

Tatiana Zacheo Rodrigues

AS MÍDIAS COMO FERRAMENTA DE COMPARTILHAMENTO
DE CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP

Dissertação submetida ao Programa de
Engenharia e Gestão do Conhecimento
da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Engenharia e Gestão do
Conhecimento.

Orientador: Prof. Fernando Ostuni
Gauthier, Dr.

Coorientador: Prof. Ana Maria
Benciveni Franzoni, Dra.

Florianópolis
2014

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

Rodrigues, Tatiana
AS MÍDIAS COMO FERRAMENTA DE COMPARTILHAMENTO DE
CONHECIMENTO : ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP / Tatiana
Rodrigues ; orientador, Fernando Ostuni Gauthier ;
coorientadora, Ana Maria Benciveni Franzoni. -
Florianópolis, SC, 2014.
137 p.

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

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do
Conhecimento. 3. Compartilhamento de Conhecimento. 4.
Mídias Sociais. 5. Startup. I. Ostuni Gauthier, Fernando.
II. Benciveni Franzoni, Ana Maria. III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Dedicado à família. Ao meu marido e
à minha filha. À minha mãe, à minha
irmã e ao meu pai.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Fernando Ostuni Gauthier pela oportunidade de me tornar mestre ao me selecionar, me orientar e me apoiar nessa jornada maravilhosa e à professora coorientadora agradeço Ana Maria Franzoni pela ajuda nos momentos de dificuldade e pelas dicas incríveis.

Aos professores membros da banca pela disponibilidade e apoio nesse momento ímpar. Vocês sempre serão lembrados como meus conselheiros, obrigada. À professora Édis, à professora Lia e ao Professor Pedro. E, claro, ao professor Rogério por aceitar ser suplente da banca. Agradeço muito pela atenção.

Aos entrevistados e demais colaboradores da empresa Ahgora Sistemas pela colaboração durante o estudo de caso. Em especial, aos diretores Lázaro, Ferrari e Ricardo.

Aos amigos que transformam nossas vidas para melhor. Em especial, à Maiara por ter me ajudado no início dessa história a acreditar em mim e na força de vontade. Obrigada irmã!

Aos funcionários e colegas do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade inigualável.

“(...) descobri, no caminho incerto da vida, que
mais importante é decidir.”

Cora Coralina

RESUMO

A competitividade exige o compartilhamento do conhecimento quase em tempo real para que ocorra o aperfeiçoamento constante dos processos, agilidade na troca de informação entre colaboradores e *stakeholders*, capacitação dos mesmos para garantia de atendimento qualificado, entrega de serviços e produtos inovadores, entre outros fatores, que geram o sucesso de uma organização. A cooperação em rede torna-se atributo estratégico para as organizações a fim de aperfeiçoar os processos nas diversas cadeias produtivas. Nesse contexto, como apoio às necessidades das organizações, as mídias sociais são percebidas como oportunidades potenciais no compartilhamento do conhecimento, principalmente no caso das organizações que necessitam de inovação constante e vantagens competitivas como é o caso das *startups*. O presente trabalho, tem como objetivo geral analisar o uso das mídias sociais como ferramenta de compartilhamento de conhecimento na startup Ahgora Sistemas Ltda. A investigação por estudo de caso deu-se na startup brasileira Ahgora Sistemas Ltda, situada em Santa Catarina, Brasil. Para tanto, foi, inicialmente, realizada a pesquisa por formulário com os membros da organização. E, posteriormente, com aqueles membros que responderam utilizar a ferramenta com alta frequência ou baixa frequência foram aplicadas entrevistas semi estruturadas. Dentre os resultados, verificou-se que o compartilhamento de conhecimento ocorreu com maior intensidade na forma de compartilhamento de informações e documentos. As respostas vindas da *startup* apresentam o envio de e-mail com documentos como a ação mais frequente, a segunda ação é o uso das mídias sociais para acesso aos documentos publicados e, em terceiro, os chats para discutir questões profissionais. O estudo mostra, ainda, que o uso das mídias sociais varia de acordo com as limitações e incentivos da organização. Foi possível confirmar que as mídias sociais possuem a capacidade de apoiar a etapa de compartilhamento do conhecimento ao gerar a comunicação livre e não hierárquica entre os colaboradores. Os colaboradores utilizam as mídias para a resolução diária de problemas sem precisar de interações presenciais. Assim sendo, pode-se concluir que as mídias sociais contribuem para o compartilhamento de conhecimento na *startup*, objeto do estudo.

Palavras-chave: Compartilhamento de Conhecimento. Mídias Sociais.

ABSTRACT

Competitiveness requires knowledge sharing almost in real time to the constant improvement of processes, agile exchange of information between employees and stakeholders, empowering them, creating innovative products and services, among other factors occurring time that generate the success of an organization. The network cooperation is strategic attribute for organizations to improve the processes in the various supply chains. In this context, to support the needs of organizations, social media are perceived as potential opportunities in knowledge sharing, especially in the case of organizations that require constant innovation and competitive advantages such as startups. It was initially carried out by the research form with members of the organization. And later, with those members who responded use the tool with high frequency or low frequency semi structured interviews were applied. Among the results, it was found that knowledge sharing rushed with greater intensity in the form of information and document sharing. The responses coming from startup feature to send e-mail with documents as the most frequent action, the second action is the use of social media for access to published documents and thirdly, chats to discuss professional issues. The study also shows that the use of social media varies according to the constraints and incentives of the organization. It was confirmed that social media have the ability to support the step of sharing knowledge to generate free and non-hierarchical communication between employees. Employees use the media for daily problem solving without face interactions. Thus, we can conclude that social media contribute to knowledge sharing in the startup..

Keywords: Knowledge Sharing. Social Media. Startup.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Dissertação.....	31
Figura 2 – A Sequência para a Geração do Conhecimento.....	32
Figura 3 – Processos de transformação de dado à informação e da informação ao conhecimento	32
Figura 4 – Espiral do Conhecimento	33
Figura 5 – Apresentação de Trabalho	54
Figura 6 – Estrutura da Organização	54
Figura 7 – Perfil da faixa etária dos participantes do estudo de caso ...	59
Figura 8 – Perfil do gênero dos participantes do estudo de caso	59
Figura 9 – Perfil da escolaridade dos participantes do estudo de caso..	59
Figura 10 – Perfil de cargo de Gestão dos participantes do estudo de caso	60
Figura 11 – Frequência de acesso aos documentos/informação em mídias sociais	61
Figura 12 – Frequência de acesso aos documentos e informações analisados por perfil... ..	62
Figura 13 – Frequência de acesso aos documentos e informações analisados por gênero	62
Figura 14 – Frequência de acesso aos documentos e informações analisados por faixa etária	63
Figura 15 – Frequência para publicação de documentos/informação em mídias sociais	65
Figura 16 - Frequência para publicação de documentos e informações analisados por gênero	66
Figura 17 – Frequência para publicação de documentos e informações analisados por perfil	67
Figura 18 – Frequência para publicação de documentos e informações analisados por faixa etária	68
Figura 19 – Frequência para troca de documentos/informação via e-mail	69
Figura 20 – Frequência para troca de documentos/informação via e-mail analisada por gênero	70
Figura 21 – Frequência para troca de documentos/informação via e-mail analisada por perfil	70
Figura 22 – Frequência para troca de documentos/informação via e-mail analisada por faixa etária	71
Figura 23 – Frequência em usar listas de e-mail para discutir assuntos profissionais	72
Figura 24 – Frequência em usar listas de e-mail para discutir assuntos	

profissionais analisada por gênero.....	72
Figura 25 – Frequência em usar listas de e-mail para discutir assuntos profissionais analisada por perfil.....	73
Figura 26 – Frequência em usar listas de e-mail para discutir assuntos profissionais analisada por faixa etária	73
Figura 27 – Frequência que discute assuntos profissionais via fórum	75
Figura 28 – Frequência que discute assuntos profissionais via fórum por gênero	76
Figura 29 – Frequência que discute assuntos profissionais via fórum por perfil	76
Figura 30 – Frequência que discute assuntos profissionais via fórum por faixa etária	77
Figura 31 – Frequência de uso de blogs para discussão de assuntos profissionais	78
Figura 32 – Frequência de uso de blogs para discussão de assuntos profissionais por gênero	78
Figura 33 – Frequência de uso de blogs para discussão de assuntos profissionais por perfil.....	79
Figura 34 – Frequência de uso de blogs para discussão de assuntos profissionais por faixa etária	79
Figura 35 – Frequência para o uso de chat em discussão de assuntos profissionais	81
Figura 36 – Frequência para o uso de chat em discussão de assuntos profissionais por gênero.....	81
Figura 37 – Frequência para o uso de chat em discussão de assuntos profissionais por perfil.....	82
Figura 38 – Frequência para o uso de chat em discussão de assuntos profissionais por faixa etária.....	82
Figura 39 – Frequência para o uso de teleconferência em discussão de assuntos profissionais	83
Figura 40 – Frequência para o uso de teleconferência em discussão de assuntos profissionais por gênero	84
Figura 41 – Frequência para o uso de teleconferência em discussão de assuntos profissionais por perfil	85
Figura 42 – Frequência para o uso de teleconferência em discussão de assuntos profissionais por faixa etária	85
Figura 43 – Frequência para o uso de vídeoconferência em discussão de assuntos profissionais	86
Figura 44 – Frequência para o uso de vídeoconferência em discussão de assuntos profissionais por gênero	87

