

Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

ISSN 1677-3071

Sumário

Editorial

[Editorial](#)

Alexandre Reis Graeml

Ensino e pesquisa

[COMPUTAÇÃO UBÍQUA: ESTADO DA ARTE E OPORTUNIDADES DE PESQUISA PARA A ÁREA DE NEGÓCIOS](#)

Fabio Miguel Junges, Amarolinda Zanela Klein, Jorge L. V. Barbosa

Foco nas pessoas

[SITES DE REDES SOCIAIS CORPORATIVAS: ENTRE O PESSOAL E O PROFISSIONAL](#)

Jorge da Silva Correia-Neto, Jairo Simião Dornelas, Guilherme Vilar

Foco nas organizações

[AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DOS PROCESSOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DE TI BASEADA NO COBIT 5](#)

Diana Leite Nunes dos Santos, João Souza Neto

Foco na tecnologia

[VISUALIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO DE OPINIÕES ONLINE SOBRE RESTAURANTES: USO DE TÉCNICAS ORIENTADAS À VISUALIZAÇÃO DE GRAFOS](#)

Elizabeth Simão Carvalho, Marcício Silveira Chaves, Nélia Sacramento

[INVESTIGAÇÃO EXPERIMENTAL E PRÁTICAS ÁGEIS: AMEAÇAS À VALIDADE DE EXPERIMENTOS ENVOLVENDO A PRÁTICA ÁGIL PROGRAMAÇÃO EM PAR](#)

Vagner Carlos Marcolino Lima, Adolfo Gustavo Serra Seca Neto, Maria Claudia Figueiredo Pereira Emer



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](#).

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

This journal is (and has always been) electronic in order to be more environmentally friendly. Now, it is desktop edited in a single column to be easier to read on the screen. However, if you wish to print this paper, be aware that it uses Eco Sans, a printing font that reduces the amount of required ink.

SITES DE REDES SOCIAIS CORPORATIVAS: ENTRE O PESSOAL E O PROFISSIONAL

CORPORATE SOCIAL NETWORKS: BALANCING PERSONAL AND PROFESSIONAL LIFE

(artigo submetido em abril de 2013)

Jorge da Silva Correia-Neto

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Professor Assistente da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

jorgecorreianeto@gmail.com

Jairo Simião Dornelas

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Professor Titular da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

jairo@ufpe.br

Guilherme Vilar

Doutor em Engenharia Biomédica pela Université de Technologie de Compiègne e Professor Adjunto da Universidade Federal Rural de Pernambuco

guilherme_vilar@yahoo.com.br

ABSTRACT

The new virtual social networking platforms (social network sites - SNS) provide new social practices inside (corporate) and outside (open) work. Since 2007 more than 1/3 of the largest U.S. organizations were already implementing actions in Web 2.0, including social networking business. This paper presents a qualitative exploratory study with two instrumental case studies, aiming to identify convergences and divergences between open and corporate social networks. At IBM, in addition to reviewing a published case, interviews were conducted with employees who designed the company's SNS. At CESAR, an innovation institute, beyond documentary and observational research made, semi structured interviews were conducted with five people involved in the development and institutionalization of the SNS tool. The interviews were processed with content analysis. It was clear that these companies are beginning to realize that the corporate SNS are a bridge to the reality of open SNS. It was noticed that executives are also users of the SNS, which decreases the number of organizational levels and breaks barriers. As a tool for the creation and sharing of personal and professional information, a corporate SNS enables the storage and retrieval of information quickly and context-sensitively, but always taking into account the profile set by the user, such as in open networks. These convergences show that people want to be closer to their friends, and the SNS are a way to strengthen ties without breaking the limits that users want to establish with respect to the information that is being shared. Even if people come to use these SNS as a form of career climbing or a way to get support to approve their projects, a corporate SNS tends to be a tool as common as open ones.

Key-words: social network sites; SNS; web 2.0; convergences.

RESUMO

Os novos ambientes de redes sociais virtuais (*social network sites* - SNS) propiciam novas práticas sociais dentro (corporativos) e fora (abertos) do trabalho. Desde 2007 mais de 1/3 das maiores organizações americanas já estavam implementando ações na *web* 2.0, inclusive de redes sociais corporativas. Com esse panorama, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória com dois estudos de caso instrumentais, visando a identificar pontos de convergência e divergência entre redes sociais abertas e corporativas. No caso IBM, além da análise de um caso sobre a implantação do SNS da empresa, foram realizadas entrevistas com os desenvolvedores da ferramenta. No caso do CESAR, um instituto de inovação, além de pesquisa documental e observacional, foram feitas entrevistas semiestruturadas com cinco funcionários envolvidos com o desenvolvimento e disseminação do SNS na organização. As entrevistas foram processadas com a análise de conteúdo. Concluiu-se que essas empresas estão começando a perceber que os SNS corporativos são uma ponte para essa realidade dos SNS abertos. Percebeu-se ainda que os executivos também são usuários do sistema, o que diminui os níveis hierárquicos e quebra barreiras. Quanto à criação e ao compartilhamento de informações, tanto pessoais como profissionais, esse tipo de ferramenta permite o armazenamento e a recuperação de informações de maneira rápida e sensível ao contexto, mas sempre levando em conta o perfil estabelecido pelo usuário, como ocorre nas redes abertas. Essas convergências demonstram que as pessoas buscam se aproximar umas das outras e os SNS são uma forma de estreitar os laços sem quebrar os limites que o usuário quiser estabelecer no compartilhamento de informações. Mesmo que venha a ser utilizado com fins profissionais, como forma de crescimento na carreira ou na aprovação de seus projetos, os SNS corporativos tendem a ser uma ferramenta tão comum quanto os SNS abertos.

Palavras-chave: *sites* de redes sociais; SNS; *web* 2.0; convergências.

1 INTRODUÇÃO

A configuração em rede é peculiar ao ser humano. Ele se agrupa com seus semelhantes e vai estabelecendo relações de amizade, de trabalho, enfim, relações de interesses que se desenvolvem e se modificam conforme sua trajetória. Essas redes de caráter social constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para compartilhar informações e experiências, mediante as relações entre os atores que as integram (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

Os atores e suas relações sociais formam a base das sociedades (MARQUES, 2007). Estas ligações entre os atores, segundo Matheus e Silva (2006), podem ocorrer por vontade própria, por algum tipo de afinidade (social ou profissional), por questões hierárquicas ou transacionais, biológicas ou simplesmente por uma relação espontânea. Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) já afirmavam que as redes sociais são geralmente motivadas por empatia, conveniência e/ou convergência de interesses. Assim, tanto as redes sociais abertas como as corporativas (existentes nas *intranets* das organizações) partem desses princípios, como se poderá ver ao longo desse estudo.

