Social Change</i>	3
Outros 15 periódicos	2
Outros 120 periódicos	1

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

O evento científico de maior destaque é o *European Conference on Knowledge Management*, com 15 publicações, seguido do *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning*, com 08 publicações. O primeiro evento representa 10% da amostra, o segundo 5,3%, e os que têm apenas uma publicação 62,6%.

Tabela 5 - Quantidade de artigos por eventos científicos

Evento	N.º
<i>European Conference on Knowledge Management</i>	15
<i>International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning</i>	8

<i>International Forum on Knowledge Asset Dynamics; Knowledge Management International Conference; Social Media in Academia: Research and Teaching.</i>	3
Outros 12 eventos	2
Outros 94 eventos	1

Fonte: elaborada pelo autor (2020)

Ao final, a fonte com maior quantidade de publicações foi o evento científico *European Conference of Knowledge Management*, representando 4% da amostra total, seguido do periódico *Journal of Knowledge Management*, com 3,6%, e os que possuem apenas 01 publicação representaram 56,4% do total.

2.4.7 Mapeamento Temático

Para análise dos principais temas abordados nos artigos da amostra utilizou-se o *Software VOSviewer*. Com este mapeamento temático, é possível identificar a frequência e a intensidade dos temas mais abordados e suas relações. Além de tornar visíveis as ocorrências, pode-se também verificar a relação entre os termos, por meio da representação dos *clusters* de temas, apresentados nas cores amarelo, azul, verde e vermelho. A Figura 6 apresenta o mapeamento temático da amostra. Nota-se a aparência do termo “*social medium*”, que decorre da conversão das palavras do plural para singular feita automaticamente pelo *software*.

Para elaborar o mapa dos temas mais abordados nos artigos foram utilizados os resumos e as palavras-chave. Como critério de seleção do *software*, selecionaram-se apenas os termos com, no mínimo, 44 ocorrências, de forma a obter-se um total de 46 termos. As palavras “*article*”, “*author*”, “*paper*”, “*study*” e “*way*” foram excluídas, de forma que sobraram 41 termos ao final, destacando-se: “*social medium*” (632 ocorrências), “*knowledge*” (593 ocorrências) e “*knowledge management*” (459 ocorrências). A proximidade entre as três palavras era esperada em decorrência dos termos utilizados para a busca.

A intensidade da ligação entre os termos representa a frequência em que são trabalhados de forma conjunta, evidenciados pelo tamanho da linha entre eles, ou seja, “*social medium*” e “*knowledge*” possuem intensidade de 1.008, e “*social medium*” e “*knowledge management*” têm intensidade de 863. As maiores intensidades de “*social medium*” com outros termos são os seguintes: “*organization*” – 613; “*research*” – 490; “*technology*” – 489; “*use*” – 415; “*company*” – 357; “*tool*” – 338; “*management*” – 323; “*system*” – 314; “*process*” – 307; “*practice*” – 306. Para o termo “*knowledge*”, as intensidades com as seguintes palavras são: “*knowledge management*” – 812; “*technology*” – 485; “*organization*” – 474; “*knowledge*

O terceiro *cluster* (vermelho) é formado pelas seguintes palavras: “*community*”, “*context*”, “*development*”, “*literature*”, “*management*”, “*model*”, “*practice*”, “*process*”, “*project*”, “*research*”, “*student*”, “*tool*”. As palavras comunidade e prática estão relacionadas a comunidades de prática, um tema estudado na gestão do conhecimento, considerado um ambiente contextual, onde os praticantes trocam conhecimento sobre temas em comum, no qual, comumente, há estudantes e experientes. O termo “projeto” está relacionado à gestão de projetos, com a palavra “gestão”, e com pesquisa acadêmica, com as palavras “pesquisa”, “literatura”, “estudante”, “modelo” e “contexto”. O quarto (e último) *cluster* (amarelo) é formado pelas seguintes palavras: “*collaboration*”, “*information*”, “*order*”, “*organization*”, “*person*”, “*technology*”, “*user*” e “*web*”. A proximidade entre tecnologia e informação é presumível, e a proximidade com usuário, *web* e colaboração é decorrente do campo de estudo delimitado das mídias sociais.

2.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os estudos sobre gestão do conhecimento e mídias sociais tiveram a primeira publicação em 2004, com um hiato até a nova publicação, em 2008, e o primeiro ano com produção substancial sendo 2013. Assim, passados 16 anos da primeira publicação, pode-se considerar que o tema iniciou sua relevância há sete anos, com tendência de crescimento anual. Conforme apontam Belfort, Freitas e Martens (2017), quanto maior a concentração de produção em um único autor e menor o número de autores, menos consolidada é a área, o que não foi identificado nesta pesquisa, pois, enquanto 23 autores produziram de três a cinco artigos, 936 produziram apenas dois ou um. O número elevado de autores com apenas uma publicação torna evidente o interesse no tema, assim como a busca por novas abordagens e contextos.

Destacam-se os autores das publicações com maiores citações Yates e Paquette (2011), Kane *et al.* (2014), Majchrzak *et al.* (2013) e Leonardi (2014), ao tratar-se de estudos sobre gestão do conhecimento e mídias sociais. Apesar do número de publicações do periódico *Journal of Knowledge Management*, ele não foi responsável por nenhuma das maiores citações, sendo estas veiculadas no periódico *International Journal of Information Management*. Da mesma forma que os periódicos, os eventos científicos também apresentaram tal característica; os eventos *European Conference on Knowledge Management* e *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning* tiveram maior produção em relação a outros eventos, porém não apresentaram nenhum dos artigos de maior citação. A publicação veiculada em evento científico de maior citação, de Meske e Stieglitz (2013), apresentou 34 citações.

O maior destaque das palavras-chave “gestão do conhecimento” e “mídias sociais” era o esperado, já que foram esses os termos de busca. A terceira palavra-chave de maior destaque foi “*Knowledge Sharing*” (compartilhamento do conhecimento), elemento importante para as organizações, direcionado pela estratégia de gestão do conhecimento que as organizações adotam, seja por codificação ou personalização (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999), e também para que os indivíduos possam aplicar o conhecimento organizacional (MILLS; SMITH, 2011). “*Web 2.0*” e “*Social Networks*” foram a quarta e sexta palavras-chave mais citadas. A *Web 2.0* é considerada uma plataforma tecnológica fundamental para as mídias sociais, que, por sua vez, tem diversos tipos de mídias sociais, como *wikis*, *blogs* e redes sociais (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Já “*Innovation*” (inovação), quinta palavra-chave mais citada, é um resultado obtido tanto pela utilização das mídias sociais (LEONARDI, 2014) quanto pelos processos de gestão do conhecimento (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001). O conhecimento tácito, tema explorado em 2015 e 2016, recentemente deu lugar às pesquisas sobre mídias sociais organizacionais, inovação e *big data*. Como agenda de pesquisa, considera-se alta a probabilidade de que, nos próximos anos, eles continuem sendo tendência, junto à previsão de Kane (2017) sobre as quatro vertentes tecnológicas que impactariam na gestão do conhecimento das mídias sociais: computação na nuvem, dispositivos móveis, *analytics* e tecnologias emergentes (como *artificial intelligence* e *data science*), já que essas tecnologias têm se tornado cada vez mais populares para a gestão e análise de dados de mídias sociais, justamente por facilitar a transformação de dados em conhecimento útil às estratégias de negócio (WATSON, 2017).

Ademais, com base no mapeamento temático, foi possível identificar a existência de vertentes de estudo em ascensão por meio de uma análise acerca dos temas “gestão do conhecimento” e “mídias sociais”. Partindo dessa centralidade, de gestão do conhecimento, mídias sociais e conhecimento, os termos “processos”, “desenvolvimento” e “valor” têm maior proximidade, sendo uma via de pesquisa, o papel das mídias sociais nos processos de gestão do conhecimento e como essa relação cria valor para a organização. Os termos “impacto” e “inovação” também se apresentam como uma via de pesquisa, possivelmente o uso das mídias sociais para gestão do conhecimento e o impacto na inovação, componente importante para a vantagem competitiva. O termo “dados” possui maior proximidade com o centro do que *big data*, porém, como apontado, essa é outra via de pesquisa, analisando-se a relação entre *big data* e gestão do conhecimento através da revisão sistemática de literatura, assim como trabalhos empíricos sobre o papel do *big data analytics* na gestão do conhecimento. Como o

contexto das mídias sociais influencia nas comunidades de prática para a gestão do conhecimento, ele é indicado como outra via de pesquisa.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi conduzir uma análise bibliométrica sobre os artigos de gestão do conhecimento e mídias sociais, de forma a identificar os fatores que impactam sua visibilidade e correntes de pesquisa. Após a condução de um processo de busca na *WoS* e refinamento dos resultados, foram obtidos 379 artigos. Além de ter sido analisada a evolução da produção científica sobre gestão do conhecimento e mídias sociais, identificaram-se as palavras-chave mais frequentes e a sua evolução através do tempo; os autores com maior produção científica e quantidade de citações; os artigos com maior destaque; os principais periódicos e eventos científicos; e, por fim, os temas com os quais os termos gestão do conhecimento e mídias sociais estão relacionados. Tais análises serviram para suportar as três leis da bibliometria.

Ao analisar e sintetizar todas as pesquisas encontradas na base de dados sobre a relação entre mídias sociais e gestão do conhecimento, este artigo contribui ao identificar os principais tópicos de pesquisa. Estes tópicos facilitam a identificação do corpo de conhecimento existente e possibilita a identificação de possíveis novas trilhas de pesquisa. Os principais autores (tanto os de maior produção quanto de mais citações) e os principais artigos têm destaque por geralmente apresentarem definições de conceitos amplamente utilizadas pela academia ou por proporem agendas de pesquisa que os pesquisadores buscam atender. A palavra-chave de destaque recente, “*Enterprise Social Media*”, pode representar a maior utilização dessas ferramentas nas organizações, sugerindo que as organizações identificaram os benefícios delas. Já o destaque das palavras-chave “*Knowledge Sharing*” e “*Innovation*” podem representar a importância do compartilhamento e da comunicação nas organizações e o papel que a inovação tem para a vantagem competitiva. Ademais, a análise das palavras-chave e dos termos pode servir de subsídio para novas pesquisas por tornar evidente quais são os principais tópicos de interesse da academia. E, além disso, novas pesquisas sobre o tema podem destinar suas submissões aos principais periódicos e eventos apresentados nesta pesquisa. Com isso, evidenciou-se o foco de atenção da comunidade acadêmica, tornando latente a necessidade de ser levado em consideração para que as novas pesquisas não sejam rejeitadas por desconsiderarem o corpo de conhecimento existente.

Por fim, evidencia-se os limites desta pesquisa. O primeiro decorre do fato de a amostra ter sido baseada em publicações indexadas na *WoS* e, como aponta Akhavan *et al.* (2016),

apesar de proporcionar qualidade e confiabilidade, não abarca alguns periódicos sobre gestão do conhecimento nem os eventos de maior destaque da área de SI (como *ICIS*, *AMCIS* e *ECIS*). Assim, de forma a se obter maior abrangência, sugere-se o uso de outras bases de dados, tais como *Scopus*, *EBSCO*, *Science Direct*, e *AISel* (biblioteca própria da *Association for Information Systems*). O segundo limite desta pesquisa decorre da seleção dos termos de busca na base de dados *Knowledge Management* e *Social Media*. Especialmente no caso de *Social Media*, outros termos também podem ser adotados, tais como *enterprise social media*, *social network* e *web 2.0*. O próprio emprego da mídia social específica, como *wiki*, *blog* ou *Yammer* pode acarretar um resultado diferente. Desta forma, sugere-se a utilização destes termos como termos de busca. Por fim, sugere-se uma análise mais aprofundada dos artigos que compõem a amostra deste estudo, para que se possa obter novas ideias e caminhos de pesquisa sobre gestão do conhecimento e mídias sociais. Como sugestão de estudos futuros, propõe-se a complementação da bibliometria com estudos bibliográficos abrangendo outras bases de dados para expandir os resultados; pesquisas empíricas sobre como a relação das mídias sociais e gestão do conhecimento cria valor para a organização; como essa relação beneficia a inovação; e, também, para verificar a realidade brasileira da adoção de mídias sociais na gestão do conhecimento, visto que este estudo identificou uma lacuna na produção nacional sobre a temática.

REFERÊNCIAS

AAKHUS, M.; AGERFALK, P.; LYYTINEN, K.; TE'ENI, D. Information systems for symbolic action: Social media and beyond. **MIS Quarterly**, Call for papers, 2012.

ABBASI, A.; SARKER, S.; CHIANG, R. H. L.; Big data research in information systems: Toward an inclusive research agenda. **Journal of the Association for Information Systems**, Vol. 17, Nº 2, pg. I-XXXII, 2016.

AGOSTO, L.; PLU, M.; VIGNOLLET, L.; BELLEC, P. Someone: A cooperative system for personalized information exchange. *In*: 5th International Conference on Enterprise Information Systems, Angers, pg. 71-78, 2004.

AKHAVAN, P.; EBRAHIM, N. A.; FETRATI, M. A.; PEZESHKAN, A. Major trends in knowledge management research: A bibliometric study. **Scientometrics**, Vol. 127, pg. 1249-1264, 2016.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Vol. 25, N° 1, pg. 107-136, 2001.

ANDRIOLE, S. J. Business impact of web 2.0 technologies. **Communications of the ACM**, Vol. 53, N° 12, pg. 67-79, 2010.

ARAÚJO, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, Vol. 12, N° 1, pg. 11-32, 2006.

ARCHER-BROWN, C.; KIETZMANN, J. Strategic knowledge management and enterprise social media. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 22, N° 6, pg. 1288-1309, 2018.

BARLEY, W. C.; TREEM, J. W.; KUHN, T. Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. **Academy of Management Annals**, Vol. 12, N° 1, pg. 278-317, 2018.

BEBENSEE, T.; HELMS, R.; SPRUIT, M. Exploring Web 2.0 applications as a mean of bolstering up knowledge management. **The Electronic Journal of knowledge management**, Vol. 9, N° 1, pg. 1-9, 2011.

BEHRINGER, N.; SASSENBERG, K. Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees' intentions to adopt new tools. **Computers in Human Behavior**, Vol. 48, pg. 290-296, 2015.

BELFORT, A. C.; FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P. Affordances em tecnologia móvel: Um estudo bibliométrico. **Revista Alcance**, Vol. 24, N° 3, pg. 363-379, 2017.

BHIMANI, H.; MENTION, A. L.; BARLATIER, P. J. Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions. **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 144, pg. 251-269, 2019.

CHEN, B.; WANG, M. H.; MORCH, A. I.; CHEN, N. S.; KINSHUK; SPECTOR, J. M.; Research on e-learning in the workplace 2000-2012: A bibliometric analysis of the literature. **Educational Research Review**, Vol. 11, pg. 56-72, 2014.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DONATE, M. J.; PABLO, J. D. S. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, Vol. 68, N° 2, pg. 360-370, 2015.

DONG, J. Q.; WU, W. Business value of social media technologies: Evidence from online user innovation communities. **The Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 24, N° 2, pg. 113-1127, 2015.

DRUCKER, P. **Post-capitalist society**. New York: Harper Business, 1993.

EL OUIRDI, A.; EL OURDI, M.; SEGERS, J.; HENDERICKX, E. Employees' use of social media technologies: A methodological and thematic review. **Behaviour & Information Technology**, Vol. 34, N° 5, pg. 454-464, 2015.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital: Conceitos, plataformas e estratégias**. Novatec Editora, 2010.

GARDNER, B. Making sense of Enterprise 2.0. **VINE**, Vol. 43, N° 2, pg. 149-160, 2013.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, pg. 109-122, 1996.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, Vol. 18, N° 1, pg. 185-214, 2001.

GUEDES, V. L. BORSCHIVER, S. Bibliometria: Uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e avaliação científica e tecnológica. **Encontro Nacional de Ciência da Informação**, Vol. 6, N° 1, pg. 1-18, 2005.

HA, S. T.; LO, M. C. An empirical examination of knowledge management and organizational performance among Malaysian manufacturing SMEs. **International Journal of Business Innovation and Research**, Vol. 17, N° 1, pg. 23-37, 2018.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed., 2005.

HANSEN, T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, Vol. 77, pg. 106-116, 1999.

HO, K. Harnessing the social web for health and wellness: Issues for research and knowledge translation. **Journal of Medical Internet Research**, Vol. 16, N° 2, e34, 2014.

JOÃO, B. N.; SOUZA, C. L.; SERRALVO, F. A. Revisão sistemática de cidades inteligentes e internet das coisas como tópico de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Vol. 17, Nº 4, pg. 1115-1130, 2019.

KANE, G. C. The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. **Information and Organization**, Vol. 27, pg. 37-46, 2017.

KANE, G. C.; ALAVI, M.; LABIANCA, G.; BORGATTI, S. P. What's different about social media networks? A framework and research agenda. **MIS Quarterly**, Vol. 38, Nº 1, pg. 275-304, 2014.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, Vol. 53, Nº 1, pg. 59-68, 2010.

KING, A. W.; ZEITHAML, C. P. Measuring organizational knowledge: A conceptual and methodological framework. **Strategic Management Journal**, Vol. 24, Nº 8, pg. 763-772, 2003.

KROTH, G. L. LÖBLER, M. L.; BARBOSA, F. P. Teoria do foco regulatório: Um estudo bibliométrico do estado atual da produção brasileira e da relação com a teoria dos prospectos. *In: Anais XLI EnANPAD*, São Paulo: 2017.

KUEGLER, M.; SMOLNIK, S.; KANE, G. What's in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software. **The Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 24, Nº 2, pg 90-112, 2015.

KWAYU, S.; LAL, B.; ABUBAKRE, M. Enhancing organisational competitiveness via social media – a strategy as practice perspective. **Information Systems Frontier**, Vol. 20, Nº 3, pg. 439-456, 2018.

LEONARDI, P. M. Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. **Information Systems Research**, Vol. 25, Nº 4, pg. 796-816, 2014.

LEONARDI, P. M. HUYSMAN, M. STEINFELD, C. Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. **Journal of computer-Mediated Communication**, Vol. 19, Nº 1, pg. 1-19, 2013.

LEONARDI, P. M.; MEYER, S. R. Social media as social lubricant: How ambient awareness eases knowledge transfer. **American Behavioral Scientist**, Vol. 59, Nº 1, pg. 10-34, 2015.

LEONARDI, P. M.; VAAST, E. Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. **Academy of Management Annals**, Vol. 11, Nº 1, pg. 150-188, 2017.

LEVY, M. Web 2.0 implications on knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 13, N° 1, pg. 120-134, 2009.

LIANG, T.; LIU, Y. Research landscape of business intelligence and big data analytics: A bibliometric study. **Expert Systems with Applications**, Vol. 111, pg. 2-10, 2018.

LIN, H. F. A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 18, N°1, pg. 52-74, 2014.