Figura 45 – Frequência para o uso de vídeoconferência em discussão de assuntos profissionais por perfil	87
Figura 46 – Frequência para o uso de vídeoconferência em discussão de assuntos profissionais por faixa etária	88
Figura 47 – Frequência para o uso de Mídias Sociais visando publicação de contato profissional	89
Figura 48 – Frequência para o uso de Mídias Sociais visando publicação de contato profissionais por gênero	89
Figura 50 – Frequência para o uso de Mídias Sociais visando publicação de contato profissionais por perfil	90
Figura 51 – Frequência para o uso de Mídias Sociais visando publicação de contato profissionais por faixa etária	90
Figura 52 – Frequência para o uso de Mídias Sociais visando busca de contato profissional.....	91
Figura 53 – Frequência para o uso de Mídias Sociais visando busca de contato profissional por gênero	93
Figura 54 – Frequência para o uso de Mídias Sociais visando busca de contato profissional por perfil	93
Figura 55 – Frequência para o uso de Mídias Sociais visando busca de contato profissional por faixa etária	94
Figura 56 – Mídias Sociais utilizadas numa frequência mínima semanal para fins profissionais	94
Figura 57 – Mídias Sociais mais utilizadas para fins profissionais na Ahgora Sistemas	95
Figura 58 – Comparação entre uso de Mídias Sociais para fins profissionais dentro e fora da organização	96
Figura 59 – Variação entre uso de Mídias Sociais para fins profissionais dentro e fora da organização	97
Figura 60 – Comparação entre grupo de atividade pela escala Likert ..	97
Figura 61 – Comparativo entre as opções de uso das Mídias Sociais no compartilhamento de informação e documentos	98
Figura 62 – Comparativo entre as opções de uso das Mídias Sociais para discussão de assuntos profissionais	100
Figura 63 – Comparativo entre as opções de uso das Mídias Sociais para realizar contatos profissionais	103
Figura 64 – Página de contato da <i>Startup</i> Ahgora Sistemas	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre os paradigmas da era industrial para era do conhecimento.....	35
Quadro 2 – Características de Conhecimento Tácito e Explícito...	38
Quadro 3 – Mudanças entre Web 1.0 e Web 2.0	47
Quadro 4 – Uso da TI no Compartilhamento de Conhecimento	52
Quadro 5 – Análise da Relação das Mídias Sociais com os Processos de Gestão do Conhecimento na Literatura.....	54
Quadro 6 – Mídias utilizadas na Ahgora Sistemas Ltda	113
Quadro 7 – Objetivos e formatos das informações e dos documentos compartilhados na Ahgora	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
CC - Compartilhamento de Conhecimento
EGC - Engenharia e Gestão do Conhecimento
GC - Gestão do Conhecimento
MS - Mídia Social
TI - Tecnologia da Informação
TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.3 OBJETIVOS	32
1.3.1 Objetivo Geral	32
1.3.2 Objetivos Específicos	32
1.4 ADERÊNCIA AO EGC	33
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	33
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
2.1 A ERA DO CONHECIMENTO	35
2.1.2 Informação	36
2.1.3 Conhecimento	37
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	39
2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	40
2.3.1 Espiral do Conhecimento	41
2.3.2 A Aprendizagem	43
2.3.3 Formas de Compartilhamento do Conhecimento	44
2.3.4 Tecnologias e Compartilhamento de Conhecimento	45
2.4 A INTERNET E A WEB	45
2.4.1 <i>Web</i> Social	46
2.4.2 As Mídias Sociais	49
2.3 A MÍDIA SOCIAL COMO FERRAMENTA DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	51
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 APRESENTAÇÃO DE TRABALHO	57
3.1.1 Coleta de Dados	58
3.1.1.1 Revisão Bibliográfica	58
3.1.1.2 Estudo de Caso	58
3.1.1.2.a Seleção das Organizações	59
3.1.1.2.b Pesquisa Documental	59
3.1.1.2.c Formulário de coleta de dados	60
3.1.1.2.d Entrevistas Semi-estruturadas	60
3.1.2 Elaboração do Relatório da Pesquisa	60
3.2 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO	61
4. ESTUDO DE CASO	62
4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	62
4.1.1 Cultura da Organização	62
4.1.2 Perfil da Organização	63
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	64
4.2.1 Resultados da Análise Documental	64

4.4.2 Resultados da pesquisa preliminar	64
4.4.3 Resultados do Formulário	64
4.4.3.1 Características Gerais dos Participantes da Pesquisa.....	65
4.5 PERFIL DE USO DAS MÍDIAS SOCIAIS NA STARTUP	67
4.5.1 Uso de mídias sociais para acesso documentos e informações profissionais	68
4.5.2 Uso de mídias sociais para publicação de documentos e informa- ções profissionais	72
4.5.3 Uso de e-mail para trocar documentos e informações profissionais	76
4.5.4 Uso de listas de e-mail para discutir assuntos profissionais	76
4.5.5 Uso de fóruns para discutir assuntos profissionais	82
4.5.6 Uso de blogs para discutir assuntos profissionais.....	86
4.5.7 Uso de chat para discutir assuntos profissionais	88
4.5.8 Uso de teleconferência para discutir assuntos profissionais.....	92
4.5.9 Uso de Vídeoconferência para discutir assuntos profissionais	94
4.5.10 Uso de Mídias Sociais para publicar contatos profissionais	97
4.5.11 Uso de Mídias Sociais para buscar contatos profissional	100
4.5.12 Análise Geral do Uso de Mídias Sociais na <i>Startup</i>	103
4.5.13 Resultado das Atividades	107
4.5.14 Outros usos de Mídias Sociais	110
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	111
5.1 CONCLUSÕES	113
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	115
6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	116
APÊNDICES	133
APÊNDICE A – Formulário da Pesquisa	135
APÊNDICE B – Carta de Apresentação da Pesquisa.....	135
APÊNDICE C – Questões Norteadoras da Pesquisa.....	136
APÊNDICE D: Termo de Consentimento para Divulgação dos Dados da Pesquisa	137

INTRODUÇÃO

Gerir o conhecimento para que seja aproveitado como um valioso bem produtivo é um desafio econômico nas organizações. A gestão do conhecimento propõe o uso do conhecimento nas atividades diárias e a inovação nos serviços, conceitos e produtos oferecidos. Na sociedade atual, o conhecimento compreende o recurso básico, não mais o capital, nem os recursos naturais, nem de trabalho. Nesse sentido, o compartilhamento desse conhecimento aparece como um meio de aumentar e potencializar economicamente toda a sociedade.

Com o acesso a aplicativos de forma online – sem precisar de instalação – e a popularização do acesso a internet em dispositivos móveis como *tablets* e *smartphones*, as pessoas estão conectadas por mais tempo e com o poder de compartilhamento instantâneo em suas mãos. Toda essa mudança tecnológica e cultural transforma a sociedade da era do conhecimento. É importante analisar o ambiente externo para a inteligência competitiva e a formação de redes (CARVALHO & SANTOS, 2010). Nesse cenário de avanços tecnológicos e com os mercados não sendo mais exclusivamente locais, o desenvolvimento das tecnologias de informação e a comunicação abre qualquer mercado para qualquer organização (FIALHO et al, 2010).

O aumento da competitividade significa que as organizações já estabelecidas precisam respeitar as pequenas e empreendedoras empresas, reconhecidas como startups (ESPINOZA, 2012). Startup para Gitahy (2011) significa ser “empresa jovem ou embrionária em fase de construção de seus projetos, que está atrelada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras”. E complementa, “startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”. No Brasil o empreendedorismo startup passou a ser executado entre os anos de 1999 e 2001, quando surgiu a bolha da internet (GITAHY, 2011). A palavra startup está diretamente vinculada à inovação e, devido a isso, apresenta vínculo com as empresas como: Apple, Google, Facebook, Yahoo, e outras, que cresceram positivamente no mercado em que atuam (ALENCAR et al, 2012). Hermanson (2011) afirma que uma startup pode ser qualquer empresa em fase de constituição. As startups são organizações empresariais que exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente a de tecnologia), possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de apoio por fundos de investimento especializados (LONGHI, 2011).