As organizações em rede, em especial as virtuais, produzem significativas transformações nas relações entre o sujeito e o mundo, tanto em suas práticas sociais como em suas relações do trabalho (ISONI; ISONI FILHO, BELLINI, 2009). Neste contexto das redes virtuais, ou comunidades virtuais, propiciadas pelo avanço exponencial da Internet, que surgiu o ciberespaço, definido por Lévy (1996) e Jones (1997) como um lugar que envolve pessoas que se relacionam virtualmente, sem necessariamente, se encontrarem fisicamente conectadas.

Estes ambientes onde as interações acontecem são tecnicamente chamados de *social network sites* (SNS), ou sites de redes sociais (BOYD; ELLISON, 2007). Nestes SNS, os indivíduos articulam e divulgam suas próprias redes sociais, baseados em seus interesses particulares (GARCIA; BELLINI, 2009), sejam estes SNS abertos (acessíveis a qualquer usuário) ou corporativos (fechados, exclusivos para funcionários).

O presente estudo se justifica plenamente, pois já em 2007, mais de um terço das maiores instituições americanas, incluindo a Diretoria Nacional de Inteligência norte-americana, já estava implementando ações na *Web 2.0*, inclusive de redes sociais corporativas (McKINSEY, 2007). Assim, ter uma visão ampliada desse fenômeno é parte de qualquer estratégia para se tirar vantagem desse novo ferramental de interação.

Ademais, como a maioria das organizações ainda não está preparada para essa nova realidade mais colaborativa propiciada pela *web 2.0* (CUMMINGS; MASSEY; RAMESH, 2009), são necessários estudos que busquem mapear esses novos processos em ambientes de trabalho nem inteiramente co-localizados nem totalmente distribuídos, mas sim em contextos híbridos face a face e virtuais (GRIFFITH; SAWYER; NEALE, 2003).

A pesquisa procurou responder à seguinte questão: quais são, se existirem, os pontos de convergência e divergência entre as redes sociais abertas e as redes sociais corporativas que mais se destacam, já que apesar dos atores poderem ser os mesmos, as relações existentes nestes dois universos parecerem ser tão diferentes? Para tanto foram estudados dois casos, um no Brasil e outro nos EUA, como se verá mais adiante.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Nesta seção são discutidas as referências conceituais que embasaram a pesquisa como um todo.

2.1 REDES: UM PANO DE FUNDO COMUM

Como indica Mizruchi (2006), as redes podem ser observadas de diversas perspectivas teóricas, como a psicológica, por exemplo, com Moreno (1934), a antropológica, como em Barnes (1954), ou mesmo como um apêndice do estruturalismo de Lévi-Strauss (1969), entre outras. O princípio básico de análise dessas redes, complementa Mizruchi (2006), é que a estrutura das relações sociais determina o conteúdo dessas relações. Apesar de não ser a questão central da discussão aqui realizada, a análise de redes contribui para o entendimento das redes sociais abertas e corporativas, já que estas lhes são subtipos.

A perspectiva social de redes enfatiza a importância das trocas, que dão suporte tanto aos processos sociais como aos profissionais. Um tipo de troca ou interação é conhecido como relação social em rede, e as pessoas (ou nós da rede) que têm um ou mais tipos de relação mantêm laços. Em um grupo de indivíduos, as conexões entre eles criam as redes sociais. Essas redes revelam como os recursos circulam entre os indivíduos e quais sub-redes são mais conectadas que outras, denotando laços fracos ou fortes, a depender do tipo de trocas, frequência de contato, intimidade, duração da relação etc. (HAYTHORNTHWAITE, 2005).

A diferença básica entre a abordagem das redes e outras perspectivas é seu foco na interação entre duas pessoas, mais do que nos seus atos e pensamentos. Analisar o que os indivíduos falam e fazem com os outros é a unidade ideal para examinar seus comportamentos sociais. Além disso, o foco nos laços conecta o comportamento dos pares aos seus grupos e a estruturas maiores, revelando informações sobre suas atividades tanto no nível do grupo como em outros níveis sociais (HAYTHORNTHWAITE, 2005).

Neste sentido, portanto, uma rede social é uma representação das relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importante como meio de propagação de informação, ideias e influências (KEMPE; KLEINBERG; TARDOS, 2005).

2.2 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO VIABILIZADORA DOS SNS

A Internet é uma rede mundial pública de computadores interligados que cresce com velocidade bem maior que qualquer outra inovação, especialmente a partir de 1985 (NOVAES, 2007). Com o avanço da tecnologia, a ampliação da velocidade de transmissão e a maior difusão de acesso, cada vez mais pessoas estão conectadas e interagindo de forma virtual (LIMEIRA, 2003). Mas vale a pena lembrar que “o virtual não se opõe ao real, e sim ao atual, pois o virtual não existe em ato, mas em potência [...] o virtual usa novos espaços e novas velocidades, sempre problematizando e reinventando o mundo” (LÉVY, 1996, p. 24).

A partir dessa interconexão mundial de computadores, conhecida como ciberespaço, foi possível o surgimento da cibercultura, que é um conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), práticas, atitudes, modos de pensamento e valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço (JESUS; MELLO, 2013). Desse modo, é possível perceber que o ciberespaço acompanha, traduz e favorece uma evolução geral da civilização humana (LÉVY, 1999).

Graças à sua escala global e capacidade de interação social (LAINE, 2006), o ciberespaço permite que os mais variados processos de troca de informação ocorram (LÉVY, 1999), “independente da localização geográfica e dos vínculos institucionais dos indivíduos, constituindo comunidades virtuais baseadas em afinidades de interesses e em processos de trocas de saberes entre os participantes” (SZABÓ; SILVA, 2007, p. 43).

Por conseguinte, aos poucos a Internet tem deixado de lado sua função inicial de repositório de dados para se transformar em uma mediadora de interações humanas, em um espaço de fluxos, enfatizando as relações e a circulação de informação. E esse ambiente social digital, segundo Nabeth (2005), pode ainda ser classificado conforme seus níveis de centralização/descentralização e interação/intermediação, todos eles calcados em muita tecnologia da informação (TI).

