

Paula Hidemi Kaneoya Arasaki

**USO DE MÍDIA SOCIAL CORPORATIVA PARA  
INTELIGÊNCIA COLABORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Área de Concentração Gestão do Conhecimento, Linha de Pesquisa Gestão do Conhecimento, empreendedorismo e inovação tecnológica, da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Neri dos Santos,  
Dr. Ing.

Florianópolis  
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Arasaki, Paula Hidemi Kaneoya

Uso de mídia social corporativa para inteligência colaborativa: um estudo de caso / Paula Hidemi Kaneoya Arasaki; orientador, Neri dos Santos. Florianópolis, SC, 2016.

95 p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências.

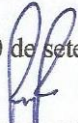
1. Inteligência colaborativa. 2. Mídia social corporativa. I. Santos, Neri dos. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

Paula Hidemi Kaneoya Arasaki

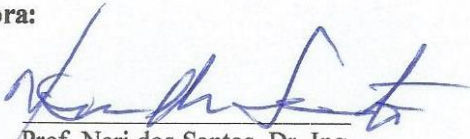
**USO DE MÍDIA SOCIAL CORPORATIVA PARA  
INTELIGÊNCIA COLABORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

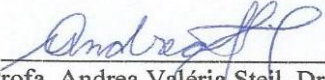
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.


Florianópolis, 30 de setembro de 2016.


  
\_\_\_\_\_  
Prof. Roberto Carlos do S. Pacheco, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Andrea Valéria Steil, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Elaine Rosangela de Oliveira Lucas, Dra.  
Membro externo  
Universidade do Estado de Santa Catarina  
Departamento de Biblioteconomia e Gestão da Informação

## AGRADECIMENTOS

Ao DOT digital group por possibilitar a formação no mestrado, a partir de flexibilização e incentivo. Aos colegas do DOT pela compreensão e apoio. Destaque para Camila Meneghetti, que além de líder e colega de trabalho, é um exemplo profissional a ser seguido, por demonstrar habilidades interpessoais e conhecimento técnico que me estimulam a cada vez mais me desenvolver.

Ao orientador professor Neri dos Santos, por me escolher como orientanda e ter proporcionado uma experiência tão rica como o mestrado. Exemplo de professor, que ensina mesmo sem estar em uma sala de aula, que compartilha conhecimentos e amplia os horizontes de seus pupilos. Agradeço por estimular o equilíbrio entre a vida profissional e a acadêmica, ao me aceitar e compreender as dificuldades por que passei para conciliar os estudos e a carreira.

Aos professores e colegas do EGC/UFSC, pelos aprendizados e compartilhamento de conhecimentos. À professora Marina Nakayama, que foi meu primeiro contato com o EGC, fundamental para a escolha de fazer o mestrado neste Programa.

Às professoras da minha banca, por aceitarem o convite de fazer parte desse momento, disponibilizando de seu tempo e atenção para contribuírem com a melhoria deste trabalho. Considero todas professoras exemplares, que espero que alguém me tome como referência um dia, como vocês são para mim. Espero continuar aprendendo com todas.

Ao Hiroshi, pela compreensão, incentivo e apoio, principalmente nos momentos de angústia, que não foram poucos. Agradeço também os cafezinhos e companhia na madrugada, que foram fundamentais para que eu pudesse finalizar o mestrado.

Aos meus pais e irmãos, por sempre incentivar a estudar e ter uma vida profissional e pessoal, plena e em equilíbrio. À minha mãe, Hisae, por sempre aparecer com um convite para tomar um café no momento certo, por saber colocar a minha autoconfiança para cima quando começo a questionar sobre minha capacidade e pela companhia durante a madrugada, enquanto morava na sua casa. Ao meu pai, Iochihiko, que sempre estimulou os estudos e que não se contenta com pouco, o que me fez com que sempre buscasse entregar o melhor.

## RESUMO

ARASAKI, Paula Hidemi Kaneoya. **Uso de mídia social corporativa para inteligência colaborativa: um estudo de caso.** 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

Em um contexto de organizações intensivas em conhecimento, o conhecimento dos colaboradores se torna o ativo de maior importância. As organizações se esforçam para gerir esse conhecimento, de forma a incorporá-los em sua estrutura, a fim de criar o conhecimento organizacional, que contribui com a sua competitividade e capacidade de gerar inovação. Nessa perspectiva, surge a inteligência colaborativa como forma de tornar as organizações mais competitivas, por meio da colaboração. Trata-se de uma forma de agregar contribuições de indivíduos diversos, que colaboram entre si, visando entregar um resultado maior e melhor do que aquele obtido apenas pela soma das contribuições individuais. E para que isso ocorra nas organizações, a mídia social corporativa (MSC) é uma ferramenta que possibilita essa interação entre os indivíduos. Nesse contexto, a pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar qual a utilização de uma mídia social corporativa em uma organização intensiva em conhecimento, a fim de estimular a inteligência colaborativa. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, com objetivo exploratório e envolveu a realização de um estudo de caso. Como resultados, obteve-se que diversos fatores estão associados ao uso de uma mídia social corporativa, como o senso de comunidade de uma organização, a tecnologia da mídia social e o propósito dela na organização.

**Palavras-chave:** Mídia social corporativa. Inteligência colaborativa. Colaboração.

## ABSTRACT

ARASAKI, Paula Hidemi Kaneoya. **Corporate social media use for collaborative intelligence: a case study**. 2016. Dissertation (Master In Knowledge Engineering and Management). Post-Graduation Program in Knowledge Engineering and Management. Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

In a context of knowledge intensive organizations, worker's knowledge becomes the most important asset. Organizations make efforts to manage this knowledge, in a way to incorporate them to its structure, aiming to form organizational knowledge, that contributes to its competitiveness and capacity of innovate. In this perspective, the collaborative intelligence emerges as a way to make organizations more competitive, through collaboration. It is a way to aggregate contributions of several individuals that collaborate and deliver bigger and better results, than the obtained by the sum of all individual contributions. And for this to occur, the corporate social media is a tool used for this interaction between individuals. This research was developed aiming to analyze how a corporate social media is used in a knowledge intensive organization, to stimulate collaborative intelligence. Therefore, the research is qualitative, exploratory and a case study. As results, several factors are related to the use of a corporate social media, such as the sense of community, the social media technology and its purpose in the organization.

**Keywords:** Corporate social media. Collaborative intelligence. Collaboration.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Interação entre inteligências .....                    | 36 |
| Figura 2 - Interação e socialização em mídias sociais online..... | 39 |
| Figura 3 - Poder das leis de participação .....                   | 40 |
| Figura 4 - Participação desigual em comunidades online .....      | 43 |
| Figura 5 - Componentes da colaboração em massa .....              | 45 |
| Figura 6 - Etapas da pesquisa .....                               | 49 |
| Figura 7 - Estudo de caso: estrutura organizacional .....         | 56 |
| Figura 8 - Participação desigual em comunidades online .....      | 83 |
| Figura 9 - Componentes da colaboração em massa .....              | 83 |
| Figura 10 - Interação entre inteligências.....                    | 84 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Trabalhos relacionados ao tema do Programa EGC .....         | 29 |
| Quadro 2 - Definições associadas à colaboração.....                     | 34 |
| Quadro 3 - Poder das leis de participação.....                          | 40 |
| Quadro 4 - Diferença entre mídias com fins sociais e empresariais ..... | 43 |
| Quadro 5 - Ferramentas utilizadas e seus fins .....                     | 57 |
| Quadro 6 - Áreas da MSC .....   | 57 |
| Quadro 7 - Impactos de uso de funções .....                             | 58 |
| Quadro 8 - Propósito da mídia social corporativa .....                  | 70 |
| Quadro 9 - Propósito por tempo de empresa .....                         | 70 |
| Quadro 10 - Orientações quanto ao uso da MSC.....                       | 71 |
| Quadro 11 - Tipo de orientação .....                                    | 71 |
| Quadro 12 - Caracterização dos conteúdos.....                           | 73 |
| Quadro 13 - Tipo de conteúdo: diversos ou trabalho .....                | 74 |
| Quadro 14 - Fatores associados à motivação em usar a MSC .....          | 75 |
| Quadro 15 - Fatores associados à desmotivação.....                      | 76 |
| Quadro 16 - O que considera antes de compartilhar? .....                | 77 |
| Quadro 17 - Principais reclamações da infraestrutura da MSC .....       | 79 |
| Quadro 18 - Fatores associados à colaboração na MSC .....               | 81 |



## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Relação de postagem e cargo .....                 | 62 |
| Gráfico 2 - Relação de postagem e pontuação .....             | 64 |
| Gráfico 3 - Relação de postagem e ano de entrada na MSC ..... | 65 |
| Gráfico 4 - Usuários que já postaram na MSC .....             | 66 |
| Gráfico 5 - Tipos de conteúdos compartilhados .....           | 67 |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Perfil etário dos usuários e dos entrevistados .....         | 60 |
| Tabela 2 - Perfil por cargo dos usuários e dos entrevistados .....      | 61 |
| Tabela 3 - Perfil por área de negócio dos usuários e entrevistados..... | 63 |
| Tabela 4 - Perfil por ano de entrada de usuários e entrevistados .....  | 64 |
| Tabela 5 - Perfil dos 5 grupos com mais membros.....                    | 68 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>25</b> |
| 1.2 OBJETIVOS .....   | 27        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....                                   | <b>27</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....                            | <b>27</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....   | 27        |
| 1.4 ADERÊNCIA DO TEMA AO PPGEGC .....                               | 29        |
| 1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO .....                                   | 30        |
| 1.6 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....                                | 30        |
| 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....                                     | 31        |
| <br>  |           |
| <b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....                                | <b>33</b> |
| 2.1 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO .....                   | 33        |
| 2.2 INTELIGÊNCIA COLABORATIVA .....                                 | 34        |
| 2.3 MÍDIA SOCIAL CORPORATIVA .....                                  | 38        |
| 2.4 COLABORAÇÃO E MÍDIAS SOCIAIS .....                              | 45        |
| <br>  |           |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                          | <b>49</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....                                  | 49        |
| 3.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO .....                                  | 50        |
| <b>3.2.1 Escolha da organização e das unidades de análise</b> ..... | <b>50</b> |
| <b>3.2.2 Método de investigação</b> .....                           | <b>50</b> |
| <b>3.2.3 Instrumento da coleta de dados</b> .....                   | <b>51</b> |
| <b>3.2.4 Sujeitos da pesquisa</b> .....                             | <b>51</b> |
| <b>3.2.5 Coleta de dados</b> .....                                  | <b>53</b> |
| <b>3.2.6 Tratamento dos dados</b> .....                             | <b>53</b> |
| <br>  |           |
| <b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS</b> .....                   | <b>55</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SELECIONADA .....                 | 55        |
| 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA MÍDIA SOCIAL CORPORATIVA .....                | 57        |
| 4.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS .....                        | 59        |
| <b>4.3.1 Dados dos usuários e respondentes</b> .....                | <b>60</b> |
| <b>4.3.2 Perfil das interações</b> .....                            | <b>66</b> |
| <b>4.3.3 Perfil dos grupos</b> .....                                | <b>68</b> |
| 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS: DADOS COLETADOS EM ENTREVISTAS .....    | 69        |
| <b>4.4.1 Propósito da MSC</b> .....                                 | <b>69</b> |
| <b>4.4.2 Percepção sobre a MSC</b> .....                            | <b>72</b> |
| <b>4.4.3 Motivação e desmotivação no uso da MSC</b> .....           | <b>75</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.4.4 Aspectos relacionados ao uso da MSC .....</b>   | <b>77</b>  |
| <b>4.4.5 Infraestrutura da MSC.....</b>  | <b>79</b>  |
| <b>4.4.6 Colaboração na organização .....</b>  | <b>80</b>  |
| <b>4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS .....</b>   | <b>82</b>  |
| <br>   |            |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>89</b>  |
| <b>5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS .....</b>   | <b>89</b>  |
| <b>5.1.1 Relacionar o uso de mídia social corporativa com a<br/>inteligência colaborativa.....</b>               | <b>89</b>  |
| <b>5.1.2 Identificar fatores relacionados à colaboração em mídia social<br/>corporativa.....</b>                 | <b>91</b>  |
| <b>5.1.3 Identificar aspectos associados a como estimular a<br/>colaboração na mídia social corporativa.....</b> | <b>93</b>  |
| <b>5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....</b>   | <b>94</b>  |
| <b>5.3 FUTURAS PESQUISAS .....</b>   | <b>94</b>  |
| <br>   |            |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>95</b>  |
| <br>   |            |
| <b>APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA<br/>SEMIESTRUTURADO.....</b>  | <b>105</b> |
| <b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE .....</b>   | <b>107</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da internet ao longo dos anos, tornando-a cada vez mais interativa – web 1.0 para 2.0, por exemplo –, foi possível observar uma mudança no perfil do usuário da internet. De consumidores de conteúdos, os usuários passaram a ser produtores, sendo denominados de *prosumers* (SPYER, 2007) ou interagentes (CORREA, 2015). A partir dessa mudança de comportamento e de tecnologia, ocorre o desenvolvimento de conteúdos digitais em sites, blogs, canais de conteúdos de vídeos, fotos, imagens, mídias sociais, entre outros.

Segundo Matsuura (2012), a cada dois anos, a produção de dados no mundo dobra. Em 2012 existia cerca de 500 quatrilhões de arquivos digitais e a previsão para 2020 é de que sejam gerados 35 zettabytes (35 trilhões de gigabytes). A exemplo da produção de conteúdo, no ano de 2013, o Twitter atingiu a média de 500 milhões de *tweets* por dia, ou 200 bilhões por ano (TWITTER, [s.d.]), com 241 milhões de usuários ativos ao fim daquele ano (NUMBER, 2015). Atualmente, são 307 milhões de usuários, o que representa um possível aumento de geração de conteúdo nessa mídia.

Segundo a União Internacional das Telecomunicações, órgão vinculado à Organização das Nações Unidas – ONU (MUNDO, 2015), 44% da população mundial, ou seja, 3,2 bilhões de pessoas, estão conectadas à internet. Dentre as pessoas conectadas, mais de 60% estão presentes nas mídias sociais. No mundo, são 1,79 bilhão de usuários ativos em mídias sociais, dos quais 1,55 bilhão está presente no Facebook, a mídia com maior número de usuários (STATISTICS, [s.d.]; BASSI, 2015).

Atentas ao comportamento produtivo dos usuários, as organizações verificaram as possíveis contribuições da colaboração das pessoas em seus negócios. O *crowdsourcing*, terceirização de uma atividade tradicionalmente desempenhada por uma pessoa para uma multidão indefinida (HOWE, 2009), é uma das possibilidades que têm sido exploradas.

No entanto, as oportunidades da colaboração nos negócios vai além do *crowdsourcing*. Elas estão relacionadas a ferramentas de colaboração – possibilitadas, por exemplo, pelas mídias sociais –, e associadas tanto à utilização estratégica para promoção da empresa, quanto para desenvolvimento interno dela. Diversos são os casos de organizações que melhoraram processos, inovaram em produtos e serviços e aumentaram o desempenho de seus colaboradores a partir do

uso dessas ferramentas (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2006). Para tanto, a existência de portais corporativos, portais de conhecimentos, intranets e mesmo mídias sociais corporativas se fazem cada vez mais presente em organizações intensivas em conhecimento, que possuem atividades de natureza cognitiva, em que o conhecimento se torna fator de produção (SILVA, 2010; ANGELONI, 2009; FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004; CACHIA; COMPAÑÓ; COSTA, 2007; BRADLEY; MCDONALD, 2013).

A colaboração está cada vez mais presente na sociedade e no desenvolvimento dos negócios. A exemplo estão: o aumento da existência de espaços de *coworking* (espaços compartilhados de trabalho), crescimento de iniciativas de *crowdfunding* (financiamento coletivo de iniciativas), desenvolvimento e uso de plataformas cuja criação de conteúdo é coletiva – como o Waze, aplicativo para trânsito por exemplo –, entre outros (GINESI; FEIJÓ, 2014; CHASE, 2015). De acordo com a Harvard Business Review (SAMUEL, 2014), a tendência é para uma economia da colaboração, em que o compartilhamento – de carros, roupas a conhecimentos – contribui para o seu desenvolvimento.

Atualmente, a colaboração – ou ao menos a sua relevância nas organizações – pode ser percebida a partir da gestão do conhecimento. Ter conhecimento das competências organizacionais, ter um mapeamento de conhecimento na organização, saber quem sabe o quê, compartilhar conhecimentos e experiências que auxiliem em tomada de decisão mais assertiva, são algumas das possibilidades (SVEIBY, 2001; CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011; JACKSON; KLOBAS, 2008; MILLER; PENTLAND; CHOI, 2012). Com o objetivo de criar valor para as organizações, a partir da gestão do conhecimento, estudos exploram o compartilhamento de conhecimento e a colaboração nas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998; HANSEN, 2010; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

No contexto de organizações inovadoras, de competitividade acirrada, de uma sociedade de uso intensivo de tecnologias e comportamento cada vez mais colaborativo, surge a inteligência colaborativa como uma forma de lidar com os negócios. O conceito de inteligência colaborativa está associado ao uso de tecnologias e ferramentas de colaboração, reunião do conhecimento e cooperação intelectual (LEE; LAN, 2007; CÂNDIDO, 2013). A inteligência colaborativa contribui para o aumento da competitividade das organizações, que passam a explorar com mais intensidade as suas competências e capital intelectual.

A partir da inteligência colaborativa como forma de tornar organizações mais competitivas e a crescente adoção de mídias sociais corporativas, surge a questão de pesquisa: **Qual a utilização de uma mídia social corporativa para estimular a inteligência colaborativa em uma organização intensiva em conhecimento?**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Descrever como uma mídia social corporativa é utilizada em uma organização intensiva em conhecimento, a fim de estimular a inteligência colaborativa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar fatores comportamentais relacionados ao uso de uma mídia social corporativa;
- b) Relacionar conceitualmente o uso de uma mídia social corporativa com a inteligência colaborativa;
- c) Identificar aspectos que estimulem a colaboração na mídia social corporativa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A instituição de processos de gestão do conhecimento e seus impactos nas organizações são diversos: memória organizacional e a retenção de conhecimentos gerados a partir de experiências da organização (WALSH; UNGSON, 1991); memória transacional e o conhecimento de quem sabe o quê (WEGNER; RAYMOND; ERBER, 1991); aprendizagem organizacional e compartilhamento de conhecimentos e desenvolvimento constante (EDMONSON; DILLON; ROLLOF, 2007; FIALHO et al, 2006); capacidade de inovação e criação de novos conhecimentos (CHOO, 2003); tomada de decisão (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011); entre outros.

Conhecidos os impactos da gestão do conhecimento em organizações e sob uma tendência de economia da colaboração (CHASE, 2015; SAMUEL, 2014), a inteligência colaborativa se torna uma forma das empresas se manterem competitivas. A partir da

cooperação intelectual, uso de tecnologias e reunião de conhecimentos (LEE; LAN, 2007), as organizações encontram um novo modelo de competitividade em meio a um contexto colaborativo.

Nesse contexto, as mídias sociais se configuram como ferramentas que possibilitam a colaboração e a interação entre pessoas. Ferramentas estas utilizadas tanto para a promoção social, quanto profissional, e de benefícios para ambas áreas. Tanto que, diversas organizações observaram o potencial do uso das mídias sociais para o desenvolvimento dos negócios. Seja por meio de iniciativas que envolvem um público indefinido – como o *crowdsourcing* (HOWE, 2008) – ou definido – como o caso de empresas (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2006; BRADLEY; MCDONALD, 2013).