Ao colocar o conhecimento como ativos críticos de uma organização cresce o interesse em sistemas de gestão do conhecimento nas organizações e, para conseguir o benefício potencial desses sistemas de gestão do conhecimento, o conhecimento deve ser compartilhado (ALI et al, 2013). Ainda, segundo os autores, o compartilhamento de conhecimento permite que se faça um melhor uso do conhecimento e as competências dos seus profissionais para que se possa implementar as melhores práticas e ocorra a criação de novas ideias. A Gestão do Conhecimento (GC) busca estimular para que o processo de tomada de decisão seja algo flexível e ágil. Sendo algo que valorize, a todo o momento, as competências próprias dos indivíduos com maior eficiência, de modo dinâmico e holístico. Nesse contexto, garantir a gestão do conhecimento dentro e fora das organizações é um desafio contínuo da sociedade que vivencia o fim da era industrial e aprende a conviver com a era do conhecimento.

Para quebrar os paradigmas da era industrial e inserir a Gestão do Conhecimento no ambiente é preciso: a) criar conhecimento combinando pessoas, processos e tecnologia; b) realizar a disseminação do conhecimento pela comunicação eficaz e pelas ferramentas apropriadas; c) conquistar a retenção de conhecimento para que não haja o retrabalho; d) evitar a perda de memória organizacional (SARTORI, 2012). O grande desafio se concentra no fator humano e cultural para que os indivíduos apresentem atitudes diárias a favor da era do conhecimento e, nesse sentido, existe a aposta que as *startups* tenham um jeito de pensar diferente e mais aberto ao compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Azevedo e Rodrigues (2010) afirmam que a GC é um processo que depende da disseminação contínua do conhecimento assim como a criação de conhecimento nos produtos, processos, tecnologias, etc. Carvalho e Santos (2010) corroboram com esse ponto de vista ao apontar o compartilhamento como elemento chave na GC porque é fundamental para que aconteça a transferência dos conhecimentos e a criação de novos. A *WorldWideWeb* - conhecida *Web* - permite que usuários de computadores encontrem e acessem documentos multimídia (texto, gráficos, animações, áudios e/ou vídeos) sobre qualquer assunto que os interesse (DEITEL et al, 2004). O Brasil, com 86% de usuários ativos, é o país que mais utiliza as mídias sociais (NIELSEN, 2010). E, a mesma pesquisa afirma, $\frac{3}{4}$ dos consumidores mundiais visitam mídias sociais e permanecem nesses sites com um aumento de 66% do tempo.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) acreditam que essas mídias auxiliam a criação de novos conhecimentos ao permitir um grande

número de compartilhamento do conhecimento tácito que é intrínseco no indivíduo e extremamente importante para as organizações. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito é de difícil disseminação porque é resultado do somatório de suas experiências. Sendo assim, as mídias sociais são elemento chave para um possível avanço como ferramenta de compartilhamento desses conhecimentos. As redes tem a comunicação como condição básica para sua existência e, nesse modelo de sociedade da informação, todos os indivíduos passam a ser responsáveis e capazes de promover o compartilhamento do conhecimento (CARPES, 2011).

Teixeira (2000) afirma que a flexibilidade é fator fundamental para que as ferramentas que dão suporte ao conhecimento tenham êxito. As empresas se beneficiaram dos aplicativos da *Web* social porque perceberam que a nova *Web* proporciona maior competitividade e, por isso, não é possível deixar de se envolver (CIPRIANI, 2008). Nesse cenário, as pessoas estarão comprometidas com um objetivo único: compartilhar conhecimento para que haja um avanço coletivo. Esse seria o momento de troca mútua do conhecimento e de evolução coletiva da sociedade, as mídias sociais poderiam ser confirmadas como uma importante ferramenta para que sejam explicitadas as fontes de dados em informações e conhecimentos, além de evidenciar conhecimentos comportamentais da sociedade. A mídia social deixaria de ser apenas um conjunto de pessoas e/ou organizações conectado pelos seus relacionamentos sociais, motivadas pelas relações pessoais e profissionais ou troca de informações (MARTELETO, 2001).

A *Web* Social trouxe uma nova forma de comunicação entre as pessoas e as organizações. As mídias sociais ganham um papel destaque para a transformação que a *Web* apresenta a sociedade. Esse novo modelo de *Web* se destaca pela forte adesão das mídias sociais como ferramenta diária de comunicação entre os usuários de internet. Seguindo o destaque do uso na vida pessoal, atualmente as mídias sociais são importantes geradoras de inovação e conhecimento nas organizações.

O'Really (2005) usa o termo *Web* 2.0 para caracterizar esse ambiente com aplicativos tecnológicos que promovem a colaboração, participação e permitem que os usuários da *Web* possam usufruir desses recursos interativos e dinâmicos. Coutinho e Bottentuit (2007) dividem esses aplicativos em cinco grupos, são eles: a) aplicativos de redes sociais (*Facebook, LinkedIn e Orkut*); b) aplicativos de escrita colaborativa (*Wikis, Blogs e Google Docs*); c) aplicativos de comunicação on-line (*Skype, Google Talk, Messenger*); d) aplicativos de

acesso a vídeos (*Youtube*); e) outros aplicativos (*Del.icio.us, Flickr, Second Life e Twitter*).

As mídias sociais, ferramentas da *Web Social*, permitem a produção, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento entre comunidade científica e a sociedade de maneira democrática (O'REILLY, 2010). Teixeira (2000) afirma que o desenvolvimento do conhecimento nas organizações devem valorizar os mecanismos que permitam a manutenção de contato entre os profissionais. As mídias sociais apresentam conhecimentos trocados diretamente entre os membros da rede de forma explícita e permite que capte conhecimentos sociais. A rede propõe um sistema que é composto por elos e nodos (MARTELETO, 2001). Assim, Marteleto (2001) define as redes sociais – mídias sociais - como um conjunto de participantes autônomos, unidos por ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados. Recuero (2009) diz que as mídias sociais conectam e proporcionam comunicação entre pessoas, instituições e outros atores.

A ascensão das mídias sociais propõe a sociedade que há uma mudança na organização das comunidades online (BOYD & ELLISON, 2007). As mídias sociais apresentam uma grande oportunidade para a sociedade na era do conhecimento porque proporcionam um repositório de informações e possuem um ambiente apropriado para geração e troca de conhecimentos. No entanto, a oportunidade é proporcional ao desafio de aplicar as técnicas de gestão do conhecimento para potencializar os resultados e sua aplicabilidade nas organizações. Para O'Reilly (2005), a *Web 2.0* é a mudança para uma internet como plataforma onde a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva. Boyd e Ellison (2007) afirmam que pesquisadores podem realizar a análise da rede, padrões de amizades e demais informações visíveis para explorar conhecimento e dados para as organizações.

As redes sociais revolucionaram a estrutura organizacional entre pessoas e consegue transcender fronteiras quando analisa as mídias sociais como fator criador e disseminador de conhecimento (ZOUCCAS et al, 2012). Zouccas et al (2012) afirma que a mídia social representa a sociedade por meio dos sites que permitem que o processo de acesso aos dados, às informações e aos conhecimentos seja influenciado em um universo micro e macro. Nesse caso, as relações da organização não seguem mais a hierarquia e ocorrem de forma espontânea porque muda a dinâmica de acesso às informações e ao conhecimento (MARTELETO, 2001). Fialho et al (2010) descrevem a comunidade

virtual como um agrupamento de pessoas que estabelecem relações à distância em um ciberespaço por meio de comunicação mediada por computador. Para que haja a relação entre esses indivíduos, essas pessoas geralmente possuem interesses comuns e, por isso, trocam conhecimento e informação no ambiente virtual. Tais comunidades são denominadas como redes sociais. Essas são uma forma de representação dos relacionamentos sociais, profissionais ou afetivos entre pessoas ou entre um conjunto de indivíduos (FIALHO et al, 2010).

O uso da mídia social ganha destaque estratégico para as organizações e para a sociedade, afirma Fialho et al, 2010. Não se trata apenas de aproveitar a rede para conseguir vantagens, mas sim de usar para obter novas ideias de melhorias, informações que estando sozinho provavelmente não teria conhecimento (FIALHO et al, 2010). Os autores concluem que uma rede de contatos virtual pode ser determinante para a ascensão de um empreendimento. Por isso, como alternativa ao desenvolvimento das organizações da era do conhecimento tem-se apresentado esse instrumento como opção. As redes sociais são a base para que a mídia social exista. A mídia representa o meio como as redes são acionadas entre os indivíduos. Nesse caso, o estudo apresenta o cenário macro de inter-relacionamento envolvendo pessoas geograficamente afastadas, além das redes próximas fisicamente, esse meio também é conhecido como site de rede social.