Particularmente, dentro desse universo de redes intermediadas por TI, onde se exacerba a cooperação, o campo que estuda o desenvolvimento, uso e gerência de sistemas de informação cooperativos é denominado *trabalho cooperativo suportado por computador ou computer supported cooperative work (CSCW)* (NICOLACI-DA-COSTA; PIMENTEL, 2011). Uma das subáreas deste nicho é conhecida como *groupware*, que trata das necessidades tecnológicas para o desenvolvimento de trabalhos em grupo, como é o caso dos SNS. Essas ferramentas de *groupware* devem permitir que habitantes do ciberespaço possam se comunicar e compartilhar informações (SILVEIRA, 2003).

Nessa mesma perspectiva, Ciborra (1993) considera que *groupware* inclui dois elementos distintos: o *group*, de caráter sócio-organizacional, que é uma forma de trabalho coletivo, envolvendo colaboração e compartilhamento, e o *ware*, representando o artefato ou ferramenta. Dessa forma, então, o *groupware* conecta dois mundos – um humano e um

artificial –, e pode se constituir em um importante instrumento de aprendizado e transformação, onde se dá, em essência, a interação (CIBORRA, 1993). Em adição, os ambientes em que essas interações acontecem são tecnicamente chamados de *sites* de redes sociais ou *social network sites* (SNS) (BOYD; ELLISON, 2007).

2.3 REDES SOCIAIS ABERTAS

De forma geral, os SNS são serviços baseados na Internet que permitem que os indivíduos (BOYD; ELLISON, 2007; STROUD, 2007): construam um perfil público ou semi-público; articulem uma lista de amigos com os quais compartilham uma conexão; possam navegar pelas listas de seus amigos buscando novos possíveis amigos para sua própria rede; troquem mensagens; compartilhem conteúdos; e agreguem conteúdos de *sites* parceiros.

O que torna os SNS únicos é a capacidade que seus usuários têm de articular e tornar visíveis suas redes sociais. Isso pode resultar em conexões esporádicas que não poderiam ser feitas de outra forma. No entanto, esta propriedade acaba por permitir construções de redes subjacentes e, nessas, as relações findam por se tornarem “elos fracos” (HAYTHORNTHWAITE, 2005, p.13).

Destacando um pouco a noção geralmente implementada, na gestão de perfis o usuário tem ferramentas para definir quem pode ver seus dados (pessoais ou profissionais), sua lista de amigos (usuários com os quais mantém relacionamento) e outros descritores como idade, localização e interesses. Muitos SNS também permitem que amigos troquem mensagens e comentários. Vale ressaltar, ainda, que a capacidade e a simplicidade dessas ferramentas têm sido fatores críticos de diferenciação entre os diversos SNS no mercado (BOYD; ELLISON, 2007).

Apesar de o USENET ter disponibilizado “uma ferramenta de fórum onde seus usuários podiam discutir de forma *online*” já em 1997, o primeiro *site* que pode ser considerado um SNS é o SixDegrees.com (STROUD, 2007, p. 280).

Em 1997, neste SNS pioneiro, já se permitia a criação do perfil e de uma lista de amigos. Em 1998 agregou-se a possibilidade de navegação nesta lista de amigos. Como outros *sites*, o SixDegrees.com era, originalmente, utilizado como *site* de relacionamento de interesses (neste caso o relacionamento amoroso), mas foi o primeiro a unir as características destacadas anteriormente, no formato que viria posteriormente a se denominar SNS (BOYD; ELLISON, 2007). Até o início dos anos 2000, diversas iniciativas de SNS foram surgindo, fortalecendo as chamadas tribos, entre eles: AsianAvenue, BlackPlanet, MiGente, LiveJournal e Cyworld (Coreano). Em 2001 o Ryze.com iniciou uma nova onda de SNS focados no fortalecimento das redes de negócios/profissionais (BOYD; ELLISON, 2007).

Estes primeiros *sites* sofreram com problemas técnicos e sociais, frustrando seus usuários que migraram para outras ferramentas mais estáveis, à medida que foram surgindo novas alternativas. Fizeram parte desses problemas as restrições impostas pelo *site* Friendster, por exemplo, quando muitos usuários começaram a criar perfis falsos, conhecidos como *fakes*, com a intenção de restringir o acesso a certas informações de seu perfil original (BOYD, 2004).

No Brasil, o SNS de maior sucesso do início dos anos 2000 era o Orkut, gerando inclusive certa rivalidade com os usuários americanos (FRAGOSO, 2006), mas é a partir de 2003 que começam a se fortalecer os SNS mais focados. Alguns se concentravam em pessoas de negócio e/ou profissionais (como LinkedIn, Visible Path e Xing) e outros em pessoas que compartilhavam interesses comuns (como Dogster, Care2, Couchsurfing e MyChurch) (BOYD; ELLISON, 2007). Com o crescimento do conteúdo gerado pelos próprios usuários da Internet, os *sites* de conteúdo também começaram a implementar funcionalidades de SNS, como foi o caso do Flickr (fotos), do LastFM (música) e do YouTube (vídeo), como observa Boyd (2004).

Outro grande sucesso a partir de 2004 foi o MySpace, que cresceu exponencialmente com uma forte base de perfis de músicos e bandas, os quais conseguiram via *site* um grande número de fãs (BOYD; ELLISON, 2007). O primeiro grande negócio na área despontou quando a News Corporation comprou o MySpace por US\$580 milhões, em 2005 (BBC, 2005). A partir de então, os SNS se consolidaram e as corporações começaram a avaliar a possibilidade de utilizá-los internamente como ferramenta de fortalecimento dos laços e da colaboração entre seus funcionários (DIMICCO *et al.*, 2008).

2.4 REDES SOCIAIS CORPORATIVAS

Assim, na segunda metade da década de 2000, algumas organizações começam a implementar SNS corporativos, “já que o único caminho para aprender como funcionam é se envolvendo” (STROUD, 2007, p. 289). Um estudo da consultoria McKinsey mostrou que mais de $\frac{3}{4}$ dos executivos consultados planejavam manter ou aumentar seus investimentos em tecnologias que encorajassem a colaboração entre seus funcionários, tais como *sites* sociais e outros serviços, conforme mostrado na Figura 1. Em torno de 37% dos respondentes afirmaram que estavam utilizando ou planejando utilizar redes sociais corporativas, aqui citadas pela designação menos aludida citada antes (McKINSEY, 2007).