MAJCHRZAK, A.; FARAJ, S.; KANE, G. C.; AZAD, B. The contradictory influence of social media affordances on online communal knowledge sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, Vol. 19, N° 1, pg. 38-55, 2013.

MAJCHRZAK, A.; WAGNER, C.; YATES, D. The impact of shaping on knowledge reuse for organizational improvement with wikis. **MIS Quarterly**, Vol. 37, N° 2, pg. 455-469, 2013.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. Big data: The management revolution. **Harvard Business Review**, 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>. Acesso em: 05/04/2020.

MENOLLI, A. L. A.; PINTO, H. S.; REINEHR, S.; MALUCELLI, A. SECOL: A semantic environment based on social media to support organisational learning. **Behavior & Information Technology**, Vol. 36, N° 4, pg. 364-389.

MESKE, C.; STIEGLITZ, S.; Adoption and use of social media in small and medium-sized enterprises. In: **Working Conference on Practice-Driven Research on Enterprise Transformation**, pg. 61-75, 2013.

MILLS, A. M.; SMITH, T. A. Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 15, N° 1, pg. 156-171, 2011.

MORALES, V. J.; MARTÍN-ROJAS, R.; LARDÓN-LÓPEZ, M. E. Influence of social media technologies on organizational performance through knowledge and innovation. **Baltic Journal of Management**, Vol. 13, N° 3, p. 345-367, 2018.

MUSSER, J.; O'REILLY, T. **Web 2.0 principles and best practices**. O'Reilly Media Inc, 2007.

NARAZAKI, R. S.; CHAVES, M. S.; PEDRON, C. D. Social media in knowledge management: A holistic knowledge funnel based on a retrospective 10-year study in top-tier journals. **Knowledge and Process Management**, Vol. 27, N°2, pg. 123-132, 2020.

NGUYEN, B.; YU, X.; MELEWAR, T. C.; CHEN, J. Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. **Industrial Marketing Management**, Vol. 51, pg. 11-25, 2015.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Vol. 5, Nº 1, pg. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

PALVIA, P.; KAKHKI, M. D.; GHOSHAL, T.; UPPALA, V.; WANG, W. Methodological and topic trends in information systems research: A meta-analysis of IS journals. **Communications of the Association for Information Systems**, Vol. 37, Nº 1, pg. 630-650, 2015.

PARVEEN, F.; JAAFAR, N. I.; AININ, S. Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. **Management Decision**, vol. 54, Nº 9, pg. 2208-2234, 2016.

PODSAKOFF, P. M. MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P.; BACHRACH, D. G. Scholarly influence in the field of management: A bibliometric analysis of the determinants of university and author impact in the management literature in the past quarter century. **Journal of Management**, Vol. 34, Nº 4, pg. 641-720, 2008.

POLANYI, M. **Personal knowledge**: Toward a post-critical philosophy. Harper Torchbooks, New York, 1962.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Routledge and Keoan Paul, London, 1967.

QI, C.; CHAU, P. Y. K. Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. **Journal of organizational Computing and Electronic Commerce**, Vol. 28, Nº 1, pg. 31-57, 2018.

ROSA, D. V.; CHAVES, M. S.; OLIVEIRA, M.; PEDRON, C. Target: A collaborative model based on social media to support the management of lessons learned in projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, Bol. 9, Nº 654-681, 2016.

SAITO, L. M. S.; OLIVEIRA, A. P. G.; DOMINGUES, C. R. A produção científica sobre capacidades dinâmicas: Um estudo bibliométrico de 1997 a 2018. In: **XLIII EnANPAD**, São Paulo, 2019.

SHANG, S. S.; LI, E. Y.; WU, Y. L.; HOU, O. C. Understanding Web 2.0 service models: A knowledge-creating perspective. **Information & Management**, Vol. 48, N° 4, pg. 178-184, 2011.

SOTO-ACOSTA, P.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; GARCIA-PEREZ, A. From the guest editors: Enterprise social media for knowledge management and innovation in SMEs. **Information Systems Management**, Vol. 34, N° 3, pg. 203-204, 2017.

SOTO-ACOSTA, P.; DEL GIUDICE, M.; SCUOTTO, V. Emerging issues on business innovation ecosystems: The role of information and communication technologies (ICTs) for knowledge management (KM) and innovation within and among enterprises introduction to the special issue: ICTs in KM and innovation. **Baltic Journal of Management**, Vol. 13, N° 3, pg. 298-302, 2018.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: Overview. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, N° 2, pg. 5-9, 1996.

STENMARK, D. Leveraging tacit organizational knowledge. **Journal of Management Information Systems**, Vol. 17, N° 3, pg. 9-24, 2000.

TAO, X. H.; HUANG, W.; MU, X. M.; XIE, H. R. Special issue on knowledge management of web social media. **Web Intelligence**, Vol. 14, N° 4, pg. 273-274, 2016.

TRIER, M.; RICHTER, A. The deep structure of organizational online networking – An actor-oriented case study. **Information Systems Journal**, Vol 25, N° 5, pg. 465-488, 2015.

VAN OSCH, W.; COURSARIS, C. K. Organizational social media: A comprehensive framework and research agenda. *In: 2013 46th Hawaii International Conference on Systems Sciences*, IEEE, pg. 700-707, 2013.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: Uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Vol. 31, N° 2, pg. 369-379, 2002.

VON KROGH, G. Care in knowledge creation. **California Management Review**, Vol. 40, N° 3, pg. 133-153, 1998.

VON KROGH, G. How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. **Journal of information systems**, Vol. 21, pg. 154-164, 2012.

WAGNER, C.; MAJCHRZAK, A. Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way. **Journal of management information systems**, Vol. 23, N° 3, pg. 17-43, 2007.

WATSON, H. J. Preparing for the cognitive generation of decision support. **MIS Quarterly**, Vol. 16, N° 3, pg. 153-169, 2017.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, Vol. 24, N° 13, pg. 1307-1314.

WINTER, R.; CHAVES, M. S. Innovation in the management of lessons learned in an IT project with the adoption of social media. **International Journal of Innovation: IJI Journal**, Vol. 5, N° 2, pg. 156-170, 2017.

YATES, D.; PAQUETTE, S. Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. **International Journal of Information Management**, Vol. 31, N° 1, pg. 6-13, 2011.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 13, N° 6, pg. 392-409, 2009.

ZHAO, D.; ROSSON, M. B. How and why people Twitter: The role that micro-blogging plays in informal communication at work. *In: Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting group work*, pg. 243-252, 2009.

ZUPIC, I.; CATER, T. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational Research Methods**, Vol. 18, N°3, pg. 429-472, 2014.

3 O USO DE MÍDIAS SOCIAIS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

RESUMO

As organizações tem utilizado cada vez mais as mídias sociais para comunicação externa e interna. Um dos principais motivos deste uso é a gestão do conhecimento, devido aos benefícios que as mídias sociais apresentam. Ademais, o conhecimento nas organizações é visto como um ativo intangível e fonte de vantagem competitiva. Desta forma, espera-se que as mídias sociais otimizam a realização dos processos de gestão do conhecimento, aumentando o desempenho organizacional. Desse modo, o objetivo deste estudo é analisar o impacto do uso de mídias sociais nos processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional. Para isso, foi elaborado o modelo de pesquisa e suas hipóteses com base na literatura. Uma *survey* eletrônica foi realizada para coletar os dados, obtendo 325 respondentes. Analisou-se os dados por meio da abordagem de mínimos quadrados parciais em modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados evidenciam que o uso de mídias sociais impacta direta e indiretamente no desempenho organizacional, e que os processos de aquisição, conversão e aplicação do conhecimento mediam a relação. Entretanto, o impacto da proteção de conhecimento no desempenho organizacional não foi significativo, assim como não media o uso de mídias sociais. Assim, contribuiu-se para o entendimento tanto do impacto do uso das mídias sociais para os processos de gestão do conhecimento quanto dos impactos destes processos no desempenho organizacional. Para as organizações, o modelo demonstra os processos de gestão do conhecimento pelos quais o uso das mídias sociais impactam no desempenho organizacional, evidenciando os benefícios das mídias sociais para a gestão do conhecimento. Desta forma, sugere-se que novas pesquisas busquem compreender como as mídias sociais beneficia a execução de cada processo de gestão do conhecimento, e como influenciam no desempenho organizacional. Ademais, tornou-se evidente a necessidade de compreender os motivos que levaram a proteção de conhecimento não impactar no desempenho organizacional.

Palavras-Chave: Mídias Sociais. Gestão do Conhecimento. Desempenho Organizacional. Vantagem Competitiva. Impacto das Mídias Sociais.

ABSTRACT

Organizations have increasingly used social media for external and internal communication. One of the main reasons for using social media is knowledge management, because social media's benefits. Knowledge in organizations is considered an intangible asset and competitive advantage's source. It is expected that social media optimizes the performance of knowledge management processes, increasing organizational performance. Thus, the objective of this study is to analyse the social media usage and knowledge management's impact on organizational performance. For this, a research model and hypotheses were elaborated based on the literature. An electronic survey was conducted to collect the data, obtaining 325 respondents. The data were analyzed by partial least square structural equation modeling (PLS-SEM). The results show that the use of social media impacts directly and indirectly on organizational performance and that the processes of knowledge acquisition, conversion, and application mediates the relationship between them. However, the knowledge protection's impact on organizational

performance was non-significant, and don't mediate social media usage. Therefore, this study contributes to understanding the impact of social media usage for knowledge management processes as well as the effects of these processes on organizational performance. For organizations, the model demonstrates the knowledge management processes by which social media usage impacts organizational performance, highlighting the social media's benefit for knowledge management. New studies are suggested to understand how social media benefits the execution of each knowledge management process and how they influence organizational performance. Moreover, it is apparent the necessity to understand the reasons that lead knowledge protection doesn't impact organizational performance.

Keywords: Social Media. Knowledge Management. Organizational Performance. Competitive advantage. Impact of Social Media.

3.1 INTRODUÇÃO

As mídias sociais estão enraizadas no cotidiano das pessoas (KAPOOR *et al.*, 2018), já tendo revolucionado disruptivamente setores econômicos, como os de notícias e publicidade, e redefinindo outros, como o varejo (ARAL; DELLAROCAS; GODES, 2013). Cada vez mais são utilizadas nas organizações devido à busca por maior eficiência nos processos internos e na criação de valor da marca (KWAYU; LAL; ABUBAKRE, 2018). Com as mídias sociais, as organizações podem compreender melhor seu mercado e melhorar sua comunicação interna, mudando de forma disruptiva a maneira como os trabalhadores lidam com o conhecimento (BEBENSEE; HELMS; SPRUIT, 2011). Também proporcionam, para as organizações, menor custo para adoção comparado às tecnologias tradicionais de gestão do conhecimento devido à facilidade de adoção possibilitada pela familiaridade dos indivíduos com as mídias sociais (VON KROGH, 2012).

As mídias sociais, suportadas por tecnologias da *web 2.0*, são plataformas *online* onde a utilização é feita por múltiplos usuários, através da criação, de forma colaborativa, do conteúdo (WAGNER; MAJCHRZAK, 2007). Elas englobam diversas tecnologias de informação e comunicação, e a característica comum dessas tecnologias é conectar os usuários de forma a romper com a distância, tempo e outras barreiras tradicionais (MORALES; ROJAS; LOPEZ, 2018). Estas plataformas podem ser *wikis*, *blogs*, *RSS feeds*, *social tagging*, redes sociais virtuais, entre outras (MAJCHRZAK *et al.*, 2013). Entre as mídias sociais mais famosas estão o Facebook, que tem 2,2 bilhões de usuários ativos (DISPARTI, 2018); o WeChat (plataforma chinesa com características parecidas com o Facebook e Twitter), que possui 889 milhões de usuários (MA; ZHANG; DING, 2017); e o Whatsapp, que possui 1,5 bilhão de usuários ativos (CONSTANTINIDE, 2018). A McKinsey Global Institute identificou que 1,3 trilhões de dólares adviriam do uso das mídias sociais nas organizações dos Estados Unidos,

onde dois terços seriam através da colaboração entre os funcionários (CHUI et al., 2012). Shang et al. (2011) ressaltam que nas plataformas de mídias sociais o conhecimento flui em todas as direções, podendo ser utilizado por qualquer usuário a qualquer hora e local.

A teoria da visão baseada no conhecimento (KBV) pressupõe que o conhecimento é o principal recurso da organização. Assim, é um recurso valioso para as organizações (GRANT, 1996), ativo intangível fonte de vantagem competitiva (SPENDER; GRANT, 1996; STENMARK, 2000; WIKLUND; SHEPHERD, 2003) e de criação de valor (KING; ZEITHALM, 2003), características que tornam fundamental seu gerenciamento. Torna-se então necessário que as organizações, por meio de processos e estruturas, possibilitem que o conhecimento flua entre os indivíduos de forma que se obtenha maior desempenho organizacional, e, conseqüentemente, vantagem competitiva. Para gestores e executivos dos Estados Unidos da América, a gestão do conhecimento é o 2º maior motivo para utilização de tecnologias *web 2.0* (ANDRIOLE, 2010). A utilização das mídias sociais organizacionais tem efeito positivo nos processos de gestão do conhecimento (THOMAS; AKDERE, 2010). Entre os benefícios identificados nas mídias sociais para a gestão do conhecimento estão: melhora na comunicação vertical e horizontal (DAVIDSON et al., 2014); viabilidade da transferência de conhecimento (LEONARDI; MEYER, 2015); e aumento da integração entre novos empregados (LEIDNER; KOCH; GONZALEZ, 2010). Diante do exposto, a presente pesquisa utiliza a KBV como lente analítica para interpretação dos resultados da pesquisa.

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como “a geração, representação, armazenamento, transferência, transformação, aplicação, penetração e proteção do conhecimento organizacional” (SCHULTZE; LEIDNER, 2002, p. 218). Assim, são processos que ocorrem de forma interconectada (ALAVI; LEIDNER, 2002). Gold, Malhotra e Segars (2001) apontam que os processos de gestão do conhecimento foram categorizado de várias formas, elencando quatro principais: aquisição, conversão, aplicação e proteção. E a possibilidade das organizações obterem vantagem competitiva reside na capacidade de realizar esses processos (TEECE, 1998). O conhecimento por si só não é fator determinante para obtenção de vantagem competitiva, mas, sim, a capacidade da empresa de aplicar o conhecimento existente para criar novo conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001). Von Krogh (2012) ressalta que o papel fundamental da tecnologia de informação seria então possibilitar e suportar os processos de gestão do conhecimento.

A inserção das mídias sociais no cotidiano das organizações é um novo fenômeno, tornando-se necessário compreender o papel das mesmas na gestão do conhecimento, devido à interdependência entre a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação. Assim, este

estudo busca responder a seguinte questão: **“Quais os impactos do uso de mídias sociais nas organizações e dos processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional?”**.

Para obter a resposta a essa pergunta de pesquisa, tem-se o seguinte objetivo geral: **Analisar o impacto do uso de mídias sociais e dos processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional.**

Para atingir o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- (a) Propor o modelo das relações entre o uso de mídias sociais nas organizações, os processos de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional.
- (b) Validar o modelo das relações entre o uso das mídias sociais nas organizações, os processos de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional.
- (c) Analisar o impacto do uso de mídias sociais nas organizações e dos processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional.

Os sistemas de gestão do conhecimento tradicionais são considerados “formais”, geralmente impostos pela gestão; já as mídias sociais são “informais”, onde os colegas compartilham o que eles consideram relevante com os outros (QI; CHAU, 2018). Bradley e McDonald (2011) apontam que a colaboração em massa é a efetiva utilização das mídias sociais para gestão do conhecimento. A colaboração em massa é formada pelas possibilidades de ação nas mídias sociais, pelo propósito que os usuários percebem para participar e pelas comunidades que são criadas sem estruturas rígidas organizacionais (BRADLEY; MCDONALD, 2011). O que diferencia a colaboração em massa da colaboração virtual é que na primeira a interação se dá de muitos para muitos, e é vista por conhecidos e desconhecidos (ZAMMUTO et al., 2011).

Assim, as mídias sociais tornam visíveis as comunicações, conferindo maior transparência às mensagens por meio de uma rede mais translúcida, aumentando o metaconhecimento (“quem conhece quem e quem conhece o que”) organizacional e tornando mais efetiva a aplicação de conhecimento, podendo resultar em maior inovação (LEONARDI, 2014, p. 797). Este metaconhecimento é essencial para a organização, pois o seu sucesso ou fracasso passa por saber o que se precisa de dados, informação e conhecimento; quais destes a organização tem; e o que você pode fazer com eles (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Assim, esse metaconhecimento reduz potencialmente o problema gerencial que John Doyle (ex-diretor de pesquisa e desenvolvimento e executivo de recursos humanos da HP) exclamou: “Se a HP soubesse o que a HP sabe!” (SIELLOF, 1999).

Compreender a relação entre os processos de gestão do conhecimento e as mídias sociais é necessário, pois Von Krogh (2012) aponta que a utilização das mídias sociais para gestão do conhecimento impacta consideravelmente na vantagem competitiva da organização,

salientando ainda que, assim como as pesquisas sobre o impacto do investimento em TI na vantagem competitiva e desempenho organizacional são inconclusivas, possivelmente o fenômeno das mídias sociais não é uma exceção. Desta forma, emerge a necessidade de realizar a presente pesquisa a fim de responder se as mídias sociais são plataformas que contribuem para o impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional. Ademais, como apontam Lal et al. (2019), é necessário analisar não somente os efeitos diretos das mídias sociais, mas também os seus efeitos na estratégia da organização.

Há indícios de que isso ocorra, pois em 2016 foi lançado um *call for papers* pelo *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* (ABEDIN; SAREMI, 2016) que demandava pesquisas sobre as implicações da computação social no valor dos sistemas de informação organizacionais. Atendendo a essa demanda, Qi e Chau (2018) analisaram o impacto das mídias sociais e dos processos de gestão do conhecimento na aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional é uma das perspectivas analisadas pelo modelo de mensuração de desempenho organizacional *Balanced Scorecard*. Entretanto, o estudo selecionou apenas uma mídia social e analisou apenas dois processos de gestão do conhecimento, impossibilitando o estudo de todo o potencial das mídias sociais para a gestão do conhecimento; assim como não analisou o impacto em outras dimensões de desempenho organizacional. E, como salientado, foi um estudo pioneiro na análise do impacto da utilização das mídias sociais a nível organizacional. Outro estudo, de Wang, Pauleen e Zhang (2016), identificou que uso das mídias sociais traz a melhora do desempenho organizacional no contexto *business-to-business*, melhorando a comunicação. Contudo, destacou que a segurança da informação é um desafio importante para o aumento da utilização e, conseqüentemente, para a melhora no desempenho organizacional.

