

## **Estabelecimento de Dimensões em Redes Sociais por meio da relação entre a teoria dos seis mitos e a teoria da conversão do conhecimento**

### **AUTORES**

**PAULO SERGIO GONÇALVES DE OLIVEIRA**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

paulo.goncalves@facsumare.com.br

**MARCO ANTONIO PINHEIRO DA SILVEIRA**

Universidade IMES

marco.pinheiro@imes.edu.br

**GUILHERME RIGOLON**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

guilherme.rigolon@uol.com.br

### **Resumo**

O objetivo do artigo é estabelecer uma relação entre a teoria dos seis mitos de Cross;Nohria e Parker(2002) e a teoria de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi(1997) na utilização de redes sociais por profissionais de tecnologia da informação. Para atingir este objetivo foram analisadas as frequências relativas das questões, sendo a primeira análise em relação ao mito de “que todos devem estar conectados com todos” (as quais demonstraram que 62 respondentes) como moda e Concordo Muito em segundo, estes valores representam 90% da amostra, o que demonstra uma concordância em relação ao mito contrariando desta forma o que foi mencionado por Cross;Nohria e Parker(2002). O segundo item a ser analisado foi o fato de Granovetter(1983) apontar que os laços fracos são melhores que os laços fortes, fato que não foi confirmado pela amostra, pois 40 respondentes apontaram os laços fortes como melhores. O terceiro ponto foi verificar se o mito de que as pessoas para se adaptarem melhor em rede precisam ser extrovertidas, o que foi confirmado por 50 respondentes. O último ponto foi a utilização da análise MCA para determinar as dimensões geradas pelo cruzamento entre os dois modelos. Análise do modelo gerado pela MCA nos permitiu visualizar 3 dimensões assim nomeadas: Internalização em redes sociais, Combinação em redes sociais e Externalização em redes sociais.

### **Abstract**

The objective of this paper is establish one relation between the six myths theory of Cross;Nohria and Parker(2002) and conversion knowledge theory from Nonaka e Takeuchi(1997) in social network utilization by the information technology professionals. To achieve this objective was analyzed the questions relative frequencies, the first analyses was about the myth that “everyone needs to be connected to everyone”( this one shows that 62 answers) choose “agree” if first place and “Completely Agree” as second option, this values represents 90% from the sample this complain with the myth and negate the things that’s Cross;Nohria and Parker(2002) told. The second item to be analyzed was the fact that’s Grannoveter(1993) believes that’s the weak ties was better than strong ties, this fact was not confirmed by the sample because 40 answers appoints strong ties as better then weak ties. The third point was verify if the myth that’s told about the people need to be extraverted to fit with

the network, this was confirmed by the answers. The last point was the utilization of MCA statistics to determinate the dimensions that's result by the crossing of two models. This analyzes of generated 3 dimensions named in this way: Social Networks Internalization, Social Networks Combination and Social Networks Externalization.

**Palavras-Chave:** Redes Sociais, Conversão do Conhecimento, Conhecimento Tácito, Conhecimento Explícito.

## **1 - Introdução**

O objetivo do artigo é estabelecer uma relação entre a teoria dos seis mitos de Cross;Nohria e Parker(2002) e a teoria de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi(1997) na utilização de redes sociais por profissionais de tecnologia da informação. Para atingir este objetivo foi desenvolvido um instrumento de pesquisa composto por 5 questões. Após análise semântica o instrumento foi enviado para 200 profissionais, obtendo-se um retorno de 111 questionários que foram considerados válidos para fins de pesquisa. Após o retorno dos questionários os dados foram tabulados e analisados por meio das frequências relativas das questões e análise MCA para determinar as dimensões geradas pelo cruzamento dos dois modelos. Análise do modelo gerado pela MCA nos permitiu visualizar 3 dimensões assim nomeadas: Internalização em Redes Sociais, Combinação em Redes Sociais e Externalização em Redes Sociais.

Para entendimento melhor entendimento do assunto será desenvolvido no próximo tópico referencial teórico a respeito do tema redes sociais, seis mitos(CROSS;NOHRIA e PARKER, 2002) e modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

## **2 - Referencial Teórico**

### **2.1 - Redes Sociais nas Empresas**

O assunto redes sociais vem ganhando importância nas últimas duas décadas principalmente para as empresas inovadoras. Muitos executivos atualmente têm consciência de que o organograma já não mais reflete a forma como as coisas acontecem na organização e pelas razões levantadas já sabem intuitivamente a importância das redes informais (CROSS; NOHRIA; PARKER, 2002).

Este fenômeno se deve ao fato da inovação não ser produto apenas de uma pessoa ela é produto de um trabalho árduo de pesquisa coletiva (FLEMING; MARX, 2006).Um exemplo disto é o processo de desenvolvimento de um software onde as pessoas interagem e trocam informações para sanar dúvidas e resolver problemas durante a execução deste projeto.