Figura 1 – *Web 2.0 Planning for technologies and tools*

Fonte: McKinsey (2007)

Legenda: barra superior em azul claro - *utilizavam ou planejavam utilizar*; barra inferior em azul escuro - *não consideravam a possibilidade de utilizar*.

Nessa mesma linha, ao tratar de temas como a colaboração entre os usuários e a criação e troca interna e externa de conhecimento, Schneckenberg (2009, p. 241) aponta que “um objetivo chave no uso das tecnologias da *Web 2.0* pelas corporações é o de transferir os comportamentos das redes sociais abertas para as redes sociais corporativas”.

Contudo, apesar de ainda serem poucos os estudos sobre a implementação e o uso das redes sociais corporativas (SANDOVAL-ALMAZAN; DÍAZ, 2012), um estudo conduzido por Thom-Santelli, Muller e Millen (2008), identificou que a contribuição dos usuários por meio dos seus comentários (*tags*) em SNS é diversificada, configurando-se num rol de cinco papéis desempenhados. Valendo-se da teoria dos papéis, aqueles autores, a partir de 33 entrevistas, lograram tipificar os papéis de buscador de comunidades, de criador de comunidades, de evangelista, de publicador e de líder de time. Esses papéis ajudam a explicar, na visão daquela *troika*, as motivações e razões que estão por trás dessa vontade de comentar as informações (e fotos) disponibilizadas por colegas de trabalho.

Por fim, vale salientar ainda o trabalho de Muller *et al.* (2009), que chegam inclusive a propor uma métrica para medir o retorno sobre o investimento das pessoas na criação e consumo de informações e conhecimento entre funcionários usuários de SNS corporativos.

Essa trama conceitual pode ser melhor visualizada com a Figura 2, a seguir apresentada.

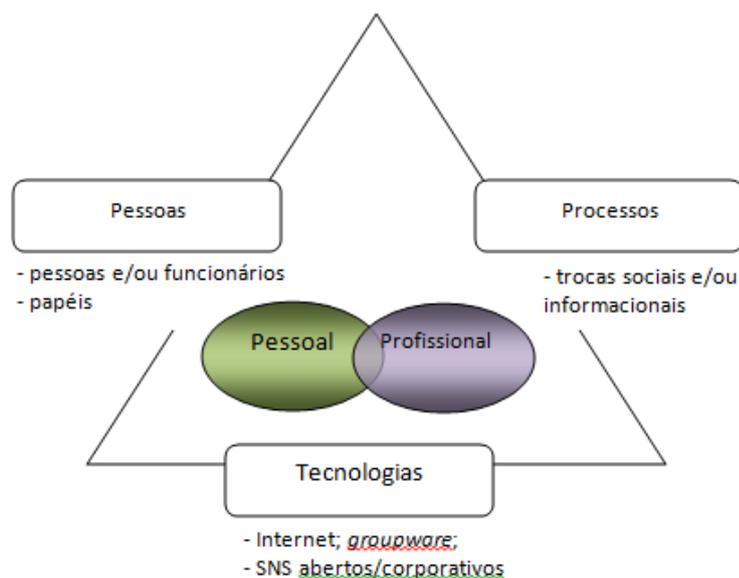


Figura 2 – Trama conceitual

Fonte: elaborada pelo autor

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como o objeto da pesquisa dita o método de investigação (HAGUETTE, 1987), a natureza da pesquisa que mais se adequou foi a qualitativa. Já que o objeto em estudo tinha um alto grau de complexidade e seria estudado em seu ambiente natural, o uso do método qualitativo se mostrou como o mais apropriado. Como a presente pesquisa se propôs a ampliar os conhecimentos na área, de um problema no qual existia pouco conhecimento difundido academicamente, o estudo exploratório foi o mais indicado (CHURCHILL, 1999).

A seguir são detalhados os casos estudados, a forma da coleta de dados (entrevistas com funcionários e documentos) e seu posterior processamento (análise de conteúdo).

3.1 ESTRATÉGIA DO ESTUDO

A estratégia de estudo de caso permite o aprofundamento sobre o objeto de pesquisa e os ajustes dos instrumentos utilizados para explorar elementos imprevistos (LAVILLE; DIONNE, 1999). Além disso, os estudos de caso são muito utilizados quando se deseja pesquisar sobre “como” e “porque” um determinado fenômeno contemporâneo ocorreu (YIN, 2001), como no caso desta pesquisa.

A seleção do estudo de dois casos se embasou nas proposições de Stake (1994), acerca dos casos instrumentais, e nas de Miles e Huberman (1994), acerca de um ambiente adequado e propício ao estudo e à acessibilidade do pesquisador ao ambiente. Assim como Gomes (2013) estudou o caso da Fiat e do projeto Fiat Mio, o presente estudo pretende agregar mais um caso brasileiro à literatura, ainda incipiente sobre o uso de SNS corporativos.

3.1.1 O caso CESAR e seu *site* social AMIGOS

Um dos maiores centros de inovação tecnológica e de desenvolvimento da tecnologia da informação do Nordeste está localizado em Pernambuco e está ligado ao Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn-UFPE): o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR). Reconhecido nacional e internacionalmente por seu perfil inovador (ganhador de prêmios FINEP de Inovação, dentre outras premiações), o CESAR conta com clientes como IBM, Sun, Motorola e Receita Federal do Brasil, que são atendidos por mais de quinhentos empregados, com faturamento anual de dezenas de milhões de Reais. Além do porte, essa organização se apresenta como um caso singular dado o fato de ter desenvolvido um produto, o AMIGOS, comentado adiante, que é um *site* de rede social corporativo que já foi comercializado, por exemplo, para empresas do porte da CHESF (MEIRA, 2007).

A partir do *site* do CESAR e das entrevistas com desenvolvedores e usuários do SNS AMIGOS – Ambiente Multimídia para Integração Corporativa e Gestão de Conhecimento Organizacional – foi possível perceber que ele é focado na gestão de conhecimento organizacional, permitindo que seus usuários criem, armazenem, classifiquem e difundam conhecimento de forma simples, livre e intuitiva. É centrado na ideia de que toda sociedade ou organização é formada por indivíduos que sempre pertencem a pelo menos uma comunidade, cujo ponto focal são histórias contadas, ouvidas, comentadas e interpretadas pelos indivíduos (CESAR, 2010).