O *call for papers* do periódico *Knowledge Management Research & Practice* de 2019 (WANG; PAULEEN, 2019) salienta que os sistemas organizacionais integram dados e informações, tornando-se um diretório de conhecimento organizacional, devendo estar alinhados ao conhecimento organizacional e integrar os sistemas de gestão do conhecimento. É uma das oportunidades de pesquisa levantada por esse *call for papers* é como as tecnologias emergentes, entre elas as mídias sociais, impactam as organizações. DeSanctis e Monge (1999) já indicavam no *Special Issue* do periódico *Organization Science* a relevância da organização virtual, pois ela pode se dar de forma geograficamente distribuída e com diferenças culturais, onde a comunicação eletrônica depende de relacionamentos dinâmicos e “laterais” para a sua coordenação. Assim, é evidente que a comunicação organizacional e, conseqüentemente, a gestão do conhecimento, são necessidades contemporâneas das organizações. Gibbs, Rozaidi

e Eisenberg (2013) evidenciaram que as mídias sociais são plataformas que possibilitam que as organizações compartilhem o conhecimento de forma virtual, com o distanciamento geográfico e diferenças culturais, porém não foi analisado se isso acarretava benefícios no desempenho organizacional.

Em 2006, Agarwal, Gupta e Kraut (2006) lançaram um *call for papers* no periódico *Information Systems Research* sobre a relação entre redes digitais e sociais, publicada como *special issue* em 2008, salientando que as redes sociais possuem benefícios para o indivíduo que participa delas, para as organizações que apoiam estas iniciativas, e para a sociedade, ao dar suporte social, incremento econômico, geração de conhecimento e inovação. Estas plataformas são oportunidades para os pesquisadores responderem questões clássicas da academia (AGARWAL; GUPTA; KRAUT, 2008). Entre elas, qual é o impacto da TI? Esta pergunta também é feita por parte dos executivos, pois para eles a falta de mensuração do uso das mídias sociais nas organizações é uma preocupação (KIRON *et al.*, 2012).

Portanto, para atingir os objetivos propostos pela presente pesquisa, opta-se pela realização de uma pesquisa à luz da teoria da visão baseada em conhecimento (GRANT, 1996), utilizando tal perspectiva teórica como instrumento analítico para interpretação dos resultados da pesquisa. Baseada no paradigma positivista e com abordagem quantitativa, esta pesquisa foi aplicada por meio de um levantamento do tipo *survey*, com gestores em organizações que utilizam mídias sociais para os processos de gestão do conhecimento.

O artigo estrutura-se da seguinte forma: a seção 3.2 apresenta a fundamentação teórica deste trabalho, apresentando as mídias sociais e seu papel nas organizações, a gestão do conhecimento e seus processos e o modelo de desempenho organizacional e suas perspectivas; a seção 3.3 apresenta o método empregado neste estudo; a seção 3.4 descreve a análise dos resultados; a seção 3.5, por sua vez, é dedicada à discussão dos resultados; e, por fim, as conclusões finais da pesquisa.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico deste estudo busca elucidar os temas abordados, servindo de suporte para os conceitos principais utilizados no decorrer deste trabalho. Este capítulo, portanto, abordará na seção 3.2.1 as mídias sociais e seu papel nas organizações. A seção 3.2.2 apresenta a gestão do conhecimento e seus processos. Na seção 3.2.3d é apresentado o modelo de desempenho organizacional e suas perspectivas. Por fim, a última seção apresenta o modelo de pesquisa, elaborado com base na revisão de literatura.

3.2.1 Mídias Sociais

As tecnologias se tornaram ubíquas, indo muito além do papel inicial de processar informação e dar suporte às decisões, possibilitando atualmente a colaboração e comunicação entre os usuários, sendo suas potencialidades exploradas por diversas áreas como gestão, medicina, ciência, entre outros (AAKHUS et al., 2012). Alinhado a este conceito, as mídias sociais facilitam o compartilhamento de informação e a participação dos usuários (STEENKAMP; HYDE-CLARKE, 2014) e, além disso, incluem tecnologias baseadas na *web* e também tecnologias móveis (MOU et al., 2013). Como Kaplan e Haenlein (2010, pg. 61) definem, as “mídias sociais são um grupo de aplicações baseadas na internet que se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da web 2.0, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário”. As mídias sociais possuem um papel relevante para o *marketing* das organizações, e, internamente, podem transformar o tradicional foco no controle em uma abordagem colaborativa, propício ao sucesso (HARRIS; RAE, 2009). E, como também ressaltam Nguyen, Melewar e Chen (2015), o impacto das mídias sociais vai além da comunicação nas organizações, mas também nos relacionamentos, nos recursos, nas atividades de gestão do conhecimento, na cultura organizacional e nos diversos setores da empresa. Assim, para executivos, elas possibilitam a transformação dos negócios, seja através da gestão do relacionamento com o cliente, da gestão da marca e da gestão dos processos (LUO; ZHANG; DUAN, 2013).

Desta forma, as mídias sociais vem sendo cada vez mais utilizadas nas organizações (CULNAN; MCHUGH; ZUBILLAGA, 2010). Kiron et al. (2012) apontam que 52% dos executivos entrevistados consideram as mídias sociais como importantes para suas organizações e 86% afirmaram que elas serão importantes dentro de três anos, atraindo maior atenção ao seus impactos organizacionais (CHOI; IM; KIM, 2011; MAJCHRZAK et al., 2013). Ademais, o estudo recente da Global Innovation Survey (BCG, 2018) apontou que 79% das empresas mais inovadoras utilizaram mídias sociais e *data mining* para criação de novos projetos e novas ideias.

A *web 2.0* pode ser definida como um “conjunto de tendências sociais, econômicas e tecnológicas, que coletivamente formam a base para a próxima geração da internet - mais madura, um meio dinstinto caracterizado pela participação do usuário, abertura e efeitos em rede” (MUSSER; O'REILLY, 2007, p. 10). Partindo dessa abordagem, a apropriação das *web 2.0* pelas organizações foi denominada de *enterprise 2.0* (MCAFEE, 2009) ou mídias sociais organizacionais (*Enterprise Social Media*) (LEONARDI; HUYSMAN; STEINFELD, 2013). Kane (2017, p. 38), afirma que “as mídias sociais não são tecnologias, mas um conjunto de

affordances suportadas por diversas infraestruturas tecnológicas em evolução que possibilitam que as pessoas se comuniquem e colaborem de novas formas”. Entre estas infraestruturas estão: computação na nuvem, dispositivos móveis, *Analytics* e tecnologias emergentes, como inteligência artificial e realidade virtual. Para Leonardi, Huysman e Steinfield (2013), as mídias sociais possibilitam a comunicação de forma individual ou coletiva, tornam visível por tempo indeterminado o conteúdo compartilhado, assim como a edição deste conteúdo. Conforme aponta Aakhus et al. (2012), o cerne das mídias sociais não são a tecnologia em si, e, sim, as novas possibilidades de conexão e colaboração entre os usuários. O Quadro 1 apresenta as mídias sociais mais utilizadas nas organizações e sua descrição.

Quadro 1 - Descrição das mídias sociais

Ferramenta	Descrição
Wiki	Páginas criadas de forma colaborativa (WAGNER; MAJCHRZAK, 2013), onde os usuários podem criar, editar ou excluir conteúdos (BOLISANI; SCARSO, 2016). É considerado uma boa ferramenta para treinamento e gestão do conhecimento (ANDRIOLE, 2010).
<i>Blog</i>	Páginas onde o usuário utiliza como “diário” (LEVY, 2009), podendo armazenar textos, imagens e vídeos, possuindo mecanismos de busca e alerta. Assim como as <i>wikis</i> , os gestores consideram uma boa ferramenta para treinamento e gestão do conhecimento (ANDRIOLE, 2010).
<i>RSS feed</i>	Inicialmente chamado de <i>rich system summary</i> , e atualmente <i>really simples syndication</i> , sinaliza para o usuário as atualizações nas páginas que foram selecionadas previamente (LEVY, 2009). Esta ferramenta auxilia na gestão do conhecimento e treinamentos nas organizações (ANDRIOLE, 2010)
<i>Social tagging</i>	São etiquetas utilizadas pelos usuários que servem de conexões entre as páginas e conteúdos (LEVY, 2009).
Redes sociais	São aplicações que os usuários utilizam para se conectar com contatos e criar novos (LEVY, 2009; SHANG, 2011)
Aplicativos de conversação	São aplicativos de mensagens instantâneas em que os usuários utilizam para se comunicar em grupos de trabalho, podendo ser Skype, Whatsapp, e até mesmo o Google Talks (GIBBS; ROZAIDI; EISENBERG, 2013).

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Como destacam Gold, Malhotra e Segars (2001), as organizações demandam recursos de TI para que o conhecimento flua entre a empresa. Assim, a TI pode exercer diversos papéis para tornar possível a execução dos processos de gestão do conhecimento nas organizações (ROLDÁN; REAL; CEBALLOS, 2018). Desta forma, a TI é considerada um fator chave para a gestão do conhecimento (GRESSGARD *et al.*, 2014), incluindo as mídias sociais, por possibilitarem a comunicação, colaboração e acúmulo de conhecimento (SERENKO; BONTIS;

HULL, 2015). As mídias sociais possuem funcionalidades importantes para a gestão do conhecimento, como a criação de espaços formais e informais para comunicação e o compartilhamento de documentos (ARCHER-BROWN; KIETZMANN, 2018), que por sua vez possibilitam o aumento da eficiência no trabalho. Além disso, o uso das mídias sociais, como comunidades online com usuários, possibilita às organizações adquirir informações e, após processá-las (convertendo os diversos conhecimentos e os aplicando), atender o mercado, impactando no valor da organização (DONG; WU, 2015). As mídias sociais também possibilitam aos trabalhadores terem conhecimento sobre quem sabe o que e quem conhece quem (LEONARDI, 2015), reduzir a concentração do conhecimento de forma que ele seja compartilhado (LEONARDI; MEYER, 2015), aumentar a memória transativa da organização (TRIER; RICHTER, 2015) e descoberta não intencional de novas informações (ZHAO; ROSSON, 2009). Desta forma, propõe-se a primeira hipótese:

H1. O uso de Mídias Sociais impacta nos Processos de Gestão do Conhecimento...

H1a. ...para Aquisição de Conhecimento

H1b. ...para Conversão de Conhecimento

H1c. ...para Aplicação de Conhecimento

H1d. ...para Proteção de Conhecimento

O uso de TI é considerado pelas organizações um requisito para se sobressair em relação às outras organizações, melhorando sua produtividade, lucratividade e qualidade das suas operações (DEVARAJ; KOHLI, 2003). Ademais, o uso de tecnologias de comunicação social (entre elas as mídias sociais) por parte dos trabalhadores afeta positivamente o desempenho das tarefas dos mesmos (KOO; WAITI; JUNG, 2011). Concomitantemente, o uso de mídias sociais dentro de times, bem como entre times, impacta positivamente no desempenho individual de tarefa e de inovação (KUEGLER; SMOLNIK; KANE, 2015). Conforme a pesquisa de Parveen, Jaafar e Ainin (2015) com 6 gestores de mídias sociais de grandes empresas da Malásia, a utilização das mídias sociais com o público externo possui impacto significativo no desempenho organizacional ao melhorar o relacionamento com o consumidor, reduzir os custos de marketing e serviço ao consumidor, melhora do compartilhamento de informação e acessibilidade, melhora da visibilidade da marca, aumento de venda e vantagem competitiva. Comprovando este resultado, Parveen, Jaafar e Ainin (2016) realizaram uma pesquisa quantitativa com 171 organizações da Malásia, encontrando relação positiva significativa entre o uso de mídias sociais e redução de custos, relação com o consumidor e acessibilidade de informação, assim como orientação empreendedora. Já o estudo de Luo, Zhang e Duan (2013) identificou relação preditiva positiva entre postagens positivas em *blogs* sobre as empresas

analisadas, assim como as avaliações de consumidores online e o retorno da firma. Além disso, as mídias sociais impactam na agilidade organizacional, acarretando melhor desempenho (VON KROGH, 2012), assim como na aprendizagem organizacional (QI; CHAU, 2018), sendo essa uma perspectiva chave para o *balanced scorecard*, métrica relevante para análise do desempenho organizacional. Pesquisas também apontam a relação entre as mídias sociais e inovação, como inovação em serviços (MEYER, 2010) e inovação por parte dos trabalhadores (GRAY; PARISE; IYVER, 2011). Desta forma, propõe-se à segunda hipótese:

H2. O Uso de Mídias Sociais impacta no Desempenho Organizacional

3.2.2 Gestão do Conhecimento

A teoria da visão baseada em conhecimento tem sua origem na teoria da visão baseada em recursos, proposta inicialmente por Penrose (1959) e posteriormente por Barney (1991), Grant (1996), Wernerfelt (1984) entre outros. Na abordagem da visão baseada em recursos as organizações devem estabelecer estratégias para que os recursos tangíveis e intangíveis da organização sejam raros, inimitáveis e insubstituíveis, fornecendo vantagem competitiva (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Já a teoria da visão baseada em conhecimento presume que a fonte de vantagem competitiva sustentável da organização é o conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998). Ela decorre da mudança econômica da produção baseada em materiais para a produção baseada em informações, que alterou a forma como as organizações e trabalhadores atuam (CURADO; BONTIS, 2006). Assim, a fonte de vantagem competitiva sustentável se encontra nos ativos intangíveis, especialmente no conhecimento, e as “atenções e tomadas de decisões devem focar principalmente no conhecimento e nas capacidades competitivas derivadas do conhecimento” (QI; CHAU, 2018, p. 38). O conhecimento, então, é o recurso mais estratégico para as organizações (ZACK, 1999). Desta forma, o uso apropriado do conhecimento pode acarretar em maior produtividade organizacional e também tornar a organização mais criativa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento pode ser considerado uma crença justificada (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006), partindo da observação, experiência e sensibilidade individual ou coletiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O conhecimento é a capacidade de agir de acordo com a definição de uma situação (VON KROGH, 1998). Alavi e Leidner (2001) sintetizam o conhecimento em seis diferentes perspectivas: 1) visão hierárquica, onde o conhecimento seria a informação personalizada, sendo a informação, por sua vez, composta por dados processados (e dados seriam fatos); 2) estado de espírito; 3) objeto; 4) processo; 5) acesso à informação; 6) capacidade. Baseado no trabalho de Polanyi (1962; 1967), Nonaka (1994) definiu em duas

dimensões o conhecimento nas organizações: o tácito e o explícito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado, comunicado em documentos (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999), e, como exemplo, o manual para operacionalizar algum produto (ALAVI; LEIDNER, 2001). Já o conhecimento tácito é aquele que parte da experiência em um contexto específico, dependendo de elementos cognitivos e técnicos do indivíduo (ALAVI; LEIDNER, 2001). Decorrente destas duas dimensões do conhecimento, a estratégia de gestão do conhecimento organizacional pode ser de codificação ou personalização (LIN, 2014). Enquanto a estratégia de codificação busca a documentação para posterior reutilização (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999), a personalização busca a transferência entre os indivíduos de forma direta (LIN, 2014). As duas estratégias possuem suas vantagens e desvantagens, dependendo da estrutura organizacional para identificar qual estratégia se adequa. Hansen, Nohria e Tierney (1999) traçam um paralelo entre as duas estratégias, onde as principais características da codificação são: reutilização do conhecimento; relação pessoa-documento; investimento em TI, que possibilite a reutilização do conhecimento documentado; e contratação de trabalhadores que se adequam mais à reutilização do conhecimento. Já as principais características da personalização são: relação pessoa-pessoa; investimento moderado em TI, que facilite a comunicação e compartilhamento de conhecimento tácito; e contratação de trabalhadores com alto grau acadêmico. Nonaka (1994) desenvolveu um modelo de conversão do conhecimento, conhecido como espiral SECI (socialização, externalização, combinação e internalização). Assim, na socialização ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos. Na externalização, o conhecimento tácito dos indivíduos é convertido em conhecimento explícito do grupo. Na combinação, o conhecimento explícito do grupo é convertido em conhecimento explícito da organização. Na internalização, o conhecimento explícito da organização é convertido novamente em conhecimento tácito do indivíduo.

Von Krogh (2012, p. 154) salienta a dependência de tecnologias para a gestão do conhecimento, pois o “conhecimento não pode ser gerenciado, apenas possibilitado”. Assim, os sistemas de gestão do conhecimento tem o intuito de compartilhar e codificar informações e práticas e criar repositórios e redes de conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001). As mídias sociais são consideradas ideais para a criação de conhecimento por facilitar os processos de socialização, externalização, combinação e internalização (CHATTI; KLAMMA; JARKE 2007).

3.2.2.1 Processos de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é comumente considerada um conjunto de atividades desempenhadas para realização de processos (ALAVI; LEIDNER, 2001). Há na literatura diversas categorizações de processos (ALAVI; LEIDNER, 2001; GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; HA; LO, 2018), entre elas: aquisição, colaboração, integração e experimento (LEONARD, 1995); criação, transferência e uso (SPENDER, 1996); captura, transferência e uso (DELONG, 1997); criação, armazenamento, transferência e aplicação (ALAVI; LEIDNER, 2001). Gold, Malhotra e Segars (2001) examinaram as características de cada processo e as categorizaram em quatro dimensões abrangentes: aquisição, conversão, aplicação e proteção de conhecimento. O Quadro 2 sintetiza os processos.

Quadro 2 - Processos de gestão do conhecimento

Dimensão	Descrição
Aquisição de conhecimento	Capacidade de obter e acumular conhecimento dentro e fora da organização.
Conversão de conhecimento	Capacidade de organizar, estruturar, coordenar, integrar e distribuir conhecimento, o que aumenta a utilidade do conhecimento existente.
Aplicação de conhecimento	Capacidade de armazenar, recuperar e utilizar o conhecimento para permitir que o conhecimento seja acessado e empregado pela organização.
Proteção de conhecimento	Capacidade de prevenir que o conhecimento interno da organização seja inapropriada ou ilegalmente utilizado ou roubado por outra organização.

Fonte: Liu & Deng (2015, p. 126)

Este projeto adota a abordagem de Gold, Malhotra e Segars (2001) por capturar a natureza dos processos de gestão do conhecimento (LIU; DENG, 2015), ser um dos mais utilizados no campo (MILLS; SMITH, 2011) e ter analisado o impacto dos processos no desempenho organizacional. E, como ressaltam Garvin (1993) e Ho (2009), a capacidade de realizar os processos de gestão do conhecimento podem impactar no desempenho financeiro e organizacional.