Tálamo (2004) corrobora ao afirmar que as redes sociais apresentam como base as informações e o conhecimento porque meio da troca mútua das mesmas entre os membros da rede surgirão novas oportunidades e visibilidade dessas. Nesse sentido, fica a pergunta “qual o uso das mídias sociais no compartilhamento do conhecimento numa organização tipo *startup*?”.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o uso das Mídias Sociais como ferramenta de compartilhamento de conhecimento em uma *startup*.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Investigar as atividades de uso para o compartilhamento de conhecimento via mídia social em uma *startup*.

b) Identificar qual a frequência de utilização das Mídias Sociais segundo estudo de caso.

c) Conhecer as vantagens e desvantagens das mídias sociais utilizadas para o compartilhamento de conhecimentos em uma startup.

1.2 ADERÊNCIA AO EGC

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) visa que as pesquisas sejam interdisciplinares e apresentem abrangência que ultrapasse uma área de concentração. O programa compreende três áreas de concentração: Engenharia do Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Mídias e Conhecimento. Existem nove linhas de pesquisas, que são: a) Engenharia do Conhecimento Aplicada a Governo Eletrônico; b) Engenharia do Conhecimento Aplicada às Organizações; c) Teoria e Prática em Engenharia do Conhecimento; d) Gestão do Conhecimento da Sustentabilidade; e) Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica; f) Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento; g) Mídia e Conhecimento na Educação; h) Mídia e Disseminação do Conhecimento; i) Teoria e Prática em Mídia e Conhecimento;

Dessa forma, o programa tem construído suas bases teórico-metodológicas a partir de disciplinas que tratam de diversas áreas do conhecimento. Para esta pesquisa foram explorados os assuntos relacionados a engenharia do conhecimento, técnicas da gestão do conhecimento, as ciências organizacionais e as tecnologias de gestão, de informação, computação e comunicação. Sendo assim, este trabalho se insere no perfil de natureza interdisciplinar e apresenta conceitos largamente utilizados na Engenharia e Gestão do Conhecimento.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para que todos os requisitos da pesquisa sejam atendidos sem deixar lacuna nos objetivos específicos e no objetivo geral, o trabalho ficou organizado com a divisão de sete capítulos.

O capítulo 1 apresenta o trabalho de pesquisa, contextualiza, evidência a problemática, os objetivos, a adequação ao programa de pós-graduação e o ineditismo.

O capítulo 2 compõe o resultado da revisão bibliográfica dos periódicos, artigos, teses, dissertações e demais fontes que foram base para definir os conceitos - pilar do estudo.

O capítulo 3 mostra a metodologia, o formato e os resultados encontrados.

O capítulo 4 materializa a coleta de dados, apresenta a estrutura do estudo de caso.

O capítulo 5 apresenta as conclusões obtidas com o estudo e as propostas para trabalhos futuros.

Fazem parte do documento desta dissertação as referências bibliográficas utilizadas, capítulo 7, e os apêndices mencionados no corpo do trabalho. A Figura 1 auxilia a visualização geral da estrutura do trabalho.

Figura 1 – Estrutura da Dissertação

Capítulo 1 Introdução	Contexto geral para os objetivos e pergunta de pesquisa
Capítulo 2 Fundamentação Teórica	Revisão da bibliografia para conceituação de Gestão do Conhecimento, Compartilhamento de Conhecimento e Mídias Sociais
Capítulo 3 Procedimento Metodológico	Fluxograma do Trabalho, coleta de dados e estudo de caso.
Capítulo 4 Estudo de Caso	Resultados obtidos em campo por meio do estudo de caso. Análise dos resultados obtidos.
Capítulo 5 Conclusões e Recomendações Futuras	Conclusões obtidas após revisão bibliográfica e estudo de caso finalizado. Ainda, sugestões para continuidade de pesquisas na área estudada.
Capítulo 6 Referências	Autores e obras que foram referências do estudo.
Apêndice	Anexos para consulta.

Fonte: Autora

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ERA DO CONHECIMENTO

A era do conhecimento gera inovação pelo seu poder de distribuição do conhecimento e as organizações de aprendizagem vêm se tornando organizações em rede (HOUGHTON & SHEEHAN, 2000). Fatores ambientais, econômicos, sociais, sustentáveis, tecnológico, a própria globalização impulsionaram o conhecimento como principal fonte para agregar valor, gerar produtividade e crescimento econômico. Na economia do conhecimento o fator de produção, de agregação de valor, produtividade e crescimento econômico é o conhecimento (DOS SANTOS, 2005). O autor afirma que o diferencial, nesse cenário, é a criação constante e veloz do conhecimento e a facilidade de acesso às bases de informação e conhecimento para que haja um aumento de eficiência, inovação, equidade e qualidade de bens e serviços oferecidos para a sociedade. A revolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs) é fator base para o sucesso da economia do conhecimento (DAVID & FORAY, 2003). A mudança da era industrial para a era do conhecimento é irreversível, segundo Houghton e Sheehan (2000), porque a economia baseada no conhecimento possui recursos ilimitados. A globalização e os avanços das tecnologias transformaram o mercado atual.

Quadro 1 – Comparativo entre os paradigmas da era industrial para era do conhecimento

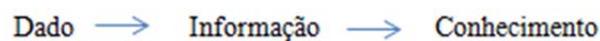
Tópicos	Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Informação.	Instrumento de controle.	Ferramenta para a comunicação.
Fluxo da Informação.	Via hierarquia organizacional.	Via redes colegiadas.
Produção.	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis.	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis.

Manifestação da Produção.	Produtos tangíveis (hardware).	Estruturas intangíveis (conceitos e software).
---------------------------	--------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998).

A sociedade está vivenciando essa grande mudança, o novo cenário com características complexas e com alterações sociais e corporativas. Gerado ao longo da existência humana, o conhecimento ganha um importante papel devido a essa globalização socioeconômica e pelos significativos avanços das tecnologias de informação e comunicação (SARTORI, 2012). O autor afirma que é necessária uma reflexão sobre o papel do conhecimento e qual a melhor forma de gerenciá-lo, visto que existem diversas maneiras de compartilhamento e disseminação. Inicialmente existem os dados, para Davenport e Prusak (2003) eles apresentam fatos e eventos sem qualquer interpretação ou sentido isoladamente. Na sequência, existe a informação, que Drucker (1993) define como os dados que possuem relevância e vê propósito. Por fim, o conhecimento. A figura 2 demonstra a sequência para que se alcance o conhecimento.

Figura 2: A sequência para a geração do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeushi, (1997) pág. 05.

2.1.1 Informação

Moody e Walsh (1999) acreditam que para compreender melhor o valor que a informação está gerando nas organizações é preciso entender que a informação não obedece às leis econômicas como os outros tipos de bens, porque suas propriedades são únicas. Por essa razão os autores definiram sete leis para melhor entendimento desse ativo intangível. Segue as sete: a informação é infinitamente partilhável; o valor da informação aumenta com o uso; a informação é perecível; o valor da informação aumenta com a acurácia; o valor da informação aumenta quando combinada com outra informação; ter mais informação não é necessariamente melhor; a informação não se esgota com o consumo.

As informações iniciam o processo de significado porque estão ligadas ao contexto (SHEDROFF, 2001).

A informação auxilia no processo decisório porque é de crucial importância para a empresa quando está associada aos diversos subsistemas e, quando bem estruturada, pode capacitar a organização a alcançar seus objetivos (OLIVEIRA, 1996). Para Padoveze (2000), a informação está conceituada como: a redução da incerteza no processo de tomada de decisão; a relação do benefício gerado pela informação versus custo de produzi-la; o aumento da qualidade da decisão.

2.1.2 Conhecimento

O conhecimento, diferente do dado e da informação, faz relação direta com o contexto, a atitude, a perspectiva ou a intenção específica porque o conhecimento apresenta a necessidade da ação humana. Para Franz (2011) são as pessoas que transmitem conhecimento a outras pessoas, por meio de livros, documentos, vídeos, web, dentre outros. Daí a importância atual da interatividade entre os indivíduos, segundo o autor. A figura 03 apresenta o processo de transformação do dado para o conhecimento.

Figura 3 - Processos de transformação de dado à informação e da informação ao conhecimento



Fonte: Frantz (2011), pág. 46

O conhecimento atualmente é fator imprescindível para o bom desempenho da sociedade e sobrevivência das organizações, desta forma, Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que para a criação desse conhecimento é necessária a Gestão do Conhecimento para facilitar e estimular esse processo. Rowley (2007) e Watson (2003) acreditam que o conhecimento é a próxima etapa depois da informação. O quadro 2 apresenta algumas características sobre conhecimento tácito e explícito.