A maioria dos projetos falha porque as empresas tentam utilizar estruturas formais para tentar geri-los. A razão disto é que as estruturas formais impedem a transferência e o fluxo do conhecimento necessário para alimentar os participantes de um projeto (RIZOVA, 2002). Neste contexto as redes sociais ganham importância por compensar a perda de flexibilidade imposta pelas estruturas formais, através do estabelecimento de uma estrutura informal por parte dos colaboradores.

Os colaboradores tendem a formar redes informais dependendo do tipo de relacionamento que possuem e também do tipo de conhecimento que desejam compartilhar (RIZOVA, 2002). Esta rede por sua vez é formada por um pequeno mundo de interconexões formado por vários clusters e mantenedores de conexões, indivíduos que são uma espécie de ponte entre um grupo e outro (FLEMING; MARX, 2006).

Isto é um indicador de que a inovação não ocorre de forma isolada, ou seja, as pessoas precisam interagir para buscar aumentar o seu conhecimento trabalhando de forma cooperativa e por esta razão as redes sociais ganham papel importante no cenário atual, principalmente para empresas inovadoras.

Desta forma podemos definir redes sociais ou informais como um conjunto de pessoas ou outras entidades sociais conectadas por um conjunto significativo de relacionamentos, tais como amizade co-trabalho ou troca de informações para objetivos desejados por compartilhar expertise, recursos e informação (LEA et ali, 2006).

Com o avanço da tecnologia da informação as redes sociais cresceram tanto no que diz respeito à interação presencial quanto à intermediada por uma infra-estrutura de computação que envolve pessoas em uma rede social *online* (LEA et ali, 2006). As interações tradicionais conduzidas face a face evoluíram sendo conduzidas atualmente pela *web* utilizando novas tecnologias tais como: colaboração em tempo real, mensagem instantânea e telefonia IP.

Sem as fronteiras físicas de uma rede social tradicional, as redes sociais *online* ampliam e melhoram os benefícios de uma rede tradicional através do tempo e espaço e da aceleração provocada pelo processo de globalização (LEA et ali, 2006).

Outro fator que influencia no aumento da importância das redes sociais é a necessidade de se gerir o conhecimento que tem se mostrado vital para as organizações, porém este gerenciamento tem se mostrado ineficaz no que diz respeito às ferramentas de tecnologia da informação, principalmente devido ao fato de serem subutilizadas ou não utilizadas para o fim ao qual elas foram desenvolvidas, desta forma existe a necessidade do desenvolvimento de ferramentas que incorporem a realidade informal das comunidades de compartilhamento (HUYSMAN; WULF, 2006).

Para que isto ocorra os sistemas tecnológicos das empresas devem levar em conta as dimensões do capital social em sua dimensão estrutural que se foca na densidade das redes e na estrutura dos papéis, analisando quais atores estão conectados, pois conectar pessoas para compartilhar conhecimentos nos traz um importante instrumental para podermos avaliar e melhorar esta comunicação.

Para efetuar esta análise podemos utilizar análise de redes que é um tipo de sociologia estrutural que se baseia em uma noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal (MIZRUCHI, 2006). Em 1934, Moreno criou os sociogramas que basicamente representam o mapeamento dos relacionamentos entre os indivíduos, que são representados como pontos conectados por linhas (geometria dos relacionamentos interpessoais). Os sociogramas foram produzidos para ajudar a identificar os líderes de grupos, isolamentos, direção dos nós e reciprocidade entre círculos de amizade (HATALA, 2006).

## 2.2 - Redes Sociais e Transferência do Conhecimento

Apesar do grande interesse que surgido em torno das redes sociais, os executivos das empresas não possuem uma noção clara de como gerenciar esta estrutura informal e por esta razão acreditam em basicamente em seis mitos quando precisam lidar com redes sociais ou informais (CROSS; NOHRIA e PARKER, 2002). Os seis mitos em relação às redes sociais são os seguintes (CROSS; NOHRIA e PARKER, 2002):

1. **Para criar redes melhores redes, nós precisamos nos comunicar melhor:** Os executivos em geral acreditam que para desenvolver redes melhores o que precisa ocorrer é uma ligação melhor entre as redes existentes, porém o que devemos saber é quem sabe o que, isto pode ser conseguido através de um levantamento;
2. **Todos precisam estar conectados com todos:** A maioria dos executivos conclui que quanto maior é o número de conexões melhor é a rede, porém esta informação não é verdadeira, pois ao forçarmos as pessoas a se comunicarem podemos na verdade

sobrecarregá-las tornando desta forma a rede contraproducente. Ao invés de se investir na ampliação da rede os executivos podem investir em manter relacionamentos estratégicos;