3.2.2.1.1 Aquisição de Conhecimento

Esse processo pode ser definido como a obtenção de conhecimento, objetivando acumulá-lo, e os termos utilizados na literatura para descrevê-lo são (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001): busca, geração, captura, colaboração e aquisição. As organizações necessitam de esforço e competência para a identificação de um novo conhecimento (LEE; LANTING; ROJDAMRONGRATANA, 2016), assim como melhor uso do conhecimento já obtido (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001). Conforme Ha e Lo (2018), essa aquisição pode ser de forma individual (interna), como também por meio de parceiros de negócios, clientes,

fornecedores e competidores (externo). Gold, Malhotra e Segars (2001) trazem como exemplos *benchmarking* e colaboração, onde no primeiro caso a organização busca externamente melhores práticas, e a colaboração entre os próprios funcionários ou entre organizações. Com a aquisição do conhecimento, as organizações podem tomar melhores e mais ágeis decisões, necessárias para melhora do desempenho organizacional (HA; LO, 2018). A colaboração também é elemento necessário para que ocorra a socialização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Pesquisas passadas já apontavam a relação positiva entre a aquisição de conhecimento do mercado e conhecimento dos trabalhadores e inovação nas organizações (LI; CALANTONE, 1998; LYNN; REILLY; AKGUN, 2000). Alinhado a este resultado, Ha e Lo (2018), Kimaiyo, Kapkiyai, Sang (2015) e Mills e Smith (2011) identificaram a relação positiva entre aquisição de conhecimento e desempenho organizacional. Desta forma, propõe-se a terceira hipótese:

H3. A Aquisição de Conhecimento impacta no Desempenho Organizacional.

3.2.2.1.2 Conversão de Conhecimento

O processo de conversão de conhecimento tem como objetivo “tornar o conhecimento existente utilizável” (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001 p. 191). Para isso, as organizações devem estabelecer mecanismos para estruturar e organizar o seu conhecimento (LEE; LANTING; ROJDAMRONGRATANA, 2016) de forma a reduzir redundâncias e possíveis sobrecargas de informação, possibilitando obter maior eficiência organizacional (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001). Para Grant (1996), é essencial que as organizações coordenem a integração do conhecimento entre os trabalhadores. A conversão de conhecimento também possibilita a criação de novos conhecimentos, que por sua vez podem resultar em inovações (HA; LO, 2018). A TI auxilia na conversão de dados para informações, porém a conversão de informações para conhecimento depende também das pessoas e das técnicas, de forma que possibilite a obtenção de benefícios organizacionais (BHATT, 2001). Li e Calantone (1998) apontavam que a integração do conhecimento sobre o mercado acarretava em vantagem sobre novos produtos, e, assim, a melhor desempenho de mercado.

Em estudos recentes, Lee, Lanting e Rojdamrongratana (2016) identificaram relação positiva entre a conversão de conhecimento no desempenho, porém Mills e Smith (2011) e Ha e Lo (2018) não identificaram relação significativa, tornando necessário atenção a esta relação. Desta forma, propõe-se a quarta hipótese:

H4. A Conversão de Conhecimento impacta no Desempenho Organizacional.

3.2.2.1.3 Aplicação de Conhecimento

O processo de aplicação do conhecimento é o efetivo uso do conhecimento (LEE; LANTING; ROJDAMRONGRATANA, 2016), tornando-o relevante para a organização (BHATT, 2001). Gold, Malhotra e Segars (2001) apontam que os mecanismos de armazenamento e de recuperação permitem acesso mais fácil e rápido do conhecimento, que, por sua vez, possibilitam a aplicação mais eficiente do conhecimento, aumentando as chances da organização ter vantagem competitiva (DROGE; CLAYCOMB; GERMAIN, 2003). Assim, o conhecimento existente na organização possibilita o desenvolvimento de novos produtos com menor custo de busca de conhecimento não relevante (BROCKMAN; MORGAN, 2003). Alinhado a isso, a visão baseada em conhecimento considera que a aplicação do conhecimento é fonte de vantagem competitiva (ALAVI; LEIDNER, 2001). Davenport e Prusak (1998) também destacam que este processo permite obter maior eficiência organizacional, pois “para se manterem competitivas, as organizações devem criar, capturar e localizar o conhecimento organizacional” (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001, p. 191). O compartilhamento também é característico deste processo, pois permite que os indivíduos dentro da organização utilizem o conhecimento compartilhado para elaboração de novos produtos ou novos serviços de forma mais rápida, criando valor para a empresa (MILLS; SMITH, 2011), assim como também favorece ajustes estratégicos organizacionais (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

Na literatura, Donati e Pablo (2015) e Lynn, Reilly e Akgun (2000) identificaram relação positiva entre a aplicação de conhecimento e inovação em produtos (componente do desempenho organizacional), já Liu e Deng (2015) e Mills e Smith (2011) identificaram relação direta e positiva entre a aplicação do conhecimento e desempenho organizacional. Contrário a estes achados, Ha e Lo (2018) não identificaram relação significativa. Desta forma, novas análises são necessárias para estes resultados conflitantes. Desta forma, propõe-se a quinta hipótese:

H5. A Aplicação de Conhecimento impacta no Desempenho Organizacional.

3.2.2.1.4 Proteção de Conhecimento

O processo de proteção de conhecimento trata da sua segurança, de forma a prevenir que ocorra a sua apropriação indevida ou ilegal (LEE; LANTING; ROJDAMRONGRATANA, 2016). O conhecimento explícito, por estar codificado em documentos, permite melhores formas de proteção, mas também torna-se mais visível aos outros (MANHART; THALMANN, 2015). Entre as formas de se proteger o conhecimento, tem-se as propriedades intelectuais, os direitos autorais, as patentes, os contratos de confidencialidade, as senhas e as restrições de

acessos (LEE; YANG, 2000). Como o conhecimento organizacional também pode ser tácito, outros mecanismos organizacionais devem ser utilizados, como a contratação de trabalhadores que se adequem aos requisitos de segurança, a separação de tarefas e os treinamentos (DESOUZA; VANAPALI, 2005). A proteção do conhecimento tácito acarreta no paradoxo da visibilidade do conhecimento (MANHART; THALMANN, 2015), onde a organização deve mensurar até que ponto pode tornar visível o conhecimento sem que acarrete em falta de segurança. Como o conhecimento é considerado fonte para vantagem competitiva, a segurança do mesmo é necessária para que a organização não perca sua competitividade (DESOUZA; VANAPALI, 2005). A inimitabilidade do conhecimento permitirá que a organização mantenha sua vantagem competitiva (GRANT, 1996). Assim, as organizações devem saber quem tem acesso ao conhecimento armazenado, e como é utilizado (CHO; KORTE, 2014).

No estudo de Mills e Smith (2011) foi identificada a relação positiva significativa entre a proteção de conhecimento e desempenho organizacional, assim como Ha e Lo (2016) identificaram a relação positiva em relação ao desempenho financeiro e desempenho não financeiro. Desta forma, propõe-se a sexta hipótese:

H6. A Proteção de Conhecimento impacta no Desempenho Organizacional.

3.2.3 Desempenho Organizacional

Para que a gestão do conhecimento seja reconhecida dentro da organização como valiosa, deve-se mensurar o quanto a gestão do conhecimento agrega para a organização (BOSE, 2004). Desta forma, as organizações podem identificar o retorno obtido pelo seu esforço desempenhado nos processos de gestão do conhecimento. A mensuração do impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional já foi realizada por diversos autores, através de medidas como: desenvolvimento de novos produtos (BROCKMAN; MORGAN, 2003), efetividade organizacional, habilidade de inovação, coordenação dos esforços (LIN, 2007), *Market share*, taxa de crescimento, lucratividade, inovação, tamanho da firma (CHOI; LEE, 2003), competitividade, desempenho econômico (ANDREEVA; Kianto, 2012), liderança de produto, intimidade com o cliente, excelência operacional, retorno sobre o patrimônio e custo operacional (ZACK; MCKEEN; SINGH, 2009).

Lee e Choi (2003) categorizaram o desempenho organizacional em quatro abordagens: medidas financeiras, capital intelectual, benefícios tangíveis e intangíveis e *balanced scorecard*. Já Lin (2014; 2015) categorizou a literatura em três abordagens: desempenho financeiro, desempenho de inovação e abordagem do *balanced scorecard*. Enquanto as abordagens financeiras não mensuram as variáveis estratégicas como inovação, processos

internos, valor agregado ao cliente, aprendizagem organizacional, a abordagem de inovação não responde às outras variáveis estratégicas além de inovação. Assim, o *balanced scorecard* apresenta-se como abordagem mais adequada, pois permite analisar a situação da organização de forma mais abrangente (KAPLAN; NORTON, 2000). Têm-se pesquisas que mensuraram o impacto da gestão do conhecimento através do *balanced scorecard*, como Arora (2002), Chen e Mohamed (2008), Gonzalez-Padron et al. (2010), Lin (2014; 2015), Mehralian, Nazari e Ghasemzadeh (2018), e Pietrantonio (2007). Também é recomendado por Culnan, McHugh e Zubillaga (2010) a utilização do *balanced scorecard* para mensurar o valor das iniciativas de mídias sociais. Lin (2014; 2015) sugere a utilização do *balanced scorecard* pois a gestão do conhecimento envolve processos que permeiam toda a organização. O *balanced scorecard* permite mensurar desempenho a partir de quatro perspectivas: financeira, do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. O Quadro 3 detalha e exemplifica cada perspectiva.

Quadro 3 - Balanced scorecard

Perspectiva	Conceito
Financeira	Desempenho mensurado por valores “tangíveis”, como incremento de receita, fluxo de caixa, lucro, valor econômico agregado e retorno sobre o investimento.
Clientes	Desempenho mensurado pela entrega de valor ao cliente, como satisfação, manutenção e abertura de novos clientes.
Processos internos	Desempenho mensurado por processos e operações que agregam valor aos produtos e que possibilitam entregar valor ao cliente, como melhoria na qualidade dos produtos/serviços, agilidade na entrega de novos produtos/serviços e inovação.
Aprendizagem e crescimento	Desempenho mensurado pelas capacidades que possibilitem a inovação, melhoria e aprendizagem organizacional, através dos recursos intangíveis.

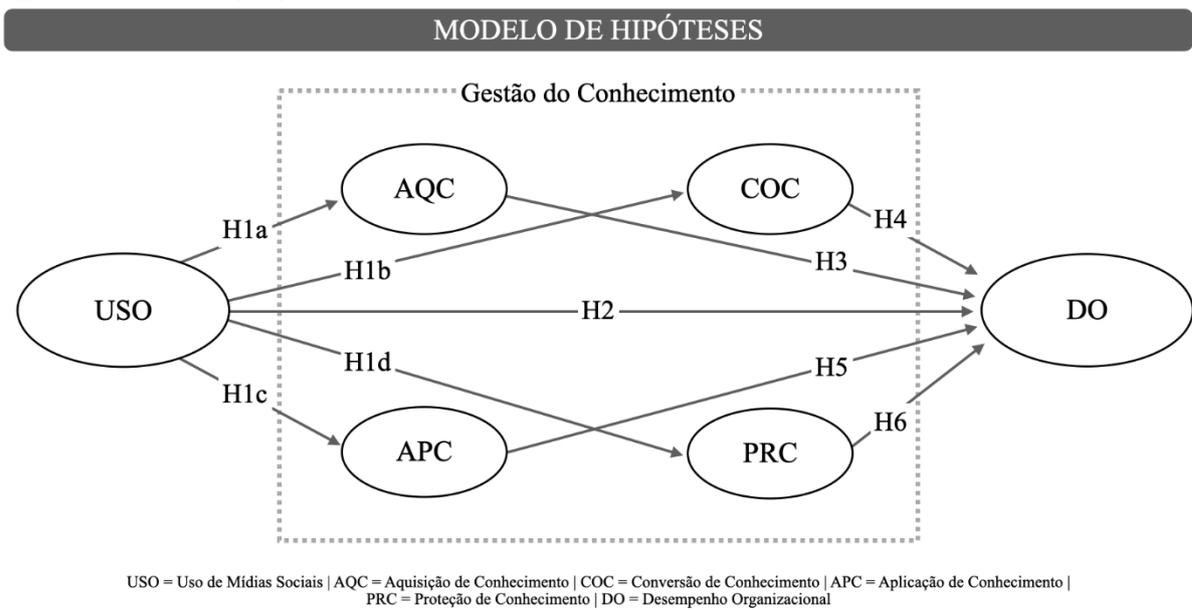
Fonte: Kaplan & Norton (1992; 2000)

Este projeto baseia-se nas perspectivas do *balanced scorecard* para a mensuração do desempenho organizacional, de forma a se analisar a organização de forma mais abrangente e pela sua utilização já estabelecida no campo da administração e gestão do conhecimento (LIN, 2014; 2015). A perspectiva clientes é atendida pelo uso externo de mídias sociais, na relação entre a organização e cliente, fora do escopo da pesquisa e, por tanto, não incluída no instrumento de pesquisa.

3.2.4 Definição do modelo da pesquisa

Após a conceitualização do uso das mídias sociais nas organizações, dos processos de gestão do conhecimento e do desempenho organizacional, é apresentado o modelo com os constructos da pesquisa na Figura 7.

Figura 7 - Modelo da pesquisa com os constructos e hipóteses



Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

A variável referente à utilização das mídias sociais é baseada em Cao e Ali (2018) e Qi e Chau (2018). Os processos de gestão do conhecimento são formados pelas variáveis de Gold, Malhotra e Segars (2001), sendo: aquisição, conversão, aplicação e proteção. O desempenho organizacional é baseado em Lin (2014; 2015).

3.3 MÉTODO

Realizou-se um estudo quantitativo de caráter exploratório para avaliação empírica do modelo de pesquisa proposto. Uma pesquisa *survey* foi realizada para a coleta de dados. Os dados foram analisados pela abordagem de mínimos quadrados parciais em modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Essa sessão descreve o desenvolvimento do instrumento, o procedimento de coleta de dados, demografia da amostra e, por fim, as análises estatísticas.

3.3.1 Desenvolvimento do Instrumento

O instrumento foi desenvolvido observando as recomendações de MacKenzie, Podsakoff e Podsakoff (2011). Após a conceitualização dos constructos, utilizou-se a literatura existente para desenvolver os itens que representem a definição dos constructos. Também realizou-se a

validação de face e de conteúdo do instrumento com o apoio de cinco especialistas na área, onde o Quadro 4 apresenta o perfil de cada especialista. A partir da validação com especialistas, realizou-se ajustes no descritivo de alguns itens.

Quadro 4 - Perfil dos especialistas

Identificação do especialista	Perfil do especialista
E1	Gerente de projetos PMP certificado pelo PMI e doutorando em administração com ênfase em gestão de sistemas de informação.
E2	Professor de graduação e doutor em administração com ênfase em gestão de sistemas de informação.
E3	Gestor de órgão público e doutorando em administração com ênfase em gestão de sistemas de informação.
E4	Gerente de projetos e Scrum Master e mestre em administração com ênfase em gestão de projetos e mídias sociais.
E5	Professor de graduação e doutor em administração com ênfase em pesquisa operacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O instrumento foi desenvolvido por meio da operacionalização dos constructos em variáveis de acordo com as referências presentes na literatura, conforme indicado no Quadro 5. Para mensurar as variáveis, utilizou-se uma escala tipo Likert de 7 pontos de concordância. Os itens do constructo Uso de Mídias Sociais baseiam-se nos itens de Cao e Ali (2018) e Qi e Chau (2018), totalizando 6 itens. Os constructos Aquisição de Conhecimento (AQC) e Conversão de Conhecimento têm 4 itens, e os constructos Aplicação de Conhecimento e Proteção de Conhecimento têm 3 itens, baseados nos itens de Gold, Segars e Malhotra (2001). Por fim, o constructo Desempenho Organizacional é composto por 8 itens, baseado em Lin (2014; 2015).

Quadro 5 - Operacionalização dos constructos

Constructo / Variável	Descrição do Item	Referências
Uso de Mídias Sociais (USO)	“Com que frequência os colaboradores da sua organização utilizam as mídias sociais para:”	Cao e Ali (2018); Qi e Chau (2018).
	USO1 Criar, conectar e gerenciar grupos?	
	USO2 Buscar arquivos e documentos online?	
	USO3 Buscar conhecimentos da organização?	
	“Na minha organização:”	
	USO4 É usado regularmente as mídias sociais para manter e fortalecer a comunicação entre membros de times diferentes.	
USO5 Frequentemente utilizamos as mídias sociais no trabalho.		
USO6 É usado regularmente as mídias sociais para obter informação e conhecimento relacionados ao trabalho.		

Constructo / Variável		Descrição do Item	Referências
Aquisição de Conhecimento (AQC)	AQC1	“Minha organização possui processos para:” Adquirir conhecimento sobre nossos clientes.	Gold, Malhotra e Segars (2001).
	AQC2	Trocar conhecimento com nossos parceiros de negócios.	
	AQC3	Adquirir conhecimento sobre os concorrentes dentro do nosso setor de atuação.	
	AQC4	Adquirir conhecimento sobre novos produtos e/ou novos serviços em nosso setor de atuação.	
Conversão de Conhecimento (COC)	COC1	“Minha organização possui processos para:” Integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento.	Gold, Malhotra e Segars (2001).
	COC2	Distribuir conhecimento por toda ou boa parte da organização.	
	COC3	Converter inteligência competitiva em planos de ação.	
	COC4	Converter conhecimento em projetos para novos produtos ou serviços.	
Aplicação de Conhecimento (APC)	APC1	“Minha organização possui processos para:” Ajustar a direção estratégica.	Gold, Malhotra e Segars (2001).
	APC2	Aplicar conhecimento aprendido pela experiência.	
	APC3	Tirar proveito de novos conhecimentos.	
Proteção de Conhecimento (PRC)	PRC1	“Minha organização possui processos para:” Proteger o conhecimento do uso inapropriado dentro da organização.	Gold, Malhotra e Segars (2001).
	PRC2	Proteger o conhecimento contra o extravio e/ou roubo fora da organização.	
	PRC3	Identificar e comunicar claramente a importância de proteger o conhecimento que é restrito.	
Desempenho Organizacional (DO)		"Em minha organização, o uso das mídias sociais para a gestão do conhecimento ajudou a:"	Lin (2014; 2015)
	DO1	Melhorar o crescimento de vendas.	
	DO2	Aumentar o retorno do investimento (ROI).	
	DO3	Agilizar os processos corporativos internos.	
	DO4	Inovar em produtos e/ou serviços.	
	DO5	Rapidamente comercializar inovações.	
	DO6	Melhorar a habilidade dos colaboradores.	
	DO7	Melhorar a consciência de visões compartilhadas, objetivos e valores.	
DO8	Melhorar o desenvolvimento de novos produtos ou novos serviços para o mercado.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Além desses itens acima, solicitou-se dados demográficos aos respondentes, de forma a identificar o perfil dos mesmos. No questionário enviado aos respondentes foi realizado um termo de consentimento, informando que a participação era voluntária e anônima, sendo

possível abandoná-la a qualquer momento sem nenhuma penalidade, e que o estudo não oferecia risco.

3.3.2 Procedimento de Coleta e Tratamento dos Dados

Realizou-se o levantamento a partir da coleta de dados com diferentes indivíduos. A coleta foi realizada entre novembro de 2019 e março de 2020. A coleta foi feita por formulário eletrônico, constando o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice 2). Consistiu exclusivamente de respondentes brasileiros e lusófonos, devido o questionário ser em língua portuguesa. Os principais meios de coleta foram as mídias sociais, como *LinkedIn*, *Facebook* e *Whatsapp*. Buscou-se preferencialmente pessoas que atuassem como gestores de diversos setores de organizações, tendo em vista que este perfil tende a possuir maior conhecimento sobre a organização em que atua (LIN, 2015). Assim, a unidade de análise compreende o nível gerencial, uma vez que a pesquisa requer que sejam investigadas as relações entre o uso das mídias sociais nas organizações, os processos de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional.