Quadro 2 - Características do Conhecimento Tácito e Explícito.

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Subjetivo	Objetivo
Da experiência (corpo)	Envolve conhecimento de fato
É adquirido principalmente pela prática.	Sequencial (lá e então).
Simultâneo (aqui e agora).	Da racionalidade (mente).
De difícil compartilhamento, exigindo participação e envolvimento.	Facilmente compartilhado.
Envolvem percepções, modelos mentais, emoções, crenças, valores e ideais.	Facilmente articulado, codificado e formalizado.
Dificuldade de articular, codificar e formalizar.	Facilmente expresso em palavras e números
Difícil de expressar e transmitir por métodos sistemáticos ou lógicos.	É adquirido principalmente pelas informações.
Análogo (prático).	Digital (teoria).

Fonte: Nonaka; Toyama & Konno (2001).

Shedroff (2001) afirma que os conhecimentos estão fundamentados em contextos pessoais, culturais e conhecimentos prévios. Logo, é difícil compartilhar o conhecimento em si, visto que o ato de compartilhar varia de acordo com o repertório pessoal, diz o autor. A informação pode ser criada e detectada em massas e, mesmo assim, o conhecimento continua sendo individual (SHEDROFF, 2001). O autor afirma que o conhecimento baseado em um contexto tem capacidade de se mover do global para o local, e do local para o pessoal e, à medida que se torna mais pessoal, ele ganha barreiras para ser formalmente compartilhado porque se torna sabedoria.

2.2 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) aparece como a capacidade de lidar de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento, desde a criação de dados, passando pela transformação em informações, até a análise das informações em conhecimento. As principais funções da gestão do conhecimento nas organizações são identificar o conhecimento e filtrar conhecimentos afirma (CARVALHO & SANTOS, 2010). Os autores afirmam que a primeira é reconhecer os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio e a segunda é evitar que conhecimentos não apropriados sejam utilizados nas funções do negócio.

Atualmente há uma tendência para o compartilhamento de conhecimento nas empresas visando a aprendizagem organizacional (CARVALHO & SANTOS, 2010). Nonaka & Konno (1998) afirmam que o conhecimento individual pode ser direcionado para fins organizacionais, e que, para isso, deve ser oportunizado o ambiente de compartilhamento do conhecimento, denominado pelos autores como “Ba”. Assim, o compartilhamento passa a ser fonte de processo contínuo de crescimento e desenvolvimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

A Gestão do Conhecimento (GC) está vinculada a diversos fatores que devem ser trabalhados de forma conjunta segundo Stewart (1998) que destaca que para garantir o desenvolvimento do capital intelectual não basta investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente. Cada elemento deve se apoiar mutuamente porque são capazes de prejudicar um ao outro. O autor afirma que o capital estrutural e humano irá evoluir quando se valorizar a agilidade e quando a organização possuir o senso de compartilhamento (STEWART, 1998). Os avanços tecnológicos são essenciais.

2.3 Compartilhamento do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998) definem o compartilhamento do conhecimento como uma atividade que acontece de forma consciente e espontânea. Porque, segundo os autores, deve ocorrer a troca de conhecimento entre as pessoas sem o sentimento de obrigação. O compartilhamento do conhecimento é um dos fatores para o êxito da gestão do conhecimento porque de nada adianta o conhecimento sem a sua partilha (GROTTO, 2010). Segundo Labiak (2011), ao interagir, o

indivíduo compartilha seus conhecimentos e aprende. Nonaka e Takeuchi (1998) afirmam que a interação no contexto proporciona um significado para a informação por meio da sua interpretação, sendo, então, possível transformá-la em conhecimento.

Grotto (2010) sugere que por meio dos modos de conversão do conhecimento será possível indentificar os modos de compartilhamento tácitos ou explícitos. O conhecimento só apresenta facilidade em ser compartilhado quando explícito porque quando se apresenta no modo tácito é mais demorado e muitas vezes ineficaz o seu compartilhamento (GROTTO, 2010). Nessa análise, são os conhecimentos tácitos (relacionados ao indivíduo), e não os explícitos (relacionados à organização), os mais importantes para o compartilhamento (GROTTO, 2010). Grotto (2010) destaca que um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento do conhecimento tácito e que essa ação exige mudança e mobilização de toda a organização.

As pessoas são a base do conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 2008) e a interação entre o conhecimento tácito existente nas pessoas e o conhecimento explícito existente na organização é amplificada pelos quatro modos de conversão do conhecimento (NONAKA; TOYAMA & KONNO, 2001). O processo SECI apresenta a interação chamada “conversão do conhecimento” (NONAKA & TAKEUCHI, 2008). O conhecimento tácito e o explícito expandem-se tanto em termos de qualidade quanto de quantidade, afirmam os autores. Complementam que essa conversão é um processo social entre pessoas por meio de conversão. Os quatro modos identificados por Nonaka e Takeuchi (2008) de conversão do conhecimento, ou nomeados de processo SECI da espiral do conhecimento.

2.3.1 Espiral do Conhecimento

A conceituação de “ba” é abrangente e apresenta questões interdependentes.. Para Nonaka, Toyama e Konno (2002), o “ba” é um espaço compartilhado para relações que ocorrem em um tempo e local específico, e este pode ser: a) um espaço físico: sala de reuniões, escritório, espaço de negócios etc.; b) um espaço virtual: grupos de *e-mail*, teleconferências, fórum, etc.; c) um espaço cognitivo: experiências, ideias, ideais compartilhados.

Para garantir que existe o “ba”, deve estar energizado para que os processos de criação do conhecimento tenham força, qualidade e o

ambiente deve possuir intenção, direção ou missão para atingir os resultados (TAKEUCHI & NONAKA, 2008). Quando o “ba” se junta a outros é possível formar um “basho” que possibilita um processo criativo expandido, complementam os autores. Existem quatro tipos de “ba” - *originating ba*, *dialoguing ba*, *systemizing ba*, *exercising ba* – que correspondem aos estágios do modelo SECI (NONAKA; TOYAMA & KONNO, 2002). Nonaka e Konno (1998, p. 46) declaram a importância de cada “ba” afirmando que “cada *ba* apoia um processo de conversão particular”.

Os ambientes “ba” são aqueles que proporcionam a criação e a gestão do conhecimento. O ambiente “ba”, proveniente da cultura oriental e do conceito japonês, traduz um lugar onde se compartilha relações e que serve de modelo para a criação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (2008) defendem esse ambiente como necessário para que haja a criação do conhecimento porque essa ação depende de tempo e espaço para gerar o contexto correto. Os espaços, nesse sentido, são condicionantes para que se preserve o ambiente adequado para a criação, o compartilhamento e utilização do conhecimento organizacional. Esses conhecimentos podem ser combinados entre si e serão utilizados como base para a criação de conhecimentos individuais ou coletivos. Assim, “ba” é um contexto de compartilhamento em cognição e ação segundo Nonaka, Toyama e Konno (2001).

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que a externalização é desencadeada pelo “diálogo ou reflexão coletiva”. O modo de combinação é desencadeado pela rede do conhecimento já criado, explicam os autores. E, a internalização vem do “aprender fazendo” (NONAKA & TAKEUCHI, 2008). Assim, o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros sem usar a linguagem, então pode ocorrer a aprendizagem por meio da observação, da imitação e da prática (NONAKA & TAKEUCHI, 2008). Nesse tipo de combinação o conhecimento não se torna explícito e, por isso, fica difícil alcançar o nível do conhecimento organizacional (NONAKA & TAKEUCHI, 2008). A socialização acontece não apenas nos indivíduos como no contexto de desenvolvimento de produtos e clientes. Sendo assim, pode existir um processo de compartilhamento do conhecimento tácito vindo do mercado para a criação de ideias para novos produtos e para melhorias (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

2.3.2 A Aprendizagem

Para que o conhecimento seja transferido à organização precisa dar um suporte à aprendizagem. Cabe a gestão de pessoas da organização proporcionar aos indivíduos o ambiente adequado e disponibilizar todos os recursos necessários para que ocorra a aprendizagem (VIEIRA & GARCIA, 2004). Nesse contexto, o aprendizado passa a ser uma atividade social que ocorre em grupos para gerar o conhecimento do capital humano (STEWART, 1998).