3. **Nós não podemos fazer muito para socorrer as redes informais:** Isto se deve a crença dos executivos de que as redes sociais dependem em grande parte de relacionamentos pessoais. Os executivos podem ajudar as redes sociais através de uma mudança de estrutura organizacional, ou seja, analisando que pontos da estrutura atrapalham o fluxo de informação;
4. **A adaptação das pessoas a rede depende de sua personalidade (a qual não pode ser mudada):** Isto se deve ao estereótipo de que as pessoas melhores posicionadas nas redes sociais são as extrovertidas. Porém em pesquisas desenvolvidas utilizando o utilizando-se o teste MBTI em pessoas que bem posicionadas em redes sociais não se demonstrou verdadeiro;
5. **As pessoas centrais que se tornaram gargalos devem ser mais acessíveis:** Isto não tem se mostrado verdade, pois se as pessoas consideradas centrais começarem a tentar responder dúvidas de outras pessoas em uma rede relativamente grande começarão a se sobrecarregar, para corrigir este problema o que deve ser feito é a preparação de outras pessoas que possam se tornar novos pontos de apoio para resolução de dúvidas, melhorando desta forma o fluxo e qualidade das informações;
6. **Eu já sei o que ocorre na minha rede:** Os executivos sempre partem do princípio que sabem tudo que ocorre nas redes sociais de suas empresas, porém com o afastamento natural que a profissão exige isto não tem se mostrado verdade. Isto ocorre porque os executivos não vêem o verdadeiro valor de investir no mapeamento das redes da empresa.

A idéia dos seis mitos é importante para elucidar algumas noções errôneas que possuímos a respeito das redes sociais, mas além disto precisamos entender como ocorre a transferência do conhecimento dentro destas redes para melhor aproveitarmos os benefícios que elas podem oferecer. Neste ínterim o modelo de transferência do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) torna-se uma importante ferramenta para entendermos como e de que maneira ocorre a transferência do conhecimento dentro de uma rede social ou informal.

Esse modelo se baseia na idéia de que a criação do conhecimento se dá em duas dimensões, ou seja, a ontológica e a epistemológica. A dimensão ontológica nos dá idéia de que o conhecimento é criado a partir do indivíduo e a partir dele disseminado pelos grupos e para fora da organização, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. E a dimensão epistemológica baseia-se na distinção entre conhecimento tácito e explícito, sendo o conhecimento explícito o conhecimento que pode ser facilmente articulado e transmitido e o conhecimento tácito é pessoal e específico ao contexto e de difícil articulação, este pode ser expresso através de modelos mentais e do aprender fazendo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O quadro 1, nos dá uma idéia da distinções existentes entre o conhecimento tácito e o explícito:

|   |  |
|---|--|
| Conhecimento Tácito<br>(Subjetivo)        | Conhecimento Explícito<br>(Objetivo)     |
| Conhecimento da Experiência<br>(Corpo)    | Conhecimento da Racionalidade<br>(Mente) |
| Conhecimento simultâneo<br>(aqui e agora) | Conhecimento Seqüencial<br>(lá e então)  |
| Conhecimento análogo<br>(prática)         | Conhecimento digital<br>(Teoria)         |

Quadro 1 – Distinções entre o conhecimento tácito e o explícito

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi( 1997, p.67)

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que quanto mais o conhecimento é transformado, ou seja, do tácito para o explícito e do explícito para o tácito, mais ele estará enraizado nas práticas da empresa, gerando desta forma vantagem competitiva para a organização. Esta conversão do conhecimento é realizada através de quatro processos, conforme sugere a figura 1:

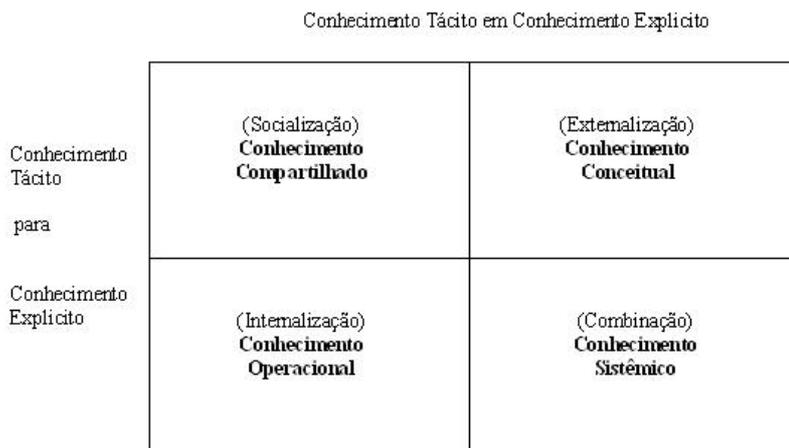


Figura 1 – Conversão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi(1997)

A interação entre o conhecimento tácito e explícito demonstrada na figura 1 é chamado de conversão do conhecimento por Nonaka e Takeuchi(1997) e corresponde a quatro processos a saber:

- a) **Socialização: Do conhecimento Tácito para Conhecimento Tácito:** trata-se de um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas;
- b) **Externalização: Do conhecimento Tácito para o conhecimento Explícito:** trata-se de um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. O modo de criação do conhecimento normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. Para se criar um dos métodos utilizados com frequência é combinar dedução e indução;
- c) **Combinação: Do conhecimento Explícito para o Conhecimento Explícito: é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento:** trata-se de combinar conjuntos diferentes de conhecimento explícito;

d) **Internalização: Do Conhecimento Explícito para o Conhecimento Tácito:** trata-se de um processo de incorporação do conhecimento explícito convertendo-o em conhecimento tácito, é o chamado aprender fazendo.