A partir de estudos de casos de contribuições do uso das mídias sociais nas organizações, é crescente a adoção dessa ferramenta como forma de auxiliar a inovação, tomada de decisão e demais pontos relacionados à gestão do conhecimento (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2006; HOWE, 2008; BRADLEY; MCDONALD, 2013).

O presente estudo se faz necessário a partir do momento em que há um interesse crescente pelo tema da colaboração na sociedade, bem como o uso estratégico de mídia social corporativa ou mídias sociais nas organizações (HANSEN, 2010). A relação entre os temas são assuntos não explorados de forma extensiva, com possibilidades de avanços na área, que contribui para o desenvolvimento das organizações.

A utilização da mídia social corporativa com o objetivo de estimular a inteligência colaborativa em uma organização é tema pouco explorado na literatura. Por não haver literatura que explora o tema de forma extensiva, as organizações que desejam se beneficiar desse uso para criação de valor e aumento de competitividade acabam por desconhecer como proceder para que sejam gerados resultados efetivos.

A pesquisa, portanto, é justificada pela contribuição que o estudo do tema pode gerar às organizações interessadas em um aumento de sua competitividade, por meio da inteligência colaborativa, a partir do uso de mídia social corporativa.

No meio acadêmico, a pesquisa se justifica ao estudar temas de relevância para o meio organizacional, de forma a aproximar a academia das empresas. A academia estuda fenômenos que ocorrem nas empresas, contribuindo para a compreensão dos assuntos, e viabilizando ações por parte das organizações, com base na teoria científica.

A inteligência colaborativa, associada à mídia social corporativa, consiste em tema pouco explorado no meio acadêmico. A pesquisa que



originou a presente dissertação foi desenvolvida, a fim de correlacionar os temas e possibilitar novos estudos acadêmicos sobre os mesmos.

#### 1.4 ADERÊNCIA DO TEMA AO PPGE GC

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) trabalha com o “conhecimento como fator central de agregação de valores organizacionais e posicionamento da GC, EC e MC como interdisciplinas” (PACHECO; KERN; SELIG, 2014). Desta forma, verifica-se que se trata de um programa interdisciplinar, que correlaciona as diferentes áreas para que o conhecimento agregue valor às organizações.

A pesquisa trabalha com conceitos associados ao conhecimento: a inteligência colaborativa, relacionada a aspectos como o compartilhamento e gestão do conhecimento; e à mídia social corporativa, como ferramenta, meio para o compartilhamento de conhecimento e colaboração entre indivíduos.

Por tratar do conhecimento como elemento que pode ser compartilhado nas organizações, por meio de computadores, arquivos ou manuais, a abordagem que pauta a dissertação é a cognitivista. Herbert Simon, Noam Chomsky e Marvin Minsky são os principais estudiosos dessa abordagem (PACHECO; KERN; SELIG, 2014)..

No programa do EGC, o estudo está situado na área da Gestão do Conhecimento, porém se relaciona com as demais áreas. Ao trabalhar com rede social corporativa como repositório e meio para o compartilhamento de conhecimentos e colaboração, a pesquisa se relaciona com a Mídia do Conhecimento. Com a área da Engenharia do Conhecimento, a dissertação se relaciona a partir do desenvolvimento dessa rede social corporativa, que preza pela experiência do usuário, registro do que é compartilhado, e outros aspectos.

Os temas que pautam a dissertação – inteligência colaborativa e mídia social corporativa – foram estudados por ex-discentes do PPGEGC, conforme o quadro:

Quadro 1 - Trabalhos relacionados ao tema do Programa EGC

| <b>Autor</b>               | <b>Título</b>  | <b>Nível</b> |
|----------------------------|--|--------------|
| Marcondes da Silva Cândido | <a href="#">Inteligência colaborativa no apoio às empresas de pequeno porte</a> (2013) | D            |
| Tatiana Zacheo Rodrigues   | <a href="#">As mídias como ferramenta de compartilhamento de conhecimento:</a>         | M            |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <a href="#">estudo de caso em uma startup</a> (2014) |  |
|--|--|--|

Fonte: desenvolvido pela autora (2016)

A tese de Marcondes (2013) se relaciona por abordar a inteligência colaborativa em organizações. A dissertação de Rodrigues (2014) por tratar da utilização de mídias sociais em organizações intensivas em conhecimento, a partir de um estudo de caso. Não foram encontrados estudos originados no Programa, que correlacionam os dois temas.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O escopo da dissertação está na descrição de como uma mídia social corporativa é utilizada em uma organização intensiva em conhecimento, a fim de estimular a inteligência colaborativa. Para ilustrar o estudo, será realizado um estudo de caso, analisando a presença da mídia social corporativa, as interações que ocorrem, como poderiam ser estimuladas, a fim de se gerar inteligência colaborativa para a organização.

O estudo não tem como objetivo explorar as redes ou mídias sociais comerciais, como Facebook, YouTube, LinkedIn, e outros, que são abertas e reúnem milhares de usuários. A dissertação tem como foco a pesquisa em mídias sociais corporativas, implantadas em organizações intensivas em conhecimento, com o objetivo de compartilhar conhecimentos, experiências e informações internas à organização.

Com relação à delimitação conceitual da dissertação, o conhecimento estudado é o explícito. O objeto de análise é a mídia social corporativa de uma organização intensiva em conhecimento, sendo sua abrangência local. E a temporalidade é caracterizada como *cross sectional*.

## 1.6 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Gareth Morgan (1980) apresenta quatro paradigmas que representam uma visão da realidade, e que contêm diferentes escolas de pensamento. Os paradigmas são obtidos a partir do cruzamento entre a natureza da ciência e da sociedade.

A dissertação está sob o paradigma interpretativista de Morgan (1980), que visa compreender a essência do mundo no seu dia a dia (ELIAS et al, 2014). Trata-se de um paradigma relacionado à subjetividade.

A pesquisa é caracterizada como científica, devido ao objetivo de avançar no conhecimento acerca do assunto estudado.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em seis seções. O primeiro consiste na parte introdutória, que apresenta o contexto, a problematização, a justificativa, objetivos e aderência do estudo ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A segunda seção consiste na revisão de literatura, baseada em estudos sobre o tema nos últimos anos. Tal seção auxilia na formulação de questionamentos a serem buscados em campo.

A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa. Para isso, são abordados o planejamento da pesquisa, o método de investigação, a coleta de dados e seu tratamento.

A quarta seção caracteriza a organização e a mídia social corporativa, objetos do estudo. Apresenta os dados obtidos por meio dos métodos explicitados no capítulo anterior.

A quinta seção apresenta análise dos dados obtidos, considerando os conceitos abordados na revisão de literatura.

A sexta seção é a última do estudo e apresenta as considerações finais e indicações para futuras pesquisas sobre o tema.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura que embasa a pesquisa. De acordo com o objetivo do estudo, o mesmo se embasa em duas temáticas e o relacionamento delas: a inteligência colaborativa, a mídia social corporativa e a colaboração em mídias sociais, em um contexto de organizações intensivas em conhecimento.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Há dificuldade em definir o conceito de organização intensiva em conhecimento. O conhecimento é um conceito que possui diferentes definições, o que impacta no entendimento de uma organização intensiva em conhecimento (STARBUCK, 1992).

Maximiano (1992) define organização como sendo uma combinação de esforços individuais em prol da realização de propósitos coletivos. Sendo assim, está associada à reunião de esforços para a realização de um propósito que não seria possível se feito de forma individual.

Para Santos (1997), uma organização é composta por:

- a) Pessoas: competências individuais e relacionamentos pessoais
- b) Tecnologias: funcionalidades técnicas e interfaces humano-máquinas;
- c) Processos: procedimentos, normas, manuais e padrões produtivos

No contexto de sociedade do conhecimento, as pessoas são ativos de valor para as organizações. No entanto, o conceito de organização intensiva em conhecimento engloba mais que esses elementos apresentados. De acordo com Choo (2003), uma organização do conhecimento é àquela capaz de integrar os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões. Para Sveiby (2001), o sucesso dessa organização do conhecimento está em sua capacidade de criar conhecimento organizacional e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Blackler (1995) define organização intensiva em conhecimento como sendo àquela que possui grande proporção de pessoal qualificado, que comercializa seu próprio conhecimento. Para Karreman et al (2002), organizações intensivas em conhecimento possuem em comum:

- a) Pessoal altamente qualificado e profissionalmente experiente;
- b) Bens e serviços não padronizados e complexos;

- c) Produtos, mercado e desenvolvimento de pessoal são importantes na organização.

Uma organização intensiva em conhecimento pode ser definida como sendo aquela que possui atividades de natureza cognitiva, sendo o fator de produção o conhecimento (VARVAKIS; SANTOS, 2014). Ela pode ser caracterizada por (KARREMAN et al, 2002; VARVAKIS; SANTOS, 2014):

- a) Baseadas em conhecimentos criados no ambiente interno ou externo;
- b) Estruturadas por resultados e não tarefas;
- c) Estruturadas em equipes;
- d) Realizam a gestão de bases de conhecimentos;
- e) Gestão do conhecimento é política organizacional;
- f) Têm capacidade para mudar, sendo estruturadas para aprendizagem; entre outras características.

A pesquisa estuda o uso de mídia social corporativa associado à inteligência colaborativa em uma organização intensiva em conhecimento. Ou seja, uma organização cujo conhecimento é fator de produção e colaboradores são ativos de valor. Uma organização baseada em equipes, que estimula a meritocracia, que incentiva a autonomia dos colaboradores, que cria conhecimentos, aprende e que possui políticas associadas à gestão do conhecimento e gestão de pessoas.

## 2.2 INTELIGÊNCIA COLABORATIVA

A capacidade de gerar inovação – introdução de novidades, produção de algo novo (INOVAÇÃO, 2016) –, de forma crescente, se torna fator não somente de competitividade, mas de sobrevivência no mercado (BEZERRA, 2011). Essa dinâmica alterou a forma como as organizações tomam decisões, o que têm feito com que novos modelos e ferramentas de negócios sejam adotados. E alguns deles se relacionam com a colaboração (CHIU, LIANG, TURBAN, 2014), conforme o Quadro 2:

Quadro 2 - Definições associadas à colaboração

| <b>Termo</b>  | <b>Definição</b>   | <b>Autores</b>  |
|---------------|--|---|
| Crowdsourcing | Ato de delegar uma tarefa, tradicionalmente desempenhada por uma pessoa (geralmente um | Howe (2008), Chiu, Liang, Turban, Estellés-Arolas, González Ladrón- |

|                           |  |  |
|---------------------------|--|--|
|                           | funcionário), e terceirizada para um grande grupo de pessoas na forma de um chamado aberto   | de-Guevara (2012)  |
| Sabedoria da multidão     | Soma dos conhecimentos de diversas pessoas, mesmo que desconhecedoras de um assunto, é maior que o conhecimento de especialistas no tema               | Surowiecki (2006), Pisani e Pietet (2010)  |
| Inteligência coletiva     | Habilidade de um grupo ou organização de se integrar e agir como se fosse agente único.  | Levy (2014), Wise, Paton e Gegenhuber (2012), Devadasan, Zhong e Nof (2013), Nguyen (2008), Alcalde ([s.d.]), Pisani e Pietet (2010) |
| Inteligência colaborativa | Habilidade de um grupo em colaborar com os outros<br>Soma dos conhecimentos resultados da interação de diversos indivíduos na resolução de um problema | Lee, Lan (2007), Devadasan, Zhong, Nof (2013), Cândido (2013)  |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Organizações têm se utilizado do *crowdsourcing* (HOWE, 2008) para a resolução de problemas, suporte à tomada de decisão e exploração de oportunidades de negócios. Além de colaborar com a geração de ideias, a multidão pode se envolver na análise e priorização das resoluções de problemas (CHIU; LIANG; TURBAN, 2014)

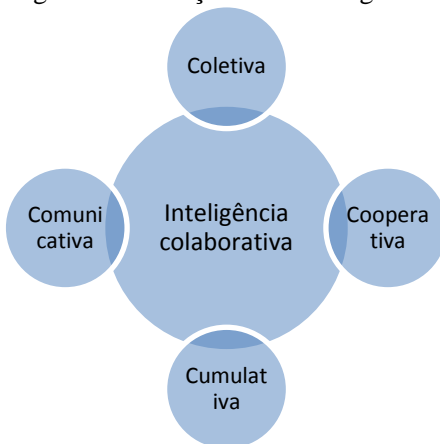
De acordo com o conceito de sabedoria das multidões (SUROWIECKI, 2006), a multidão oferece melhores *insights* em negócios do que os próprios especialistas de uma organização (WISE; PATON; GEGENHUBER, 2012).

Associa-se ao conceito de colaboração, a inteligência coletiva, definida por Levy (2014, p. 29) como “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”. Wise, Paton e Gegenhuber (2012) definem que a inteligência coletiva é um grupo de

indivíduos fazendo algo de forma coletiva, e que parece inteligente. E, para estes autores, estão no escopo desse conceito os termos de inovação aberta (CHESBROUGH, 2012), *crowdsourcing* (HOWE, 2008) e sabedoria das multidões (SUROWIECKI, 2006).

Segundo Lee e Lan (2007), a inteligência colaborativa é a “medida da habilidade colaborativa de uma entidade ou grupo”, ou seja, a capacidade de colaborar. Para Devadasan, Zhong e Nof (2013), para compreender o conceito de inteligência colaborativa é necessário ter conhecimento dos outros conceitos que se relacionam a ela: inteligência comunicativa, cumulativa, cooperativa e coletiva.

Figura 1 - Interação entre inteligências



Fonte: adaptado de Devadasan, Zhong e Nof (2013)

A inteligência comunicativa está relacionada à habilidade de comunicação entre humanos, entre máquinas e entre humanos e máquinas (ELROD; TIPPET, 2008; KATZENBACH; SMITH, 1994). Está relacionado à eficiência na comunicação e a redução de custo e tempo (DEVADASAN; ZHONG; NOF, 2013). A inteligência comunicativa entre humanos pode ser classificada de diversas formas: coordenação, cooperação, integração e colaboração. Em equipes, observou-se que as que mais se comunicavam informalmente (como por telefone, ou nos corredores da empresa) tinham níveis mais altos de cooperação dos que tinham baixa comunicação informal (PINTO; PINTO, 1990; DEVADASAN, 2011). Em um projeto, a inteligência comunicativa se faz necessária para a compreensão do serviço requisitado.



A inteligência cumulativa é a habilidade de acumular conhecimentos, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão (DEVADASAN; ZHONG; NOF, 2013). Este conceito está relacionado à aprendizagem organizacional, principalmente no que tange à memória (PEREZ; RAMOS, 2013). Além de possibilitar a tomada de decisão, com base em um histórico, é possível recuperar estratégias que deram ou não certo. Em um projeto, a inteligência cumulativa contribui para que não sejam cometidos os mesmos erros do passado e que aprendizados gerados a partir de experiências que aconteceram sejam assimilados (CASEY; OLIVERA, 2011).

A inteligência cooperativa está relacionada à habilidade de lidar com a cooperação entre múltiplos parceiros (PINTO; PINTO, 1990; DEVADASAN; ZHONG; NOF, 2013). O objetivo é prevenir conflitos, visando a redução de interrupções e perda de tempo. Em um projeto, a inteligência cooperativa é necessária para a resolução de problemas sem conflitos, testando a capacidade de cooperar entre as equipes.

A inteligência coletiva é definida como sendo a habilidade de um grupo ou organização se integrar e agir como se fosse um agente único (NGUYEN, 2008; DEVADASAN; ZHONG; NOF, 2013). Seu objetivo é aumentar a probabilidade de tomadas de decisões acertadas, com base em conhecimentos coletados e combinados de diversas fontes. Em um projeto, a inteligência coletiva consiste na busca de melhores soluções, a partir de conhecimentos de serviços similares. Segundo Nguyen (2008), a inteligência coletiva é caracterizada por: autonomia e inteligência dos elementos do coletivo; inconsistência no seu conhecimento; orientados à tarefa. Para Alcalde ([s.d.]), a inteligência coletiva consiste na soma do conhecimento de diversos indivíduos, enquanto que a inteligência colaborativa é o resultado das interações das pessoas na resolução de um problema.

A inteligência colaborativa consiste na habilidade de um grupo em colaborar com os outros (LEE; LAN, 2007; DEVADASAN; ZHONG; NOF, 2013). A colaboração ocorre a partir do estabelecimento de objetivos em comum, com autonomia das demais inteligências.

Alguns estudos foram realizados sobre a inteligência colaborativa (IC), que resultaram em contribuições como a identificação dos pilares da IC (LEE; LAN, 2007); a utilização de redes sociais online como meio para a IC (CACHIA; COMPAÑÓ; COSTA, 2007); a identificação de fatores de sucesso para a IC (LINDEN, 2010; LEE; LAN, 2007); a mensuração da IC (DEVADASAN; ZHONG; NOF, 2013) e o desenvolvimento de frameworks (CÂNDIDO, 2013; CHA et al, 2015).

A inteligência colaborativa está pautada em três pilares que estão conectados e são correspondentes entre si (LEE, LAN, 2007; CÂNDIDO, 2013):

- a) Tecnologias colaborativas: tecnologias que suportam a comunicação e colaboração entre duas ou mais pessoas. Elas dão suporte para trabalhos em equipes que não necessariamente precisam estar no mesmo local físico, na mesma hora;
- b) Reunião de conhecimentos: consiste no processo de reunir conhecimentos relacionados ao processo da colaboração;
- c) Cooperação intelectual: está relacionada à interação interpessoal (entre indivíduos) ou interorganizacional (entre equipes, empresas, etc.). Trata da cooperação para criação de novos conhecimentos.

Dentre os fatores críticos de sucesso da inteligência colaborativa, de acordo com Lee e Lan (2007) e Linden (2010), estão:

- a) Estabelecimento de moderador;
- b) Objetivo comum ou compartilhado;
- c) Predisposição de contribuir para atingir o objetivo compartilhado;
- d) Presença de incentivador com credibilidade e influência;
- e) Relações de confiança entre membros;
- f) Forte nível de interação e consenso entre membros; entre outros.

Para esta dissertação, a inteligência colaborativa é vista como uma forma de gerar competitividade e inovação para as organizações. A colaboração entre indivíduos de uma organização pode impactar na sua competitividade, a partir de melhorias, criação de novos produtos, geração de inovação, entre outros aspectos.

### 2.3 MÍDIA SOCIAL CORPORATIVA

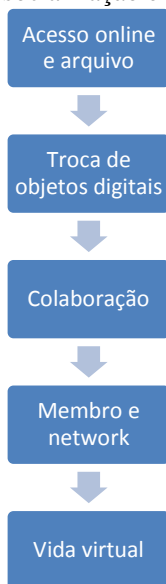
Com o desenvolvimento da internet, um novo tipo de perfil de usuário surgiu: o *prosumer*. Junção das palavras *producer* e *consumer*, ou produtor e consumidor, esse termo caracteriza o usuário da internet que é tanto consumidor quanto produtor de conteúdos (SPYER, 2007).

A partir do surgimento desse perfil, as mídias sociais foram potencializadas na sociedade. Bradley e McDonald (2013, p. 26) definem mídia social como sendo “[...] um ambiente online criado com o propósito da colaboração em massa. É onde a colaboração em massa ocorre, não a tecnologia per se”. Elas também podem ser definidas como sendo serviços baseados em internet que possibilitam que usuários

criem, compartilhem e busquem conteúdos, como também se comuniquem e colaborem uns com os outros (KIM, 2010; LERMAN, 2007; SPYER, 2007; NOF, 2010). Trata-se de um meio que possibilita a interação entre membros, viabilizando discussões, compartilhamento de conteúdos e demais ações (CACHIA; COMPAÑÓ; COSTA, 2007).