Para estimar o tamanho mínimo da amostra, utilizou-se o *G*Power*, *software* recomendado para tais estimativas (FAUL; ERDFELDER; BUCHNER; LANG, 2009; STYLIANOU; SUBRAMANIAN; NIU, 2019). Atendendo as recomendações de Hair et al. (2017) e utilizando o valor do poder do teste como 0,80, tamanho do efeito (f^2) mediano (igual a 0,15), e que a variável desempenho organizacional possui 5 preditores, obteve-se o número mínimo de 92 respondentes (Apêndice 1). Conforme Ringle, Silva e Bido (2014) recomendam, é preferível uma amostra com o dobro ou triplo desse valor, parâmetro esse que é superado, pois a amostra é de 325 casos.

Como se trata de dados primários, foi necessário garantir que nenhum viés sistemático influenciasse os dados coletados. Desta forma, procedeu-se o teste de fator único de Harman para analisar a variância comum do método (PODSAKOFF *et al.*, 2003), obtendo valor de 41,7%, dentro do critério máximo de 50%. Ademais, os respondentes considerados *outliers* foram excluídos, tendo sido utilizado como critério de corte os respondentes que selecionaram 80% ou mais em apenas um ou dois pontos do questionário, conforme indicado por Hair et al. (2014).

3.3.3 Análise dos Dados

Os dados empíricos coletados foram analisados através do método da regressão por mínimos quadrados parciais (*Partial least Square – PLS*), com o *software* SmartPLS 3. O uso do PLS-SEM tem aumentado nas pesquisas em diversos campos (GUHR *et al.*, 2018), como

no campo de SI (HENSELER *et al.*, 2015; MIKALEF *et al.*, 2019). Entre os benefícios desse método, pode-se dizer que ele permite trabalhar com amostras pequenas, dados não distribuídos normalmente e modelos complexos (HAIR *et al.*, 2017; WETZELS *et al.*, 2009). Outro benefício é que esse método permite testar a mensuração do modelo e a estimação do modelo estrutural de forma simultânea (XU *et al.*, 2014). Assim, analisou-se em duas etapas o modelo de equações estruturais, sendo a primeira etapa a avaliação do modelo de mensuração e posteriormente a avaliação do modelo estrutural (RINGLE *et al.*, 2014).

A avaliação do modelo de mensuração foi analisada a partir da validade convergente, através da variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), validade discriminante e confiabilidade do modelo. Já a avaliação do modelo estrutural foi realizada através da avaliação das significâncias das correlações e regressões, avaliação do coeficiente de determinação, tamanho do efeito, validade preditiva e coeficiente de caminho.

3.3.4 Perfil dos Respondentes

O *survey* foi respondido por 355 pessoas. Para qualificação da amostra, a escolaridade, a experiência profissional e o cargo atual na organização dos respondentes foram adotados como critério de qualificação. Os respondentes que possuíam baixa escolaridade, pouco tempo de experiência profissional ou não possuíam cargo gerencial, foram excluídos. Desta forma, obteve-se 339 respostas após este recorte inicial. Posteriormente, foram removidos os *outliers*, obtendo então 325 respondentes para a análise final. A Tabela 6 apresenta o perfil dos respondentes.

Tabela 6 - Perfil dos respondentes

Total de respondentes (n = 325)		Gênero	Feminino	40%	Masculino	60%
Idade (anos)	(%)	Escolaridade		(%)	Experiência profissional	(%)
20-30	22	Ensino fundamental, médio ou técnico		1	Até 2 anos	2
31-40	43	Ensino superior		18	Até 5 anos	7
41-50	24	Especialização e/ou MBA		40	Até 10 anos	14
51-60	9	Mestrado		28	Até 15 anos	22
61 ≤	2	Doutorado		12	Acima de 15 anos	55
Tempo na organização (anos)	(%)	Quantidade de funcionários	(%)	Ramo de atuação		(%)
Até 5	63	Até 9	13	Comércio/Varejo		9
06-10	16	De 10 a 19	6	Educação		17
11-15	12	De 20 a 49	5	Financeiro		7
16-20	4	De 50 a 99	8	Governo		10
21-25	3	De 100 a 199	6	Indústria		10
26-30	1	De 200 a 399	9	Serviços		19
30 ≤	1	400 ou mais	54	Tecnologia		25
				Terceiro Setor		2

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

Os respondentes que se declararam do gênero masculino representam 60%, e 40% do gênero feminino. A média de idade foi de 38,6 anos, tendo concentrado 67% entre 31 a 50 anos. Os respondentes com nível de pós-graduação (especialização e/ou MBA, Mestrado e Doutorado) correspondem a 80% da amostra. Mais de 70% possui 11 anos ou mais de experiência profissional, onde 55% declarou ter mais de 15 anos. Em relação ao porte das organizações, mais de 80% possuem 20 ou mais funcionários, destacando-se que mais de 50% da amostra possuem 400 ou mais funcionários. Um ponto que chama a atenção é que 63% dos respondentes atuam na organização a no máximo 5 anos. Por fim, os ramos de atuação concentraram-se em Educação, Serviços e Tecnologia, com 61%.

3.4 RESULTADOS

Inicialmente analisaram-se os constructos por meio de análise fatorial confirmatória. Posteriormente, procedeu-se à validação do modelo de mensuração, à modelagem das equações estruturais e ao teste de hipóteses.

3.4.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

Para validação do modelo de mensuração, realizou-se a análise da Validade Convergente, por meio da Variância Média Extraída (AVE), a Validade Discriminante, por meio do critério de Fornell e Larcker (1981) e, por fim, a Confiabilidade do modelo, por meio do Alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta.

Tabela 7 - Validade Convergente e Confiabilidade

Constructo	Item	Cargas	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (CR)	Variância Média Extraída (AVE)	Fator de Inflação de Variância (VIF)
Uso de Mídias Sociais (USO)	USO1	.704	.867	.900	.602	1.605
	USO2	.713				1.775
	USO3	.743				1.809
	USO4	.839				2.411
	USO5	.800				2.238
	USO6	.843				2.535
Aquisição de Conhecimento (AQC)	AQC1	.840	.870	.911	.718	2.111
	AQC2	.847				2.056
	AQC3	.854				2.577
	AQC4	.849				2.473

Constructo	Item	Cargas	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (CR)	Variância Média Extraída (AVE)	Fator de Inflação de Variância (VIF)
Conversão de Conhecimento (COC)	COC1	.833	.890	.923	.751	2.142
	COC2	.853				2.300
	COC3	.894				3.073
	COC4	.885				2.901
Aplicação de Conhecimento (APC)	APC1	.890	.869	.920	.792	2.310
	APC2	.865				2.112
	APC3	.914				2.556
Proteção de Conhecimento (PRC)	PRC1	.906	.902	.938	.835	3.684
	PRC2	.920				4.952
	PRC3	.915				2.762
Desempenho Organizacional (DO)	DO1	.810	.929	.942	.669	3.821
	DO2	.806				3.817
	DO3	.759				2.117
	DO4	.858				3.376
	DO5	.829				2.913
	DO6	.810				3.231
	DO7	.806				3.022
	DO8	.892				4.268

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

Conforme indicado na Tabela 7 (acima), todos os constructos apresentam o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta acima de 0,7 (critério mínimo aceitável segundo Hair et al. [2017]), o que sugere a confiabilidade do modelo. O AVE de cada constructo foi superior a 0,5, valor mínimo aceitável (HAIR *et al.*, 2017). Desta forma, conclui-se que os constructos têm validade convergente. Para a validade discriminante dos constructos, adotou-se o método de Fornell e Larcker (1981), onde é comparada a variância média extraída (AVE) e o quadrado da correlação entre os constructos. A Tabela 8 evidencia que nenhuma correlação elevada ao quadrado se aproxima da AVE dos fatores (valores na diagonal em negrito). Adicionalmente, procedeu-se o teste da razão HTMT, apresentando valores inferiores ao critério de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) de 85% como valor conservador e o valor aceitável de 90%. Assim, confirma-se que há validade discriminante entre os constructos do modelo.

Tabela 8 - Validade Discriminante

Constructo	APC	AQC	COC	DO	PRC	USO
Aplicação de Conhecimento (APC)	.890					
Aquisição de Conhecimento (AQC)	.569	.848				
Conversão de Conhecimento (COC)	.737	.678	.867			
Desempenho Organizacional (DO)	.579	.514	.583	.818		

Constructo	APC	AQC	COC	DO	PRC	USO
Proteção de Conhecimento (PRC)	.445	.473	.536	.332	.914	
Uso de Mídias Sociais (USO)	.396	.291	.369	.616	.213	.776

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

Desta forma, por meio da avaliação do modelo de mensuração, analisou-se a validade de traço do instrumento. Observa-se que os constructos apresentam confiabilidade interna, validade convergente e discriminante, conforme consta nas Tabelas 7 e 8.

3.4.2 Avaliação do Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses

Após a validação do modelo de mensuração, realizou-se a avaliação do modelo estrutural e, em seguida, o teste de hipóteses. Primeiramente analisou-se a colinearidade dos constructos utilizando o Fator de Inflação de Variância (VIF) (presente na Tabela 7), onde valores abaixo de 5 são aceitáveis (HAIR *et al.*, 2017). Identificou-se que um indicador na variável Proteção de Conhecimento tinha valor de 6,256, e, por isso, foi excluído.

O procedimento de *bootstrapping* com 5.000 amostras foi utilizado para avaliar a significância dos caminhos hipotetizados e quantidade de variância nas variáveis dependentes, atribuídas às variáveis explicativas (HAIR *et al.*, 2017). Assim, analisou-se a significância das relações e os indicadores de qualidade do modelo. O resultado do teste das hipóteses do modelo estrutural é apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 - Teste de hipóteses: Significância dos Caminhos e Tamanho dos Efeitos

Hipótese	Caminho Hipotetizado	Coefficiente de Caminho	Estatística T	p-Value	Tamanho do Efeito (f^2)	Análise do f^2 de Cohen	Evidência Empírica
H1.a	USO->AQC	.291	4.590	.000***	.093	Pequeno	Suportada
H1.b	USO->COC	.369	5.976	.000***	.158	Médio	Suportada
H1.c	USO->APC	.396	6.804	.000***	.185	Médio	Suportada
H1.d	USO->PRC	.213	3.333	.001**	.048	Pequeno	Suportada
H2	USO->DO	.430	6.487	.000***	.349	Médio	Suportada
H3	AQC->DO	.168	2.840	.005**	.033	Pequeno	Suportada
H4	COC->DO	.180	2.514	.012*	.025	Pequeno	Suportada
H5	APC->DO	.189	2.711	.007**	.035	Pequeno	Suportada
H6	PRC->DO	-.020	0.420	0.675ns	.001	Sem efeito	Não suportada

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

Notas: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, ns – não significativa

A avaliação das significâncias das relações do modelo foi mensurada pelo “teste t” de *Student*, onde o valor mínimo aceitável é de 1,96, representando uma significância menor de 0,05, suportando a hipótese proposta (HAIR *et al.*, 2017). Conforme apresentado os valores do teste de hipóteses na Tabela 9, apenas a hipótese H6 (PRC->DO) não é significativa. As hipóteses H1.a (USO->AQC), H1.b (USO->COC), H1.c (USO->APC) e H2 (USO->DO)

possuem significância menor que 0,001%, já as hipóteses H1.d (USO->PRC), H3 (AQC->DO) e H5 (APC->DO) possuem significância menor que 0,01% e, por fim, a hipótese H4 (COC->DO) possui significância menor de 0,05%.

Por meio do Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2) é avaliado a porção de variância das variáveis endógenas, explicadas pelo modelo estrutural (RINGLE *et al.*, 2014). Segundo Cohen (1988), os valores de 2%, 13% e 26% são considerados como efeito pequeno, médio e grande, respectivamente. A Tabela 10 apresenta o R^2 dos fatores endógenos do modelo. Desta forma, o modelo estrutural possui um efeito grande de 56% da variância do constructo Desempenho Organizacional (DO). Já os constructos Conversão de Conhecimento (COC) e Aplicação de Conhecimento (APC) apresentam efeito médio e, por fim, Aquisição de Conhecimento (AQC) e Proteção de Conhecimento (PRC) apresentam efeito pequeno.

Tabela 10 - Coeficiente de Determinação de Pearson e Valor Q^2 de Stone-Geisser

Fator	R^2	Q^2
Aquisição de Conhecimento (AQC)	.085	.055
Conversão de Conhecimento (COC)	.136	.097
Aplicação de Conhecimento (APC)	.156	.116
Proteção de Conhecimento (PRC)	.045	.033
Desempenho Organizacional (DO)	.560	.347

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

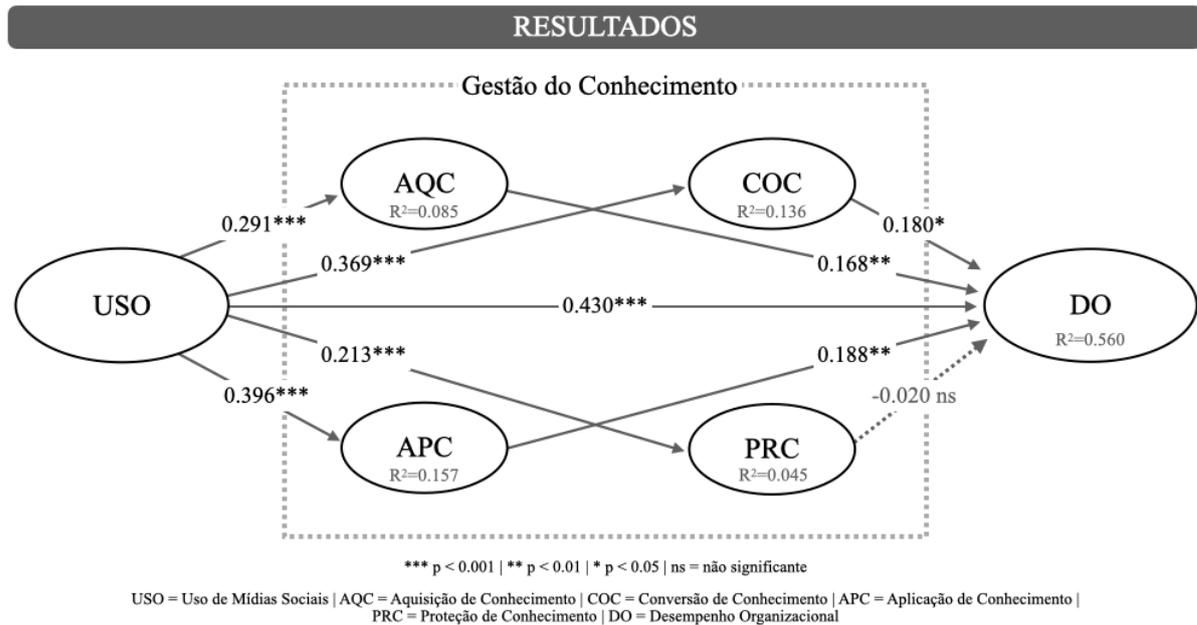
O tamanho do efeito (f^2) apresenta o quanto cada variável contribui para o ajuste do modelo, tendo os valores 0,02, 0,15 e 0,35 considerados como pequeno, médio e grande (HAIR *et al.*, 2017). Observa-se na Tabela 9 que, à exceção de PRC->DO (H6), todos os demais efeitos estão acima de 0,02, o que evidencia resultados adequados para os fatores latentes (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). As relações USO->AQC (H1.a), USO->PRC (H1.d), AQC->DO (H3), COC->DO (H4), APC->DO (H5) apresentam efeito pequeno, e as relações USO->COC (H1.b), USO->APC (H1.c) e USO->DO (H2) apresentam efeito médio. Destaca-se que a relação USO->DO (H2) apresenta efeito de 0,349 muito próximo ao valor de grande efeito.

A validade preditiva, mensurada pelo indicador de Stone-Geisser (Q^2), avalia a acurácia do modelo ajustado, onde valores acima de 0 são aceitáveis (HAIR *et al.*, 2017; RINGLE *et al.*, 2014). A Tabela 10 (acima) apresenta o valor de Q^2 referente a cada constructo.

Para analisar a qualidade do ajuste do modelo, o único critério de ajuste de modelo recomendado para modelagem de equação estrutural por mínimos quadrados parciais (PLS) é a *Standard Root Mean Residual* (SRMR) (HU; BENTLER, 2009). O modelo apresentou índice SRMR de 0,06, atendendo aos critérios recomendados para sua validação, sendo valor inferior

a 0,1 (HAIR *et al.*, 2017), ou, em uma visão mais conservadora, inferior a 0,08 (HU; BENTLER, 2009).

Figura 8 - Modelo de pesquisa e resultados



Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

Assim, a Figura 8 (acima) apresenta o modelo de pesquisa e os resultados. Como evidenciado, o constructo desempenho organizacional (DO) teve 56% ($R^2 = 0,560$) da sua variância elucidada pelos constructos do modelo. Ademais, os processos de Aplicação e de Conversão de Conhecimento (AQC e COC) apresentaram as maiores variações ($R^2 = 0,157$ e $0,136$, respectivamente) explicadas pelo constructo uso de mídias sociais (USO). Por fim, dentre as relações hipotetizadas, apenas a relação PRC-DO não foi significativa.

3.4.3 Análise das Mediações

Para a avaliação da mediação dos Processos de Gestão do Conhecimento nas relações entre o Uso das Mídias Sociais nas Organizações (USO) e Desempenho Organizacional (DO), analisou-se o efeito indireto dos caminhos do modelo proposto. Para isto, é utilizada a abordagem de Zhao, Lynch e Chen (2010), que busca identificar não somente mediações totais, mas também as mediações parciais. Esta abordagem é apontada como mais válida e contemporânea, sendo empregada em outros trabalhos publicados nos maiores periódicos de SI e administração, como no *MIS Quarterly* (BENITEZ; RAY; HENSELER, 2018), assim como no *Information and Management* (RUEDA; BENITEZ; BRAOJOS; 2017; BENITEZ;

LLORENS; BRAOJOS, 2018). Assim, por meio do *bootstrapping*, analisou-se se a significância do efeito indireto.