Até este ponto analisamos a transferência do conhecimento a partir da ótica da dimensão epistemológica, ainda não analisamos uma importante dimensão que é a ontológica conforme sugere a figura 2:

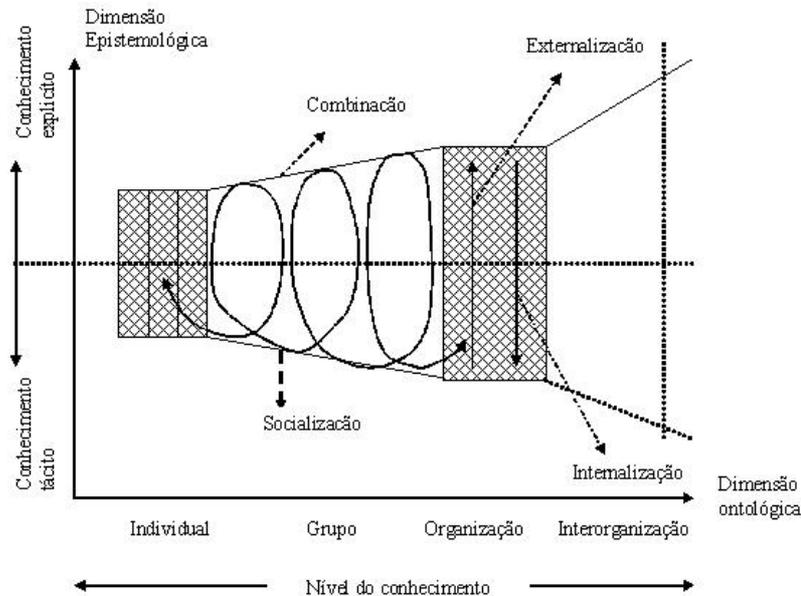


Figura 2 – Espiral do conhecimento  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi(1997)

A figura 2 nos demonstra a idéia de que o conhecimento tácito mobilizado é ampliado através dos quatro modos de conversão do conhecimento e se cristaliza em níveis ontológicos superiores. A esse processo damos o nome de espiral do conhecimento, na qual a interação entre conhecimento tácito e explícito ganhará uma escala cada vez maior na medida em que alçarem níveis ontológicos mais altos, ou seja, quando mais for compartilhado e atualizado pelas redes informais. Por esta ótica a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa em um nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras organizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Esse processo é desenvolvido pelas redes sociais que cumprem o papel de estimular a conversão de conhecimento através da interação entre os indivíduos que participam da rede na busca de soluções de problemas e compartilhamento de informações. Segundo Granovetter(1983) argumenta que os laços fracos, ou seja, amigos e conhecidos são mais importantes para a socialização do que os laços fortes( parentes e amigos próximos).

As redes sociais também podem ser definidas como comunidades de prática, pois são agrupamentos de pessoas que se reúnem de maneira informal para discutir sobre determinado assunto, com um propósito de aprenderem umas com as outras e de resolverem problemas ligados as suas áreas de interesse. As comunidades de prática podem estar totalmente contidas em uma organização ou mesmo romper as fronteiras da mesma, com membros de outras organizações parceiras ou concorrentes trocando informações. Um dos problemas aqui levantados é o fato das pessoas trocarem informações cujo conteúdo pode ser vital para empresa, ou mesmo são objetos de propriedade intelectual da organização. Porém existe uma vantagem nisto, pois problemas podem ser resolvidos mais rapidamente e provou-se que as

peças quase sempre não compartilham segredos organizacionais vitais, e se o fazem sabem com quem podem contar. Porém vale a pena ressaltar que nem todos os grupos são locais de aprendizagem (STEWART, 1998).

Para fomentar o surgimento e manutenção de comunidades de práticas os gerentes pode tomar as seguintes ações( STEWART, 1998):

- **Reconhecendo essas comunidades de prática e sua importância:** É relativamente fácil reconhecê-las dentro de um departamento ou unidade de negócios, porém é difícil reconhecer as que cruzam fronteiras organizacionais. Procure algo em comum, ou seja, trabalhos que existam em diferentes áreas geográficas;
- **Dando-lhes os recursos de que elas precisam:** As comunidades de prática não precisam de muitos recursos: deixe-lhes construir uma intranet, usar a sala de reuniões de vez em quando, realizar reuniões ocasionais para discutir despesas, convidar um palestrante;
- **Fertilize o solo, mas não interfira no problema:** Permita que as comunidades troquem informações, pois assim poderão dar o retorno que você espera, se financiar uma comunidade de prática não espere obter retornos financeiros disto, pois elas irão contribuir com aquilo que acham necessário contribuir.

Utilizando-se das idéias propostas por Nonaka e Takeuchi(1997) os gestores podem entender e melhorar o fluxo de troca de conhecimento entre as redes informais e utilizando das idéias de Stewart(1998) os gestores podem entender de que forma podem criar infra-estruturas necessárias para que as redes informais se desenvolvam e passem a ser um diferencial competitivo da organização.