Além disso, o AMIGOS traz um mecanismo de inteligência artificial que tanto aprende continuamente sobre as preferências dos membros da rede social, como é capaz de recomendar conteúdo relevante aos participantes das várias comunidades formadas no ambiente. Suporta a gestão de perfis, de lista de amigos e de conteúdo pessoal ou profissional (COSTA *et al.*, 2008).

3.1.2 O caso IBM e sua rede social *BeeHive*

A IBM é um dos ícones da tecnologia da informação no mundo, tendo presença em todos os continentes, com faturamento anual de bilhões de dólares. É a partir do relato de DiMicco *et al.* (2008) e de entrevistas conduzidas por *e-mail*, que a presente pesquisa analisou o uso do *BeeHive* (colmeia de abelhas), sua rede social corporativa desenvolvida por estes autores e que está disponível na *intranet* daquela corporação multinacional desde maio de 2007.

Além disso, o *BeeHive* não foi concebido como um produto a ser comercializado, o que lhe possibilitou uma maior integração com outras ferramentas internas, como o correio eletrônico e o *wiki*, dentre outras (DIMICCO *et al.*, 2008). Além disso, complementam os recém citados autores, em um ano já eram mais de 30.000 usuários, 32.000 fotos e 100.000 comentários.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida ao longo de três meses, tempo em que se desenvolveram a atividade de síntese e enquadramento do artigo; a coleta de dados, por meio de entrevistas guiadas por um roteiro semiestruturado, pré-testado pelos autores da pesquisa junto a um desenvolvedor de *software* e um aluno do próprio CIn-UFPE; e a análise dos dados de viés qualitativo.

A partir da trama conceitual estabelecida (Figura 2), nas entrevistas foram identificadas as pessoas e os papéis que estas desempenhavam, as características-chaves dos SNS analisados e, como ponto focal da pesquisa, os conteúdos que eram trocados entre os participantes, fossem eles sociais ou informacionais.

No caso *BeeHive*, além do relato condensado do artigo, as entrevistas guiadas com alguns de seus desenvolvedores, para complementar alguns aspectos resumidos no enquadramento do artigo, foram viabilizadas via contatos virtuais. No caso do AMIGOS, foram entrevistados o criador do SNS, uma gestora de comunicação social e três desenvolvedores de *software* (estes quatro últimos apenas usuários do SNS), mencionados no texto pelos codinomes R1 a R5.

Os dados coletados nas entrevistas foram processados com as técnicas de análise de conteúdo, que analisa as comunicações utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos para descrição do conteúdo das mensagens e de indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 1994).

Esse processo facilitado pelo uso do *software* QDAMiner®, de apoio a análises de dados qualitativos (CAQDAS), que trouxe como principais benefícios à pesquisa a velocidade, a consistência, o rigor e o acesso a métodos analíticos (KELLE 1997; WEITZMAN, 1999; FREITAS; JANISSEK, 2000).

O principal método utilizado para validar as informações coletadas e diminuir as falhas de interpretação foi a triangulação, por permitir verificar a repetibilidade de uma observação ou interpretação (STAKE, 1994). Para tanto foi realizada uma análise factual de documentos e registro das observações.

4 RESULTADOS

A presente seção buscou apresentar como se deu o processo de adoção do SNS nas duas organizações pesquisadas, como os conteúdos *postados* eram compartilhados e quais eram as motivações para seu uso.

4.1 Processo de adoção

A adoção do AMIGOS foi imediata e, três meses depois, praticamente todos os usuários eram considerados ativos, principalmente por que

“todos foram chamados a opinar sobre o futuro do CESAR”, afirmou R2. Essa foi a grande estratégia para motivar as pessoas a exporem suas ideias no SNS, conforme apurou-se na análise de conteúdo efetuada. Os usuários mais ativos no AMIGOS são os engenheiros de *software*, que utilizam a ferramenta “para tirar dúvidas e compartilhar blocos de código” afirmaram R4 e R5. Atualmente, como aponta R1, cerca de 1/5 dos usuários interagem diariamente no SNS, mesmo assim, complementa R1, o conteúdo transacionado por esses usuários é extremamente importante para a empresa.

A adoção da *BeeHive* também foi imediata e, oito meses depois de lançado, cerca de 2/3 dos usuários eram considerados ativos, interagindo pelo menos semanalmente. Os usuários com maior participação distribuíam-se entre engenheiros/TI (27%), executivos do alto escalão (15%) e gerentes (10%). Dos 57 países usuários, os EUA formavam 40% dos usuários, enquanto Índia representava cerca de 15%, dados ratificados de forma relativa pelos especialistas respondentes.

4.2 Conteúdo compartilhado

Como nas redes sociais abertas, a *BeeHive* e o AMIGOS suportam a gestão de perfis, de lista de amigos e de conteúdo. O conteúdo pode ser pessoal (como fotos e lista de interesses) ou profissional (como projetos em que este usuário está envolvido e código fonte). A visibilidade da lista de interesses e das fotos pode ser restringida para apenas as conexões diretas ou pode ser aberta para qualquer usuário dos SNS analisados. Em opinião quase unânime, o quesito testemunhos também foi percebido como extremamente valorizado, especialmente pelos usuários do AMIGOS.

No caso da *BeeHive*, a atividade que os usuários mais fazem é escrever comentários (20%), seguida pela construção de novas conexões (11%) e pela carga de novas fotos, *status* de projetos, perfil e listas, conforme exame do texto base dos especialistas da IBM. É interessante registrar que a maioria tinha interesse de aumentar o volume de informações compartilhadas, conforme assegurou um *expert* alemão entrevistado.

No caso do AMIGOS não foi possível quantificar-se, mas ficou evidente que, além dos comentários sobre os *posts*, os usuários valorizaram bastante a troca de conteúdo, no caso, de código fonte, sendo esta a categoria mais presente na codificação das categorias da análise de conteúdo efetuada.

4.3 Conexão e uso: comunidades e motivações

Uma característica das redes sociais abertas que foi incorporada no AMIGOS foi aquela que possibilita aos usuários a criação de comunidades de interesse. Nessas comunidades usuários com interesses afins circulam informações “que só interessam a eles, criando elos mais específicos, como as comunidades Caronas e Saúde” (R1). Contudo, diversas comunidades têm vida curta, pois seus criadores e seguidores deixam de postar novidades interessantes.