A gestão do conhecimento discute a aprendizagem, que consistia na transferência de conhecimento de um instrutor para um aprendiz – clássico do modelo sala de aula – para o aprendizado como parte da natureza humana e que ocorre em eventos sociais. Sendo assim, os próprios locais de trabalho são locais próprios para a aprendizagem quando há a relação social entre os funcionários (VIEIRA & GARCIA, 2004). Davenport e Prusak (1998) afirmam que é relevante o modo como o conhecimento é compartilhado para garantir que seja utilizado pelas organizações porque a mera transferência de conhecimento pode não proporcionar uma melhora no desempenho organizacional. Para Nonaka e Takeuchi (2008) existe ainda o fator de redundância para acelerar a criação de conhecimento pelo aprendizado por intrusão que auxilia o desenvolvimento de conceitos na difícil tarefa de articular os conhecimentos tácitos.

3.2.3 Formas de Compartilhamento do Conhecimento

Zack (1999) afirma que o conhecimento pode ser compartilhado sob a forma de documentos e, para Alavi e Leidner (2001), por meio de discussões, conversas e interações sociais. Para melhor aproveitar o conhecimento existe o compartilhamento envolvendo a combinação deste em vários níveis, podendo ser utilizado nas organizações (LEE, 2001). Huber (1991) afirma que pode ocorrer uma nova informação e entendimento quando acontece o compartilhamento de informação por diversas fontes. O compartilhamento pode ocorrer tanto formalmente como informalmente e, embora o objetivo seja o mesmo, as práticas diferem de acordo com o estilo das organizações e qual tipo de compartilhamento essas organizações avaliam como sendo as mais eficientes (GROTTO, 2010).

Davenport e Prusak (1998) consideram fundamental essa prática porque permite que os indivíduos tenham noção do que seus

colegas desenvolvem para gerar uma ligação a outros conhecimentos. Os autores afirmam que o compartilhamento informal do conhecimento é importante em estratégias específicas e as empresas podem estimulá-lo da seguinte forma: a) criar locais e promover encontros para que os colaboradores possam interagir; b) promover passeios e viagens; c) montar feiras do conhecimento. Como nem sempre os assuntos são tratados formalmente, as práticas informais favorecem o compartilhamento do conhecimento tácito, pois o detentor e o receptor do conhecimento realizam um contato direto (STEWART, 1998). No entanto, como esse tipo de interação depende de habilidades sociais e de comunicação que não estão presentes em todos os funcionários, além de não serem replicáveis, existe a prática da formalidade.

O compartilhamento formal os conhecimentos explícitos, já documentados, apresentam grande facilidade em serem compartilhados (HANSEN; NOHRIA & TIERNEY, 1999). As organizações que obtêm o sucesso no compartilhamento do conhecimento são as que investem não apenas em tecnologia e infra-estrutura, mas na cultura uniforme e dirigida ao compartilhamento (GROTTO, 2010). Grotto (2010) sinaliza possíveis barreiras para o compartilhamento do conhecimento numa organização, são elas: a) quando os ambientes de trabalho são focados em maximizar suas próprias realizações; b) cultura organizacional que valoriza habilidades técnicas pessoais acima do compartilhamento do conhecimento; c) a carência de aprendizado prático fora de um grupo pequeno; d) a falta de perspectivas comuns entre as pessoas da organização; e) confiança demasiada no compartilhamento de conhecimento explícito frente ao tácito; f) não permitir ou recompensar as pessoas por usufruírem seu tempo de trabalho aprendendo, compartilhando e ajudando outras pessoas que estão fora do seu departamento.

Morey (2000) afirma que a maioria das pessoas apresenta em seu comportamento um desejo natural de aprender e compartilhar o que sabe para fazer as coisas melhores. Zack (1999) diz que existem tecnologias para auxiliar esses processos que permitem a colaboração e troca de conhecimento.

2.3.4 Tecnologias e Compartilhamento de Conhecimento

As mídias sociais utilizadas dentro de uma organização auxiliam no fortalecimento de relacionamento profissional entre os

usuários (DIMICCO et al, 2008) e, segundo Feng et al (2004), o fator determinante para que ocorra o sucesso dos sistemas de gestão do conhecimento é a vontade das pessoas de usar as ferramentas tecnológicas para compartilhar e contribuir com seu conhecimento.

2.4 A INTERNET E A WEB

A internet disponibiliza a comunicação em larga escala para, dessa forma, contribuir no avanço da organização, segundo Castells (2003). O autor afirma que a internet permite que as organizações tenham escalabilidade; interatividade; administração da flexibilidade; uso de marca; e customização na rede: a) escalabilidade: as organizações podem se desenvolver, expandir ou reduzir de acordo com a sua estratégia; b) interatividade: em tempo real ou escolhido, com diversos *stakeholders* organizacionais, em um sistema multidirecional que contorna os canais verticais; c) administração da flexibilidade: a possibilidade de combinar direção estratégica com interação múltipla e descentralizada com os stakeholders é decisiva para a consecução de metas estabelecidas; d) marca: possibilidade de um feedback de todos os componentes da rede no tocante aos seus processos e na detecção de erros; f) customização: possibilidade de condução de negócios aproveitando as mudanças culturais e a diversidade de demandas globais. Berners-Lee atual diretor do *World Wide Web Consortium* (W3C), supervisiona o desenvolvimento continuado da *web*, sua proposta inicial de *Web Semântica* seria a compreensão dos conteúdos a partir da valoração semântica desses conteúdos e a capacidade de processar as informações e permutar resultados com outros programas. O'Reilly (2005) estabelece que tais recursos da Web 2.0 devem seguir princípios, que são: utilizar a Web como plataforma; aproveitar a inteligência coletiva; gerenciar banco de dados; eliminar o ciclo de lançamento de software; apresentar modelos leves de programação; não limitar o software a um único dispositivo; oferecer ao usuário experiências enriquecedoras.

Oliveira (1996) afirma que as empresas podem alcançar seus objetivos por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis sabendo aproveitar esse contexto. Lévy (2000 apud BLATTMANN & SILVA, 2007) afirma que a disseminação de inteligência coletiva se torna possível pela Internet colaborativa porque é um canal que permite que flua uma grande quantidade de práticas sociais, culturais, políticas e econômicas. Ou seja, é um espaço interativo, de trocas, de criação e

geração, além de ser um espaço de simples armazenamento de informações.

2.4.1 Web Social

A *web* social, muito conhecida como *Web 2.0*, mudou a arquitetura apresentada na *Web 1.0* porque apresenta sua estrutura de comunicação em rede (O'REILLY, 2005). Por meio de diversos dispositivos conectados cria essa rede social com a arquitetura de participação. Nesse sentido, apresenta a ruptura no modelo anterior de um usuário WEB passivo para um usuário *Web* ativo por oferecer inúmeras experiências. Passa a ser processo “social” entre indivíduos, sem hierarquia pré-definida ou inibições tecnológicas ao uso.

A *Web 2.0* passou a ser descentralizada, na qual o sujeito tornou-se um ser ativo e participante sobre a criação, seleção e troca de conteúdo postado em um determinado site por meio de plataformas abertas (BLATTMANN & SILVA, 2007). Martinez e Ferreira (2007) colaboram ao afirmarem que a *Web 2.0* facilita a colaboração e o compartilhamento de conteúdos e de experiências entre usuários. A *Web 2.0* é interativa e dinâmica, ao incentivar os usuários a serem mais envolvidos a fazer upload de conteúdo em contrapartida da antiga *Web* passiva e limitada aos downloads (SHUEN, 2008).

Quadro 3 - Mudanças entre *Web 1.0* e *Web 2.0*.

Características da WEB 1.0	Características da WEB 2.0
Website pessoal	Blog (Web log)
Sistema de Gestão de Conteúdo	Wikis
Visualização de página	custo por clique (CPC)
Escolha de domínio (especulação)	Otimização de site para busca
estruturado (taxonomy)	aleatório (tags)
Publicar	Participar

Fonte: Adaptado e livre tradução de O'Really (2005).

Essa mudança muda o modelo de consumo e o melhora, fornece de maneira que permite o remix por outros, criando efeitos de rede por meio de uma arquitetura participativa entre os usuários da *Web* oferecendo ricas experiências antes inexistentes nas páginas da *Web 1.0* (O'REILLY, 2005). O'Reilly (2005) define os sete princípios da *web* social: a) a *Web Social* como plataforma; b) o aproveitamento da inteligência coletiva nessa plataforma; c) a gestão da base de dados como competência básica; d) o das atualizações de versões do software; e) o modelo de programação rápida; f) a não-limitação do software a um único dispositivo (*Cloud Computing*); g) gerar experiências enriquecedoras.