### 3 - Metodologia

A pesquisa desenvolvida no artigo tem caráter exploratório por buscar “[...] proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2006:43)”. Para o delineamento da pesquisa foi desenvolvido um levantamento (SURVEY), utilizando-se de um questionário composto pelas questões demonstradas no quadro 2:

| <b>Questionário para profissionais de TI</b>  |
|---|
| 1. Informe a área principal em você atua( p.ex: desenvolvimento, suporte técnico, redes, etc): e tempo de atuação(em anos)  |
| 2. Considere a Tarefa A – Você precisa sanar dúvidas técnicas. A quem você recorre?(Coloque em Ordem 1º, 2º e 3º)<br>___ Manuais e tutoriais      ___ Pessoas Conhecidas      ___ Fóruns  |
| 3. Tarefa B – você procura uma recolocação na área de TI. A quem você recorre? ( coloque me ordem 1º,2º,3º)<br>___ Anúncios de Jornal ou anúncios na web      ___ Pessoas Conhecidas      ___ Agências de Emprego   |
| 4.Quanto mais conhecidos eu tiver que possam me ajudar nas tarefas A e B, melhor.<br>Discordo Muito( )    Discordo( )    Indiferente( )    Concordo( )    Concordo Muito( )   |
| 5. A chance de eu ser bem sucedido quando recorro a conhecido que possam me ajudar nas tarefas A e B é maior quando eles são pessoas próximas(amigos ou parentes)<br>Discordo Muito( )    Discordo( )    Indiferente( )    Concordo( )    Concordo Muito( ) |
| 6. É importante a gente ser extrovertido para conseguir ter uma boa rede de conhecidos que ajudem nas tarefas A e B.<br>Discordo Muito( )    Discordo( )    Indiferente( )    Concordo( )    Concordo Muito( )  |

Quadro 2 – Instrumento de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir do referencial teórico e enviado a alguns profissionais para análise semântica. Após correção e melhorias sugeridas o instrumento de pesquisa foi enviado 200 profissionais utilizando-se para isto uma amostra por conveniência e acessibilidade. Dos 200 questionários enviados, 111 foram recebidos e considerados válidos para utilização no desenvolvimento do estudo. Os profissionais participantes da pesquisa estão classificados no quadro 3:

| Área           |                  | Frequência | Percentual | Percentual de Válidos | Percentual Acumulado |
|----------------|------------------|------------|------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Válidos</b> | Desenvolvimento  | 54         | 48,65      | 48,65                 | 48,65                |
|                | Suporte Técnico  | 36         | 32,43      | 32,43                 | 81,08                |
|                | Redes            | 4          | 3,60       | 3,60                  | 84,68                |
|                | Testes/Qualidade | 3          | 2,70       | 2,70                  | 87,39                |
|                | Produção         | 2          | 1,80       | 1,80                  | 89,19                |
|                | Análise          | 5          | 4,50       | 4,50                  | 93,69                |
|                | Projetos         | 3          | 2,70       | 2,70                  | 96,40                |
|                | Help Desk        | 1          | 0,90       | 0,90                  | 97,30                |
|                | Educação         | 1          | 0,90       | 0,90                  | 98,20                |
|                | Outros           | 2          | 1,80       | 1,80                  |                      |
|                | <b>Total</b>     | <b>111</b> | <b>100</b> | <b>100</b>            | <b>100</b>           |

Quadro 3 – Classificação e quantificação dos profissionais segunda a área de atuação  
Fonte: Quadro gerado pelo SPSS a partir de Pesquisa (2007)

A figura 3 tem como objetivo demonstrar a experiência em anos dos participantes da pesquisa:

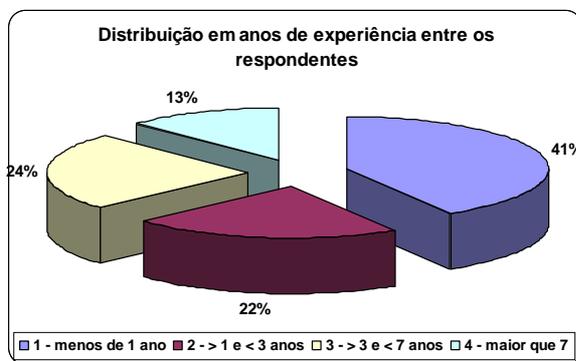


Figura 3 – Experiência em anos entre os respondentes  
Fonte: Pesquisa(2007)

A figura 3 demonstra que 41% dos respondentes possui menos de 1 anos de experiência na área de TI, 24% possui experiência maior que 3 anos e menor que 7 anos, 22% possui experiência entre 1 e 3 anos e 13% maior que 7 anos.

A análise dos dados foi efetuada utilizando-se da frequência relativa e da moda obtida na tabulação dos dados. Para uma análise mais aprofundada serão avaliados os constructos que emergem do relacionamento entre as 5 questões através da análise MCA do SPSS(PESTANA e GAGEIRO, 2005). “A MCA permite estuda a relação entre mais do que duas variáveis nominais e representá-las em poucas dimensões, normalmente duas ou três(PESTANA e GAGEIRO,2005:210).