Os usuários da *BeeHive* a utilizam para se conectarem com elos fracos de sua rede, com colegas que eles não conhecem bem (e passam a conhecer por conta das informações pessoais e profissionais que lá são disponibilizadas), “com quem trabalharam antes, mas que atualmente têm pouco contato, ou que poderão vir a trabalhar em projetos futuros”, conforme mencionou um especialista norte americano ouvido. De uma forma geral, eles começam interagindo bem mais com colegas próximos, mas depois passam “a ir mais longe” dentro de suas redes sociais.

No caso do AMIGOS ficou mais evidente a interação entre grupos funcionais mais específicos, como no caso dos engenheiros de *software*, que trocam código fonte, nas expressões de R3, R4 e R5. Isso pode ter sido motivado, talvez, por conta da baixa dispersão geográfica do CESAR, que só tem escritórios em Recife, São Paulo e Paraná.

No que concerne à motivação de os respondentes se conectarem aos SNS, tanto para os usuários do AMIGOS como para os da *BeeHive*, os resultados encontrados apontam, por exemplo, que os funcionários utilizam o SNS para pesquisar novas informações sobre suas empresas e seus projetos. *Blogs*, listas e *wikis* representam novos repositórios de informações geradas pelos trabalhadores, sendo este o maior valor dessa ferramenta na visão de todos os funcionários entrevistados. Corroborando os estudos conduzidos por Thom-Santelli, Muller e Millen (2008), percebe-se um maior direcionamento ao uso informacional que social. Embora um pouco em desajuste com a literatura, esta constatação de campo também aponta como base motivadora a gestão do conhecimento, o que não deixa de ser um resultado indireto significativo.

Adicionalmente, a pesquisa ratifica, em parte, a existência de papéis, como apontam Muller *et al.* (2009), ao concluir, por análise de similitude de opiniões nas entrevistas, que quem contribui com comentários e *blogs* na rede busca ser visto com a roupagem de líder ou de evangelista, bem mais do que exercer papel de buscador de informações ou de mentor de conexões sociais. No caso do AMIGOS, o líder maior do CESAR era inclusive apontado, indiretamente, como o grande “evangelizador” da organização.

No caso da *BeeHive*, o grande objetivo do projeto foi permitir que as pessoas se expressassem de forma rica e criativa, como acontece nos SNS abertos, tanto com informações profissionais, como pessoais. Para os líderes do projeto, em especial seu principal articulador, em depoimento por *e-mail*, “implementar essas formas de expressão como funcionalidades na *BeeHive* garantiria trazer para a rede corporativa algo que lhes faltava no portal corporativo da companhia”.

Já no caso do AMIGOS, pelo fato de a empresa não ser tão grande e também pela própria cultura brasileira, esse lado mais humano e social demonstrou-se mais valorizado como foco das redes sociais virtuais. Um exemplo categórico ouvido nos depoimentos do CESAR é o caso da comunidade que organiza o bloco de carnaval. Confirmando, porém a tendência efêmera antes aludida, “nos primeiros anos a comunidade “Dá o

Loud” teve uma forte participação, mas atualmente já praticamente não recebe muitos *posts*”, conforme afirmou R3 desolado.

Em síntese, três elementos muito nítidos advieram como respostas aos questionamentos sobre a motivação (o porquê) dos respondentes se conectarem aos seus SNS, em ambos os casos. Pela percepção que emergiu da análise foi possível taxá-los em dois níveis: pessoal e profissional, atinando-lhes ainda a aparição de forma isolada ou coletiva:

- O primeiro foi o desejo de compartilhar informações em um nível mais pessoal (*caring*), elemento fortíssimo nas redes sociais abertas (BOYD, 2004), que se repete no ambiente empresarial das redes sociais corporativas (BOYD; ELLISON, 2007). Este motivador esteve mais presente na *BeeHive*;
- O segundo tem a ver com carreira (*climbing*), pois a visibilidade alcançada pela exposição no ambiente favorece uma imagem positiva, especialmente dos evangelistas, publicadores e líderes de time (THOM-SANTELLI; MULLER; MILLEN, 2008). Este motivador só foi identificado na *BeeHive*;
- Por fim, o terceiro envolvia o suporte para projetos em andamento (*campaigning*). Envolvia mais diretamente a gestão do conhecimento, pois o compartilhamento de conteúdos e o apoio em discussões sobre projetos futuros fortaleciam ambos os lados (os emissores e os receptores das informações). Este foi flagrante nos dois casos estudados.

Com base nos resultados obtidos, os autores propõem um esquema de interrelacionamento entre as pessoas, o conhecimento compartilhado e a tecnologia de *sites* de redes sociais corporativas, já que para incrementar suas capacidades organizacionais em múltiplos níveis, as organizações focam, tipicamente, em pessoas, processos e tecnologias (BUTTLES-VALDEZ; SVOLOU; VALDEZ, 2008).

Esses elementos também são utilizados pela consultoria Booz Allen Hamilton, destacando a importância de se levar em consideração as pessoas e os processos durante a implementação de uma nova tecnologia, especialmente tecnologias sociais como *blogs*, *wikis* e SNS (WILLIAMS; LEASK, 2011).

Este esquema também está abrigado numa superestrutura maior denominada *groupware*, que como afirma Ciborra (1993), envolve o *group* (forma de trabalho coletivo, envolvendo colaboração e compartilhamento) com arremedo profissional e o *ware* (artefato ou ferramenta) cognominado nos SNS, que antes de tudo direcionam-se a conteúdo e comunicação, valorando mais o arremate pessoal.

A partir desse aparato tecnológico e sócio-organizacional, sintetizado na Figura 3, os usuários dos SNS podem tirar proveito tanto pessoal como profissional, como apresentado durante as discussões sobre as principais motivações para o uso dos SNS corporativos analisados.