Segundo Dziekaniak (2012) existem exemplos de práticas utilizadas pela visão da *Web Social* como a agregação de conteúdos. Para O'Reilly (2005), a *Web 2.0* é a revolução de negócios na indústria de computadores causada pela mudança para a internet como plataforma, e uma tentativa de compreender as regras para o sucesso nessa nova plataforma. Com a chegada da *Web 2.0*, intensificaram-se os efeitos de rede, pois na *Web 1.0* os usuários *online* estavam limitados pela quantidade de coisas que eles pudessem encontrar, ver e baixar da *Web*, e agora, com a *Web 2.0*, podem fazer, interagir, combinar, remixar, fazer upload, mudar e personalizar por si próprios. Shuen (2008) afirma que sem os recentes avanços na *Web*, as tecnologias digitais não seriam intensificadas, com a nova *Web* os usuários passaram de espectadores passivos e leitores para se tornarem participantes ativos, socialmente engajados e colaborativos, agora definidos como criadores da *Web*.

2.4.2 As Mídias Sociais

Costa et al (2008) apresenta as redes sociais como ferramentas para disseminar os conhecimento tácitos, o que possibilita a criação de conhecimentos organizacionais. Carvalho (2006) vai além e diz que mais do que coletar, tratar e disseminar a informação, as redes sociais devem gerar valor e sentido para assim gerar reais mudanças. Para isso, deve-se analisar todos os tipos de interação e informação, com atenção especial as informações informais como as que circulam em redes sociais externas ao ambiente organizacional como *Orkut* e *Twitter*, afirma o autor. Tais redes sociais no meio digital são denominadas de mídias sociais (ZOUCCAS et al, 2012).

As mídias sociais são ferramentas que proliferam o conhecimento individual e, por consequência, contribuem para a geração de conhecimentos organizacionais (COSTA et al, 2008). As mídias sociais cresceram e os sites focados em compartilhamento de mídia começaram a gerar recursos para mídia social como o *Flickr* para o compartilhamento de fotos, o *Last.FM* compartilha *playlist*, e o *YouTube* para compartilhar vídeos (BOYD & ELLISON, 2007). Ainda, as mídias sociais *Friendster*, *MySpace* e *Facebook*, são consideradas chave na história das redes, segundo Boyd e Ellison (2007). Atualmente as mídias sociais estão em crescimento e são geradoras de conhecimentos e oportunidades para as organizações principalmente porque tecnicamente apresentam mais recursos e sua popularidade e número de adeptos apresenta enorme potencial de dados, informações e conhecimentos segundo Zouca et al (2012).

As mídias sociais não variam apenas em sua base de usuário como em suas características (CASSIDY, 2006). Além de perfis, afirmam Boyd e Ellison (2007) existem os comentários e mensagens privadas, alguns têm compartilhamento de fotos e vídeos, *blogging* e tecnologia de mensagens instantâneas e interação móvel. O *Facebook* foi pioneiro em permitir que desenvolvedores externos pudessem construir aplicações para personalização de perfis de usuário, gerar análise de dados e executar tarefas específicas como comparar as preferências, histórias de viagens, entre outros (BOYD & ELLISON, 2007). As mídias sociais têm apresentado vantagens na gestão de organizações do conhecimento durante diversas etapas da gestão do conhecimento (STEIL, 2010). O autor diz que as mídias sociais podem ser utilizadas como meio de aproximação de pessoas e demais *stakeholders*. A conexão de diferentes pessoas e ideias pode gerar inovação e resolver problemas quando bem utilizado os meios de estímulo e intermediação dos sites de relacionamento (STEIL, 2010).

2.3 A MÍDIA SOCIAL COMO FERRAMENTA DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O conhecimento apresenta um retorno positivo para organização, ou seja, quanto mais se compartilha mais o conhecimento cresce (TIWANA, 2002) Segundo Ali, Tretiakov, Whiddett, Hunter (2013) existe um grande esforço da TIC, via Mídias Sociais, para que seja maximizado o compartilhamento do conhecimento nas organizações para que essas possam se beneficiar. Assim, os autores propõem identificar quais são as atividades realizadas para que aconteça o compartilhamento de conhecimento. A tabela 2, abaixo, apresenta um resumo de fatores que podem determinar o sucesso do sistema de compartilhamento na gestão de conhecimento. Por isso, o quadro 4 busca identificar os fatores que influenciam o uso das Mídias Sociais entre os profissionais da organização estudada e correlacionar com as ferramentas utilizadas para o compartilhamento de conhecimento.

Quadro 4 - Uso das MS no Compartilhamento de Conhecimento

Atividade de Compartilhamento de Conhecimento	Uso da MS	Fonte
Compartilhamento de Documentos	Publicar documentos sobre redes de computadores	Desouza K. (2003).
	Acessar documentos publicados sobre redes de computadores	Bowman (2003).
	Trocar documentos como anexos de e-mail	Zhao, Akhil, Edward (2000).
Discussão	Discutir as questões através de listas de e-mail	Zhao, Akhil, Edward (2000).
	Discutir as questões através de fóruns eletrônicos de	Gray, Tehrani (2003)

	discussão	
	Usar blogs para compartilhar opiniões / informações	Hsu, Lin (2008)
	Discutir as questões através de salas de bate-papo	Powell, JA, Darvell, Gray (2003)
	Use teleconferência para discutir questões	Tolhurst, Dean (2004)
	Usar a videoconferência para discutir questões	Lee, Hong (2002)
Contato profissional	Publicar contato	Lee (2001)
	Encontrar detalhes de contato	Earl (2001)

Fonte: Adaptado de Ali, Tretiakov, Whiddett e Hunter (2013).

O *blog* aparenta gerar rejeição porque as pessoas podem não ter interesse numa interação frequente que os *blogs* apresentam (HSU & LIN, 2008). O *blog* é uma partilha porque permite a interação por meio dos comentários, *feedback* e partilhar as suas opiniões, segundo Hsu e Lin (2008). Nas organizações, o *blog* pode ser utilizado para as melhores práticas e lições aprendidas segundo os autores Ali, Tretiakov, Whiddett e Hunter (2013). Atualmente, as mídias sociais podem ser encontradas em vários formatos no mundo virtual como, por exemplo, listas de *e-mail*, *blogs*, compartilhamento de fotos, *videoblogs*, *scrapbooks*, entre outros. Os sites estão ganhando mais informações e ferramentas de comunicação, tais como *blogs*, galeria de fotos, vídeos (DANAH & NICOLE, 2007).

Segundo Fialho et al, (2010) as mídias sociais possuem algumas características as quais podemos destacar: a) possuem linguagens específicas; b) são influenciadas pela cultura de seus membros; c) possuem relação de poder que as distingue; d) são uteis para estabelecer políticas sociais; e) fomentam novas ideias, valores e conhecimentos; f) permitem integração entre pessoas e seus interesses. Fica claro que a ferramenta é uma peça fundamental para evolução da gestão das organizações (JULIANI, 2010). Segundo Juliani (2010), sistemas

aplicativos constantemente sofrem quebra de paradigma devido à evolução dos métodos de desenvolvimento de software, arquitetura de hardware e, ainda, pela automatização de gestão das empresas. O autor afirma ainda que dentre a infraestrutura tecnológica é um dos aspectos mais significativos como variável de influência no compartilhamento de conhecimento.

A melhoria da interface e facilidade de uso atrai mais usuários, e o aumento de usuários atrai ainda mais o ambiente como propício a conhecimento devido ao alto nível de liberdade para usuários opinarem, “curtirem”, disseminarem, trocarem, compartilhem dados e informação. Juliani (2010) afirma que a facilidade de manuseio dos sistemas faz relação direta e afeta o processo de compartilhamento de conhecimento. O autor observa ainda que “a importância do processo de compartilhamento de conhecimento, no caso de um sistema, a usabilidade e as características das pessoas que o utilizam são determinantes para motivar a participação dos usuários nestes aplicativos colaborativos. Portanto, a preocupação com estes aspectos é fator de sucesso em um projeto, desde sua concepção”.

Juliani (2010) diz que pesquisas apontam diversos fatores que potencializam o compartilhamento de conhecimento em sistemas em rede com diversos usuários e a adesão dos usuários de internet às ferramentas colaborativas. Os dados revelam que aproximadamente 66% dos usuários da internet já utilizaram redes sociais, 500 milhões estão registrados no site de rede social *Facebook*, 175 milhões no site *Twitter* e 89 milhões no *LinkedIn*, entre tantas outras redes existentes na web. O autor ainda complementa que tais números, de acordo com estudos prévios, impulsionam o cenário para as empresas usufruírem cada vez mais do conhecimento e opinião das pessoas, as quais interagem através destas ferramentas tecnológicas, como redes sociais, *wiki*, *RSS*, *blogs*, etc.