#### 4 - Análise dos Dados

Os dados foram analisados inicialmente por meio das frequências presentes nas questões, com o propósito de se verificar a moda das respostas e desta forma elaborar indicadores que possibilitem confrontar a pesquisa com o referencial teórico. O quadro 4 apresenta os resultados da questão “Quanto mais conhecidos eu tiver que possam me ajudar melhor” do instrumento de pesquisa, esta variável foi elaborada a partir do mito: **Todos precisam estar conectados com todos** (CROSS; NOHRIA e PARKER, 2002).

| <b>Quanto mais conhecidos eu tiver que possam me ajudar melhor.</b> |                |            |
|---|----------------|------------|
|   |                | Frequência |
| Válidos   | Discordo Muito | 2          |
|   | Discordo       | 5          |
|   | Indiferente    | 4          |
|   | Concordo(a)    | 62         |
|   | Concordo Muito | 38         |
|   | Total          | 111        |
| a - Moda  |                |            |

Quadro 4 – Variável Seis Mitos A

Fonte: Quadro gerado pelo SPSS a partir de Pesquisa (2007)

Por meio dos valores demonstrados no quadro 4 que apresentam concordo(62 respondentes) como moda e Concordo Muito em segundo, estes valores representam 90% da amostra, o que demonstra uma concordância em relação ao mito contrariando desta forma o que foi mencionado por Cross;Nohria e Parker, 2002.

| <b>A chance quando recorro a conhecidos que possam me ajudar é maior quando eles são pessoas próximas (parentes e amigos)</b> |                |            |
|---|----------------|------------|
|   |                | Frequência |
| Válidos   | Discordo Muito | 2          |
|   | Discordo       | 20         |
|   | Indiferente    | 26         |
|   | Concordo(a)    | 40         |
|   | Concordo Muito | 23         |
|   | Total          | 111        |
| a – Moda  |                |            |

Quadro 5 – Variável Laços Forte/Fracos

Fonte: Quadro gerado pelo SPSS a partir de Pesquisa (2007)

O quadro 5 tem como objetivo analisar se os laços forte ou fracos são melhores segundo a opinião dos respondentes da pesquisa, os resultados encontrados demonstram ser “Concordo” a moda e que os respondentes preferem recorrer primeiramente aos laços fortes( amigos ou parentes) quando possuem dúvidas ou precisam de uma recolocação no mercado profissional contrariando as afirmações de Granovetter(1983).

| <b>É importante a gente ser extrovertido para conseguir ter uma boa rede de conhecidos que ajudem.</b> |                |            |
|--|----------------|------------|
|  |                | Frequência |
| Válidos  | Discordo Muito | 1          |
|  | Discordo       | 12         |
|  | Indiferente    | 19         |
|  | Concordo(a)    | 50         |
|  | Concordo Muito | 29         |
|  | Total          | 111        |
| a - Moda   |                |            |

Quadro 6 – Variável Seis Mitos B

Fonte: Quadro gerado pelo SPSS a partir de Pesquisa (2007)

O quadro 6 tem como objetivo analisar a variável número 4 dos seis mitos onde o qual afirma que a adaptação das pessoas depende de sua personalidade, ou seja, pessoas mais extrovertidas tem melhor chance de sucesso em redes sociais. A resposta que representa a moda de respostas é “concordo”, que também contraria o que foi afirmado pelos Cross, Nohria e Parker(2002), pois segundo os respondentes a adaptação às redes sociais está ligada diretamente à personalidade.

Com o propósito de se relacionar os modelo dos seis mitos (CROSS, NOHRIA e PARKER, 2002) e a teoria da conversão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) foi utilizada análise MCA, para relacionar as duas primeiras questões que se referem à teoria de conversão do conhecimento(NONAKA e TAKEUCHI, 1997) com as três últimas referentes aos seis mitos(CROSS; NOHRIA e PARKER, 2002) e a teoria do laços fracos(GRANOVETTER, 1983), para formar dimensões que expliquem melhor o modelo.

O quadro 7 demonstra o processo de iteração:

| Número de Iteração | Variância Contabilizada |          |          |
|--------------------|-------------------------|----------|----------|
|                    | Total                   | Aumento  | Perda    |
| 1                  | 0,209856                | 0,209856 | 8,790144 |
| 2                  | 1,932936                | 1,723081 | 7,067064 |
| 3                  | 2,19485                 | 0,261914 | 6,80515  |
| 4                  | 2,284459                | 0,089609 | 6,715541 |
| 5                  | 2,32318                 | 0,038721 | 6,67682  |
| 6                  | 2,34767                 | 0,02449  | 6,65233  |
| 7                  | 2,367087                | 0,019417 | 6,632913 |
| 8                  | 2,383613                | 0,016527 | 6,616387 |
| 9                  | 2,397665                | 0,014052 | 6,602335 |
| 10                 | 2,409301                | 0,011636 | 6,590699 |
| 11                 | 2,418635                | 0,009334 | 6,581365 |
| 12                 | 2,425909                | 0,007274 | 6,574091 |
| 13                 | 2,431447                | 0,005538 | 6,568553 |
| 14                 | 2,435594                | 0,004147 | 6,564406 |
| 15                 | 2,438664                | 0,00307  | 6,561336 |
| 16                 | 2,440922                | 0,002258 | 6,559078 |
| 17                 | 2,442578                | 0,001656 | 6,557422 |
| 18                 | 2,443792                | 0,001214 | 6,556208 |
| 19                 | 2,444682                | 0,00089  | 6,555318 |
| 20                 | 2,445337                | 0,000655 | 6,554663 |
| 21                 | 2,44582                 | 0,000483 | 6,55418  |
| 22                 | 2,446178                | 0,000358 | 6,553822 |
| 23                 | 2,446444                | 0,000266 | 6,553556 |
| 24                 | 2,446642                | 0,000198 | 6,553358 |
| 25                 | 2,44679                 | 0,000148 | 6,55321  |
| 26                 | 2,446901                | 0,000111 | 6,553099 |
| 27                 | 2,446985                | 8,38E-05 | 6,553015 |
| 28                 | 2,447048                | 6,32E-05 | 6,552952 |
| 29                 | 2,447096                | 4,78E-05 | 6,552904 |
| 30                 | 2,447132                | 3,63E-05 | 6,552868 |
| 31                 | 2,44716                 | 2,76E-05 | 6,55284  |
| 32                 | 2,447181                | 2,1E-05  | 6,552819 |
| 33                 | 2,447197                | 1,6E-05  | 6,552803 |
| 34                 | 2,447209                | 1,22E-05 | 6,552791 |
| 35                 | 2,447219                | 9,33E-06 | 6,552781 |

a - O processo de iteração foi finalizado porque a convergência do teste foi atingida

Quadro 7 – Processo de Iteração do modelo  
Fonte: Quadro gerado pelo SPSS a partir de Pesquisa (2007)

O quadro 7 demonstra que para se chegar as dimensões do modelo, o processo de MCA foi rodado 35 vezes até que se atingisse a convergência do teste.

O quadro 8 demonstra o valor do Alpha de Cronbach, as medidas de Eigenvalue e a Inertia:

| Sumário do Modelo |                   |                         |             |                |
|-------------------|-------------------|-------------------------|-------------|----------------|
| Dimensão          | Alpha de Cronbach | Variância Contabilizada |             |                |
|                   |                   | Total (Eigenvalue)      | Inertia     | % of Variância |
| 1                 | 0,736470992       | 2,895536693             | 0,321726299 | 32,17262993    |
| 2                 | 0,636797847       | 2,304373609             | 0,256041512 | 25,60415121    |
| 3                 | 0,599722512       | 2,141745349             | 0,237971705 | 23,79717054    |
| Total             |                   | 7,341655651             | 0,815739517 |                |
| Média             | 0,665294429       | 2,44721855              | 0,271913172 | 27,19131723    |

a - A média do Alpha de Cronbach é baseada na média do Eigenvalue

Quadro 8 – Valores do Alpha de Cronbach para três dimensões  
Fonte: Quadro gerado pelo SPSS a partir de Pesquisa (2007)

O quadro 8 apresenta as medidas de discriminação encontradas no modelo, por meio da coluna Eigenvalue que representa os valores próprios (PESTANA e GAGEIRO, 2002). Utilizando-se da coluna “Inertia”, verificamos que a primeira dimensão contribui com 32,17% na explicação da variação dos dados, enquanto a segunda explica 25,60% e finalmente a terceira explica 23,79%. Se juntarmos as três dimensões elas explicam 81,57% da variação

dos dados e que, portanto as torna aceitáveis. Por meio do quadro 9 utilizaremos a teoria de Nonaka e Takeuchi(1997) para traçar um dimensões dos perfis em redes sociais, pelo método de conversão do conhecimento e troca de experiências.

| Medidas de Discriminação  |                                 |                             |                                 |        |
|---|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------|
|   | Dimensão                        |                             |                                 | Média  |
|   | Internalização em Redes Sociais | Combinação em Redes Sociais | Externalização em Redes Sociais |        |
| Tarefa A - Você recorre para sanar dúvidas - Manuais Tutoriais  | 0,511                           | 0,069                       | 0,055                           | 0,212  |
| Tarefa A - Você recorre para sanar dúvidas - Pessoas Conhecidas   | 0,356                           | 0,029                       | 0,527                           | 0,304  |
| Tarefa A - Você recorre para sanar dúvidas - Fóruns   | 0,354                           | 0,009                       | 0,393                           | 0,252  |
| Tarefa B - Procura Recolocação - Anúncios de Jornal ou anúncios na Web  | 0,512                           | 0,541                       | 0,014                           | 0,356  |
| Tarefa B - Procura Recolocação - Pessoas Conhecidas   | 0,423                           | 0,738                       | 0,001                           | 0,387  |
| Tarefa B - Procura Recolocação - Agências de Emprego  | 0,278                           | 0,535                       | 0,022                           | 0,278  |
| Quanto mais conhecidos eu tiver que possam me ajudar melhor.  | 0,239                           | 0,289                       | 0,369                           | 0,299  |
| A chance quando recorro a conhecidos que possam me ajudar é maior quando eles são pessoas próximas(parentes e amigos) | 0,125                           | 0,056                       | 0,460                           | 0,213  |
| É importante a gente ser extrovertido para conseguir ter uma boa rede de conhecidos que ajudem.                       | 0,098                           | 0,038                       | 0,301                           | 0,146  |
| Total de Ativos   | 2,896                           | 2,304                       | 2,142                           | 2,447  |
| % da Variância  | 32,173                          | 25,604                      | 23,797                          | 27,191 |