São diversos os tipos de mídias sociais existentes e o nível de socialização e interação que elas possibilitam entre os usuários. Conforme Cachia, Compañó e Costa (2007), as mídias sociais oferecem as possibilidades de interação e socialização por meio das atividades: acesso online e arquivos, compartilhamento de objetos digitais, colaboração e co-criação, perfil de usuário e ferramentas de *networking* e vida virtual (Figura 2).

Figura 2 - Interação e socialização em mídias sociais online



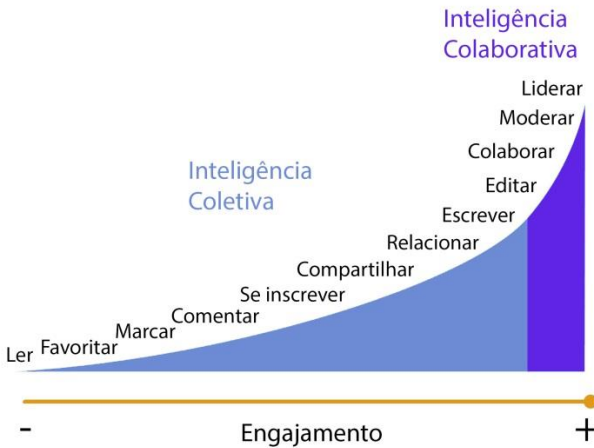
Fonte: adaptado de Cachia, Compañó e Costa (2007)

O Google Trends, que traz as principais tendências em palavras no Google, e Yahoo Respostas são alguns exemplos de mídias sociais que oferecem o acesso online a uma grande quantidade de informações. YouTube e Wikipedia são exemplos de mídias sociais em que é possível compartilhar conteúdos digitais, porém sem que a interação entre os usuários seja seu objetivo. Dentre as mídias sociais que possibilitam a

criação e uso por meio de perfil de usuário e ferramentas de socialização, estão Facebook, LinkedIn e Flickr, por exemplo, que é o estrato que possui destaque quando se fala em mídias sociais. Por último, a vida virtual era possível por meio do uso do Second Life, onde pessoas interagiam em um mundo virtual, hoje já não utilizado (CACHIA; COMPANHÓ; COSTA, 2007).

As organizações têm atentado para as possíveis contribuições do uso e monitoramento das mídias sociais para seus negócios, ao formular estratégias e realizar investimentos na área. Com foco em mídias sociais que possibilitam a interação ativa entre usuários, por meio da criação de perfil, Mayfield (2006) desenvolveu o poder das leis de participação (Figura 3).

Figura 3 - Poder das leis de participação



Fonte: traduzido de Mayfield (2006)

De acordo com Mayfield (2006), cada atividade realizada em uma mídia social representa um nível de engajamento e de participação, que vai da inteligência coletiva à colaborativa.

Quadro 3 - Poder das leis de participação

| <b>Tipo de inteligência</b> | <b>Atividade</b> | <b>Descrição</b>   |
|-----------------------------|------------------|--|
| Inteligência coletiva       | Ler/Ver          | Participação passiva. Em mídia social como Facebook, YouTube e Flickr, |

|                           |  |
|---------------------------|--|
|                           | aparece apenas como item visualizado. Com essa informação marcada como atividade, é possível saber o que seus contatos leem.   |
| Favoritar ( <i>like</i> ) | As pessoas podem favoritar conteúdos com um clique. No Facebook e Flickr, essa atividade é registrada no conteúdo. Com isso, é possível saber quantas e quais as pessoas que se interessam pelas mesmas coisas que você.                       |
| Marcar ( <i>tag</i> )     | É possível marcar amigos em postagens. Assim, o alcance se amplia por envolver a rede de amigos de várias pessoas. Além disso, os conteúdos marcados ficam juntos, organizado para você e para os outros.                                      |
| Comentar                  | Para comentar, é necessário se identificar na mídia social. Nesta atividade, podem ser criadas informações, como perguntas ou respostas, que podem ser úteis para outras pessoas. Facebook, YouTube, Instagram são algumas das mídias sociais. |
| Se inscrever              | Se inscrever em uma página no Facebook ou em um canal no YouTube, por exemplo, demonstra interesse pelo conteúdo e comprometimento de destinar atenção às publicações.   |
| Compartilhar              | Em comunidades inseridas nas mídias sociais, é a atividade de principal valor. Com isso, conteúdos são filtrados, o que torna mais fácil encontrar conteúdos relevantes. Facebook e YouTube são exemplos.                                      |
| Relacionar                | Se relacionar com outras pessoas na mídia social permite que se conheçam os conteúdos de seu interesse, possibilitando a criação de grupos de interesse em comum. Facebook e Google Plus são exemplos.   |

|                           |           |   |
|---------------------------|-----------|---|
|                           | Escrever  | A criação de conteúdo novo exige um engajamento maior do usuário. Facebook, Flickr, Instagram, Twitter, YouTube, todas possibilitam a criação de conteúdo novo, seja a partir de escrita ou <i>upload</i> de conteúdo em outros formatos. |
| Inteligência colaborativa | Editar    | A edição requer nível diferenciado de engajamento e colaboração. Wikipedia é um exemplo de mídia social que possibilita a criação e a edição de conteúdo dos outros, a fim de criar conteúdos mais completos.                             |
|                           | Colaborar | A colaboração também requer um nível diferenciado de engajamento. Trata-se de atividade que faz com que as pessoas trabalhem juntas.  |
|                           | Moderar   | A moderação envolve atividades como a filtragem de conteúdos, a partir da avaliação para disponibilizar aos demais membros de uma comunidade. Requer nível diferenciado de engajamento.   |
|                           | Liderar   | Liderar uma comunidade, por exemplo, requer alto nível de engajamento. Algumas das atividades envolvem incitar a discussão em uma comunidade e liderar iniciativas para o seu desenvolvimento.  |

Fonte: desenvolvido pela autora, com base em conteúdos de Mayfield (2006) e Reynolds (2013)

Para Mayfield (2006), atividades a partir da edição de conteúdo são pertinentes à inteligência colaborativa, enquanto que as anteriores são da inteligência coletiva. Neste sentido, verifica-se que quando a atividade envolve a participação de uma terceira pessoa, a interação se caracteriza como sendo inteligência colaborativa.

Para que haja colaboração, é necessário um alto nível de engajamento, devido à participação desigual tratada por Nielsen (2006), ou a regra 90-9-1. Na maior parte das comunidades online, 90% dos usuários são meros observadores, que não contribuem, 9% são usuários que contribuem vez ou outra e apenas 1% consiste nos usuários que são contribuintes ativos. Segundo Nielsen (2006), 90% do conteúdo é

produzido pelo 1% ativo, enquanto que os outros 10% são dos 9% que contribuem esporadicamente.

Figura 4 - Participação desigual em comunidades online



Fonte: traduzido de Nielsen (2006)

As mídias sociais corporativas podem ser compreendidas como um meio que possibilita a interação entre membros, viabilizando discussões, compartilhamento de conteúdos e demais ações (CACHIA; COMPAÑÓ; COSTA, 2007), em uma organização. Para Ellison, Gibbs e Weber (2015), sites de relacionamentos sociais possuem algumas características dos usuários:

- a) Possuem perfis únicos que o identificam ante os conteúdos;
- b) Podem articular conexões, que podem ser vistas e interferidas por terceiros;
- c) Podem consumir, produzir e interagir com conteúdo gerados por outros.

Segundo Ellison, Gibbs e Weber (2015), a diferença entre uma mídia social para relacionamento e outra empresarial é o seu objetivo de uso. Além disso, eles destacam que no meio corporativo há fatores que influenciam as interações, como normas coletivas e organizacionais, questões políticas e legais, dinâmicas de poder, motivações, usos, dentre outros fatores.

A diferença entre os dois tipos de mídia social pode ser compreendida por meio do quadro (ELLISON; GIBBS; WEBER, 2015):

Quadro 4 - Diferença entre mídias com fins sociais e empresariais

|                        | <b>Social</b>      | <b>Empresarial</b> |
|------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Objetivo de uso</b> | Objetivo pessoal e | Objetivo           |

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
|                                 | interpessoal. Ex: manutenção de relacionamentos sociais, entretenimento, etc          | organizacional. Ex: compartilhamento de conhecimento, manutenção de conexões profissionais, etc          |
| <b>Usuários / Interagentes</b>  | Qualquer indivíduo que cria uma conta e concorda com os termos de serviço e políticas | Colaboradores de uma organização. Uso pode ser opcional, obrigatório ou encorajado                       |
| <b>Comportamento do usuário</b> | Influenciado por normas, que podem ser entendidas de formas diferentes                | Influenciado por conjunto de orientações ao usuário e/ou por times informais ou normas organizacionais   |
| <b>Design</b>                   | Geralmente controlado por uma empresa, visando a interação entre os indivíduos        | Geralmente controlado por <i>stakeholders</i> , visando a interação entre indivíduos, equipes e unidades |
| <b>Audiência</b>                | Global, limitado para rede de relacionamentos de amigos ou de uma pessoa              | Configurado pelo usuário ou possível estrutura organizacional – times, unidades, áreas, etc              |

Fonte: adaptado de Ellison, Gibbs e Weber (2015)

Conforme o quadro 4, existem diferenças entre as mídias sociais com fins sociais e as corporativas, com relação ao objetivo de uso, usuários ou interagentes, comportamento, design e audiência. A mídia com fim social visa o relacionamento interpessoal, sendo que qualquer interessado pode fazer parte dela, bastando criar uma conta. O comportamento é influenciado por normas sociais e o alcance é global. Já a mídia social com fim corporativo consiste no uso da ferramenta atrelado a uma organização ou negócio. Ou seja, os usuários possuem alguma relação com a organização, sendo o público limitado a isso. O comportamento deles é influenciado pelas normas organizacionais e diretrizes. Seu uso está associado às atividades da organização e manutenção de relacionamentos profissionais.



A partir da diferenciação entre mídias sociais para fins de relacionamento interpessoal e empresariais, é possível compreender um pouco sobre o contexto da colaboração no meio organizacional. A próxima seção trata da colaboração e as mídias sociais e, dentre as informações apresentadas, estão os fatores relacionados à motivação ao compartilhamento de conhecimentos no âmbito empresarial.

## 2.4 COLABORAÇÃO E MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais potencializam a colaboração em massa, definida por Bradley e McDonald (2013, p. 25) como sendo “um grupo grande e diverso de pessoas que pode não ter conexões pré-existentes [em] busca [de] um propósito mútuo que crie valor”. A colaboração em massa tem alterado a forma como as organizações e a sociedade fazem uso do conhecimento, inovam e criam valor (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007). A colaboração em massa é composta por três componentes (BRADLEY; MCDONALD, 2013; LEE; LAN, 2007; HANSEN, 2010):

- a) Mídia social: ambiente onde a colaboração em massa ocorre. Para que uma tecnologia se torne uma mídia social, ela deve ter um propósito;
- b) Comunidade: conjunto de pessoas que se unem em prol de um objetivo comum. Pode ser interno ou externo a uma organização;
- c) Propósito: é o que define e une uma comunidade, o que faz com que os membros compartilhem conhecimentos, experiências e ideias.

Figura 5 - Componentes da colaboração em massa



Fonte: adaptado de Bradley e McDonald (2013)

A colaboração em massa possui seis características, segundo Bradley e McDonald (2013):

- a) Participação: o valor das mídias sociais está nos usuários. Para que ocorra a sabedoria das multidões, é necessário que as pessoas participem, sendo necessário mobilizar uma comunidade para isso;
- b) Coletividade: membros se unem em prol de um propósito e colaboram para isso, portanto, o senso de coletividade é uma das características da colaboração em massa;
- c) Transparência: poder visualizar as contribuições dos outros participantes é uma das características da colaboração em massa. Além de visualizar, criticar, avaliar, contribuir, entre outras ações;
- d) Independência: qualquer membro pode participar contribuindo com o conteúdo, esteja onde ele estiver. Não há qualquer impeditivo da comunidade para a participação dos membros;
- e) Emergência: as contribuições dos membros surgem de forma espontânea, conforme a interação entre eles.

Além do propósito, senso de coletividade e demais características que fazem uma colaboração em massa, é necessário compreender que existem motivações para o compartilhamento de conhecimentos, que impactam também na colaboração em massa (SPYER, 2007; MATIKAINEN, 2015; WASKO; FARAJ, 2005; KOLLOCK, [s.d.]):

- a) Reciprocidade: um membro contribui com os outros, na expectativa de que tenha algum retorno no futuro, recebendo ajuda e informações;
- b) Prestígio ou reputação: membros oferecem informações detalhadas e de qualidade para serem reconhecidos e respeitados na comunidade;
- c) Incentivo social: o vínculo social do membro com o grupo contribui para a sua participação. Exemplo de grupo seriam ex-alunos de uma universidade que se ajudam com informações;
- d) Incentivo moral: o prazer relacionado às boas ações e senso de utilidade contribui para que as pessoas ajudem umas às outras;
- e) Necessidade: uma das possíveis motivações é o atendimento a uma necessidade que o grupo ou um membro pode ter.

Tais motivações se assemelham com alguns dos fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento (DAVENPORT, 2003; LIN, LEE E WANG, 2009; CARVALHO, 2014):

- a) Redes sociais e de conhecimento;

- b) Confiança interpessoal
- c) Cultura de compartilhamento e orientação de aprendizagem;
- d) Recompensas organizacionais e benefícios recíprocos;
- e) Conhecimento de autoeficácia e reputação;
- f) Oportunidade de ajudar os outros
- g) Apoio e encorajamento da alta direção;
- h) Clima favorável da liderança
- i) Infraestrutura tecnológica, entre outros.

Da mesma forma, existem barreiras ao compartilhamento de conhecimentos e colaboração (DAVENPORT, 2003; HANSEN, 2010):

- a) Falta de confiança em outros;
- b) Vontade de resolver problemas sozinhos;
- c) Receio de expor deficiências;
- d) Receio de perder poder ao compartilhar;
- e) Diferenças, como de culturas, contextos e status;
- f) Falta de tempo;
- g) Concorrência entre colegas e unidades;
- h) Intolerância com erros e necessidade de ajuda;
- i) Distância física e tamanho da empresa; entre outros.

A partir da revisão de literatura verifica-se a existência de conceitos relacionados aos termos estudados. A inteligência colaborativa se relaciona à inteligência coletiva, *crowdsourcing* e sabedoria das multidões, enquanto que a mídia social corporativa se relaciona com as mídias e redes sociais e seu potencial de desenvolvimento nas organizações.

A inteligência colaborativa consiste no auxílio para compreensão de um assunto. A principal diferença verificada entre a inteligência colaborativa e coletiva, é que a primeira origina resultados melhores que a soma das contribuições individuais.

Apesar de não apresentados na revisão de literatura, a inteligência colaborativa está relacionada a temas da gestão do conhecimento, como por exemplo: tipos de conhecimentos (POLANYI, 1966; NONAKA, TAKEUCHI, 1997), criação de conhecimento (CHOO, 2003), compartilhamento de conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT, 2003), ciclo SECI (NONAKA, TAKEUCHI, 1997), ambiente BA (NONAKA, KONNO, 1998; TAKEUCHI, NONAKA, 2008), aprendizagem e memória organizacional (PEREZ, RAMOS, 2013; CASEY, OLIVEIRA, 2011) entre outros.

Com base na revisão de literatura apresentada, será possível analisar o estudo de caso e investigar aspectos associados à inteligência colaborativa e mídia social corporativa.



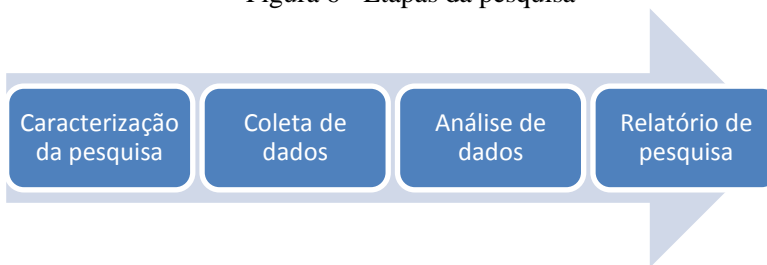
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo é de natureza qualitativa, ao buscar responder à pergunta de pesquisa, a partir de diversas fontes de dados, inclusive entrevistas com participantes em seu ambiente natural (CRESWELL, 2010). Com relação ao seu objetivo, ela é exploratória (GIL, 1991) e quanto aos procedimentos, um estudo de caso (YIN, 2010). A pesquisa foi desenvolvida conforme as etapas:

Figura 6 - Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2016)

A coleta de dados foi realizada a partir do estudo de caso, que envolveu a seleção de organização e atores, realização de pesquisa documental, desenvolvimento de roteiro de entrevista semiestruturado e realização de entrevistas.

A motivação inicial da pesquisa foi, a partir de um estudo de caso, verificar como que o uso de uma mídia social corporativa poderia contribuir para a capacidade de inovar dessa organização. Após a definição da organização objeto do estudo e algumas investigações, verificou-se que a mídia social corporativa não era muito utilizada, o que inviabilizaria a pesquisa. Sendo assim, optou-se por identificar como a mídia social corporativa era utilizada na organização, a fim de associar com a inteligência colaborativa.

A partir da definição do objetivo do estudo, foram definidos os termos de busca do tema e assuntos relacionados, que poderiam contribuir com a compreensão geral do tema. A partir disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que iniciou na base de dados Web

of Science e Scopus. Devido à baixa recuperação de resultados, foi realizada uma busca no Portal de Periódicos da Capes, que engloba 500 bases de dados nacionais e internacionais, inclusive as anteriormente selecionadas. Além dessa pesquisa, foram verificados conteúdos que poderiam complementar os resultados encontrados.

### 3.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foram buscadas organizações e definidas suas unidades de análise, estabelecidos o método de investigação, definidos e desenvolvidos os instrumentos de coleta de dados, a coleta de dados em si e o tratamento dos dados para posterior análise.

#### 3.2.1 Escolha da organização e das unidades de análise

A seleção da organização objeto do estudo de caso foi feita, considerando-se a acessibilidade ao ambiente e às informações pela pesquisadora e por se tratar de uma organização intensiva em conhecimento que incorporou a mídia social corporativa como ferramenta de uso pelos colaboradores.

A organização consiste em um grupo de empresas que atua na área da tecnologia, desenvolvendo soluções personalizadas aos seus clientes. Para isso, a organização conta com cerca de cento e setenta colaboradores, cuja faixa etária está em torno de 20 a 35 anos. De acordo com pesquisa da E.life (2014) – empresa líder em inteligência de mercado e gestão de relacionamento em mídias sociais na América Latina e Portugal –, a maior parte dos internautas que utilizam mídias sociais tem entre 20 e 40 anos, faixa etária que converge com a dos colaboradores da organização estudada.

Após verificação do baixo uso da mídia social corporativa, que inviabilizaria a geração de inovação – objetivo inicial da dissertação –, optou-se por estudar que aspectos estariam associados ao uso dessa ferramenta na organização. Além de identificar esses aspectos, relacionar os mesmos com a inteligência colaborativa.

#### 3.2.2 Método de investigação

O método foi baseado no estudo de caso de Yin (2010) com:

- a) Entrevista com roteiro semiestruturado;
- b) Documentos, como manuais, guias e relatórios; e

- c) Arquivos, como o registro de dados em um sistema, ou no caso, em uma mídia social corporativa.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, consulta a documentos e arquivos, relacionados com o tema do estudo.