Tabela 11 - Testes de Mediação

Caminho	Efeito Direto	Efeito Indireto	Efeito Total (Direto + Indireto)	P value	Tipo Mediação
USO->AQC->DO	.429	.049(.291 x .169)	.478	.026**	Complementar
USO->COC->DO	.429	.067 (.369 x .182)	.496	.034*	Complementar
USO->APC->DO	.429	.074 (.396 x .189)	.503	.012***	Complementar
USO->PRC->DO	.429	.004 (.213 x -.020)	.433	.699ns	Não há

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

Notas: *** p < 0.001, ** p < 0.01, * p < 0.05, ns – não significante

Conforme a Tabela 11 (acima) apresenta, foram identificadas três mediações complementares. Primeiro, o coeficiente de caminho entre USO->AQC (.291), USO->COC (.369) e USO->APC (.396) são significantes ao nível de 0,000%, e USO->PRC (.213) ao nível de 0,001% (Figura 3). Segundo, a variável independente USO influencia significativamente a variável dependente DO ao nível de 0,000%. Terceiro, os caminhos AQC->DO, COC->DO e APC->DO são significativos, exceto o caminho PRC->DO, que não é significativo. Por fim, como o caminho USO->DO mantém-se significativo com as variáveis mediadoras, tem-se mediações parciais. Desta forma, conclui-se que as variáveis AQC, COC e APC são mediadoras da relação entre USO e DO, e somente a variável PRC não media a relação.

3.5 DISCUSSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o impacto do uso das mídias sociais nas organizações e os processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional. Para isso, foi apresentado um modelo de pesquisa que buscou mensurar os impactos. Para testar este modelo, seis hipóteses foram elaboradas a partir da literatura para investigar estas relações. Os resultados confirmam cinco das seis hipóteses do modelo de pesquisa.

3.5.1 A relação entre o Uso de Mídias Sociais e os Processos de Gestão do Conhecimento

Os achados sugerem que o uso de mídias sociais e os processos de aquisição, conversão, aplicação e proteção de conhecimento têm relações positivas, fornecendo suporte empírico para as hipóteses H1.a, H1.b, H1.c e H1.d. Desta forma, corrobora-se com a literatura que aponta o benefício do uso de mídias sociais para a gestão do conhecimento (VON KROGH, 2012). As mídias sociais, ao tornarem visível o conhecimento por tempo indeterminado para seus usuários, possibilitam que os diversos usuários possam adquirir o conhecimento armazenado, seja de forma intencional ou não intencional (ZHAO; ROSSON, 2009), e ter conhecimento sobre quem tem o conhecimento sobre certo assunto ou quem pode ter contato com quem tem

tal conhecimento (LEONARDI, 2015). Assim, tornam possível que esse conhecimento seja convertido em novo conhecimento a partir de outros conhecimentos próprios do usuário, ou também por meio da interação entre os usuários. Estas práticas de conversão do conhecimento são facilitadas pelas mídias sociais (CHATTI; KLAMMA; JARKE, 2007) pois elas proporcionam espaços formais e informais para comunicação e compartilhamento de documentos (ARCHER-BROWN; KIETZMANN, 2018), assim como comunicações horizontais e verticais (DAVISON *et al.*, 2014), promovendo espaços coletivos que encorajam o compartilhamento e a colaboração entre os usuários, oposto às estruturas rígidas e individualistas que inibem o compartilhamento do conhecimento (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001). Além disso, ao facilitarem a integração de novos funcionários (LEIDNER; KOCH; GONZALEZ, 2010), possibilitam que estes compartilhem o seu conhecimento adquirido de outras experiências pessoais e profissionais, e, assim, a organização adquire novo conhecimento, que pode ser convertido em melhoria de processos e práticas. Ademais, ao tornarem o conhecimento acessível aos usuários, as mídias sociais aumentam a transferência de conhecimento (LEONARDI; MEYER, 2015), permitem que os usuários acessem o conhecimento de forma mais rápida e com menor custo, tornando possível a aplicação do conhecimento necessário para inovar em produtos ou serviços e melhorar a eficiência (GOLD, MALHOTRA; SEGARS, 2001). A proteção de conhecimento tem um paradoxo relacionado à balança entre proteger e compartilhar (NORMAN, 2002), pois as organizações devem tornar mais visível o conhecimento para facilitar a gestão do conhecimento, porém torna-lo tão visível aumenta o risco de possíveis vazamentos de conhecimento, tornando mais difícil a sua proteção (MANHART; THALMANN, 2015). Desta forma, tomar atitudes muito protetivas acabam tornando inviável o compartilhamento e disseminação do conhecimento. Assim, propõe-se que a forma mais segura de proteger o conhecimento é mantê-lo incorporado no contexto e dar suporte para as pessoas e grupos criarem redes de contatos (VON KROGH, 2012). Conforme Treem e Leonardi (2013) identificaram, as mídias sociais tornam visíveis as ações dos usuários, possibilitando maior controle sobre quem acessou o conteúdo e, além disso, ao tornarem visíveis as ações do usuário, o mesmo pode se mostrar competente para a organização, possibilitando receber benefícios por isso, apontado como uma forma de proteger o conhecimento (MANHART; THALMANN, 2015), e incentivar mais o compartilhamento (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

3.5.2 O Uso de Mídias Sociais e os Processos de Gestão do Conhecimento como antecedentes do Desempenho Organizacional

Foi identificada a relação positiva e significativa entre o uso de mídias sociais nas organizações e o desempenho organizacional, suportando a hipótese H2. Este achado corrobora pesquisas que apontam este benefício. Pesquisas já apontavam o benefício para o desempenho individual dos trabalhadores (KOO; WAITI; JUNG, 2011) e inovação (GRAY; PARISE; IYER, 2011; KUEGLER; SMOLNIK; KANE, 2015; MEYER, 2010) e, por meio deste estudo, foi identificado que também beneficiam o desempenho da organização. Ademais, o benefício das mídias sociais para a aprendizagem organizacional, identificado por Qi e Chau (2018) também foi identificado nesta pesquisa, e, corroborando a proposição de Von Krogh (2012), as mídias sociais possibilitam à organização ser mais ágil e, assim, ter melhor desempenho.

As relações entre os processos de aquisição, conversão e aplicação de conhecimento e o desempenho organizacional também são positivas, confirmando as hipóteses H3, H4 e H5. Dessa forma, esta pesquisa se une ao grupo de pesquisas que identificaram evidências relacionadas ao benefício da aquisição de conhecimento para o desempenho organizacional (H3), como os já referidos Ha e Lo (2018), Kimaiyo, Kapkiyai e Sang (2015) e Mills e Smith (2011). Ademais, a aquisição de conhecimento tem papel mediador complementar na relação entre o uso de mídias sociais e o desempenho organizacional, com significância de 0,01%. O uso de mídias sociais mediado pelo processo de aquisição do conhecimento tem impacto na inovação das organizações (NGUYEN; MELEWAR; CHEN, 2015), entretanto, nem sempre este benefício é percebido (AMMIRATO et al. 2019). As mídias sociais tornam mais acessíveis para as organizações diversas fontes de dados, que por sua vez possibilitam adquirir conhecimento externo mais direcionado com seu público específico, e, assim, atendendo-os com produtos e serviços acurados, como também o conhecimento interno, reduzindo os esforços necessários por parte dos usuários para a identificação.

Foi identificada a relação significativa entre conversão de conhecimento e desempenho organizacional (H4). Esta relação tem divergências empíricas na literatura, onde Lee, Lanting e Rojdamrongratana (2016) identificaram relação positiva, e outros estudos não identificaram esta relação significativa (como Mills e Smith [2011] e Ha e Lo [2018]). A pesquisa de Ha e Lo (2018) analisou o desempenho organizacional dividido em dois constructos, desempenho não-financeiro e desempenho financeiro. Além disso, mensurou o desempenho dos respondentes em relação aos concorrentes. Ademais, os respondentes atuavam em pequenas e médias empresas, o que pode ter levado a não identificar tais benefícios por comparar com organizações de grande porte e grande receita. Já Mills e Smith (2011) propõem que, apesar de não impactar

diretamente no desempenho organizacional, a conversão de conhecimento pode dar suporte para os outros processos, como a aplicação de conhecimento. A conversão de conhecimento tem efeito mediador complementar na relação entre o uso de mídias sociais e o desempenho organizacional, com significância no nível de 0,05%. As mídias sociais, apesar de serem propícias para que haja sobrecarga de informação, também possibilitam a estruturação e organização do conhecimento, a partir da criação de grupos sobre conhecimentos específicos, que pode ser evidenciado por meio de páginas wikis. Ao se ter líderes da utilização da mídia social, assim como suporte da gestão, torna-se mais propício a utilização da tecnologia, assim como engajar a utilização da mesma (BOLISANI; SCARSO, 2016), criando uma cultura colaborativa entre os trabalhadores.

Encontrou-se relação significativa entre aplicação de conhecimento e desempenho organizacional (H5). Assim, a pesquisa alinha-se a trabalhos que também identificaram tal relação, tanto em inovação em produtos (componente do desempenho organizacional proposto neste trabalho) (DONATI; PABLO, 2015; LYNN; REILLY; AKGUN, 2000) como no desempenho organizacional (MILLS; SMITH, 2011). A aplicação de conhecimento tem efeito mediador complementar na relação entre o uso de mídias sociais e o desempenho organizacional, com significância no nível de 0,001%. Como apontam Qi e Chau (2018), o uso das mídias sociais pode estimular a criação e compartilhamento de conhecimento, os quais beneficiam a aprendizagem organizacional. A utilização do conhecimento de forma holística possibilita à organização transformar o conhecimento em novos produtos e aumentar a eficiência (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001). Ao possibilitar o acesso mais fácil e rápido do conhecimento, devido à estrutura orientada ao conhecimento ou à familiaridade do usuário com este tipo de tecnologia, as mídias sociais tornam a aplicação do conhecimento mais eficiente, que, por sua vez, pode proporcionar maior desempenho organizacional, ao reduzir custos, otimizar processos e aumentar o crescimento e a aprendizagem organizacional.

Já a relação entre o processo de proteção de conhecimento e desempenho organizacional não apresentou significância. Sendo assim, rejeitou-se a hipótese H6. Desta forma, os respondentes apontaram que proteger o conhecimento organizacional não acarreta benefícios para o desempenho organizacional. Possivelmente, os respondentes da amostra percebem como mais vantajoso tornar o conhecimento visível, e, a partir desse compartilhamento, obter maior desempenho organizacional do que o proteger com excessivo zelo e, assim, torná-lo invisível. Outra possibilidade é a de que as organizações buscam aplicar o conhecimento de forma rápida para obter vantagem competitiva, e, ao introduzir novos produtos ou serviços no mercado, este conhecimento (ou parte dele) se tornou público. As organizações podem perceber os

documentos apenas como dados e informações, onde os seus trabalhadores são agentes que podem convertê-los em conhecimento, a partir das experiências e contexto organizacional. Assim, garantir que este sistema funcione, mantendo os trabalhadores e possibilitando que o conhecimento flua entre todos, se torna mais relevante para o desempenho organizacional do que a proteção de certas informações.

3.6 CONCLUSÃO

O uso crescente das mídias sociais nas organizações está mudando a forma tradicional de comunicação e colaboração. O seu uso se faz presente na gestão do conhecimento, onde o conhecimento é considerado o principal ativo para a obtenção de vantagem competitiva. Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo examinar o impacto do uso de mídias sociais nas organizações e dos processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional. Assim, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa levantada: “Quais os impactos do uso de mídias sociais nas organizações e dos processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional?”.

Para responder à questão formulada e atingir o objetivo proposto a pesquisa foi conduzida em três etapas. A primeira foi propor um modelo baseado na literatura acadêmica, identificando as relações teóricas e empíricas para fundamentar o modelo. A segunda foi validar o instrumento com especialistas da área de gestão de sistemas de informação e praticantes. Por fim, realizou-se a análise das relações hipotetizadas por meio de técnicas quantitativas. O objetivo geral desta pesquisa foi alcançado com base em cada um dos objetivos específicos.

Os achados indicam que o uso de mídias sociais nas organizações para efetuar os processos de gestão do conhecimento traz benefício para o desempenho da organização, com exceção do processo de proteção de conhecimento. Assim, das seis hipóteses propostas, cinco foram confirmadas, permitindo as seguintes conclusões: o uso de mídias sociais nas organizações impacta nos processos de gestão do conhecimento e no desempenho organizacional. Os processos de aquisição, conversão e aplicação de conhecimento impactam positivamente no desempenho organizacional. O processo de proteção de conhecimento não impacta no desempenho organizacional. Para a análise de mediação avaliou-se os efeitos diretos e indiretos dos coeficientes de caminho. Concluiu-se que os processos de aquisição, conversão e aplicação de conhecimento medeiam parcialmente a relação entre o uso de mídias sociais e o desempenho organizacional. Já o processo de proteção de conhecimento não medeia nenhuma relação.

3.6.1 Contribuições e Implicações do Trabalho

Esta pesquisa traz contribuições e implicações teóricas e gerenciais para as áreas de gestão de sistemas e tecnologia da informação e de gestão do conhecimento, apresentadas abaixo.

3.6.2 Contribuições e Implicações Teóricas

Para a comunidade acadêmica, o teste empírico das hipóteses teóricas formuladas sobre as relações entre o uso de mídias sociais nas organizações e os processos de gestão do conhecimento e seus impactos no desempenho organizacional contribuiu para o entendimento tanto do impacto do uso das mídias sociais para os processos de gestão do conhecimento quanto dos impactos destes processos no desempenho organizacional. Identificou-se o impacto parcial da relação entre uso de mídias sociais e os processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional, corroborando evidências que apontavam esse benefício e, assim, tem-se mais indícios de que essa relação possibilita a obtenção de vantagem competitiva. Ao identificar significância nas relações que a literatura tinha divergência, como Aplicação de Conhecimento e Desempenho Organizacional (HA; LO, 2018) e Conversão de Conhecimento e Desempenho Organizacional (MILLS; SMITH, 2011; HA; LO, 2018), contribui-se para este corpo de conhecimento. Destaca-se também a relação não significativa entre a proteção de conhecimento e desempenho organizacional, contrastando dos achados anteriores (MILLS; SMITH, 2011; HA; LO, 2018).

O uso de mídias sociais foi proposto e analisado no nível organizacional, de forma a ter-se um instrumento capaz de representar não somente no nível do indivíduo, e assim possibilitar a mensuração do mesmo associado com outras variáveis. O instrumento adaptado de Gold, Malhotra e Segars (2001) para representar os processos de gestão do conhecimento foi incorporado a um novo contexto, do uso de mídias sociais, possibilitando uma visão holística da influência destas tecnologias na realização dos processos de gestão do conhecimento. Como apontam Ragab e Arisha (2013) e Zack, McKeen e Sigh (2009), não há consenso sobre métricas mais adequadas para a mensuração da gestão do conhecimento, buscou-se então utilizar instrumento adaptado de Lin (2014; 2015) para o contexto da pesquisa, baseado no *balanced scorecard*.

3.6.3 Contribuições e Implicações Gerenciais

Para a prática gerencial, como apontam Mills e Smith (2011), cada organização deve estabelecer sua estratégia de gestão do conhecimento própria para atingir seus objetivos organizacionais, o que por sua vez necessita a definição de quais processos são mais

importantes e necessários, porém, sem relegar outros processos não percebidos como mais importantes. Apesar de não ter sido identificada uma relação significativa entre o processo de proteção de conhecimento e desempenho organizacional, as organizações devem realizar este processo, pois possivelmente ele suporta a realização dos outros processos ou até mesmo outras variáveis não exploradas na pesquisa. Organizações que possuem políticas restritivas à utilização das mídias sociais possivelmente enfrentarão resistência dos trabalhadores, tanto pela familiaridade que eles possuem com estas tecnologias quanto pelas possibilidades percebidas pelos próprios trabalhadores. Ademais, não aproveitarão os benefícios que estas tecnologias possibilitam. Ao substituir o uso de sistemas de gestão do conhecimento tradicionais por mídias sociais, possivelmente terão a redução de esforços devido à facilidade de uso e à familiaridade com as mídias sociais. Assim, as organizações devem identificar esta possibilidade de alavancar a gestão do conhecimento por meio das mídias sociais devido à facilidade de criar espaços de comunicação e de compartilhamento de documentos. Ao estabelecer funções e papéis de governança e gestão das mídias sociais, definindo responsáveis pela gestão do conteúdo e ter o apoio dos gestores, as mídias sociais se tornarão espaços propícios para que o conhecimento flua e seja integrado por toda a organização, possibilitando que se obtenha vantagem competitiva.

3.6.4 Limites de Pesquisa e Sugestões de Estudos Futuros

Enquanto este estudo contribuiu para a literatura sobre mídias sociais, gestão do conhecimento e desempenho organizacional, existem limites que devem ser levados em consideração para o alcance dos resultados. Primeiramente, esta pesquisa é transversal, pois os dados foram coletados em um determinado momento e, como apontam Qi e Chau (2018), fenômenos como uso de mídias sociais e gestão do conhecimento evoluem com o passar do tempo, sendo sugerido que os dados sejam coletados múltiplas vezes. A segunda limitação foi a dificuldade de retorno para a *survey*. Apesar de ser compartilhado em mídias sociais e ter sido enviado o *link* eletrônico por mensagem nas mídias sociais de trabalho, o convite foi desconsiderado por um número grande de possíveis respondentes. É possível estimar que mais de 700 envios foram desconsiderados.

A terceira limitação refere-se à escolha dos itens selecionados para cada variável do modelo. Apesar de terem sido selecionados itens que possuíssem grande relação entre o tema como um todo, assim como itens publicados em periódicos de maior prestígio, é possível que outros itens possam melhor contribuir para a análise dos fatores e das suas relações, sendo sugerido então que novas pesquisas busquem itens que melhor se adequem ao tema.

A quarta limitação refere-se à utilização de itens a partir da percepção do respondente. Apesar de ter sido buscado garantir que o respondente fosse apto a fornecer informações mais precisas e com visão mais gerencial, é possível que tenha ocorrido o viés de desejabilidade social, quando o respondente afirma uma questão apenas por ser “o certo” socialmente aceito, e não o que de fato ocorre. Assim, outros métodos de coleta dos dados são sugeridos para que se obtenha dados mais precisos. A quinta limitação refere-se ao número de respondentes. Apesar de ter sido obtido um número de 325 respondentes, todos foram de região lusófonas (possivelmente todos brasileiros), devido ao questionário ter sido elaborado em português. Desta forma, não torna possível a generalização deste resultado, sendo sugerido a realização deste instrumento de pesquisa em língua inglesa, devido a sua universalidade.

Sugere-se que novas pesquisas que busquem compreender como o uso das mídias sociais beneficia a execução de cada processo de gestão do conhecimento, assim como essas manifestações influenciam na melhora do desempenho organizacional, sejam conduzidas. Além disso, as pesquisas devem ter seu foco tanto no uso das mídias sociais quanto nos sistemas de gestão do conhecimento tradicionais, de forma a compreender se as mídias sociais são de fato mais vantajosas. Ao não ser identificado uma relação significativa entre proteção do conhecimento e desempenho organizacional, tornam-se necessários estudos que busquem compreender as causas disso, podendo ser: a influência do ambiente das mídias sociais; o papel da cultura organizacional (comunicação horizontal x vertical); ou ainda o custo para proteção do conhecimento.