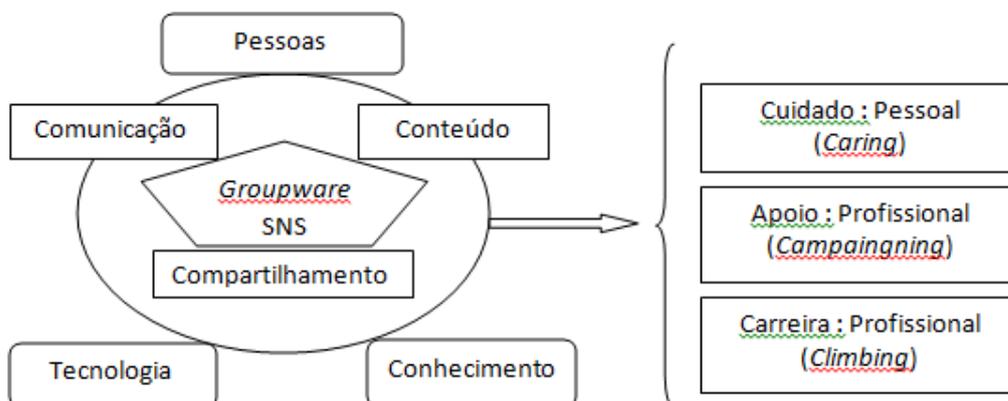


Figura 3 – Os SNS corporativos e suas utilizações

Fonte: elaborado pelos autores

5 CONCLUSÕES

O estudo sobre a implementação dos SNS *BeeHive* na IBM e do AMIGOS no CESAR demonstrou que as empresas estão começando a perceber que os SNS corporativos são uma ponte para a realidade dos SNS abertos, pois estes são os meios predominantes de comunicação dessa geração que navega pelo ciberespaço.

O volume de usuários do alto escalão, em ambos os casos estudados demonstra que os executivos de alto escalão também são usuários do sistema, evidenciando o seu compromisso com a ferramenta e com os possíveis resultados que advirão de seu uso. No caso do CESAR o líder maior é inclusive visto como evangelista, na conceituação de Thom-Santelli, Muller e Millen (2008). Esse arranjo sociotécnico diminui os níveis hierárquicos e quebra barreiras, independentemente do porte dessas organizações.

No tocante à criação e ao compartilhamento de informações, o tipo de ferramenta aqui analisado permite o armazenamento e a recuperação de informações de maneira rápida e sensível ao contexto, mas sempre levando em conta o perfil estabelecido pelo usuário, como ocorre nas redes abertas. Assim, a ferramenta se apresenta como mais uma possível solução para a gestão do conhecimento, embora não disponha de uma estrutura formal que possa ser compartilhada diretamente, tendo em vista não ser idealizada especificamente com este propósito.

As diversas convergências aqui apresentadas demonstram que as pessoas sentem necessidade de se aproximar umas das outras e os SNS são uma excelente forma de estreitar estes laços, sem quebrar totalmente os limites de acesso às suas informações pessoais que o usuário quiser estabelecer.

Mesmo que venham a ser utilizados como forma de crescimento na carreira ou na aprovação de projetos, os SNS corporativos tendem a ser

uma ferramenta tão comum quanto os SNS abertos, que hoje já reúnem milhões de usuários na sociedade, em especial no Brasil.

Como principais limitações deste estudo podem ser citados o fato de ser um estudo de apenas dois casos e a decisão de não ter sido realizado nenhum aprofundamento mais efetivo no universo de usuários dos dois SNS. Outrossim, parte significativa da análise da rede *BeeHive* foi baseada em um único artigo, que apresentava o seu caso, o que fragiliza a análise. Ainda que se tenha atenuado esta fragilidade ao se escutar diretamente os criadores do SNS, a coleta derivada desta iniciativa não foi muito reveladora.

Os resultados e reflexões suscitados a partir deste estudo podem contribuir para a ampliação do conhecimento acerca do tema, a serem associados a novos esforços de pesquisa, envolvendo o desenvolvimento de um estudo quantitativo sobre essa mesma temática, envolvendo as categorias e dimensões identificadas; o estudo da inovação de produtos sob a ótica dos SNS e das demais ferramentas da *Web 2.0*; e a investigação da participação dos clientes nesse processo, mas sob a ótica dos próprios clientes.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70. 2004.
- BARNES, J. A. Class and committee in a Norwegian island parish. *Human Relations*, 7, 39-58. 1954. Disponível em: <http://bit.ly/1gJSHVK>. Acesso em: 19 fev. 2014.
- BBC. *News Corp in \$580m Internet buy*. July 19, 2005. Disponível em: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4695495.stm>. Acesso em: 09 fev. 2014.
- BOYD, Danah M. Friendster and publicly articulated social networks. *ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, p. 1279-1282. *Proceedings...* New York: ACM Press. 2004.
- BOYD, Danah M.; ELLISON, Nicole B. Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. v. 13, n. 1, article 11, 2007.
- BUTTLES-VALDEZ, P.; SVOLOU, A.; VALDEZ, F. *A holistic approach to process improvement using the people CMM and the CMMI-DEV: technology, process, people, & culture, the holistic quadripartite*. SEPG. 2008. Disponível em: <http://bit.ly/1eRsrUo>. Acesso em: 18 fev. 2014.
- CIBORRA, Cláudio. *Teams, markets and systems*. Cambridge University Press: Cambridge, 1993.
- CESAR. *Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife*. Acesso em: 12 jan. 2014. Disponível em: www.cesar.org.br

COSTA, R.; OLIVEIRA, R.; SILVA, E.; MEIRA, S. A.M.I.G.O.S: uma plataforma para gestão de conhecimento através de redes sociais. Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos. 5., Vila Velha-ES. *Anais...* Vila Velha-ES: UFES, 2008, 12 p.

CHURCHILL, Gilbert. *Marketing research*. 7. ed. Orlando: The Dryden Press, 1999.

CUMMINGS, J.; MASSEY, A. P.; RAMESH, V. Web 2.0 proclivity: understanding how personal use influences organizational adoption. SIGDOC'09, *Proceedings...* October 5–7, 2009, Bloomington, Indiana, USA. ACM 978-1-60558-559-8/09/10. 2009.

DIMICCO, Joan; MILLEN, David R.; GEYER, Werner; DUGAN, Casey; BROWNHOLTZ, Beth; MULLER, Michael. Motivations for social networking at work. IBM research. *CSCW'2008. Proceedings...* Nov. 2008. Disponível em: <http://www.umsl.edu/~sauterv/5800/p711-dimicco.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2014.