### **3.2.3 Instrumento da coleta de dados**

Com base no problema, pergunta de pesquisa, objetivos e questões verificadas na literatura, foram desenvolvidos roteiros semiestruturados de entrevista (Apêndice A). Por se tratarem de diferentes perfis de sujeitos da pesquisa, foram elaborados pelo menos três tipos de roteiros destinados a entrevista de:

- a) Diretor;
- b) Gestores;
- c) Colaboradores.

Antes da entrevista aos sujeitos da pesquisa, foi realizada uma entrevista piloto com um colaborador voluntário, que possibilitou melhorias nos questionamentos compostos no roteiro de entrevista. As perguntas nortearam as entrevistas, porém conforme relevância do assunto em questão, alguns aspectos foram reforçados com novos questionamentos.

A pesquisa foi realizada com base nos preceitos éticos estabelecidos pela [Resolução n. 466/2012](#), do Conselho Nacional de Saúde. As entrevistas aconteceram em salas ou espaços reservados e foram gravadas, com o consentimento dado pelo entrevistado no momento da entrevista e por escrito no Termo de Consentimento assinado. Os entrevistados foram alertados de que as informações fornecidas seriam objeto de análise do estudo somente. Sua identidade e o conteúdo da entrevista não seriam revelados para outras pessoas e fins.

### **3.2.4 Sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados a partir de alguns critérios. Para selecionar o diretor, considerou-se a acessibilidade e disponibilidade do mesmo. Para seleção dos gerentes, foram considerados o seu cargo e papel na organização. Para selecionar os colaboradores a serem entrevistados, foram coletados dados de registros na mídia social corporativa em dois momentos: dia 08 do mês de novembro de 2015 e 08 de janeiro de 2016, aproximadamente no mesmo horário do dia (entre 20:00 e 24:00 horas). Os passos para a definição dos participantes a serem entrevistados foram:

- a) Monitoramento dos perfis de todos os colaboradores, a fim de verificar sua participação na mídia social, por meio da pontuação no *ranking*, tanto os mais altos quanto os mais baixos (cada tipo de uso gera uma pontuação que vai somando);
- b) Análise na mídia social corporativa, com relação ao *ranking* de colaboradores com maior e menor pontuação de participação, por tipo de cargo e área de negócio;
- c) Média de pontuação por área de negócio, com o objetivo de identificar usuários que se destacavam por estar abaixo ou acima da média, calculado com base na pontuação dos usuários de cada área de negócio;
- d) Verificação dos conteúdos das atualizações da mídia social corporativa, visando identificar pessoas que se destacam pelo tipo de conteúdo compartilhado.

A partir desses passos, foram selecionados os colaboradores:

- a) Que possuíam maior pontuação no *ranking* de participação;
- b) Que possuíam menor pontuação no *ranking* de participação;
- c) Mais recentes e mais antigos na empresa;
- d) Que apresentaram mudança de comportamento: antes compartilhavam, e atualmente não o fazem com a mesma frequência;
- e) Que compartilham conteúdos diferentes dos geralmente compartilhados;
- f) Colaboradores que se voluntariaram para serem entrevistados.

A quantidade de sujeitos entrevistados não foi definida, tendo ao menos um para cada critério de seleção acima explicitado, sem limite máximo e se possível, pessoas das diferentes áreas de negócios da organização. Ao todo, foram entrevistadas 15 pessoas, dos quais: diretor (1), gerentes (2); líderes de equipes (3) e colaboradores (9). Destes, dois foram voluntários, que ficaram sabendo do estudo por meio da conversa com entrevistados. Os demais foram convidados a participar, por se adequarem em um dos perfis de interesse da pesquisa. A abertura da realização das entrevistas a demais colaboradores foi cogitada a acontecer após as conversas com o público de interesse, no entanto, somado aos voluntários, verificou-se que havia convergência nas respostas e, portanto, saturação dos dados, ou seja, as entrevistas pararam de trazer novos resultados e *insights* (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Sendo assim, optou-se por não abrir a opção de realização de entrevistas a demais colaboradores.



### 3.2.5 Coleta de dados

As entrevistas ocorreram nos meses de janeiro e fevereiro de 2016, conforme a disponibilidade de agenda dos participantes. Todas foram realizadas de forma presencial, com o auxílio do roteiro semiestruturado de perguntas, *software* em *smartphone* para gravar as conversas e material para anotações.

Durante as entrevistas, houve menção a um documento, que foi analisado também para os fins da pesquisa. Trata-se de um guia de boas-vindas ao novo colaborador, que possui diversas informações de seu interesse, inclusive apresentando a mídia social corporativa. Este documento foi recuperado nos arquivos da mídia social corporativa.

Foram também verificados na mídia social corporativa, registros de interações nesse ambiente, a fim de analisar tipos de conteúdos compartilhados, tipos de interações realizadas pelos colaboradores e demais dados.

### 3.2.6 Tratamento dos dados

As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos participantes, em um programa do *smartphone* da pesquisadora. Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra para auxiliar na análise dos resultados de pesquisa e, após essa etapa, foram transferidas para o computador e deletadas do aparelho móvel.

As transcrições foram digitadas manualmente, com o auxílio de um processador de texto. Após a transcrição de todas as entrevistas, foram definidas categorias para o estudo das informações. Essas categorias foram criadas, com base no tema central de cada questionamento do roteiro semiestruturado de entrevista, sendo exemplos de categorias utilizadas na pesquisa:

- a) Perfil do colaborador: função, uso da mídia social corporativa;
- b) Motivação e desmotivação;
- c) Colaboração na organização;
- d) Tecnologia da mídia social;
- e) Entre outras.

Após a definição, as respostas transcritas foram categorizadas e os entrevistados identificados por números, atribuídos conforme a ordem das entrevistas realizadas. Desta forma, foi possível reunir todas as respostas relacionadas a determinado tema. Após esta etapa, iniciou-

se o processo de análise e relacionamento do conteúdo das entrevistas com o que foi observado na literatura.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS

A seção irá caracterizar a organização intensiva em conhecimento, objeto do estudo de caso. Os dados coletados na mídia social corporativa e entrevistas tiveram seus conteúdos analisados, com base na literatura.

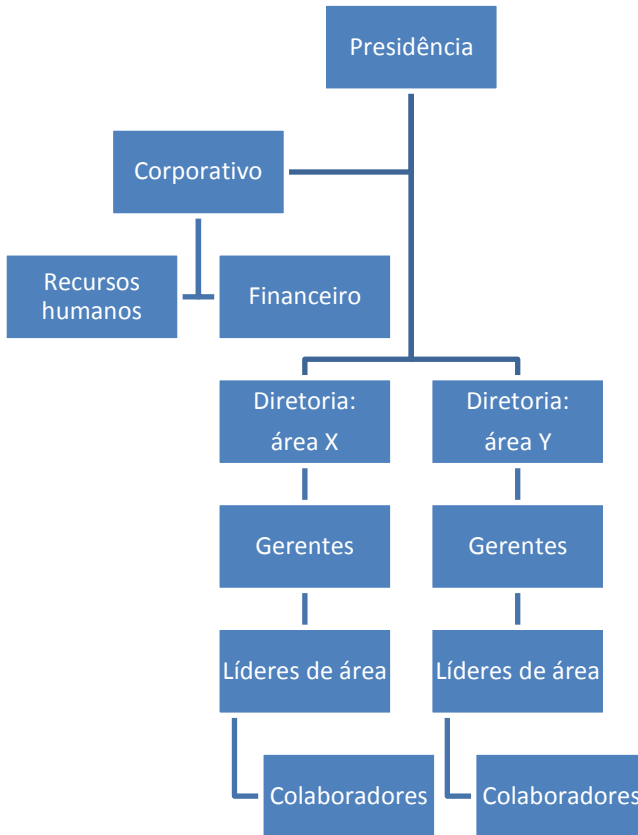
### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SELECIONADA

O estudo de caso foi desenvolvido com base em uma organização da área de tecnologia, que desenvolve soluções digitais adequadas às necessidades de seus clientes. Foi fundada em Florianópolis (SC) há 20 anos e está presente nos estados de Santa Catarina, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Distrito Federal.

A organização conta com um presidente, um vice-presidente, cinco diretores, 17 gerentes, cinco consultores e 168 colaboradores, de acordo com dados obtidos por meio da mídia social corporativa em 08 de janeiro de 2016. Os gerentes são responsáveis pelas áreas de negócios e departamentos da organização, como da área corporativa, cujos serviços são compartilhados pelos setores da organização (exemplo: financeiro, recursos humanos e outros).

A estrutura organizacional é composta por diversos níveis hierárquicos, conforme a Figura 7, que trata de um exemplo:

Figura 7 - Estudo de caso: estrutura organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2016)

Com base nas entrevistas, verificou-se que a organização faz uso de um guia a novos colaboradores, que apresenta a missão, visão e valores, ferramentas utilizadas, políticas de gestão de pessoas, benefícios, estrutura da organização e demais informações. Assim, o colaborador inicia seu primeiro dia com conhecimentos acerca da organização.

A mídia social corporativa é apresentada no manual do novo colaborador, sendo informado ao mesmo que se trata de ferramenta para socialização de conhecimentos relacionados ao trabalho.

Com vistas ao bom funcionamento da organização, diversas ferramentas que são utilizadas na organização pesquisada, sendo cada

uma com um fim. No Quadro 5, apresentam-se as ferramentas identificadas nas entrevistas e guia do colaborador:

Quadro 5 - Ferramentas utilizadas e seus fins

| <b>Fim</b>             | <b>Ferramenta</b>                              |
|------------------------|--|
| Controle               | Ponto eletrônico                               |
|                        | Apontamento de horas                           |
| Atividades do trabalho | Rede de arquivos                               |
|                        | Google Drive                                   |
| Organização            | Agenda do Google                               |
| Recursos humanos       | Portal com holerite, informações do cargo, etc |
| Comunicação            | E-mail corporativo                             |
|                        | Skype corporativo                              |
|                        | Telefone                                       |
|                        | Mídia social corporativa                       |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Essas são ferramentas utilizadas diariamente pelos colaboradores. Além dessas, os gerentes e as áreas utilizam ferramentas e *softwares* específicos para o desempenho das atividades no cotidiano. Exemplo são ferramentas de fluxo de trabalho, de processos, de gestão de pessoas, entre outros.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA MÍDIA SOCIAL CORPORATIVA

A mídia social corporativa (MSC) pode ser descrita como um Facebook para empresas. Isto, pois, o seu visual e funções se assemelham ao da mídia social de relacionamentos. A diferença é que a MSC possui recursos onde interações contabilizam pontos para os usuários.

Com base nas entrevistas e nos documentos, verificou-se que para a organização, a ferramenta é a plataforma de diálogo entre as áreas de negócios e os colaboradores, onde é possível expor os conhecimentos e experiências. Trata-se de um ambiente corporativo, um espaço para a discussão de assuntos relacionados ao trabalho.

A MSC possui diversos recursos, conforme o Quadro 6:

Quadro 6 - Áreas da MSC

| <b>Áreas</b> | <b>Descrição</b>                                   |
|--------------|--|
| <i>Home</i>  | Onde todas as atualizações da MSC estão e aparecem |

|             |  |
|-------------|--|
|             | de forma cronológica – do mais recente para o mais antigo  |
| Membros     | Relação de todos os membros, das pessoas que eu sigo, que me seguem e de usuários externos que estão presentes. É possível visualizar o nome, o nível ou cargo, o e-mail e a pontuação da pessoa na MSC                    |
| Grupos      | Relação dos grupos que participo, sendo possível acessar o diretório de grupos e criar um novo   |
| Comunicados | Área para inserção de comunicados  |
| Agenda      | Área para criação de compromissos e verificação de agenda  |
| Arquivos    | Área para inserção de arquivos diversos. Na seção é possível encontrar documentos de interesse dos colaboradores e que apoiam as atividades, como modelos de apresentação e de papel timbrado, por exemplo                 |
| Notícias    | Área para inserção de notícias   |
| Aplicativos | Fóruns de discussão, enquetes, eventos e tarefas; além de direcionamento ao portal do departamento de gestão de pessoas, ao ponto eletrônico e ao apontamento de horas de trabalho são alguns dos aplicativos disponíveis. |
| Bate-papo   | Chat para interação entre os colaboradores   |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

A mídia social corporativa possibilita que o usuário: edite seu perfil, insira mais informações e foto; compartilhe conhecimentos e experiências por meio de texto a ser disseminado para determinados grupos, para toda a empresa ou para quem o “segue” (pessoas que possuem permissão para visualizar as atualizações); publicar conteúdos em grupos de interesses; inserir arquivos de texto, imagem, vídeo, *links*; conversar com outros colaboradores pelo *chat*; criar enquetes e tópicos em fóruns; entre outras atividades.

Alguns recursos da ferramenta podem ser utilizados de forma estratégica em uma organização, conforme os impactos descritos no Quadro 7:

Quadro 7 - Impactos de uso de funções

| <b>Função</b> | <b>Impacto</b>  |
|---------------|---|
| Perfil de     | A partir da inserção de informações mais completas, é |

|                      |   |
|----------------------|---|
| usuário              | possível ter conhecimento de quem sabe o quê na organização (memória transativa) (JACKSON; KLOBAS, 2008; MILLER; PENTLAND; CHOI, 2012)  |
| Grupos               | A utilização dessa área para a comunicação e desenvolvimento do trabalho poderia corroborar com a disseminação da informação entre todos os colaboradores que fazem parte do grupo. Poderia substituir o e-mail em algumas atividades |
| Arquivos             | A área de arquivos pode substituir bases ou repositórios de conhecimentos. A partir da informação alimentada nesse local, todos os colaboradores têm acesso, e a informação permanece, mesmo com o <i>turnover</i>                    |
| Fóruns de discussões | A utilização de fóruns de discussões pode auxiliar na concentração e organização dos tópicos discutidos e, conseqüentemente, a recuperação da informação.   |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

#### 4.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS

A seção apresenta os resultados obtidos, a partir da pesquisa em documentos, arquivos e entrevistas realizadas. Para a análise documental, verificou-se documentos destinados aos colaboradores que mencionavam a mídia social corporativa e seu uso. Para a análise de arquivos, foram obtidos dados de registros de arquivos na mídia social corporativa, com o objetivo de delineamento de perfil de usuários e conteúdos. Para a etapa de entrevistas, foram utilizadas as transcrições, organizadas a partir de categorias de análise, definidas a partir de temas centrais dos questionamentos contidos no roteiro semiestruturado.

Na pesquisa documental, consultou-se o manual para novos colaboradores. Em suma, o uso da mídia social corporativa na organização é incentivado desde o início.

Arquivos de registro obtidos na mídia social corporativa foram coletados de forma manual. A partir da coleta, os dados foram agrupados e analisados de forma estatística, e serão apresentados ao longo dos resultados.

Os resultados obtidos a partir da categorização e análise das entrevistas transcritas serão, assim como os arquivos de registro, apresentados ao longo do estudo.

### 4.3.1 Dados dos usuários e respondentes

Antes de apresentar os dados dos respondentes, é necessário delinear o perfil da organização, como um todo. A mídia social corporativa era composta por 189 membros em janeiro de 2016, e em abril do mesmo ano, já soma 197 membros.

Com base nos dados obtidos na MSC, a faixa etária mais presente na organização é de colaboradores com idade entre 26 e 35 anos, que representam 13,2% dos colaboradores. A fim de representar esse perfil, 20% dos entrevistados são englobados nessa faixa etária. A Tabela 1 apresenta a faixa etária, o número de colaboradores que corresponde a essa faixa e o percentual em relação ao todo, e o perfil dos entrevistados. A última coluna visa apresentar a representatividade da amostra da pesquisa em relação ao universo, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Perfil etário dos usuários e dos entrevistados

| <b>Faixa etária</b> | <b>Perfil dos usuários</b> |             | <b>Perfil dos entrevistados</b> |             |
|---------------------|----------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|
| 25 anos ou menos    | 26 pessoas                 | 13,2%       | 3 pessoas                       | 20%         |
| 26~35 anos          | 121 pessoas                | 61,4%       | 8 pessoas                       | 53,4%       |
| 36~45 anos          | 36 pessoas                 | 18,3%       | 3 pessoas                       | 20%         |
| 46~55 anos          | 11 pessoas                 | 5,6%        | 1 pessoa                        | 6,6%        |
| 56 anos ou mais     | 3 pessoas                  | 1,5%        | 0 pessoas                       | 0%          |
| <b>Total</b>        | <b>197 pessoas</b>         | <b>100%</b> | <b>15 pessoas</b>               | <b>100%</b> |

Fonte: da autora (2016), com base em dados obtidos no dia 13 de abril de 2016

A faixa etária de maior presença na organização – 26 a 35 anos – corresponde à Geração Y ou Millenials, segundo Tapscott (2010). Trata-se de uma geração que nasceu com a tecnologia, com a internet, sendo caracterizados por estarem sempre conectados. É uma geração que aprecia o trabalho colaborativo, o respeito e a convivência entre os profissionais, não importando idade e nível hierárquico, flexibilidade de horários e mobilidade, entre outros.

De acordo com Cachia, Compañó e Costa (2007), os jovens são mais ativos nas redes sociais, pois tendem a se adaptar com mais facilidade e rapidez às mudanças culturais. No entanto, apesar da maioria dos colaboradores serem Millenials, os que mais fizeram modificações nas informações no perfil de usuário da MSC foram os profissionais da faixa de 46 a 55 anos (72,6% dos usuários dessa idade). Seguidos pelos de 36 a 45 anos (44,5%). As modificações consistiram



na complementação do perfil, com informações de contato de Skype, celular, interesses, entre outros.

Os usuários são classificados por alguns aspectos, como a área de negócio e o nível de seu cargo. De acordo com dados obtidos na MSC, elaborou-se a Tabela 2 que apresenta o perfil dos usuários e respondentes:

Tabela 2 - Perfil por cargo dos usuários e dos entrevistados

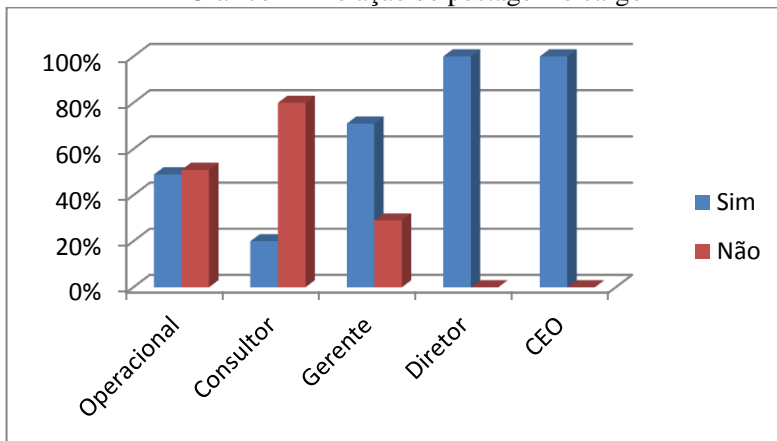
| Cargo               | Perfil dos usuários |       | Perfil dos entrevistados |       |
|---------------------|---------------------|-------|--------------------------|-------|
|                     |                     |       |                          |       |
| Operacional         | 168 pessoas         | 85,2% | 12 pessoas               | 80%   |
| Gerente             | 17 pessoas          | 8,6%  | 2 pessoas                | 13,3% |
| Consultor de vendas | 5 pessoas           | 2,6%  | 0 pessoas                | 0%    |
| Diretor             | 5 pessoas           | 2,6%  | 1 pessoa                 | 6,7%  |
| CEO                 | 2 pessoas           | 1%    | 0 pessoas                | 0%    |
| Total               | 197 pessoas         | 100%  | 15 pessoas               | 100%  |

Fonte: elaborado pela autora (2016), com base em dados obtidos no dia 13 de abril de 2016

Dentre os colaboradores de nível operacional, estão inclusos, porém não diferenciados, líderes de equipes que são os superiores imediatos dos colaboradores, que respondem aos gerentes de área.