REFERÊNCIAS

AAKHUS, M.; AGERFALK, P.; LYYTINEN, K.; TE'ENI, D. Information systems for symbolic action: Social media and beyond. **Call for papers MIS Quarterly Special Issue**, 2012.

ABEDIN, B.; SAREMI, H. Q. Call for submissions: Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce special issue on “Social Computing and Service Innovation”. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, Vol. 26, N° 1, p. 1-2, 2016.

AGARWAL, R.; GUPTA, A. K.; KRAUT, R. Call for papers: Information Systems Research Special Issue: The Interplay Between Digital and Social Networks. **Information Systems Research**, Vol. 16, N° 3, pg. 329-330, 2006.

AGARWAL, R.; GUPTA, A. K.; KRAUT, R. Editorial overview – The interplay between digital and social networks. **Information Systems Research**, Vol. 19, N° 3, pg. 243-252, 2008.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Vol. 25, N° 1, pg. 107-136, 2001.

AMMIRATO, S.; FELICETTI, A. M.; DELLA GALA, M.; ARAMO-IMMONEN, H.; JUSSILA, J. J.; KÄRKKÄINEN, H. The use of social media for knowledge acquisition and dissemination in B2B companies: An empirical study of Finnish technology industries. **Knowledge Management Research and Practice**, Vol. 17, N° 1, pg. 52-69, 2019.

ANDREEVA, T.; Kianto, A. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 16, N° 4, pg. 617-636, 2012.

ANDRIOLE, S. J. Business impact of web 2.0 technologies. **Communications of the ACM**, Vol. 53, N° 12, pg. 67-79, 2010.

ARAL, S.; DELLAROCAS, C.; GODES, D. **Introduction to the special issue – Social media and business transformation: A framework for research.** *Information Systems Research*, Vol. 24, N° 1, pg. 3-13, 2013.

ARCHER-BROWN, C.; KIETZMANN, J. Strategic knowledge management and enterprise social media. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 22, N° 6, pg. 1288-1309, 2018.

ARORA, R. Implementing KM – A balanced score card approach. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, N° 3, pg. 240-249, 2002.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, N° 1, pg. 99-120, 1991.

BCG. The most innovative companies 2018: Innovators go all in on digital. **The Boston Consulting Group**. 2018. Disponível em: <https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018_tcm9-180700.pdf> Acesso em: 10 abr. 2019.

BEBENSEE, T.; HELMS, R.; SPRUIT, M. Exploring Web 2.0 applications as a mean of bolstering up knowledge management. **The Electronic Journal of knowledge management**, Vol. 9, N° 1, pg. 1-9, 2011.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, N° 1, pg. 68-75, 2001.

BOLISANI, E.; SCARSO, E. Factors affecting the use of wiki to manage knowledge in a small company. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 20, N° 3, pg. 423-443, 2016.

BRADLEY, A. J.; DONALD, M. P. Social media versus knowledge management. **Harvard Business Review**. 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/10/social-media-versus-knowledge>> Acesso em: 30 mai. 2019.

BROCKMAN, B. K.; MORGAN, R. M. The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. **Decision Sciences**, Vol. 34, N° 2, pg. 385-419, 2003.

BOSE, R. Knowledge management metrics. **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 104, N° 6, pg. 457-468, 2004.

CAO, X.; ALI, A. Enhancing team creative performance through social media and transactive memory system. **International Journal of Information Management**, Vol. 39, pg. 69-79.

CHATTI, M.A.; KLAMMA, R.; JARKE, M. The Web 2.0 driven SECI model based learning process. In KLAMMA, R.; JARKE, M.; NAEVE, A. (Org.), **Proceedings of the Seventh IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT 2007)**. IEEE Computer Society, Piscataway, NJ, pp. 780-782. 2007

CHEN, L.; MOHAMED, S. Contribution of knowledge management activities to organisational business performance. **Journal of Engineering, Design and Technology**, Vol. 6, N° 3, pg. 269-285, 2008.

CHIN, W. W. The partial least square approach for structural equation modeling. In MARCOULIDES, G. A. (Org.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, pg. 295-336, 1998.

CHO, T.; KORTE, R. Managing knowledge performance: Testing the components of a knowledge management system on organizational performance. **Asia Pacific Education Review**, Vol. 15, N° 2, pg. 313-327, 2014.

CHOI, B.; LEE, H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. **Information & Management**, Vol. 40, pg. 403-417, 2003.

CHOI, K. S.; IM, I.; KIM, B. Good things come in lightweights: A group decision-making analysis comparing twitter on mobile communication devices to computer-mediated

communication. **Proceedings of Thirty-Second International Conference on Information Systems**, 2011.

CHUI, M.; MANIKA, J.; BUGHIN, J.; DOBBS, R.; ROXBURGH, C., SARRAZIN, H., SANDS, G.; WESTERGREN, M. **The social economy**: Unlocking value and productivity through social Technologies. New York: McKinsey Global Institute, 2012.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

CONSTANTINIDE, J. **WhatsApp hits 1.5 billion monthly users**. \$19B? Not so bad. Techcrunch. 2018. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2018/01/31/whatsapp-hits-1-5-billion-monthly-users-19b-not-so-bad/>> Acesso em 30 mai. 2019.

CULNAN, M. J.; MCHUGH, P. J.; ZUBILLAGA, J. I. How large US companies can use twitter and other social media to gain business value. **MIS Quarterly Executive**, Vol. 9, N° 4, pg. 243-260. 2010.

CURADO, C.; BONTIS, N. The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, Vol. 3, N° 4, pg. 367-381, 2006.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVIDSON, R. M.; OU, C. X. J.; MARTINSONS, M. G.; ZHAO, A. Y.; DU, R. The communicative ecology of web 2.0 at work: Social networking in the workspace. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, Vol. 65, N° 10, 2035-2047, 2014.

DELONG, D. **Building the knowledge-based organization**: How culture drives knowledge behaviors. Working paper, Ernst & Young's Center for Business Innovation. Boston, 1997.

DESANCTIS, G.; MONGE, P. Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organizations. **Organization Science**, Vol. 10, N° 6, pg. 693-703, 1999.

DESOUZA, K.C.; VANAPALLI, G.K. The role of incentives in knowledge management: how to enhance knowledge transfer. In: DESOUZA K.C. (Org.): **New Frontiers of Knowledge Management**, pg.76–98, Palgrave McMillan Ltd., New York, 2005.

DEVARAJ, S.; KOHLI, R. Performance impacts on information technology: Is actual usage the missing link? **Management Science**, Vol. 49, N° 3, pg. 273-289, 2003.

DISPARTI, D. **Facebook and the tyranny of monthly active users**. 2018. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/dantedisparte/2018/07/28/facebook-and-the-tyranny-of-monthly-active-users/>> Acesso em: 30 mai. 2019.

DONATI, M. J.; PABLO, J. D. S. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, Vol. 68, N° 2, pg. 360-370, 2015.

DONG, J. Q.; WU, W. Business value of social media technologies: Evidence from online user innovation communities. **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 24, N° 2, pg. 113-127, 2015.

DROGE, C.; CLAYCOMB, C.; GERMAIN, R. Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence. **Decision Sciences**, Vol. 34, N° 3, pg. 541-568, 2003.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A. G. Statistical power using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research method**, Vol. 41 (4), pg. 1149-1160.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, N° 1, pg. 39-50, 1981.

GIBBS, J. L.; ROZAIDI, N. A.; EISENBERG, J. Overcoming the “ideology of openness”: Probing the affordances of social media for organizing knowledge sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, Vol. 19, N° 1, pg. 102-120, 2013.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, Vol. 18, N° 1, pg. 185-214, 2001.

GONZALEZ-PADRON, T. L.; CHABOWSKI, B.R.; HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J. Knowledge management and balanced scorecard outcomes: Exploring the importance of interpretation, learning and internationality. **British Journal of Management**, Vol. 21, N° 4, pg. 967-982, 2010.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, N° 2, pg. 109-122, 1996.

GRAY, P. H.; PARISE, S.; IYER, B. Innovation impacts of using social bookmarking systems. **MIS Quarterly**, Vol. 35, N° 3, pg. 629-643, 2011.

GRESSGARD, L. J.; AMUNDSEN, O.; AASEN, T. M.; HANSEN, H. Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: A knowledge management perspective. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 18, N° 4, pg. 633-650, 2014.

GUHR, N.; LEBEK, B.; BREITNER, M. H. The impact of leadership on employee's intended information security behavior: An examination of the full-range leadership theory. **Information Systems Journal**, Vol. 29, N° 2, pg. 1-23, 2018.

HA, S. T.; LO, M. C. An empirical examination of knowledge management and organizational performance among Malaysian manufacturing SMEs. **International Journal of Business Innovation and Research**, Vol. 17, N° 1, pg. 23-37, 2018.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practices**, Vol. 19, N° 2, pg. 139-152, 2011.

HAIR, J. F.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTED, M. **A primer on partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2° Edition, Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc, 2017.

HANSEN, T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, Vol. 77, pg. 106-116, 1999.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 43, N° 1, pg. 115-135, 2015.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least square path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, Vol. 20, pg. 277-319, 2009.

HARRIS, L.; RAE, A. Social networks: the future of marketing for small business. **Journal of Business Strategy**, Vol. 30, N° 5, pg. 24-31, 2009.

KANE, G. C. Enterprise social media: Current capabilities and future possibilities. **MIS Quarterly Executive**, Vol. 14, N° 1, pg. 1-16, 2015.

KANE, G. C. The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. **Information and Organization**, Vol. 27, pg. 37-46, 2017.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizon**, Vol. 53, N° 1, pg. 59-68, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Vol. 70, N° 1, pg. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having problem with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, Vol. 78, N 5, pg. 167-176, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Measuring the strategic readiness of intangible assets. **Harvard Business Review**, Vol. 82, N° 2, pg. 52-63, 2004.

KAPOOR, K. K.; TAMILMANI, K.; RANA, N. P.; PATIL, P.; DWIVEDI, Y. K.; NERUR, S. Advances in social media research: Past, present and future. **Information Systems Frontiers**, Vol. 20, n° 3, pg. 531-558, 2018.

KIMAIYO, I.K.; KAPKIYAI, C.; SANG, J.C. Effect of knowledge management on firm performance in commercial banks in Nakuru, Eldoret and Kisumu. **European Journal of Business and Management**, Vol. 7, N°. 3, pp.207–216, 2015.

KING, A. W.; ZEITHALM, C. P. Measuring organizational knowledge: A conceptual and methodological framework. **Strategic Management Journal**, Vol. 24, N° 8, 763–772, 2003.

KIRON, D.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; KRUSCHWITZ, N. Social Business: What are companies really doing? 2012 societal business global executive study and research project. **Sloan Management Review**, 2012.

KOHLI, R.; GROVER, V. Business value of IT: An essay on expanding research directions to keep up with the times. **Journal of the Association for Information Systems**, Vol. 9, N° 1, pg. 23-39, 2008.

KOO, C.; WATI, Y.; JUNG, J. J. Examination of how social aspects moderate the relationship between task characteristics and usage of social communication technologies (SCTs) in organizations. **International Journal of Information Management**, Vol. 31, N° 5, pg. 445-459, 2011.

KUEGLER, M.; SMOLNIK, S.; KANE, G. What's in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software. **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 24, N° 2, pg. 90-112, 2015.

KWAYU, S.; LAL, B.; ABUBAKRE, M. Enhancing organizational competitiveness via social media – a strategy as practice perspective. **Information Systems Frontier**, Vol. 20, N° 3, pg. 439-456, 2018.

LAL, B.; ISMAGILOVA, E.; DWIVEDI, Y. K.; KWAYU, S. Return on investment in social media marketing: Literature review and suggestions for future research. In: RANA, N. P.; SLADE, E. L.; SAHU, G. P.; KIZGIN, H.; SINGH, N.; DEY, B.; GUTIERREZ, A.; DWIVEDI, Y. K (Orgs.): **Digital and social media marketing**, pg. 3-18, Springer, 2020.

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. **Journal of Management Information Systems**, Vol. 20, N° 1, pg. 179-228, 2003.

LEE, K. W.; LANTING, M. C. L.; ROJDAMRONGRATANA, M. Managing customer life cycle through knowledge management capability: A contextual role of information technology. **Total Quality management & Business Excellence**, Vol. 28, N° 13, pg. 1559-1583, 2016.

LEE, C. C.; YANG, L. J. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**, Vol. 19, N° 9, pg. 783-794, 2000.

LEIDNER, D.; KOCH, H.; GONZALEZ, E. Assimilating generation Y IT new hires into USAA's workforce: The role of an enterprise 2.0 system. **MIS Quarterly Executive**, Vol. 9, n° 4, 2010.

LEONARD, D. **Wellsprings of knowledge**: Building and sustaining the source of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

LEONARDI, P. M.; HUYSMAN, M.; STEINFIELD, C. Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. **Journal of computer-mediated communication**, Vol. 19, pg. 1-19, 2013.

LEONARDI, P. M. Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. **Information Systems Research**, Vol. 25, N° 4, pg. 796-816, 2014.

LEONARDI, P. M.; MEYER, S. R. Social media as social lubricant: How ambient awareness eases knowledge transfer. **American Behavioral Scientist**, Vol. 59, N° 1, pg. 10-34, 2015.

LEVY, M. Web 2.0 implications on knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 13, N° 1, pg. 120-134, 2009.

LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, Vol. 62, N° 4, pg. 13-29, 1998.

LIN, H. F. A stage model of knowledge management: An empirical investigation of process and effectiveness. **Journal of Information Science**, Vol. 33, N° 6, pg. 643-659, 2007.

LIN, H. F. A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 18, N° 1, pg. 52-74, 2014.

LIN, H. F. Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 19, N° 6, pg. 1224-1249, 2015.

LIU, S.; DENG, Z. Understanding knowledge management capability in business process outsourcing: A cluster analysis. **Management Decision**, Vol. 53, N° 1, pg. 124-138, 2015.

LUO, X.; ZHANG, J.; DUAN, W. Social media and firm equity value. **Information Systems Research**, Vol. 24, N° 1, pg. 146-163, 2013.

LYNN, G. S.; REILLY, R. R.; AKGUN, A. E. Knowledge management in new product teams: Practices and outcomes. **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol. 47, N° 2, pg. 221-231, 2000.

MA, L.; ZHANG, X.; DING, X. Y. Social media users' share intention and subjective well-being. **Online Information Review**, Vol. 42, n° 6, pg. 784-801, 2018.

MAJCHRZAK, A.; FARAJ, S.; KANE, G. C.; AZAD, B. The contradictory influence of social media affordances on online communal knowledge sharing. **Journal of computer-mediated communication**, Vol. 19, pg. 38-55, 2013.

MANHART, M.; THALMANN, S. Protecting organizational knowledge: A structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 19, N° 2, pg. 190-211, 2015.

MCAFEE, A. **Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2009.

MEHRALIAN, G.; NAZARI, J. A.; GHASEMZADEH, P. The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 22, N° 4, pg. 802-823, 2018.

MEYER, J. Does social software support service innovation? **Journal of the Economics of Business**, Vol. 17, N° 3, pg. 289-311, 2010.

MIKALEF, P.; BOURA, M.; LEKAKOS, G.; KROGSTIE, J. Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. **Journal of Business Research**, Vol. 98, pg. 261-276, 2019.

MILLS, A. M.; SMITH, T. A. Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 15, N° 1, pg. 156-171, 2011.

MORALES, V. J. G.; ROJAS, R. M.; LOPEZ, E. L. Influence of social media technologies on organizational performance through knowledge and innovation. **Baltic Journal of Management**, Vol. 13, n° 3, pg. 345-367, 2018.

MOU, Y.; ATKIN, D.; FU, H.; LIN, C. A.; LAU, T.Y. The influence of online forum and SNS use on political discussion in China: Assessing “Spirals of Trust”. **Telematics and Informatics**, Vol. 30, N° 4, pg. 359-369, 2013.

MUSSER, J.; O'REILLY, T. **Web 2.0 principles and best practices**. O'Reilly Media Inc, 2007.

NGUYEN, B.; YU, X.; MELEWAR, T.; CHEN, J. Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. **Industrial Marketing Management**, Vol. 51, pg. 11-25, 2015.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Vol. 5, N° 1, pg. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Vol. 40, N° 3, pg. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and futures advances. **Organization Studies**, Vol. 27, N° 8, pg. 1179-1208, 2006.

NORMAN, P. M. Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics. **The Journal of High Technology Management Research**, Vol. 13, N° 2, pg. 177-202, 2002.

PARVEEN, F.; JAAFAR, N. I.; AININ, S. Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers. **Telematics and Informatics**, Vol. 32, N° 1, pg. 67-78, 2015.

PARVEEN, F.; JAAFAR, N. I.; AININ, S. Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. **Management Decision**, Vol. 54, N° 9, pg. 2208-2234, 2016.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell Publisher, 1959.

PIETRANTONIO, R. Assessment of the knowledge management systems in public administrations of southern Italy. VINE: **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Vol. 37, N° 3, pg. 331-347, 2007.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, N° 5, pg. 879-903, 2003.

POLANYI, M. **Personal knowledge**: Toward a post-critical philosophy. Harper Torchbooks, New York, 1962.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Routledge and Keoan Paul, London, 1967.

QI, C.; CHAU, P. Y. K. Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. **Journal of organizational Computing and Electronic Commerce**, Vol. 28, N° 1, pg. 31-57, 2018.

RAGAB, M. A. F.; ARISHA, A. Knowledge management and measurement: A critical review. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 17, N° 6, pg. 873-901, 2013.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, Vol. 13, N° 2, pg. 56-73, 2014.

ROLDÁN, J. L.; REAL, J. C.; CEBALLOS, S. S. Antecedents and consequences of knowledge management performance: The role of IT infrastructure. **Intangible Capital**, Vol. 14, N° 4, pg. 518-535, 2018.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D. E. Studying knowledge management in information systems research: Discourses and theoretical assumptions. **MIS Quarterly**, Vol. 26, N° 3, pg. 213-242, 2002.

SERENKO, A.; BONTIS, N.; HULL, E. An application of the knowledge management maturity model: The case of credit unions. **Knowledge Management Research and Practice**, Vol. 14, N° 2, pg. 338-352, 2016.

SIELLOF, C. G. "If only HP knew what HP knows": The roots of knowledge management at Hewlett-Packard. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 3, N° 1, pg. 47-53, 1998.

SHANG, S. S. C.; LI, E. Y.; WU, Y.; HOU, O. C. L. Understanding web 2.0 service models: A knowledge-creating perspective. **Information & Management**, 48, pg. 178-184, 2011.

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol.17, N° 2, pg. 45-62, 1996.

SPENDER, J. C; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: Overview. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, N° 2, pg. 5-9, 1996.

STEENKAMP, M.; HYDE-CLARK, N. The use of Facebook for political commentary in South Africa. **Telematics and Informatics**, Vol. 31, N° 1, pg. 91-97, 2014.

STYLIANOU, A.; SUBRAMANIAM, C.; NIU, Y. The Role of knowledge management in the relationship between IT capability and interorganizational performance: An empirical investigation. **Communications of the Association for Information Systems**, Vol. 45, pg. 65-94.