FRAGOSO, S. WTF a crazy Brazilian invasion. In F. SUDWEEKS & H. HRACHOVEC (Eds.), *Proceedings of CATaC 2006*, p. 255-274. Murdoch, Australia: Murdoch University. 2006.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. *Análise léxica e análise de conteúdo – técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

GARCIA, Daniella de Araújo; BELLINI, Carlo Gabriel Porto. Participação em redes sociais virtuais sob a ótica das teorias da ação: investigação etnográfica preliminar sobre a identidade de estudantes de administração. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 8, n. 2, artigo 6. 2009.

GOMES, P. R. F. L. A construção compartilhada da satisfação: um estudo de caso sobre o Fiat Mio. *Dissertação*. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. 2013.

GRIFFITH, T.L.; SAWYER, J.E.; NEALE, M.A. Virtualness and knowledge: managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly*, v. 27, p. 265-287. 2003.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987.

HAYTHORNTHWAITE, C. Social networks and Internet connectivity effects. *Information, Communication, & Society*, v. 8, n. 2, p. 125-147, 2005. <http://dx.doi.org/10.1080/13691180500146185>

ISONI, Miguel M.; ISONI FILHO, Miguel M.; BELLINI, Carlo G. P. Utilizando os fatores críticos de sucesso para construir o modelo de ciclo de vida das comunidades virtuais. In: Encontro de Administração da Informação, 2., Recife-PE. *Anais...* Recife-PE: UFPE, 2009, 13 p.

JESUS, L. R. V.; MELLO, A. L. Cibercultura: a semente virtual da ciber-humanização. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, 36., Manaus-AM. *Anais...* Manaus-AM: UFAM, 2013.

JONES, Quentin. *Virtual-communities, virtual settlements & cyber-archaeology: a theoretical outline*. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1997.tb00075.x/full>. Acesso em: 18 fev. 2014.

KELLE, U. Theory building in qualitative research and computer programs for the management of textual data. *Sociological Research Online*, v. 2, n. 2, 1997. <http://dx.doi.org/10.5153/sro.86>

KEMPE, D.; KLEINBERG, J.; TARDOS, E. *Influential nodes in a diffusion model for social networks*. In: ICALP 2005, Lisboa, Portugal, *Proceedings...* 2005. Disponível em: <http://www-rcf.usc.edu/~dkempe/publications/influential-nodes.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2014.

KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAINÉ, M. O. J. Key success factors of virtual communities. 2006. *Dissertação em andamento (Mestrado em Engenharia) – Helsink – Finlândia*. Disponível em: http://users.tkk.fi/molaine3/ml_mastersthesis_310506_public.pdf. Acesso em: 02 fev. 2014.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: UFMG, 1999.

LÉVY, P. *O que é virtual?* 5. ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.

LÉVY, P. *Cibercultura*. São Paulo: Cortez, 1999.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *The elementary structures of kinship*. USA: Beacon Press, 1969.

LIMEIRA, Tânia M. V. *e-Marketing: o marketing na Internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARQUES, Eduardo. Os mecanismos relacionais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 22, n. 64, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092007000200013. Acesso em: 01 fev. 2014.

MATHEUS, R. F.; SILVA, A. B. O. Análise de redes sociais como método para a Ciência da Informação. *DataGramZero – Revista de Ciência da Informação*, v. 7, n. 2, 2006. Disponível em: http://www.dgz.org.br/abr06/Art_03.htm. Acesso em: 01 fev. 2014.

McKINSEY. 2007. *How companies are using Web 2.0* — a McKinsey global study, January 2007. Disponível em <http://www.finextra.com/Finextra-downloads//featuredocs/hobu07.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2014.

MEIRA, S. R. L. *Redes sociais corporativas*. 2008. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/srlm/2008-07-07-redes-sociais-chesf>. Acesso em: 18 fev. 2014.

- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- MIZRUCHI, Mark S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 72-86, jul. / set. 2006.
- MORENO, J. L. *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*. Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing Company, 1934. <http://dx.doi.org/10.1037/10648-000>
- MULLER, M.; FREYNE, J.; DUGAN, C.; MILLEN, D.; THOM-SANTELLI, J. Return On Contribution (ROC): A Metric for Enterprise Social Software. *ECSCW'2009. Proceedings...* p. 143-150. September 2009.
- NABETH, T. Understanding the identity concept in context of digital social environments. *Network of Excellence. FIDIS*, 2005.
- NICOLACI-DA-COSTA, A.M.; PIMENTEL, M. *Sistemas colaborativos para uma nova sociedade e um novo ser humano*. In: Sistemas colaborativos. PIMENTEL, M.; FUKS, H. (Orgs.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- NOVAES, Antônio Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 4. ed. São Paulo: Campus, 2007.
- SANDOVAL-ALMAZAN, Rodrigo; DÍAZ, María del Rocío Gómez. Un analisis exploratorio del uso de las redes sociales en internet como herramienta para la gestión del conocimiento. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 11, n. 1, jan-jun 2012. <http://dx.doi.org/10.5329/RESI.2012.1101002>
- SCHNECKENBERG, Dirk. Web 2.0 and the shift in corporate governance from control to democracy. *Knowledge Management Research & Practice*. v. 7, p. 234–248, 2009. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v7/n3/pdf/kmrp200917a.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2014.
- SILVEIRA, Henrique Flávio Rodrigues. Motivações e fatores críticos de sucesso para o planejamento de sistemas interorganizacionais na sociedade da informação. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n. 2, p. 107-124, maio/ago 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17039.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2014.
- STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of qualitative research*. California: SAGE Publications. 1994. p. 237-247.
- STROUD, Dick. Social networking: an age-neutral commodity – Social networking becomes a mature web application. 2007. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. v. 9, n. 3, p. 278-292. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/dddmp/journal/v9/n3/pdf/4350099a.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2014.

SZABÓ, Inácio; SILVA, R. R. G. Informação e inteligência coletiva no ciberespaço: uma abordagem dialética. *Revista Ciências & Cognição*, v. 11, p. 37-48, 2007.

THOM-SANTELLI, J.; MULLER, M. J.; MILLEN, D. R. Social tagging roles: publishers, evangelists, leaders. *CHI'2008. Proceedings...* p. 1041-1044. Nov. 2008.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2014.

WEITZMAN, Eben. Analyzing qualitative data with computer software. *HSR: Health Services Research*, v. 34, n. 5, part II, Dec 1999.

WILLIAMS, D. E.; LEASK, J. People, process, technology strategy for enterprise 2.0. USA: Booz, Allen, Hamilton, 2011.

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