Todos os diretores e CEOs já compartilharam algo na MSC. 71% dos gerentes e 49% dos colaboradores já postaram algo nesse ambiente. Os usuários menos ativos são os consultores de venda, dos quais 80% não compartilharam conteúdos na MSC. O Gráfico 1 apresenta a relação entre a existência de postagem na MSC (sim) por cargo na organização.

Gráfico 1 - Relação de postagem e cargo



Fonte: elaborado pela autora (2016)

As pessoas que ocupam cargos de nível estratégico, como diretores e CEO, são os únicos que postaram na mídia social corporativa, em sua totalidade. Com o objetivo de incentivar o uso da ferramenta na organização, essas pessoas compartilham informações e conhecimentos, a ser tomados como exemplos. No entanto, apesar de também serem estratégicos, isso não ocorre com os gerentes.

70% dos gerentes já compartilharam alguma informação ou conhecimento na mídia social corporativa, sendo alguns mais ativos que outros. No entanto, o uso dessa ferramenta e o seu propósito na organização não está clara para todos. Isso pode ser percebido, por meio do relato de um dos entrevistados, que informou que teve sua atenção chamada por utilizar a mídia social corporativa durante o trabalho.

Tal situação vai de encontro com o papel da mídia social na organização, que serve como ferramenta de comunicação, interação e gestão do conhecimento, e com o que falam Davenport e Prusak (2003). Segundo os autores, a conversa deve ser estimulada nas organizações, pois é desta forma que ocorre a transferência do conhecimento, ou mesmo, a construção de uma relação de confiança que facilita essa transferência. E no contexto de uma organização intensiva em conhecimento, multi-unidades, presente em diversos estados brasileiros, a mídia social corporativa se torna um ambiente que proporciona essas interações e conversas.

A organização possui, basicamente, duas áreas de negócios e uma grande área corporativa, que corresponde aos serviços compartilhados.

De acordo com dados coletados na MSC, na Tabela 3 é apresentado perfil dos usuários e entrevistados por área de negócio:

Tabela 3 - Perfil por área de negócio dos usuários e entrevistados

| Área de negócio | Perfil dos usuários |            | Perfil dos entrevistados |           |
|-----------------|---------------------|------------|--------------------------|-----------|
|                 | X                   | 73 pessoas | 37%                      | 2 pessoas |
| Y               | 73 pessoas          | 37%        | 7 pessoas                | 46%       |
| Corporativo     | 51 pessoas          | 26%        | 6 pessoas                | 40%       |
| Total           | 197 pessoas         | 100%       | 15 pessoas               | 100%      |

Fonte: elaborado pela autora (2016), com base em dados obtidos no dia 13 de abril de 2016

A área que mais compartilha informações e conhecimento é a X, em que 79% dos usuários já postaram algo. Na área Y o percentual de membros que contribuíram com postagens é de 55%. A área corporativa é a que menos contribui, com 39% de usuários que postaram conteúdos.

Um aspecto que deve ser considerado, com relação à participação dos colaboradores por área de negócio, é que cada colaborador possui um perfil de compartilhamento. Além disso, as profissões podem ser generalizadas nesse aspecto. Por exemplo, um jornalista tem um comportamento de disseminação e compartilhamento de informações, e demais profissionais podem não ter esse mesmo tipo de comportamento.

A MSC possui um recurso para estimular a participação de seus membros. Cada interação feita – acesso, curtidas, comentários, postagens, entre outros – conta ponto que é somado na pontuação do usuário. A média de pontos da organização é de 1035, sendo que há uma variação de 24 a 6879 pontos. De acordo com dados coletados em 08 janeiro de 2016, a área X é a que possui a maior média, com 1421 pontos.

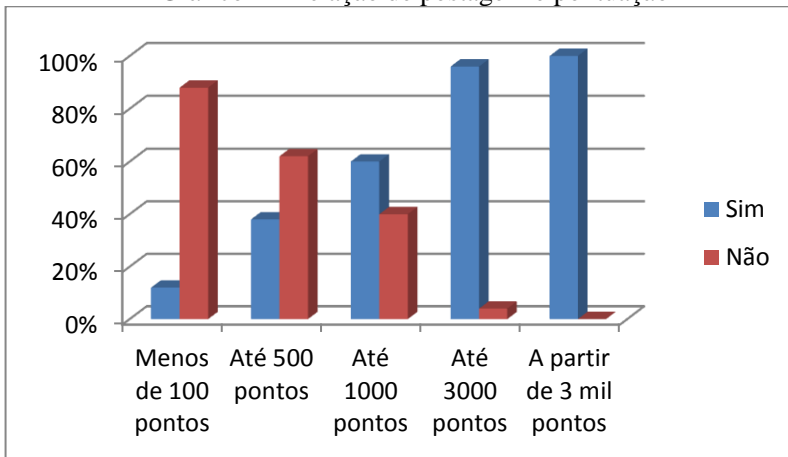
Embora haja esse estímulo ao uso e compartilhamento, por meio de pontuações e ranqueamentos, de acordo com o que foi observado nas entrevistas, os colaboradores não observam um sentido nisso. Já houve na organização, outras formas de estímulo ao uso que foram bem-sucedidos, como o caso de uma diretora que publicava postagens de temas concernentes à organização e promovia debates.

Ela trazia discussões muito importantes para a empresa, muito relevantes, e às vezes até polêmicas. O pessoal participava, eu participava bastante, e acho que falta isso. Alguém que movimenta. Ela era uma diretora movimentando,

o que dava um peso maior. A época dela foi com certeza a de maior acesso. [A MSC] caía porque todo mundo acessava (Entrevistado 8).

A partir dos dados coletados na MSC, verificou-se que a relação de usuários que não postaram conteúdos nesse ambiente diminui, conforme os pontos aumentam. O Gráfico 2 apresenta a relação entre a postagem de conteúdo e a pontuação dos usuários, no qual o ‘sim’ corresponde aos que compartilharam alguma informação na MSC.

Gráfico 2 - Relação de postagem e pontuação



Fonte: elaborado pela autora (2016)

Foi verificado na mídia social corporativa quanto tempo os colaboradores estão inseridos nesse ambiente, sendo que a MSC foi implementada na organização no ano de 2012. A Tabela 4 apresenta o número de usuários e de entrevistados, por ano de entrada na organização:

Tabela 4 - Perfil por ano de entrada de usuários e entrevistados

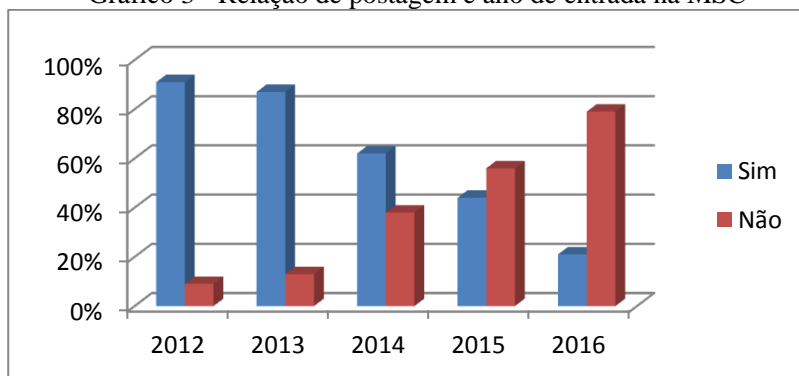
| Ano de entrada | Perfil dos usuários |             | Perfil dos entrevistados |             |
|----------------|---------------------|-------------|--------------------------|-------------|
|                | Número              | Porcentagem | Número                   | Porcentagem |
| 2012           | 45 pessoas          | 23%         | 5 pessoas                | 33,3%       |
| 2013           | 24 pessoas          | 12,1%       | 3 pessoas                | 20%         |
| 2014           | 34 pessoas          | 17,2%       | 1 pessoa                 | 6,7%        |
| 2015           | 68 pessoas          | 34,5%       | 6 pessoas                | 40%         |
| 2016           | 14 pessoas          | 7,1%        | 0 pessoas                | 0%          |

|               |             |      |            |      |
|---------------|-------------|------|------------|------|
| Não informado | 12 pessoas  | 6,1% | 0 pessoas  | 0%   |
| Total         | 197 pessoas | 100% | 15 pessoas | 100% |

Fonte: elaborado pela autora (2016), com base em dados obtidos no dia 13 de abril de 2016

Com relação à postagem por ano de entrada, verifica-se que os usuários mais recentes na organização, participam menos que os que estão há mais tempo. Tal fato pode estar associado a diversos fatores, como o tempo de adaptação à ferramenta, a avaliação de conteúdos pertinentes à MSC, entre outros. O Gráfico 3 apresenta a relação de usuários que já compartilharam conteúdos (sim) e os que ainda não:

Gráfico 3 - Relação de postagem e ano de entrada na MSC



Fonte: elaborado pela autora (2016)

Essa relação de postagem e ano de entrada está associada a uma análise feita pelo gerente de gestão de pessoas, entrevistado para a pesquisa. De acordo com ele, existem fases da motivação associada ao compartilhamento de informações e conhecimentos, feito pelos colaboradores na organização:

- Quando entra: a motivação é de que se trata de uma ferramenta nova. O colaborador foi apresentado e as pessoas curtiram, o que se torna uma forma simpática de enxergar a ferramenta;
- Quando está na empresa: entra no automático e o acesso diminui, por conta do volume de trabalhos e da rotina;
- Quando está prestes a sair: o colaborador acessa para dar indiretas para a organização e seu gestor, colocando artigos que refletem o que ele está sentindo, para que as pessoas percebam, sem que algo seja dito.

Com base nesses dados, observa-se que o perfil dos usuários e dos entrevistados é composto por colaboradores de:

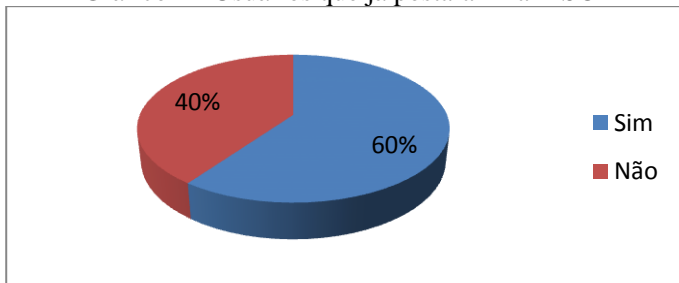
- a) Idade média entre 26 e 35 anos – Geração Y;
- b) Nível operacional (grande maioria); e
- c) Com meses a cerca de 1 ano de tempo de empresa.

Ao analisar os quadros, é possível verificar a relação da amostra de pesquisa ante o universo da organização. Na seleção da amostra, foram considerados diversos pontos, como tempo de empresa, participação na mídia social corporativa e interesse em contribuir com a pesquisa.

#### 4.3.2 Perfil das interações

Assim como o perfil dos usuários, foi feita uma verificação do perfil das interações que ocorrem na mídia social corporativa. Ao coletar dados de registros da MSC, verificou-se que 40% dos usuários nunca postaram conteúdo nesse ambiente, conforme o gráfico.

Gráfico 4 - Usuários que já postaram na MSC

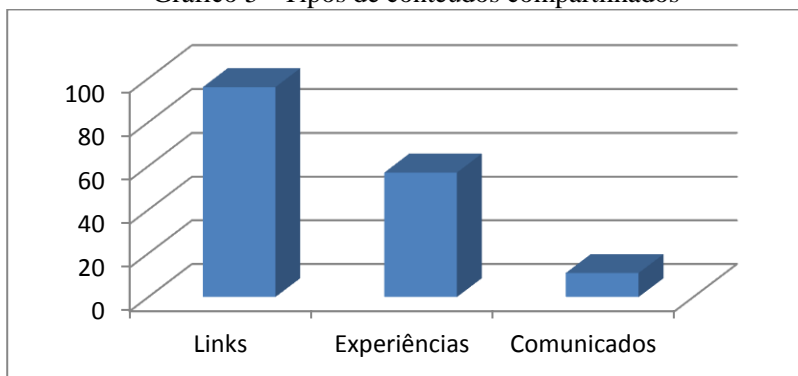


Fonte: elaborado pela autora (2016)

Vale ressaltar o fato de que mais de 60% dos colaboradores são da Geração Y, que cresceu com a internet, tem como hábito se manter conectado e que aprecia a colaboração

Dentre os usuários que já postaram na mídia social corporativa, a divulgação de *links* de notícias e matérias é o tipo de conteúdo mais compartilhado com os outros usuários, conforme ilustra o Gráfico 5:

Gráfico 5 - Tipos de conteúdos compartilhados



Fonte: elaborado pela autora (2016)

Os *links* se referem a notícias e matérias compartilhadas. Já as experiências consistem em conhecimentos e informações obtidas a partir da participação em eventos e cursos, por exemplo. Os comunicados são informações internas que são repassadas aos colaboradores, como mudanças técnicas na tecnologia da organização, avisos de reuniões, entre outros.

Com relação ao tipo de interação, verificou-se que:

- 23% não acessam a MSC, e portanto, não se mantêm atualizados;
- 54% interagem com a MSC por meio da leitura de conteúdos, sendo que destes, 43% têm a leitura como interação de maior engajamento;
- 46% curtem as publicações de outros usuários, sendo que destes, 50% afirmam ser esta a interação de maior engajamento;
- 23% dos entrevistados realizam comentários nas postagens de outros colaboradores;
- 46% postam conteúdos ou compartilham experiências na MSC, sendo que a maioria das interações de postagem são referentes a inserção de *links* de matérias e notícias. Dos entrevistados, apenas 15% desenvolve textos próprios e publicam na MSC.

Esses dados do perfil de interações na mídia social corporativa estão em acordo com a regra 90-9-1, de Nielsen (2006). De acordo com o autor, 90% dos participantes de comunidades online são meros observadores, 9% participam vez ou outra e apenas 1% são contribuintes ativos. Apesar da proporção não ser a mesma, essa teoria se aplica à realidade da organização. A maioria consiste em apenas observadores,

que acessam – quando acessam a MSC – verificam as atualizações. Alguns compartilham alguns links e postam conteúdos, de forma esporádica. Enquanto que alguns poucos são engajados e produzem conteúdos próprios para serem inseridos na ferramenta.

### 4.3.3 Perfil dos grupos

A mídia social corporativa da organização possibilita que os usuários criem grupos – públicos e privados – para reunir membros que se interessam pelo assunto ou que fazem parte de um projeto. Ao todo, existem 53 grupos, em que a média de usuários por grupo é de 27 pessoas.

Os temas dos grupos são diversos, porém basicamente são:

- a) Política e/ou projeto organizacional ou assuntos internos (21%);
- b) Clientes ou temas relacionados (11%);
- c) Relacionado a uma das áreas de negócios (37,7%);
- d) Temas para discussão (ex. Inovação) (9,4%);
- e) Relacionado a determinado cargo (5,6%);
- f) Capacitação (3,7%);
- g) Assuntos diversos não relacionados a trabalho (negócios) (11,3%).

Com o objetivo de verificar a movimentação dos grupos, coletaram-se dados nos grupos públicos, ou seja, que são abertos à participação, sem necessidade de aprovação e cujas postagens e atualizações são visíveis a todos, mesmo que não façam parte daquele grupo. Os privados não disponibilizam as atualizações para a visualização dos membros que não fazem parte dele.

Existem 25 grupos públicos, que variam de 5 a 105 membros. Verificou-se os cinco com maior número de participantes, e os que possuíam mais de dez postagens, foram coletados os dados das 5 mais recentes, conforme apresentado na Tabela 5:

Tabela 5 - Perfil dos 5 grupos com mais membros

|                               | <b>Grupo A</b> | <b>Grupo B</b> | <b>Grupo C</b> | <b>Grupo D</b> | <b>Grupo E</b> |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Membros</b>                | 105            | 97             | 90             | 87             | 88             |
| <b>Posts</b>                  | 3              | Mais de 10     | Mais de 10     | 4              | Mais de 10     |
| <b>Média de visualizações</b> | 86             | 67,4           | 93,4           | 73,5           | 101            |



|                                    |           |           |           |         |           |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|
| <b>Média de curtidas</b>           | 1,4       | 4,8       | 4         | 2       | 9         |
| <b>Média de comentários</b>        | 0,4       | 0,2       | 1,4       | 0,75    | 1,6       |
| <b>Tempo médio entre postagens</b> | 5,5 meses | 2,5 meses | 4,5 meses | 4 meses | 2,2 meses |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Existem outros grupos que merecem destaque por outras razões. Como por exemplo, um que foi criado e utilizado como plataforma de capacitação de colaboradores. A ideia de utilizar a mídia social corporativa foi sugestão de um líder de equipe, que utiliza e incentiva o uso da MSC.

A nossa liderança começou a fazer uma série de inserções e mediações e sugeriu fazer dentro da MSC, que aí ficamos com o registro, fica documentada a participação, arquivos, enfim. A sugestão foi dela e começamos a elaborar ali. (...) Acho que foi melhor do que a gente esperava (Entrevistado 10)

Em suma, existem diversos grupos de interesse na mídia social corporativa, porém a interação entre os membros é baixa. Com base nos dados de visualizações, verifica-se que as pessoas acessam a MSC, porém não interagem. Seja por meio de curtir e comentar postagens ou criar conteúdos.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS: DADOS COLETADOS EM ENTREVISTAS

Com base nos dados coletados em entrevistas, foi possível ter conhecimento de aspectos relacionados ao compartilhamento e uso da mídia social corporativa na organização selecionada. Foram verificadas a percepção dos colaboradores quanto ao propósito da mídia social corporativa na organização, a existência de orientações de uso, motivações e desmotivações, entre outros aspectos.

##### 4.4.1 Propósito da MSC

O manual dos novos colaboradores comenta da existência da rede social corporativa, que de acordo com ele, tem como objetivo a socialização de conhecimentos entre os colaboradores.

As entrevistas do estudo foram realizadas com colaboradores de diferentes tempos na organização e que, portanto, tiveram momentos diferentes de explicações acerca das políticas e ferramentas utilizadas. Inclusive, alguns passaram pela fase de implantação da MSC na organização. O Quadro 8 apresenta o propósito da mídia social corporativa na organização, observado pelos entrevistados:

Quadro 8 - Propósito da mídia social corporativa

| <b>Nº de citações</b> | <b>Propósito</b>            |
|-----------------------|-----------------------------|
| 4                     | Comunicação interna         |
| 4                     | Integração de colaboradores |
| 3                     | Disseminação de informação  |
| 1                     | Gestão do conhecimento      |
| 1                     | Colaboração                 |
| 2                     | Não sabe                    |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

O Quadro 9 apresenta a relação do tempo de empresa e o propósito identificado pelos colaboradores:

Quadro 9 - Propósito por tempo de empresa

| <b>Tempo de empresa</b> | <b>Propósito</b>  |
|-------------------------|---|
| Menos de 1 ano          | Integração entre colaboradores e informação (2)                   |
| Mais de 1 ano           | Integração entre colaboradores e informação (1)<br>Desconhece (1) |
| Mais de 2 anos          | Comunicação e colaboração (2)<br>Desconhece (3)                   |
| Mais de 3 anos          | Comunicação e gestão do conhecimento (2)                          |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

A colaboração em massa, de acordo com os autores Bradley e McDonald (2013), está fundamentada em: propósito, comunidade e mídia social. O propósito “tem a função de atrair as pessoas a criarem e a contribuírem para uma comunidade” (BRADLEY; MCDONALD, 2013, p. 28). Sendo assim, a fim de envolver uma comunidade, o

propósito deve ser claro e desenvolvido de forma que mobilize uma comunidade. Conforme o Quadro 9, verifica-se que o propósito não está claro para todos os colaboradores.