Quadro 9 – Dimensões do Modelo

Fonte: Quadro gerado pelo SPSS a partir de Pesquisa (2007)

Devido ao fato das variáveis relacionadas na dimensão 1 estarem mais ligadas a processos de obtenção e utilização de conhecimento explícito e também na conversão deste conhecimento em tácito para utilização, a primeira dimensão foi nomeada “Internalização em Redes Sociais”, pois segundo Nonaka e Takeuchi(1997) internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito convertendo-o em tácito, é o chamado aprender fazendo.

A segunda dimensão foi nomeada como “Combinação em redes sociais” por estar ligada a troca de conhecimentos explícitos e a combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos par formar novos conceitos (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Finalmente a terceira dimensão foi nomeada como “externalização em redes sociais”, pelo motivo de as variáveis que a compõem estarem ligadas a um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos(Nonaka e Takeuchi, 1997), pelo fato de as pessoas precisarem converter aquilo que sabem através de experiência e experimentação em conceitos codificados, para poderem distribuí-los por meio da Internet ou outras ferramentas computacionais de comunicação.

## Conclusão

Parte do objetivo do artigo foi atingida ao se verificar que 62 respondentes assinalaram “concordo” ao serem perguntados se “quantos mais conhecidos que possam me ajudar melhor”, contrariando desta forma o mito “todos precisam estar conectados com todos”. Uma

outra parte foi atingida também ao se verificar que 40 respondentes assinalaram concordo ao serem perguntados “A chance quando recorro a conhecidos que possam me ajudar e melhor”, por meio deste resultado pode-se verificar que os respondentes preferem acessar laços fortes quando possuem dúvidas ou precisam se recolocar. Outra parte do objetivo foi atingida ao ser verificar que 50 respondentes assinalaram concordo ao serem interrogados por meio da seguinte pergunta “É importante ser extrovertido para conseguir ter uma boa rede de conhecidos que ajudem”, este resultado também contraria o mito “onde afirma que a adaptação da rede não depende da personalidade”. A parte final do objetivo foi atingida ao se estabelecerem três dimensões por meio da utilização de análise MCA, com base no referencial proposto por Cross;Nohria e Parker e também pelo modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi(1997). As dimensões encontradas foram Internalização em redes sociais, Combinação em redes sociais e Externalização em redes sociais.

### **Referências Bibliográficas**

CROSS, Rob; NOHRIA, Nitin;PARKER, Andrew. **Six Myths about Informal Networks – and how to overcome Them**. Mit Sloan Management Review.Vol.43, N.3, p. 2002.

FLEMING, Lee; MARX, Matt. **Managing Innovation in Small Worlds**. Mit Sloan Management Review. v 48; n 1, v48, United States. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**.- São Paulo: Atlas, 5ed, 2006.  
GRANOVETER, Mark. **The Strength of Weak Ties: A network Theory Revisited**. Sociological Theory, Volume 1, p 201-233, 1983.

HATALA, John-Paul. **Social Analysis in Human Resource Development: A New Methodology**. Human Resource Development Review. Vol 5, 1, P 49-71, Mar. 2006.

HUYSMAN, Marleen; WULF, Volker. **It to support Knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis**. Journal of Information Technology. n 21,p 40-51, United States. 2006.

LEA, Bih-Ru et ali. **Enhancing Business Networks Using Social Network Based Virtual Communities**. Industrial Management Data Systems.106, P 121-138. ABI/INFORM Global. 2006.

MIZRUCHI, Mark S.**Análise de Redes Sociais: Avanços Recentes e Controvérsias Atuais**. São Paulo. Revista de Administração de Empresas – RAE/FGV. Vol. 46, Num.3, Pgs. 72-86, jul-set. 2006.

NONAKA, Ikujiro;TAKEUCHI, Hitotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**.-Rio de Janeiro: Elsevier, 13 Ed.1997.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS**.- Lisboa: Silabo, 2005.

RIZOVA, Polly. **Are you network for successful Innovation?**. Mit Sloan: Management Review. Vol 47, n3. p 49-56. 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das Empresas.**-  
Rio de Janeiro:Elsevier, 12 Ed,1998.