TEECE, D. J. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**, Vol. 43, N°2, pg. 117-138, 1998.

THOMAS, K. J.; AKDERE, M. Social media as collaborative media in workplace learning. **Human Resource Development Review**, Vol. 12, n° 3, pg. 329-344, 2013.

TREEM, J. W.; LEONARDI, P. M. Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. **Annals of International Communication Association**, Vol. 36, pg. 143-189, 2013.

TRIER, M.; RICHTER, A. The deep structure of organizational online networking? An actor-oriented case study. **Information Systems Journal**, Vol. 25, N° 5, 465-488, 2015.

VON KROGH, G. Care in knowledge creation. **California Management Review**, Vol. 40, N° 3, pg. 133-153, 1998.

VON KROGH, G. How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 21, pg. 154-164, 2012.

WAGNER, C.; MAJCHRZAK, A. Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way. **Journal of management information systems**, Vol. 23, N° 3, pg. 17-43, 2007.

WANG, W. Y. C.; PAULEEN, D. J.; ZHANG, T. How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. **Industrial Marketing Management**, Vol. 54, pg. 4-14, 2016.

WANG, W. Y. C.; PAULEEN, D. J. Special issue: Emerging technologies, enterprise systems and knowledge management. Call for papers. **Knowledge Management Research & Practice Special Issue**, 2019.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, N°2, pg. 171-180, 1984.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRODER, G.; VAN OPPEN, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, Vol. 33, N° 1, pg. 177–195, 2009.

XU, J. D.; BENBASAT, I.; CENTEFELLI, R. T. The nature and consequences of trade-off transparency in the context of recommendation agents. **MIS Quarterly**, Vol. 38, N° 2, pg. 379–406, 2014.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 13, N° 6, pg. 392-409, 2009.

ZACK, M. H. The strategic advantage of knowledge and learning. **International Journal of Intellectual Capital and Learning**, Vol. 2, N° 1, pg. 1-20, 1999.

ZAMMUTO, R. F.; GRIFFITH, T. L.; MAJCHRZAK, A.; DOUGHERTY, D. J.; FARAJ, S. Information technology and the changing fabric of organization. **Organization Science**, Vol. 18, N° 5, pg. 749-762, 2011.

ZHAO, D.; ROSSON, M. B. How and why people twitter: the role that microblogging plays in-formal communication at work. **Proceedings of the ACM 2009 international conference on supporting group work**, 243-252, 2009.

ZHAO, X.; LYNCH, J. G.; CHEN, Q. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. **Journal of Consumer Research**, Vol. 37, N° 3, pg. 197-206, 2010.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a relação entre as Mídias Sociais e a Gestão do Conhecimento apontadas pela literatura científica, mensurando suas influências no desempenho das organizações, o que foi alcançado com base em cada um dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa. O primeiro objetivo específico definido foi mapear as pesquisas científicas sobre mídias sociais e gestão do conhecimento. Para atingir esse objetivo, primeiramente, selecionou-se a base de dados da *Thomson Reuter's Web of Science*, recomendada por Akhavan et al. (2016) para estudos bibliométricos, e utilizou-se os termos “*Social Media*” e “*Knowledge Management*” para busca de trabalhos.

Assim, obteve-se 379 publicações entre os anos de 2004 e 2019 para análise, utilizando-se dos *softwares Excel e VOSviewer*. Através das análises bibliométrica verificou-se, em 7 subseções, a evolução da produção científica, destacando-se que nos últimos 4 anos (de 2016 a 2019) a produção representou 58% do total; a frequência das palavras-chave utilizadas nas pesquisas e a evolução das mesmas nos últimos 5 anos, o que evidenciou a concentração presumível dos termos *social media* e *knowledge management*, e também o interesse relacionado ao uso organizacional, a inovação e compartilhamento; os autores com maior frequência de produções científicas, apontando os pesquisadores com maior contribuição ao tema; os autores com maior número de citações, o que pode ser considerado como maior prestígio perante aos pares; os artigos mais citados, o que pode ser considerado como mais relevantes para o tema; os principais periódicos e eventos científicos; e, por fim, o mapeamento temático, onde identificou-se 4 *clusters* de pesquisas. Identificou-se como vertentes de pesquisa a proximidade entre os termos “processos”, “desenvolvimento” e “valor”, “impacto” e inovação”, “*big data*” e “*data*”, e o “contexto” das “comunidades de prática”.

O segundo objetivo específico foi analisar o impacto do uso de mídias sociais nos processos de gestão do conhecimento e no desempenho organizacional. Este objetivo originou-se a partir das evidências encontradas no primeiro artigo e na literatura científica que aponta os benefícios deste uso para a gestão do conhecimento, e como a gestão do conhecimento afeta o desempenho organizacional. O primeiro passo para atingir este objetivo específico foi propor o modelo das relações entre as variáveis com base na literatura científica e validar o instrumento de pesquisa com especialistas. Após esta etapa, realizou-se a coleta de dados por meio de *survey* e analisou-se os dados por meio dos *softwares SPSS e SmartPLS*. Confirmou-se a validade, a robustez e a confiabilidade do modelo de pesquisa, no qual foram testadas as hipóteses do estudo, confirmando-se cinco das seis relações hipotetizadas. Os achados indicam que o uso de

mídias sociais impacta nos processos de gestão do conhecimento e no desempenho organizacional. Ademais, os processos de aquisição, conversão e aplicação de conhecimento também impactam o desempenho organizacional. Tais processos também medeiam a relação entre o uso de mídias sociais e o desempenho organizacional. Ademais, somente a proteção de conhecimento não tem impacto significativo no desempenho organizacional ou medeia a relação entre uso de mídias sociais e desempenho organizacional.

Por meio destes dois objetivos específicos, foi possível atingir o objetivo geral e responder à questão de pesquisa norteadora deste estudo. Analisou-se as relações entre mídias sociais e gestão do conhecimento por meio de um estudo bibliométrico, tornando visível, para a comunidade acadêmica, os principais pontos de referência para que possam realizar suas pesquisas e, para as organizações, novos caminhos para o uso das suas mídias sociais e sua gestão do conhecimento. Tomando um destes pontos de referência, analisou-se os efeitos que a relação entre o uso de mídias sociais e os processos de gestão do conhecimento têm sobre o desempenho organizacional por meio de um estudo quantitativo. Foi possível identificar a importância do uso das mídias sociais para a gestão do conhecimento, conforme aponta a literatura, e tornou evidente que a relação entre os dois afeta o desempenho organizacional, que pode ser considerado como uma das faces da vantagem competitiva.

Por fim, ressalta-se os limites desta pesquisa, as quais resultam em possibilidades de estudos futuros, já apontados nos artigos. O primeiro artigo, por realizar um estudo bibliométrico para análise da literatura deste tema, não tem a profundidade que outros métodos podem obter, como a revisão sistemática de literatura. O segundo artigo também tem suas limitações pois, ao realizar uma pesquisa quantitativa transversal, não é possível analisar a evolução deste fenômeno, o que uma pesquisa longitudinal poderia realizar. Assim, o Quadro 6 apresenta resumidamente os principais gaps de pesquisa, as contribuições, as implicações e as sugestões de estudos futuros desta dissertação.

Quadro 6 – Resumo da dissertação

Resumo	Gaps de pesquisa	Contribuições	Implicações	Estudos futuros
Dissertação	Apesar de se ter identificado diversas pesquisas relacionadas ao tema, não há uma análise unificada das relações estudadas; também não foram identificadas pesquisas relacionadas ao uso das mídias sociais e processo de gestão do conhecimento e seus impactos no desempenho organizacional.	A pesquisa permitiu analisar a relação entre as mídias sociais e a gestão do conhecimento, ao identificar os principais temas, autores e estudos a respeito da relação entre mídias sociais e gestão do conhecimento; e mensurar o efeito dessa relação no desempenho organizacional, ao evidenciar os efeitos desta relação no desempenho organizacional.	A partir dos achados dessa dissertação, novas pesquisas poderão se basear nos pontos de referência elencados para compreender o que já foi realizado pela academia; assim como compreender os efeitos que o uso das mídias sociais para a gestão do conhecimento causa no desempenho organizacional.	Demanda-se novas pesquisas que analisem o tema por meio de métodos qualitativos, como estudos bibliográficos, para que possa identificar outras linhas de pesquisa; assim como estudos que busquem compreender as formas que o uso de mídias sociais para a gestão do conhecimento influenciam no desempenho organizacional, para que assim as organizações possam otimizar o uso desses recursos.
1º Artigo	A literatura de mídias sociais e gestão do conhecimento é vasta em temas, ferramentas, métodos, unidades de análise e lócus, e compreende 6% das publicações de 7 periódicos de SI, ademais o estudo da relação entre as mídias	Os principais tópicos identificados poderão servir de guia para que novas pesquisas identifiquem possíveis novas trilhas de pesquisa. Como evidenciado, a palavra-chave Enterprise Social Media destacou-se nos últimos anos, podendo significar maior implementação e uso	A partir destes achados, torna-se evidente o foco de atenção dos pesquisadores e, assim, devem ser levadas em consideração para que as novas pesquisas não sejam rejeitadas por não considerar o corpo de conhecimento já construído.	Demanda-se a complementação desta pesquisa com o uso de métodos qualitativos, como estudos bibliográficos e estudos de caso, para analisar a relação entre mídias sociais e gestão do conhecimento, de forma a se obter maior compreensão sobre

Resumo	Gaps de pesquisa	Contribuições	Implicações	Estudos futuros
	sociais e a gestão do conhecimento não foi identificado na literatura.	delas. Outros destaques recentes são o compartilhamento do conhecimento, elemento importante para as organizações, e a inovação, considerada um resultado obtido pela aplicação de conhecimento. Ademais, os principais periódicos e eventos científicos podem servir tanto de base de pesquisa como direcionamento de submissões.	Ademais, os temas e palavras-chave de destaque recente podem ser considerados tópicos “do momento” e, portanto, tópicos de interesse da comunidade científica. Por fim, as principais fontes de publicação possivelmente serão o destino destes tópicos recentes, tornando necessário à sua atenção.	como essa relação cria valor para a organização; como essa relação beneficia a inovação; o papel do big data analytics nessa relação; e os benefícios dessa relação para as comunidades de prática.
2º Artigo	Há indícios de que o uso de mídias sociais para a gestão do conhecimento possibilita a obtenção de vantagem competitiva, entretanto não foram identificadas na literatura pesquisas que analisem os impactos da relação entre o uso de mídias sociais e os processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional.	Ao confirmar 5 das 6 relações hipotetizadas, explorou-se a literatura no contexto do uso de mídias sociais. Assim, corroborou-se com as evidências de que as mídias sociais beneficiam a gestão do conhecimento. Além disso, o uso das mídias sociais para a gestão do conhecimento impacta parcialmente no desempenho organizacional, o que pode ser outro indício de que esta relação possibilita a obtenção e vantagem competitiva. Ademais, no caso das relações que possuíam indícios divergentes, percebeu-se a sua significância, agregando ao corpo de conhecimento existente. Já a relação	O uso das mídias sociais para a gestão do conhecimento tornou-se benéfico para o desempenho organizacional e, com isso, as organizações devem utilizar este recurso para que possam obter vantagem competitiva. Ademais, as organizações podem substituir os sistemas de gestão do conhecimento pelas mídias sociais, ou aumentar o uso das mídias para tal fim. Entretanto, ao evidenciar a relação não significativa entre proteção do conhecimento e desempenho organizacional, elas podem repensar o esforço dispendido neste processo,	Demanda-se pesquisas que busquem compreender como o uso das mídias sociais beneficia a execução de cada processo de gestão do conhecimento, assim como essas manifestações influenciam na melhora do desempenho organizacional. Ademais, as pesquisas devem ter seu foco tanto no uso das mídias sociais quanto nos sistemas de gestão do conhecimento, de forma a compreender se as mídias sociais são de fato mais vantajosas. Ao não ser identificado uma relação significativa entre proteção do conhecimento e desempenho organizacional, tornam-se necessário

Resumo	Gaps de pesquisa	Contribuições	Implicações	Estudos futuros
		entre a proteção de conhecimento e desempenho organizacional não teve significância, contrariando os achados anteriores, demandando sua atenção.	para que possam direcioná-lo a outros processos e assim obter maior retorno.	estudos que busquem compreender as causas disso, podendo ser: a influência do ambiente das mídias sociais; o papel da cultura organizacional (comunicação horizontal x vertical); ou ainda o custo para proteção do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Como destacado no Quadro 6, os gaps de pesquisa estão relacionados a falta de pesquisas que unifiquem as pesquisas sobre a relação entre as mídias sociais e a gestão do conhecimento e também a pesquisas que analisem os efeitos desta relação no desempenho organizacional. Assim, a contribuição desta dissertação para a literatura foi identificar e analisar os principais autores, trabalhos e temas, e analisar os efeitos do uso das mídias sociais e dos processos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional. Com isso, os achados desta pesquisa proporcionam um maior entendimento do tema, apontando as referências que novas pesquisas podem adotar. Ademais, no contexto do uso de mídias sociais, evidenciou-se os processos de gestão do conhecimento que possuem maior efeito no desempenho organizacional, e, assim, as organizações podem alocar melhor seus recursos para otimizar seu desempenho. Por fim, é sugerido que novas pesquisas busquem complementar os achados desta pesquisa por meio de métodos qualitativos, para compreender as trilhas de pesquisa identificadas, e como o uso das mídias sociais beneficia a execução dos processos de gestão do conhecimento, assim como o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- AKHAVAN, P.; EBRAHIM, N. A.; FETRATI, M. A.; PEZESHKAN, A. Major trends in knowledge management research: a bibliometric study. **Scientometrics**, Vol. 107, N° 3, pg. 1249-1264, 2016.
- ANDRIOLE, S. J. Business impact of web 2.0 technologies. *Communications of the ACM*, Vol. 53, N° 12, pg. 67-79, 2010.
- ARCHER-BROWN, C.; KIETZMANN, J. Strategic knowledge management and enterprise social media. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 22, N° 6, pg. 1288-1309, 2018.
- BEHRINGER, N.; SASSENBERG, K. Introducing social media for knowledge management: Determinants of employee's intentions to adopt new tools. **Computers in Human Behavior**, Vol. 48, pg. 290-296, 2015.
- CAI, Z.; HUANG, Q.; LIU, H.; WANG, X. Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. **International Journal of Information Management**, Vol. 38, pg. 52-63, 2018.
- CHUNG, A. Q. H.; ANDREEV, P.; BENYYOUCHEF, M.; DUANE, A.; O'REILLY, P. Managing an organization's social media presence: An empirical stages of growth model. **International Journal of Information Management**, Vol. 37, N° 1, pg. 1405-1417, 2017.
- GARDNER, B. Making sense of enterprise 2.0. **VINE**, Vol. 43, N° 2, pg. 149-160, 2013.
- GIBBS, J. L.; ROZAIDI, N. A.; EISENBERG, J. Overcoming the "ideology of openness": Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. **Journal of the Computer-Mediated Communication**, Vol. 19, pg. 102-120, 2013.
- GLOBALWEBIDNEX. **Global Web Index Social Report**, 2018. Disponível em: <https://www.globalwebindex.com/reports/social>> Acesso em: 28/04/2020.
- HOGBERG, K. Organizational social media: A literature review and research agenda. In **System Sciences (HICSS)**, 2018. 51st Hawaii International Conference, pg. 1864-1873, 2018.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizon**, Vol. 53, N° 1, pg. 59-68, 2010.
- LEVY, M. Web 2.0 implications on knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 13. N° 1, pg. 120-134, 2009.

LUNDEN, I. **Facebook says that Workplace now has 2M paying users**. Techcrunch, 2019. Disponível em: < <https://techcrunch.com/2019/02/28/facebook-says-that-workplace-now-has-2m-paying-users/>> Acesso em: 28/04/2020.

MAJCHRZAK, A.; WAGNER, C.; YATES, D. The impact of shaping on knowledge reuse for organizational improvement with wikis. **MIS Quarterly**, Vol. 37, Nº 2, g. 455-469, 2013.

MICROSOFT. **Annual report 2019**, 2020. Disponível em: < <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar19/index.html>> Acesso em: 28/04/2020.

PALVIA, P.; KAKHI, M. D.; GHOSHAL, T.; UPPALA, V.; WANG, W. Methodological and topic trends in information systems research: A meta-analysis of IS journals. **Communications of the Association for Information Systems**, Vol. 37, Nº 1, pg. 630-650, 2015.

PARVEEN, F.; JAAFAR, N. I.; AININ, S. Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. **Management Decision**, Vol. 54, Nº 9, pg. 2208-2234, 2016.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D. E. Studying knowledge management in information systems research: Discourses and theoretical assumptions. **MIS Quarterly**, Vol. 26, Nº 3, pg. 213-242, 2002.

TEECE, D. J. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**, Vol. 43, Nº2, pg. 117-138, 1998.

VAN OSCH, W.; COURSARIS, C. K.; Organizational social media: A comprehensive framework and research agenda. In **System Sciences (HICSS)**, 2013. 46th Hawaii International Conference, pg. 700-707, 2013.

VON KROGH, G. How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 21, pg. 154-164, 2012.

APÊNDICE A – Cálculo da amostra mínima com o software G*Power

G*Power 3.1.9.2

File Edit View Tests Calculator Help

Test family: F tests

Statistical test: Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero

Type of power analysis: A priori: Compute required sample size – given α , power, and effect size

Input Parameters

Determine =>

Effect size f^2	0.15
α err prob	0.05
Power (1- β err prob)	0.8
Number of predictors	5

Output Parameters

Noncentrality parameter λ	13.8000000
Critical F	2.3205293
Numerator df	5
Denominator df	86
Total sample size	92
Actual power	0.8041921

X-Y plot for a range of values

Calculate

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

Uso de Mídias Sociais para a Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional

Caro respondente:

Meu nome é Gabriel Gonçalves Sampaio e sou aluno de mestrado no Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS. Sob orientação do Prof. Dr. Ariel Behr, estou realizando minha dissertação sobre o uso de Mídias Sociais nos Processos de Gestão do Conhecimento e seus impactos no Desempenho Organizacional.

Gostaria de convidá-lo(a) a responder voluntariamente um questionário composto por 33 itens a partir da sua experiência profissional. Além disso, serão solicitadas algumas informações de perfil sócio-demográfico e profissional para caracterização da amostra.

Os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos, preservando o sigilo individual de cada resposta. Não serão divulgados dados que possibilitem a identificação das empresas participantes, bem como respostas de forma individual.

Em caso de dúvidas contate: Gabriel G. Sampaio - email: gabrielgsampaio@hotmail.com

Sua participação é de extrema importância!

***Obrigatório**

Declaro consentir em participar de maneira voluntária da presente pesquisa bem como autorizo o pesquisador a utilizar os dados cedidos para fins acadêmicos, preservando o sigilo. *

- Sim, declaro e autorizo.
- Não quero participar da pesquisa.