Questionou-se aos colaboradores o recebimento de orientações acerca do uso da mídia social corporativa, como diretrizes sobre que tipo de conteúdo compartilhar e como se portar nesse ambiente. O Quadro 10 apresenta as respostas dos entrevistados em relação ao recebimento de orientações sobre o uso da mídia social corporativa:

**Quadro 10 - Orientações quanto ao uso da MSC**

| <b>Nº de colaboradores</b> | <b>Recebeu orientação?</b> |
|----------------------------|----------------------------|
| 5                          | Sim                        |
| 4                          | Não                        |
| 3                          | Não respondeu              |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

As orientações recebidas pelos entrevistados, associadas ao uso da mídia social corporativa, foram diversas. O Quadro 11 apresenta os tipos de orientações relatados pelos entrevistados:

**Quadro 11 - Tipo de orientação**

| <b>Nº de citações</b> | <b>Tipo de orientação</b> |
|-----------------------|---------------------------|
| 5                     | Utilizar a MSC (genérico) |
| 1                     | Divulgar trabalho         |
| 1                     | Compartilhar informações  |
| 1                     | Comunicar                 |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Com relação à orientação sobre tipos de conteúdos que devem ser inseridos na mídia social corporativa, de acordo com o gerente da área de gestão de pessoas:

É bem livre, o que pedimos é que as pessoas compartilhem coisas que elas acham interessantes, que pode ser em relação ao negócio, à vida. Nada fechado (Entrevistado 14).

A mídia social corporativa foi implantada na organização, a partir do interesse da gestão em obter uma ferramenta para compartilhamento de conhecimentos. De acordo com entrevistados, não houve um

processo de sensibilização na organização, ou seja, não foi feito um trabalho sobre a conscientização da importância do uso da mídia social corporativa. “(...) não teve um processo (...) de sensibilização, de mostrar o porquê de usar” (Entrevistado 8).

Embora sinta os reflexos de alguns possíveis equívocos no momento da implantação da MSC na organização, alguns colaboradores enxergam o potencial dessa plataforma:

Gosto da ideia de rede social corporativa. Acho que poderia agregar muito valor aos processos criativos, como os que a gente tem aqui. É uma, são áreas de profissionais do conhecimento, então ter esse lugar para debater e discutir, acho interessante, mas a gente ainda não está usando (Entrevistado 8)

Para o diretor da organização, o potencial da MSC está associado à disseminação do conhecimento, conforme sua fala:

Eu acho que poderia ser explorado melhor nessa questão de disseminação de conhecimento. Por exemplo, as pessoas postarem suas experiências aqui na empresa, novos clientes, novas ferramentas que estão sendo desenvolvidas, novos trabalhos, novas pesquisas que estão sendo feitas. Colocar para todos saberem o que está acontecendo, para talvez, as áreas saberem um pouco mais de informações umas das outras, e não fazer com que fique cada um isolado na sua área (Entrevistado 15).

Sendo assim, as possíveis contribuições do uso da MSC na organização são conhecidas. A fim de compreender melhor o seu uso na organização do estudo de caso, serão verificados outros aspectos, como a percepção que os colaboradores têm dessa plataforma.

#### **4.4.2 Percepção sobre a MSC**

Os conteúdos publicados na mídia social corporativa, conforme os dados coletados na etapa de pesquisa anterior, consistem em links de matérias e artigos, experiências e comunicados. O Quadro 12 apresenta a percepção de alguns entrevistados em relação ao conteúdo postado:

Quadro 12 - Caracterização dos conteúdos

| Nº de menções | Característica    | Citação   |
|---------------|-------------------|---|
| 1             | Caótico           | “Todo mundo posta o que quer (...). Falta um pouco da ligação com o propósito da empresa” (Entrevistado 8)    |
| 1             | Mural de anúncios | “Na verdade, eu não vejo geração de conteúdo ali. Vejo um mural de anúncios, de comunicados” (Entrevistado 9) |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Tais percepções podem estar relacionadas com a falta de orientações ou diretrizes acerca do tipo de conteúdo e comportamento esperado dos colaboradores. No entanto, verifica-se que os conteúdos postados, em sua maioria, têm relação com as atividades da organização e assuntos pertinentes a ela. Tal situação vai ao encontro de Davenport e Prusak (2003), quando falam que as conversas de bebedouro, apesar de passar a impressão de que se tratam de perda de tempo, em sua maioria, são sobre trabalho.

A fim de contribuir com a assimilação dos conteúdos postados na MSC, um dos entrevistados sugeriu a inserção de informações de consumo rápido, ou seja, sintetizadas e visualmente agradáveis. “Geralmente, as pessoas colocam um texto inteiro, um arquivo. Se você entrasse e tivesse uma informação rápida, de fácil consumo, seria melhor” (Entrevistado 11).

Possivelmente relacionado ao tipo de conteúdo e interesse dos colaboradores por eles, verificou-se que a percepção da movimentação na MSC é baixa. Mais do que isso, ela é desmotivadora. Alguns entrevistados citaram a não frequente atualização de conteúdos e movimentação geral como fator a ser considerado no abandono à MSC.

Percebi que o pessoal abandona. O pessoal novo na empresa entra sempre, quase que diariamente (...). Mas, logo eles perdem, em pouco tempo – uns dois ou três meses –, perdem o costume. Não tem o que ler. Era para ser o canal de comunicação oficial da empresa, mas não é. Então cai no desuso (Entrevistado 8)

De acordo com Cachia, Compañó e Costa (2007), a dinâmica de uma comunidade é mais provável de atrair novos membros. Ou seja,

com a baixa atualização da MSC, os colaboradores tendem a reduzir o acesso, por não verificarem novidades e conteúdos de seu interesse. E com isso, a tendência é de queda de acesso e interação na organização.

Considerando que há pouca movimentação, os entrevistados foram questionados sobre que tipo de conteúdo deveria ser inserido, se relacionado ao trabalho ou a temas diversos. O Quadro 13 apresenta a resposta dos entrevistados:

Quadro 13 - Tipo de conteúdo: diversos ou trabalho

| <b>Tipo de conteúdo ideal</b> | <b>Nº de menções</b> | <b>Citação</b>   |
|-------------------------------|----------------------|--|
| Descontraído                  | 2                    | “Eu acho que [o ideal é] sempre mais descontraído. (...) e nisso, inserido o trabalho” (Entrevistado 13)   |
| Negócios                      | 1                    | “(…) [Nós temos] outras ferramentas que são mais para coisas pessoais” (Entrevistado 7)  |
| Ambos                         | 4                    | “Eu acho que pode ter as duas coisas. Eu acho que uma não precisa desassociar a outra. Acho que os conteúdos relacionados aos negócios podem ser postados de forma mais descontraída. O conteúdo vai continuar sendo relevante, mas em um ambiente um pouco mais amigável, mais leve” (Entrevistado 5) |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Conforme informações de um dos entrevistados, uma das possíveis razões para o baixo acesso e uso da MSC se deve aos diversos meios de comunicação existentes entre os colaboradores. Skype, Whatsapp e Facebook são alguns deles. Essa dispersão da informação não se limita a essas ferramentas. Além dessas, a organização utiliza sistemas de informação de terceiros, base de dados compartilhados e ferramenta para gestão do conhecimento. E neste contexto, os colaboradores ficam confusos sobre os papéis de cada uma dessas ferramentas e como utilizar cada uma delas. A informação e o conhecimento organizacional ficam, portanto, disperso, e até mesmo duplicado nesses diversos sistemas utilizados.

#### 4.4.3 Motivação e desmotivação no uso da MSC

São diversos os fatores que motivam ou desmotivam os entrevistados a acessarem e participarem, por meio de postagens e avaliações de conteúdos. O Quadro 14 apresenta os fatores que estão associados à motivação em utilizar a MSC:

Quadro 14 - Fatores associados à motivação em usar a MSC

| <b>Nº de menções</b> | <b>Fator</b>                | <b>Citação</b>  |
|----------------------|-----------------------------|---|
| 3                    | Utilidade                   | “Se for algo útil que as pessoas entendem que contribui nos trabalhos, acho que naturalmente as pessoas colaborariam neste contexto” (Entrevistado 2)   |
| 3                    | Conteúdo                    | “ [O que motivaria a usar mais seria] o interesse por alguma coisa, algum conteúdo que seria pertinente” (Entrevistado 7)   |
| 1                    | Contribuição                | “(…) eu compartilho da ideia aqui dos diretores, que estamos todos no mesmo barco. Então, compartilho dessa ideia e o que me motiva é que estou contribuindo com o barco” (Entrevistado 13)       |
| 1                    | Canal de comunicação        | “Eu acho que ser um canal mais focado a passar informações da empresa para os funcionários, seria um convite a mais para você acessar todo dia” (Entrevistado 3)                                  |
| 1                    | Descontração                | “Normalmente é quando eu quero dar uma folga no que estou fazendo. Eu quero dar uma descontração, fazer alguma outra coisa, então acesso a MSC” (Entrevistado 6)                                  |
| 2                    | Obrigatoriedade             | “Se tiver relacionado a alguma meta do contrato ou alguma obrigação da empresa, eu acesso” (Entrevistado 1)   |
| 1                    | Funcionamento da ferramenta | “Eu acho a ideia da rede social corporativa interessante. Eu gostaria que funcionasse (...). Então, eu gosto de participar para melhorar e acho que seria interessante que funcionasse muito bem” |

|  |                  |
|--|------------------|
|  | (Entrevistado 8) |
|--|------------------|

Fonte: elaborado pela autora (2016)

O Quadro 15 apresenta os fatores associados à desmotivação do uso da MSC, conforme os entrevistados:

Quadro 15 - Fatores associados à desmotivação

| <b>Nº de menções</b> | <b>Fator</b>              | <b>Citação</b>  |
|----------------------|---------------------------|---|
| 3                    | Limitações da plataforma  | “Eu acho que ela não é uma plataforma intuitiva. Não é uma rede social fácil, prática e realmente interessante” (Entrevistado 6)  |
| 2                    | Movimentação fraca        | “Eu acho que se tivesse mais atualizações, me interessaria mais, porque a gente começa a receber a notificação de que tem uma atualização e automaticamente a gente acessa (Entrevistado 7) |
| 2                    | Desconectado com a rotina | “Talvez se fosse mais utilizada para trabalho, alguma coisa do gênero, talvez eu me interessasse em utilizar” (Entrevistado 1)  |
| 1                    | Conteúdo                  | “Acho que a motivação de compartilhar é quando o assunto é relevante (...). Se não tem essa ligação, não me sinto motivada a postar” (Entrevistado 9)                                       |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Um dos colaboradores que era ativo na MSC acabou por reduzir suas contribuições e participações. Um dos fatores que o desmotivou foi o comentário de um gestor que o questionou sobre o uso da MSC durante o expediente de trabalho. Isto reforça a importância da conscientização do uso da mídia social corporativa, não somente entre os colaboradores, mas também entre líderes, gestores e diretores. Além de estimular que essas pessoas utilizem a MSC, como forma de servir de exemplo e incentivar o uso pelos colaboradores, essas pessoas de cargo de níveis estratégicos devem estar cientes do propósito da MSC na organização, a fim de conduzir suas ações em acordo com as diretrizes.



Outros colaboradores não citaram um fator de desmotivação para acessar a MSC, pois não têm o hábito de acessar as mídias sociais como um todo. A falta de hábito em utilizar mídias sociais convencionais foi replicada para a corporativa.

#### 4.4.4 Aspectos relacionados ao uso da MSC

Além das motivações e desmotivações, existem alguns aspectos que se relacionam ao uso da MSC pelos colaboradores. São exemplos o sentimento de se sentir à vontade para compartilhar, sem receios de sofrer repreensão dos superiores, ou mesmo o comportamento dos líderes e gestores.

Questionados se sentiam à vontade para compartilhar informações e conhecimentos na MSC, a maioria dos colaboradores respondeu que sim (5 de 8 respondentes). O Quadro 16 apresenta algumas reflexões feitas antes do efetivo compartilhamento de informações na MSC:

Quadro 16 - O que considera antes de compartilhar?

| Nº de menções | Aspecto  | Citação   |
|---------------|--|---|
| 6             | Utilidade ou relevância para demais colaboradores          | “Eu sempre penso se aquilo vai ser relevante para todo mundo, porque como tem todas as empresas ali, às vezes pode ser relevante só para a gente” (Entrevistado 6)                    |
| 3             | Imagem ante ou reação de outros colaboradores e superiores | “Eu penso no impacto que isso vai ter na minha imagem dentro da empresa. Claro, também no que eu posso contribuir dentro da empresa” (Entrevistado 13)                                |
| 2             | Políticas e demais aspectos da organização                 | “Em algum momento, algo pode vir de encontro a alguma coisa que aqui dentro não faz sentido, que vai de encontro com alguma coisa que já está meio que estabelecido” (Entrevistado 9) |
| 1             | Proveniente de fonte                                       | “Considero a relação da notícia com as áreas de negócios da empresa e considero que   |

|  |                |  |
|--|----------------|--|
|  | pouco acessada | aquela notícia está vindo de um canal que não é muito usual para as pessoas que estão na empresa. Não vai ser uma notícia que vai estar na <i>timeline</i> de todo mundo” (Entrevistado 8) |
|--|----------------|--|

Fonte: da autora (2016)

Um conteúdo útil e/ou relevante para os colaboradores, gestores, líderes e diretores, de todas as áreas do grupo de empresas, é o foco do compartilhamento na MSC. Essa preocupação condiz com o fator que incentivaria os colaboradores a utilizarem mais a mídia social corporativa, que seria conteúdos úteis para o cotidiano do trabalho.

Apesar dessa preocupação dos colaboradores, conforme visto anteriormente em tipo de conteúdo, um dos entrevistados caracterizou as informações postadas como aleatórias, sem função. É possível que tal comentário esteja relacionado com a falta de clareza no propósito da organização. A partir de um propósito claro e conhecimento das áreas de negócios, as informações disseminadas tendem a ser mais assertivas para a organização e seus colaboradores.

Um dos aspectos que impactam o uso dos colaboradores à MSC é o comportamento dos líderes e gestores. A grande maioria, ou oito de nove respondentes, afirmou que os mesmos possuem papel associado à utilização da plataforma. No entanto, quatro entrevistados afirmaram não verificar ações por parte dos líderes e gestores para estimular o uso da MSC.

A importância deles para a criação da cultura organizacional de utilização da MSC na organização é comentada pelo Entrevistado 8:

(...) você se espelha em alguém que é hierarquicamente superior, teu chefe, e então, se eles não usam, se eles não estão engajados, todo mundo vai largando mão, e vira uma reação em cadeia.

De acordo com o diretor da organização, os gestores e líderes são encorajados a utilizar a MSC. Algumas áreas, inclusive, utilizam a plataforma como canal exclusivo de comunicação.

Outro aspecto a ser considerado são os diferentes perfis dos profissionais. Alguns possuem perfil colaborativo e é de sua natureza compartilhar informações, como os jornalistas e publicitários. Em contrapartida, existem perfis de profissionais que são mais contidos no compartilhamento, como os voltados à área da tecnologia. Além desses

diferentes perfis conforme a profissão, existem os por afinidade com as mídias sociais. Alguns têm o hábito de compartilhar informações nesse ambiente, e outros não.

Tais fatores devem ser observados, pois afetam a utilização da MSC na organização. Além deles, outros aspectos devem ser observados, como a influência da tecnologia e experiência de usuário na plataforma, a ser abordado na próxima seção.

#### 4.4.5 Infraestrutura da MSC

Com relação à infraestrutura da mídia social corporativa, foram levantados alguns aspectos pelos colaboradores, que dificultam o seu uso na organização. A grande maioria dos entrevistados (61%) afirmou que a tecnologia, de uma forma geral, poderia melhorar, a fim de contribuir com o aumento de acesso e uso. O Quadro 17 apresenta as principais reclamações dos entrevistados quanto à infraestrutura:

Quadro 17 - Principais reclamações da infraestrutura da MSC

| Nº de menções | Reclamação                         | Citação  |
|---------------|------------------------------------|--|
| 6             | Visual não intuitivo, desagradável | “Acho que o <i>layout</i> poderia melhorar um pouco. Ele é um pouco confuso para mim” (Entrevistado 7)   |
| 4             | Lentidão                           | “(…) eu acho que ele é bem lento, assim para carregar as coisas, para ler. Teve várias vezes que eu desisti de olhar as coisas porque ele não carregou” (Entrevistado 5) |
| 3             | Falta de recursos                  | “Não tem <i>emoticons</i> , não consegue colocar uma imagem, não consegue formatar uma letra, cor, é bem defasado” (Entrevistado 10)                                     |
| 1             | Recursos sem sentido               | “O <i>gamification</i> , que eu acho que é o objetivo da rede, não faz nenhum sentido. Não gera engajamento, que é o objetivo do <i>gamification</i> ” (Entrevistado 9)  |
| 1             | Busca dificultada                  | “Você busca o nome das pessoas e vem o nome de mil pessoas. A ferramenta de busca ali é péssima” (Entrevistado 9)  |
| 1             | Limitações de                      | “(…) acho a tecnologia ruim, demora  |

|  |              |  |
|--|--------------|--|
|  | visualização | muito, os posts às vezes têm problema que você não consegue visualizar tudo. Às vezes tem até limitação de imagem” (Entrevistado 11) |
|--|--------------|--|

Fonte: elaborado pela autora (2016)

O gerente responsável pelo setor de gestão de pessoas informou que melhorias em relação à infraestrutura já foram sugeridas aos desenvolvedores, a fim de melhorar a ferramenta.

O diretor do grupo tem conhecimento das deficiências da ferramenta, no entanto, encoraja o seu uso, conforme a fala:

Qualquer ferramenta de mídia social, relacionamento, principalmente empresarial, vai ter seus problemas e *gaps*. Mas não tem nenhuma ferramenta que seja adequada a todo mundo e a todas as empresas. Agora, a gente tem que estimular para que as pessoas usem a ferramenta naquilo que ela tem de melhor, que pode ser adequada e usada na empresa (Entrevistado 15).

Os problemas associados à tecnologia e aspectos como *layout* não podem se tornar barreiras ao sucesso na implantação e uso de uma MSC em uma organização. Tal comportamento de não utilizar a ferramenta até que se chegue à perfeição, pode estar relacionada ao comportamento mencionado por um dos gerentes:

É interessante que cada vez mais, as pessoas querem esses ambientes abertos, onde elas possam compartilhar, ser livres (...), mas até que ponto a gente também se coloca nessa posição de auxiliar nisso? De fazer parte, de não esperar que alguém faça, de estar à frente, de compartilhar também e não só receber. Até que ponto eu colaboro? (Entrevistado 14).

Além dos aspectos mencionados, a existência do comportamento colaborativo na organização também afeta o uso e acesso da mídia social corporativa.

#### **4.4.6 Colaboração na organização**

Com o objetivo de conhecer a percepção das pessoas que trabalham na organização, questionou-se sobre a colaboração no dia-a-

dia. 66% dos entrevistados que responderam ao questionamento afirmaram que a organização é colaborativa. De acordo com o entrevistado 13:

Muito [colaborativa]. Nunca vi em empresa nenhuma. (...) Nunca vi uma postura tão formada assim (...). Essa postura assim de que estamos no mesmo barco, que é bem emblemático (...)

No entanto, para outros entrevistados que responderam ao questionamento, a organização não foi percebida como sendo colaborativa, como por exemplo para o entrevistado 8:

(...) as pessoas na maioria não são colaborativas e acho que as que são colaborativas, aparecem mais aqui na empresa, porque acabam resolvendo problemas de outras pessoas, porém os processos da empresa não ajudam a elas serem colaborativas (...)

Com relação à colaboração na mídia social corporativa, os entrevistados foram questionados sobre fatores que fariam as pessoas colaborarem mais nesse ambiente organizacional. O Quadro 18 apresenta os fatores associados à colaboração na MSC:

Quadro 18 - Fatores associados à colaboração na MSC

| <b>Nº de menções</b> | <b>Fator</b>   |
|----------------------|--|
| 7                    | Associação com necessidades, atividades e rotina de trabalho |
| 2                    | Incentivo da liderança                                       |
| 2                    | Agrupamentos por interesse comuns                            |
| 2                    | MSC como ferramenta oficial de comunicação                   |
| 1                    | Conscientização da importância da colaboração                |
| 1                    | Capacitação interna  |
| 1                    | Estímulo ao uso, a partir de premiações                      |
| 1                    | Obrigatoriedade de uso                                       |

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Verifica-se que o principal fator levantado pelos colaboradores é de que o que faria as pessoas usarem e colaborarem mais na mídia social corporativa seria estar associado à rotina de trabalho. Caso a informação

tenha relação com alguma necessidade ou atividade do trabalho, a probabilidade é de que as pessoas se interessem mais e colaborem.

De acordo com um dos gerentes entrevistados, está associado ao comportamento colaborativo (Entrevistado 14):

[Uma pessoa colabora] quando ela vê sentido naquilo. Sentido, propósito, relevância, significado, e se sente motivada a colaborar. Mas, acho que primeiro ela precisa entender, para depois ver o que pode ser feito e então colaborar.

Apesar de aparecer de forma tímida e sem muito destaque, o incentivo da liderança foi um dos fatores levantados. O incentivo não se trata apenas de estímulo oral, no entanto, de exemplo de uso. O gestor que usa a MSC em suas atividades diárias, que estimula os outros a acessar para verificar informações pertinentes, ou mesmo que incentiva que atividades sejam inseridas nesse ambiente, são os que conseguem melhores resultados de acesso à MSC por sua equipe.

O estímulo ao uso, a partir de premiações foi uma das táticas utilizadas anos atrás pela organização. Uma diretora estimulava o debate, por meio de premiações, que ocorriam devido à motivação dos colaboradores. De acordo com o Entrevistado 6:

Eu acho que, pelo menos, quando a gente teve essa experiência, a competição era bem saudável. Assim, realmente as pessoas tinham muitas ideias legais e não era algo tendencioso e que privilegiava alguém porque tinha contato. Era realmente as ideias

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com o objetivo de identificar aspectos associados ao uso de mídia social corporativa e inteligência colaborativa. Conforme as entrevistas e a coleta de dados na mídia social corporativa da organização selecionada para o estudo de caso, verificou-se que a ferramenta era pouco utilizada pelos colaboradores. Porém, tal fato é descrito na literatura como a participação desigual em comunidades on-line, de Nielsen (2006).

Figura 8 - Participação desigual em comunidades online

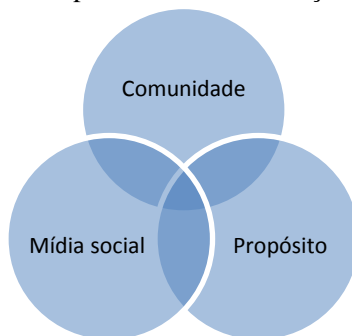


Fonte: traduzido de Nielsen (2006)

Para Nielsen (2006), 90% dos usuários de uma comunidade online são observadores, 9% são membros que produzem conteúdos esporadicamente e apenas 1% são usuários ativos, que produzem conteúdos de forma frequente. Tal situação é percebida também na organização estudada, em que a maioria dos colaboradores não acessa ou se limita a acessar e observar as atualizações feitas na mídia social corporativa. Alguns poucos interagem com curtidas e comentários e, de forma esporádica, compartilham links e experiências. E uma proporção menor ainda é composta por usuários que produzem os seus próprios conteúdos.

A colaboração em mídias sociais, ou colaboração em massa, segundo Bradley e McDonald (2013), está pautada em três pilares, conforme apresentado pela Figura 9:

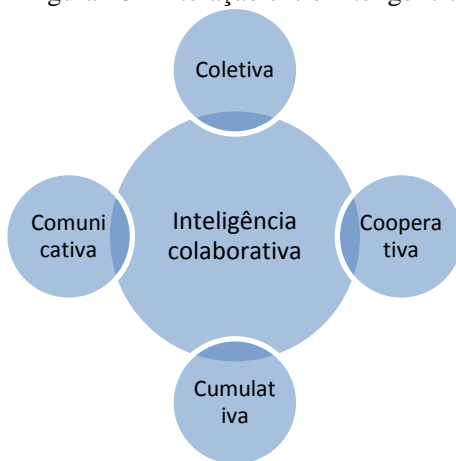
Figura 9 - Componentes da colaboração em massa



Fonte: adaptado de Bradley e McDonald (2013)

A pesquisa realizada reconhece a importância dos pilares para a colaboração na mídia social corporativa. Na organização estudada, verificou-se que dois desses pilares podem ser repensados, em vistas a melhorar o uso, percepção e importância da ferramenta na organização. A exemplo, o desenvolvimento de um propósito de uso da ferramenta na organização, que gere engajamento da comunidade de colaboradores. No entanto, a colaboração em uma organização, ou a inteligência colaborativa, está associada em outros aspectos que vão além dos três pilares. De acordo com Devadasan, Zhong e Nof (2013), a inteligência colaborativa consiste na interação entre diversas inteligências, conforme a Figura 10:

Figura 10 - Interação entre inteligências



Fonte: adaptado de Devadasan, Zhong e Nof (2013)

Para que haja a inteligência colaborativa em uma organização:

- a) A organização deve ser capaz de acumular conhecimentos, registrar informações, a fim de embasar decisões futuras, o que corresponde à inteligência cumulativa;
- b) A organização deve se comunicar bem, tanto entre as pessoas, quanto máquinas e entre essas partes, sendo esta a inteligência comunicativa;



- c) A organização deve saber cooperar, ou seja, evitar conflitos e promover clima de cooperação entre as pessoas, sendo esta a inteligência cooperativa; e
- d) A organização deve ser hábil em se integrar e agir como se fosse um agente único, representando a inteligência coletiva.

Para existir a inteligência colaborativa, que corresponde à capacidade de equipes ou organização em colaborar com outros, é necessário que as demais inteligências existam também. Para haver inteligência colaborativa, deve-se, portanto haver: uma boa comunicação, acumular conhecimentos, saber cooperar e se integrar para estar em sintonia.

Em suma, a seguir serão apresentados passos para que uma organização intensiva em conhecimento utilize uma mídia social corporativa, a fim de gerar inteligência colaborativa:

O primeiro passo é definir um propósito que instigue o uso pelos colaboradores, que faça com que uma comunidade se movimente e aja em prol dele. Pode ser mais efetivo se for desenvolvido, pensando em impactar positivamente o cotidiano dos colaboradores. Ou seja, para que haja engajamento, ele deve ser útil para os indivíduos de uma organização.

O segundo passo é selecionar uma tecnologia, ou mídia social corporativa, que viabilize a interação entre os usuários. Para gerar inteligência colaborativa, ela deve possibilitar as funções relacionadas por Mayfield (2006) em sua teoria das leis da participação, que envolve as atividades nas mídias sociais: ler, favoritar, marcar, comentar, se inscrever, compartilhar, fazer network, escrever, editar, colaborar, moderar e liderar. Além disso, é interessante analisar questões associadas à velocidade da plataforma e layout, que foram alguns dos pontos relatados pelos colaboradores como desestimuladores do uso.

O terceiro passo é sensibilizar gestores, diretores e líderes. Como eles são as referências, ou espelhos dos colaboradores, é necessário criar uma conscientização da importância do uso da mídia social corporativa na organização e, principalmente, esclarecer o seu propósito e papel. Desta forma, as pessoas que ocupam esses papéis, por mais que não tenham um perfil colaborativo desenvolvido, irão estimular o uso em suas equipes.

O quarto passo é selecionar e orientar um moderador da mídia social corporativa. Para que ela funcione, para que debates sejam feitos, é interessante delegar um ou alguns moderadores. No caso da organização tomada como caso de sucesso, foi delegada uma equipe

para cuidar da mídia social corporativa. Desta forma, é possível criar ações para estimular a participação, promover debates em torno de temas que se deseja a colaboração, e orientar as pessoas sobre a melhor forma de utilizar essa ferramenta no dia a dia. Um dos objetivos de atribuir esse papel é tornar a atualização mais frequente, e não desestimular o uso por conta de baixa dinamicidade da mídia social.

O quinto passo é estabelecer diretrizes. Não necessariamente elas devem estar associadas aos tipos de conteúdo, porém deve direcionar os esforços para o que é importante. Por exemplo, alguns conteúdos e ações podem ser interessantes contar com a colaboração de diversas pessoas da organização, sendo, portanto, essas diretrizes que irão orientar que tipo de conteúdo merece destaque. Além disso, diretrizes são relevantes para orientar os colaboradores quanto aos tipos de conteúdo que se esperam que sejam compartilhados. Desta forma, não requer um tempo de familiarização com a ferramenta, para posterior compartilhamento.

O sexto passo é sensibilizar os colaboradores. Apresentar o propósito, o por quê de implantar uma mídia social corporativa, qual o papel que ela terá na organização, quais as diretrizes estabelecidas, quem é o moderador, entre outras informações. Pode ser interessante realizar a sensibilização em duas etapas, conforme a organização do caso de sucesso. Na primeira etapa, abre-se o uso da ferramenta para algumas pessoas selecionadas, que irão identificar problemas e melhorias, bem como sugerir ações para promoção do debate e uso. Na segunda etapa, após os ajustes sugeridos, a ferramenta se torna aberta a todos os colaboradores.

Estes são os principais passos verificados para a implantação de uma mídia social corporativa. No entanto, o trabalho envolve outros pontos de atenção. Conforme verificado no estudo de caso, é interessante associar o uso da mídia social corporativa com a rotina organizacional. Desta forma, aumenta a probabilidade de seu uso pelos colaboradores.

Outro ponto que deve ser considerado é de que se deve ter em claro que, por mais que os passos sejam seguidos, nem todos os colaboradores irão contribuir e participar. E isto está associado ao perfil profissional e comportamental de cada um, bem como à regra de 90-9-1, de Nielsen (2006).

A organização deve relacionar os sistemas que utiliza para compartilhamento e registro de conhecimentos e informações, com o objetivo de identificar o papel e uso de cada uma delas. Inclusive, talvez seja interessante limitar a quantidade de sistemas oficiais a serem

adotados, para que os colaboradores não se confundam e que não se perca recursos com alimentação de sistemas que irão conter informações completas, dispersas e duplicadas.

Com base na pesquisa realizada, estes são os principais aspectos identificados e que estão associados ao uso de uma mídia social corporativa, visando a inteligência colaborativa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dissertação foi motivada por meio da observação de um contexto de uma organização intensiva em conhecimento. Trata-se de uma organização que atua com negócios digitais e que é composta por colaboradores jovens, em torno de 20 a 30 anos. Esse público é caracterizado como sendo da geração Y, conhecidos por terem contato intensivo com a tecnologia e serem conectados.

Essa organização dispõe de uma mídia social corporativa, com o objetivo de ser um canal de comunicação com os colaboradores. No entanto, mesmo se tratando de um perfil de colaboradores conectados, a mídia social corporativa não foi incorporada na rotina das pessoas, e não faz parte da cultura organizacional.

A partir desse contexto, questionou-se o por quê de uma mídia social corporativa não funcionar em um ambiente propício ao seu desenvolvimento. Mais ainda, quais são os fatores que influenciam o seu uso em uma organização? O que motiva e desmotiva os colaboradores a utilizarem? Quais os pontos de atenção sobre o uso desse tipo de mídia na organização? E como utilizar, de forma que estimule a colaboração e a inteligência colaborativa seja incorporada na cultura organizacional?

Com base nessa inquietação, foram coletados dados da mídia social corporativa e entrevistas, com o objetivo de compreender o contexto e demais aspectos associados ao uso da MSC na organização.

As considerações finais compilam as informações que atendem aos objetivos da pesquisa, apresenta contribuições do estudo e futuras pesquisas a serem desenvolvidas na área.

### 5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS

A seção compila as principais informações do trabalho, visando atender aos objetivos específicos e, conseqüentemente, responder ao objetivo principal da pesquisa.

#### **5.1.1 Relacionar o uso de mídia social corporativa com a inteligência colaborativa**

A inteligência colaborativa consiste no resultado das interações de pessoas na resolução de um problema (ALCALDE, [s.d.]). Desta forma, é possível tornar uma organização mais competitiva, a partir da colaboração entre indivíduos, podendo impactar na redução de tempo e

de recursos na execução de um projeto que envolveu a contribuição de vários indivíduos.

Uma das ferramentas para alcançar a inteligência colaborativa é a mídia social corporativa, que possibilita interações entre usuários e, conseqüentemente, pode resultar em uma construção coletiva. Apesar de relacionados, isso não significa que se uma organização tiver uma mídia social corporativa terá inteligência colaborativa. A inteligência colaborativa envolve trabalho e atenção a diversos aspectos associados à colaboração em uma organização.

A organização do estudo de caso utiliza a mídia social corporativa, com o objetivo de ser um canal de comunicação. A inteligência colaborativa, apesar de ser uma das possibilidades da mídia social corporativa, não é reconhecida pelos participantes do estudo como sendo um objetivo.

A relação entre a mídia social corporativa e a inteligência colaborativa é explorada por Mayfield (2006), a partir da teoria do poder das leis de participação. Na organização do estudo de caso, é possível verificar que a maior parte das interações na mídia social corporativa está relacionada com a inteligência coletiva, e não colaborativa. A inteligência colaborativa envolve a interação de terceiros, e pode estar associada à edição, moderação, liderança ou colaboração propriamente dita.

A inteligência colaborativa não é simples de ser alcançada pelas organizações, por envolver a participação de terceiros. E, conforme apresentado nos resultados do estudo de caso, a participação dos colaboradores é pequena, limitando-se, em sua maioria, às atividades de inteligência coletiva de Mayfield (2006): ler, curtir, comentar, compartilhar, escrever, entre outros. Tais dados apresentados estão em acordo com a teoria de 90-9-1, de Nielsen (2006), que trata que 90% dos usuários de uma mídia social são observadores, 9% produzem conteúdos de forma esporádica e apenas 1% participa ativamente dela.

Neste contexto, o desafio das organizações está em como fazer para engajar os 9% dos participantes esporádicos e reter o 1% ativo, de forma a obter contribuições desses públicos para a organização. O uso estratégico da mídia social corporativa impacta nos acessos e interações dos usuários e aumenta as chances de ocorrências de colaborações que incrementem a competitividade das organizações. No entanto, para isso, deve-se ter atenção aos fatores relacionados à colaboração em mídia social corporativa, próximo objetivo a ser explorado.

### 5.1.2 Identificar fatores relacionados à colaboração em mídia social corporativa

A colaboração em massa é composta por três elementos, de acordo com Bradley e McDonald (2013): mídia social, propósito e comunidade. A organização do estudo de caso apresenta as seguintes características de cada elemento:

- a) Mídia social: ambiente onde a colaboração ocorre, estando associado a aspectos como *layout* e tecnologia que, no caso da organização analisada, apresenta pontos de melhoria. Sendo assim, atualmente, a colaboração é afetada negativamente por este elemento;
- b) Propósito: é o que define e une uma comunidade. No caso estudado, o propósito não está claro para os colaboradores entrevistados, o que dificulta a união em prol de um objetivo.
- c) Comunidade: consiste no conjunto de pessoas que atuam em prol de um objetivo, sendo na organização do estudo de caso, os indivíduos que fazem parte dela, como os colaboradores, gestores, diretores e outros. Conforme verificado com os entrevistados, os colaboradores têm uma postura colaborativa, um senso de comunidade.

Os três elementos podem ser interpretados da seguinte forma: as pessoas (comunidade) colaboram em uma mídia social, motivadas por um propósito, que gera a colaboração em massa. Um propósito claro, objetivo e forte atrai as pessoas e as estimulam a colaborar na mídia social (BRADLEY; MCDONALD, 2013). Para a sua definição, é relevante pensar em alternativas associadas a como tornar a mídia social corporativa útil aos colaboradores. Para isso, por exemplo, o que foi citado pelos entrevistados: ela pode se relacionar com a resolução de problemas no dia a dia dos colaboradores.

Uma das causas associadas ao não-uso da mídia social corporativa, que foi mencionada por entrevistados, é o excesso de ferramentas organizacionais. Neste contexto, os colaboradores não sabem como utilizar e não identificam as funções de determinadas ferramentas, como é o caso da mídia social corporativa. Em estudo realizado sobre os sistemas de memória, identificou-se que para recuperar informações derivadas de experiências passadas da organização, os gestores recorriam a: base de dados compartilhados, pessoas, sistemas de informação (como um Customer Relationship Management CRM, por exemplo), e-mail e mídia social corporativa. Isto pois, as informações estão distribuídas nesses sistemas de memória.

Apesar de cada uma das ferramentas utilizadas trabalhar com um tipo de informação, algumas delas são apresentadas de forma duplicada aos colaboradores. Por exemplo, algumas comunicações são feitas tanto via mídia social corporativa, quanto via e-mail. Por conta disso, alguns colaboradores deixaram de acessar a MSC, pois estão seguros de que serão comunicados de alguma forma, mesmo que via e-mail, apesar do canal de comunicação estabelecido como oficial ser a MSC.

Uma mídia social dinâmica atrai novos membros (CACHIA; COMPAÑÓ; COSTA, 2007). No caso de tratar-se de uma mídia social corporativa, a dinamicidade da ferramenta atrai a participação de colaboradores. Conforme verificado na seção anterior, a MSC do estudo de caso é pouco dinâmica, com baixo nível de interatividade e engajamento. Como consequência, mesmo os novos colaboradores que são incentivados a acessar a MSC diariamente, ao se depararem com os mesmos conteúdos, sem atualização, cessam o acesso frequente à ferramenta.

Conforme verificado na pesquisa do estudo de caso, apenas a atualização do conteúdo não é suficiente. Para gerar engajamento e participação dos colaboradores, é relevante que os conteúdos sejam pertinentes para o dia a dia da organização, sendo associados a resolução de problemas ou que tenham algum valor para os colaboradores.

O tempo de empresa é um dos fatores que estão associados ao comportamento na mídia social corporativa. Conforme a pesquisa, quanto mais tempo de empresa, maior a probabilidade de participação. Isto pois, além do colaborador conhecer os tipos de conteúdo que são mais apropriados para esse ambiente, conforme observação na MSC, o colaborador se sente mais à vontade a participar, por estar familiarizado com essa ferramenta. No entanto, existem colaboradores que, não importando o tempo na organização, não participam ativamente da ferramenta. Esse fato pode estar relacionado ao perfil do profissional, que pode não ser ativo nas mídias sociais, ou mesmo que não possui o perfil de compartilhar devido a questões pessoais, como a timidez.

Reflexões como o que as pessoas vão pensar do que compartilhar, ou de quem compartilhou, são alguns dos pensamentos dos colaboradores do estudo de caso. Além desses pensamentos, a avaliação da utilidade do conteúdo para a organização é outro aspecto considerado para a tomada de decisão do compartilhamento ou não de determinada informação ou conhecimento na MSC. A avaliação do líder ou gestor em relação ao conteúdo e ao comportamento do colaborador também são considerados neste momento.



O líder tem um importante papel no estímulo à colaboração na organização. Os colaboradores espelham suas ações nas dele. Sendo assim, um líder que utiliza a MSC irá estimular as pessoas ao seu redor a utilizarem também. No estudo de caso, verificou-se um gestor que, além de não utilizar a ferramenta, desencorajou o uso pelo colaborador. Antes de ter a cultura de uso da MSC na organização, é importante conscientizar não somente os colaboradores, mas os líderes e gestores sobre a importância do uso da ferramenta, como meio de aumentar a competitividade via colaboração.

Em suma, são diversos os fatores que estão associados à colaboração em uma mídia social corporativa, com base nos dados e informações obtidos no estudo de caso.

### **5.1.3 Identificar aspectos associados a como estimular a colaboração na mídia social corporativa**

Este objetivo está fortemente relacionado ao anterior, tendo sido formulado com o objetivo de esclarecer como que as organizações intensivas em conhecimento podem utilizar a mídia social corporativa, visando a inteligência colaborativa. Para tanto, foram apresentados na seção final dos resultados, os aspectos que devem ser considerados para que a implantação e uso seja bem-sucedido e traga resultados efetivos à organização. Em suma:

- a) Definição de um propósito que mobilize uma comunidade de indivíduos;
- b) Seleção de uma tecnologia – ou mídia social corporativa – que possibilite a interação entre colaboradores;
- c) Sensibilização de líderes e gestores sobre a importância do uso da ferramenta na organização;
- d) Seleção e orientação de moderador para a mídia social corporativa;
- e) Estabelecimento de diretrizes para direcionar esforços;
- f) Sensibilização de colaboradores sobre a importância do uso da MSC.

Além desses pontos, outros fatores estão associados a uma implantação bem sucedida, como a integração com a rotina organizacional, o uso simplificado de sistemas e a definição do papel de cada uma na organização, dentre outros.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O estudo apresenta algumas contribuições para a organização do estudo de caso e demais interessadas na implementação de uma mídia social corporativa, visando a inteligência colaborativa.

A pesquisa coletou dados de acesso e interação na mídia social corporativa da organização, que possibilitou conhecer o contexto de uso dessa ferramenta. Foram identificadas motivações e desmotivações, bem como aspectos associados ao baixo uso da MSC na organização.

Com base nessas informações, é possível desenvolver estratégias visando a melhoria do acesso e uso da MSC na organização. Desta forma, será possível sentir os reflexos da colaboração no estudo de caso.

Para as organizações que têm a intenção de implementar a mídia social corporativa, com o objetivo de estimular a inteligência colaborativa, o estudo contribui para o conhecimento de pontos de atenção. A pesquisa traz informações sobre como a MSC deve ser implementada, para que seja bem aceita na organização, e apresenta aspectos que merecem atenção na sua manutenção. Sendo assim, o trabalho serve como guia com informações sobre o uso dessa ferramenta nas organizações.

## 5.3 FUTURAS PESQUISAS

Dentre as possibilidades de futuras pesquisas, estão a exploração do tema de inteligência colaborativa. Há pouca literatura que correlaciona o tema com a gestão do conhecimento, competitividade e organizações intensivas em conhecimento, pelo que foi verificado na literatura. Com base na pesquisa realizada para o desenvolvimento da revisão de literatura, verificou-se que o tema, geralmente, está associado à inteligência artificial e temas relacionados à computação.

Associado à pesquisa, seria interessante desenvolver estudo que relacionem o uso de mídia social corporativa e a geração de inovação em organizações intensivas em conhecimento, objetivo inicial da pesquisa. Além desse tema, seria interessante realizar estudos de inteligência colaborativa, a partir do uso de mídia social corporativa, em outros contextos. A exemplo, uma organização que atua no setor industrial, ou mesmo no setor público.

## REFERÊNCIAS

- ALCALDE, I. Inteligencia colaborativa: mas allá de la inteligencia colectiva. [S.l.]: Ignasi Alcalde, [s.d.]. Disponível em: <<http://www.ignasialcalde.es/inteligencia-colaborativa-mas-alla-de-la-inteligencia-colectiva/>>. Acesso em: 01 abr. 2016.
- ALMEIDA, M. de S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. de. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BASSI, S.. Planeta já tem dois bilhões de pessoas nas redes sociais. **IDGNow!**, [S.l.], abr. 2015. Disponível em: <<http://idgnow.com.br/internet/2015/04/06/planeta-ja-tem-dois-bilhoes-de-pessoas-usando-redes-sociais/>>. Acesso em: 01 dez. 2015.
- BEZERRA, C. **A máquina de inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BLACKLER, F. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. **Organization studies**, v. 16, n. 6, nov. 1995.
- BOX 1824. **All work and all play**: legendado. [S.l.]: Vimeo, 2012. Disponível em: <<https://vimeo.com/44130258>>. Acesso em: 13 abr. 2016.
- BRADLEY, A. J.; MCDONALD, M. P. **Mídias sociais na organização: como liderar implementando mídias sociais e maximizar os valores de seus clientes e funcionários**. São Paulo: MBooks, 2013.
- CACHIA, R.; COMPAÑÓ, R.; COSTA, O. Grasping the potential of online social networks for foresight. **Technological forecasting and social change**, v. 74, n. 8, out. 2007. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162507001254>>. Acesso em: 15 out. 2015.

CÂNDIDO, M. da S. **Inteligência colaborativa no apoio às empresas de pequeno porte**. 2013. Tese (Doutorado) – Programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/122958/326751.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 out. 2015.

CARVALHO, I. M. **A dinâmica dos mecanismos de proteção e compartilhamento de conhecimento, no processo de desenvolvimento de software, em uma empresa pública de tecnologia da informação (TI)**. 2014. 288 f. Tese (Doutorado em engenharia e gestão do conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2014. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/04/Isamir-Machado-de-Carvalho.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

CASEY, A. J.; OLIVERA, F. Reflections on organizational memory and forgetting. **Journal of management inquiry**, v. 20, n. 3, sep. 2011. Disponível em: <<http://jmi.sagepub.com/content/20/3/305>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

CHA, K. J. et al. Knowledge management technologies for collaborative intelligence: a study of case company in Korea. **Hindawi Publishing Corporation**, v. 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/8fAKU8>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

CHASE, R. **Economia compartilhada: como as pessoas e as plataformas estão inventando a economia colaborativa e reinventando o capitalismo**. São Paulo: HSM do Brasil, 2015.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHIU, C.M.; LIANG, T.P.; TURBAN, E. What can crowdsourcing do for decision support? **Decision support systems**, v. 65, sep. 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016792361400150>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

COLABORAÇÃO. IN: DICIONÁRIO Michaelis. [S.l.]:

Melhoramentos, 2016. Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=colabora%E7%E3o>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEVADASAN, P. **Collaborative intelligence measure for knowledge based service industry**. 2011. 150 f. Dissertação (Mestrado em engenharia da computação) – Purdue University, West Lafayette, 2011. Disponível em: <<http://docs.lib.purdue.edu/dissertations/AAI1501875/>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

DEVADASAN, P.; ZHONG, H.; NOF, S. Y. Collaborative intelligence in knowledge based service planning. *Expert systems with applications*, v. 40, n. 17, dec. 2013. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417413004430>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

E.LIFE GROUP. **Hábitos e comportamento dos usuários de redes sociais no Brasil**: 2014. [S.l.]: Slideshare, 2014. Disponível em:

<<https://pt.slideshare.net/secret/BXWSF0YxOhas8X>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

EDMONSON, A. C.; DILLON, J. R.; ROLOFF, K. S. Three perspectives on team learning. *The academy of management annals*, v. 1, n. 1, 2007.

ELIAS, L. M. et al. Os paradigmas interpretativista, funcionalista, humanismo radical e estruturalismo radical adotados no estudo sobre estratégia. In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 4, 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [s.n.], 2014. Disponível em:

<<http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp->

content/uploads/2014/04/ANE-122-Os-Paradigmas-Interpretativista-Funcionalista.pdf>. Acesso em: 31 out. 2014.

ELLISON, N. B.; GIBBS, J. L.; WEBER, M. S. The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: the role of organizational affordances. **American behavioural scientist**, v. 59, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/uZLwnw>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

ELROD, P. D.; TIPPET, D. D.. Na empirical study of relationship team performance and team maturity. **IEEE Engineering Management Review**, v. 36, n. 1, 2008.

EUROPEAN Guide to good practice in knowledge management, 2008. Disponível em: <<http://www.cen.eu>>. Acesso em: 30 out. 2014.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, T. C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2016.

FREITAS, R. A.; QUINTANILLA, L. W.; NOGUEIRA, A. S. **Portais corporativos**: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

HANSEN, M. T. **Colaboração**: o segredo dos grandes líderes para evitar armadilhas, promover a união e conseguir excelentes resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HOWE, J. **O poder das multidões**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2008.

INTELIGÊNCIA. IN: DICIONÁRIO Michaelis. [S.l.]: Melhoramentos, 2016. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=intelig%EAncia>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

INOVAÇÃO. In: DICIONÁRIO Michaelis. [S.l.]: Melhoramentos, 2016. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=inova%E7%E3o>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

JACKSON, P.; KLOBAS, J. Transactive memory systems in organizations: implications for knowledge directories. **Decision support systems**, v. 44, 2008. Disponível em: <<http://goo.gl/Uv9jWB>>. Acesso em: 24 set. 2015.

KARREMAN, D. et al. The return of the machine bureaucracy? Management control in the work settings of professionals. **International studies of management & organization**, v. 32, n. 2, 2002.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The wisdom of teams**: creating the high-performance organization. Boston: Harvard Business School, 1998.

KOLLOCK, P.; SMITH, M. **Communities in cyberspace**. London: Routledge, 1999.

KOULOPOLOS, T. **Inovação com resultado**: o olhar além do óbvio. São Paulo: Gente: Senac São Paulo, 2011.

LEE, M. R.; LAN, Y. C. From web 2.0 to conversational knowledge management: towards collaborative intelligence. **Journal of entrepreneurship research**, v. 2, n. 2, jun. 2007. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Lee3/publication/228352832\\_From\\_Web\\_2.0\\_to\\_conversational\\_knowledge\\_management\\_towards\\_collaborative\\_intelligence/links/00b4952d6917c190fc000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Lee3/publication/228352832_From_Web_2.0_to_conversational_knowledge_management_towards_collaborative_intelligence/links/00b4952d6917c190fc000000.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2015.

LEVY, P. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 9. ed. São Paulo: Loyola, 2014.

LIN, H.; LEE, H.; WANG, D. Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. **Journal of information science**, v. 35, n. 1, fev. 2009.

LINDEN, R. Collaborative intelligence: intelligent collaboration requires six critical success factors. **Public Manager**, v. 39, n. 1, 2010.

MATIKAINEN, J. Motivations for content generation in social media. **Participations journal of audience & reception studies**, v. 12, n. 1, may 2015. Disponível em: <<http://www.participations.org/Volume%2012/Issue%201/4.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

MATSUURA, S. Produção de dados dobra a cada dois anos, diz consultoria do IDC. **O Globo**, [Rio de Janeiro], set. 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/producao-de-dados-dobra-cada-dois-anos-diz-consultoria-do-idc-5980214>>. Acesso em: 02 dez. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAYFIELD, R. Power law of participation. Ross Mayfield's weblog, 2006. Disponível em: <[http://ross.typepad.com/blog/2006/04/power\\_law\\_of\\_pa.html](http://ross.typepad.com/blog/2006/04/power_law_of_pa.html)>. Acesso em: 01 abr. 2016.

MILLER, K. D.; PENTLAND, B. T.; CHOI, S. Dynamics of performing and remembering organizational routines. **Journal of management studies**, v. 49, n. 8, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/0QugW5>>. Acesso em: 27 set. 2015.

MORGAN, G. Paradigms metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative science quarterly**, v. 25, n. 4, 1980.

MUNDO tem 3,2 bilhões de pessoas conectadas à internet, diz UIT. **G1**, São Paulo, maio 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/05/mundo-tem-32-bilhoes-de-pessoas-conectadas-internet-diz-uit.html>>. Acesso em: 01 dez. 2015.

NEVO, D.; WAND, Y. Organizational memory information systems: a transactive memory approach. **Decision support systems**, v. 39, n. 4, 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/fKMYE3>>. Acesso em: 24 set. 2015.



NGUYEN, N. T. Inconsistency of knowledge and collective intelligence. **Cybernetics and systems: an international journal**, v. 39, n. 6, 2008.

NIELSEN, J. **The 90-9-1 rule for participation inequality in social media and online communities**. [S.l.]: Nielsen Norman Group, 2006. Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California management review**, v. 40, n. 3, 1998. Disponível em: <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUMBER of monthly active Twitter users worldwide from 1st quarter 2010 to 3<sup>rd</sup> quarter 2015 (in millions). **Statista**, [S.l.]: [s.n.], 2015. Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/282087/number-of-monthly-active-twitter-users/>>. Acesso em: 02 dez. 2015.

PACHECO, R.; KERN, V.; SELIG, P. **Aderência ao EGC**. Florianópolis: UFSC: EGC, 2014.

PEREZ, G.; RAMOS, I. Understanding organizational memory from the integrated management systems (ERP). **Journal of information systems and technology management**, v. 10, n. 3, sept./dec. 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/0xEA7j>>. Acesso em: 23 set. 2015.

PINTO, M. B.; PINTO, J. K. Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 7, 1990.

PISANI, F.; PIOTET, D. **Como a web transforma o mundo: a alquimia das multidões**. São Paulo: Senac São Paulo, 2010.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

REYNOLDS, C. Power law of participation. Youtube, 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=WBjSTurfu3k>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

SANTOS, N. et al. **Antropotecnologia**: a ergonomia dos sistemas de produção. Curitiba: Gênese, 1997.

SILVA, D. B. L. da. **A formação do capital social baseada em organizações intensivas em conhecimento como fator de desenvolvimento local sustentável**: estudo de caso de uma associação de empresas de tecnologia. 2010. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SPYER, J. **Conectado**: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

STARBUCK, W. H. Learning by knowledge-intensive firms. **Journal of management studies**, v. 29, n. 6, nov. 1992.

STATISTICS and facts about social networks. **Statista**, [S.l.]: [s.n.], [s.d.]. Disponível em: <<http://www.statista.com/topics/1164/social-networks/>>. Acesso em: 02 dez. 2015.

SUROWIECKI, J. **A sabedoria das multidões**. São Paulo: Record, 2006.

SVEIBY, K. E. A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation: towards a knowledge-based theory of the firm. **Journal of intellectual capital**, v. 2, n. 4, 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/knowledgegetheoryoffirm.htm>>. Acesso em: 02 dez. 2015.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TWITTER usage statistics. **Internet live stats**, [S.l.]: [s.n.], [s.d.]. Disponível em: <<http://www.internetlivestats.com/twitter-statistics/>>. Acesso em: 02 dez. 2015.

VARVAKIS, G.; SANTOS, N. **Aula 02**: organização intensiva em conhecimento. Florianópolis: EGC: UFSC, 2014.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **The academy of management review**, n. 16, n. 1, jan. 1991. Disponível em: <[http://skat.ihmc.us/rid=1255442505000\\_1811726224\\_21686/Organizational%20Memory%20-%20Walsh.pdf](http://skat.ihmc.us/rid=1255442505000_1811726224_21686/Organizational%20Memory%20-%20Walsh.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2015.

WASKO, M. M.; FARAJ, S. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. **MIS quarterly**, v. 29, n. 1, mar. 2005. Disponível em: <[http://iris.nyit.edu/~kkhoo/Spring2008/Topics/Survey/EmpiricalSurvey\\_WhyShould\\_I\\_Share2005.pdf](http://iris.nyit.edu/~kkhoo/Spring2008/Topics/Survey/EmpiricalSurvey_WhyShould_I_Share2005.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2016.

WENGER, D. M.; RAYMOND, P.; ERBER, R. Transactive memory in close relationships. **Journal of personality and social psychology**. v. 61, n. 6. 1991. Disponível em: <<http://scholar.harvard.edu/files/dwegner/files/wegnererberraymond1991.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.

WISE, S.; PATON, R. A.; GEGENHUBER, T. Value co-creation through collective intelligence in the public sector. **VINE Journal of information and knowledge management systems**, v. 42, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/WPEde7>>. Acesso em: 01 abr. 2016.



## APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

### **Diretor**

- Qual o propósito da mídia social? As pessoas têm ciência desse propósito?
- Há alguma orientação aos gestores com relação ao incentivo e uso da mídia social pelas equipes?
- Qual a importância da colaboração na mídia social corporativa? Que impactos enxerga?

### **Gestores**

- Qual o propósito da mídia social? É um propósito atraente? As pessoas têm conhecimento disso?
- Como que esse propósito se relaciona com o cotidiano dos colaboradores?
- Há alguma orientação sobre como as pessoas devem utilizar a mídia social corporativa? Algum código de comportamento?
- Qual o potencial da mídia social na organização? Que impactos pode gerar, a partir do uso?
- Que fatores acredita que estão relacionados à colaboração? O que acredita motivar ou desmotivar a colaborarem?

### **Colaboradores**

- Com que frequência acessa? O que costuma fazer quando acessa? Comenta? Curte? Posta?
- Qual a sua motivação para utilizar a mídia social corporativa?
- Costuma compartilhar experiências e conhecimentos? O que pensa antes de compartilhar com as outras pessoas?
- O que te motiva a interagir? O que desmotiva?
- Acha que a empresa, de uma forma geral, é colaborativa? Por que? Tem exemplos?
- O que acredita que ajudaria a tornar a empresa mais colaborativa?
- Sabe qual é o propósito da mídia social corporativa na empresa? É atraente?

- Sugeriria algum outro propósito?
- Recebeu orientação quanto ao uso da mídia? Como utilizar, códigos de comportamento?
- Enxerga algum papel dos líderes, gestores e diretores em relação ao incentivo ao uso da mídia social corporativa?
- O que faria para que as pessoas colaborassem mais? O que faria para que usassem mais a mídia social?
- O que acha da tecnologia da mídia social corporativa? Atende plenamente? O que mudaria ou acha que poderia ser melhorado?
- Que fatores acredita que estão relacionados à colaboração? Se pensar em como fazer as pessoas colaborarem, que pontos acredita que devam receber atenção?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE

Prezado (a) participante:

Sou estudante do curso de pós graduação na Universidade federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa para a minha dissertação, sob a supervisão do professor Neri dos Santos, cujo objetivo é verificar aspectos relacionados ao uso de mídia social corporativa e a colaboração em organizações.

Sua participação envolve (uma entrevista, que será gravada se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 20 minutos).

A participação nesse estudo é voluntária e, se você decidir não participar, ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo contato [phkaneoya@gmail.com](mailto:phkaneoya@gmail.com) ou (48) 8444-8805.

Atenciosamente

---

Paula Hidemi Kaneoya Arasaki  
Matrícula: 201401209

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

---

**Nome e assinatura do participante**

---

**Local e data**