Quadro 5 - Análise da relação das mídias sociais com os processos de gestão do conhecimento na literatura

Funcionalidades	Características das Redes Sociais aplicáveis a GC	Processos da GC afetados ou Envolvidos
Usuários colocam seus dados, interesses e conhecimentos na rede e	Rede de conhecimento; Mapeamento de	Compartilhar e relacionar conhecimentos.

permitem que outros usuários gerem conhecimentos complementares.	competências; Transmitir e manter conhecimento organizacional.	
Notificação e localização de pessoas através de dispositivos móveis usando <i>bluetooth</i> .	Mapeamento de competências;	Compartilhar e descobrir.
Perfis e interesses; Amigos; Comentários que permitem interações onde relacionamentos são visualizados; Ferramentas de Análise de redes sociais para acompanhar as conexões resultantes e o fluxo de informação e conhecimento.	Encontrar talentos; Identificar <i>expertises</i> ; Tornar a comunicação mais eficiente.	Criar e compartilhar conhecimento.
Aborda mais especificamente o tema análise de redes sociais.	Mapear competências; Entender o fluxo de conhecimento entre os atores; Como o conhecimento é gerado e difundido.	Criar e compartilhar conhecimento.
Não aborda uma rede social específica apoiada por tecnologia, porém explicita que a TI contribui para as redes sociais.	Promover a criatividade; Estabelecer a influência das fontes de conhecimento.	Criar, compartilhar e Validar conhecimento.
Aborda a adaptação da rede social SN Espanhola-para o gerenciamento de projetos da construção civil. Modelagem de projetos.	Competição, aumento da produtividade dos parceiros comerciais; Desenvolver novos produtos e processos, e aprender com as melhores práticas de negócio; Menor desperdício, maior eficiência nas transações e na produção em si; Identificar	Criar, adquirir, compartilhar, conhecimento.

	oportunidades internas de colaboração, aprendizagem colaborativa e alcançar a satisfação dos clientes.	
--	--	--

Fonte: Adaptado de Juliani et al (2012).

Brabham (2008) diz que o uso das mídias sociais possibilita a produção coletiva que se apropria do uso de conhecimentos coletivos e voluntários em rede para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou, ainda, possui a capacidade de desenvolver.

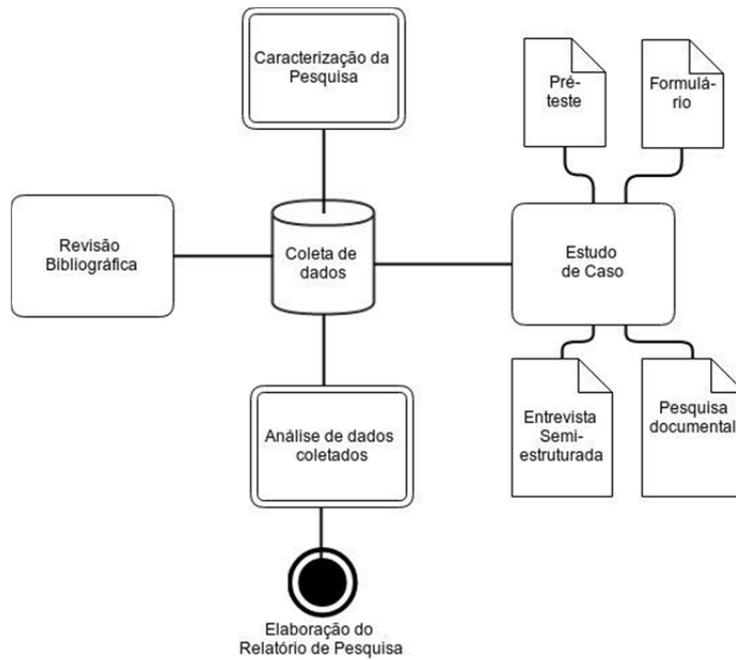
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa apresenta momentos diferentes como coleta de dados e estudo de caso. Sendo assim, o capítulo 3 auxilia na compreensão de como foram abordados os procedimentos metodológicos.

3.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Foram necessárias diversas ações paralelas na busca dos objetivos específicos e do objetivo geral. A figura 5 demonstra as etapas do trabalho e suas relações.

Figura 4 - Apresentação do trabalho



Fonte: Autora

3.1.1 Coleta de Dados

Foram utilizadas várias fontes de evidências, com o objetivo de apresentar o contexto da pesquisa, usando variadas fontes que, no seu conjunto, oferecem base à pesquisa. Foram coletados dados secundários por meio de uma revisão bibliográfica e dados primários por meio de um estudo de caso.

3.1.1.1 Revisão Bibliográfica

O estudo buscou a junção dos temas “compartilhamento de conhecimento” e “mídias sociais”. Para isso, ocorreu a elaboração da revisão bibliográfica. A partir da revisão bibliográfica existe a percepção de relevância do tema e o estabelecimento de um referencial do qual foi extraída a síntese dos estudos. Em diversos momentos foram estudados apenas termos de ferramenta das mídias sociais como *facebook*, *google drive*, *whatsapp*, entre outros para auxílio na elaboração da dissertação visto que não foi encontrado resultados que integrassem os temas propostos abrangendo todas as ferramentas de interesse para análise.

A revisão bibliográfica está apresentada no capítulo 2 desta dissertação. Para a presente pesquisa foram usadas diversas bibliografias complementares, tais como: teses, dissertações, livros, artigos científicos, alinhados com a abordagem e o tema estudado. Existiu uma preferência por autores com mais citação no meio acadêmico, artigos mais atuais, autores referência no programa do curso e teses e dissertações do PPEGC-UFSC.

3.1.1.2 Estudo de Caso

O estudo de caso encontra-se detalhado no capítulo 4 dessa dissertação. A etapa de pesquisa busca compreender ao levantar informações atuais e de fonte primária o objetivo do estudo. Sendo assim, o estudo de caso procura responder os objetivos específicos e ao objetivo geral sobre o uso das mídias sociais no ato de compartilhar conhecimento em uma organização tipo *startup*. Os dados foram coletados por meio de análises de documentos, por meio de entrevistas e formulário.

3.1.1.2.a Seleção das Organizações

O estudo de caso ocorreu inicialmente em três organizações classificadas como *startups*: uma organização é graduada pelo MIDI Tecnológico desde 2009 e duas são encubadas no MIDI Tecnológico - localizado em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. A primeira apresenta soluções em hardware e software e possui 61 colaboradores, a segunda organização trabalha com soluções de hardware e não quis informar o número exato de colaboradores, ocorreu uma afirmação que seria em torno de 10 pessoas que poderiam participar da pesquisa - não ficou claro quantos eram colaboradores terceirizados - e a terceira oferece soluções de software com 3 colaboradores. A abrangência ficou em 85,25% na primeira *startup*, 20% na segunda *startup* e 100% na terceira *startup*. Todas as empresas foram abordadas por todo o quadro de funcionários informado pela diretoria, sem restrição de nível hierárquicos ou qualquer outro tipo de segregação.

A empresa 2 não foi mais abordada pela falta de disponibilidade dos colaboradores para entrevista, dificuldade de abertura para contato e baixa adesão na etapa dos questionários via *google drive*. Como o estudo de caso envolve a análise documental ocorreu o descarte da empresa 3 porque a mesma não quis divulgar os resultados devido ao seu porte pequeno - 3 funcionários e alto índice de *turnover* - visto que os dois colaboradores estavam na organização por apenas 30 dias e a fonte mais segura seria apenas de um participante - o próprio sócio-fundador. Assim, a pesquisa ficou concentrada na startup com maior número de colaboradores, que apresentou índice adequado de adesão ao formulário na fase inicial e que continuou aberta para o estudo nas etapas de entrevistas e na fase documental, a Ahgora Sistemas Ltda.

3.1.1.2.b Pesquisa Documental

Para a pesquisa documental foram analisados manuais, procedimentos, vídeos, áudios, textos e demais documentos que armazenam o conhecimento organizacional. Ainda, foram explorados todos os conteúdos publicados nas mídias sociais da empresa selecionada para estudo de caso, que são: *linkedin*, *facebook* (grupo e página), *blog*, *Google Drive*, *Skype*, *Hangout*, *Google talk*, *Google mail*, *youtube*, *twitter*, *wiki*, *whats app*. No capítulo 5 é possível ver quadro com todas as mídias sociais utilizadas formalmente e informalmente pela organização.

3.1.1.2.c Questionário de coleta de dados

Foi aplicado via internet um formulário gerado pelo *google drive* e enviado via e-mail e *chat* de bate-papo do *google talk* durante os meses de agosto de 2012 e janeiro de 2013. O modelo do formulário utilizado na pesquisa está disponível no Apêndice B.

A partir do formulário foi possível identificar as mídias mais utilizadas pelo grupo estudado e a atividade que gera maior frequência de uso das mídias sociais no ambiente organizacional. O formulário foi elaborado com opções fechadas para dividir os pesquisados em grupos de interesse e perfis de frequência.

3.1.1.2.d Entrevistas Semi-estruturadas

Com o objetivo de reunir dados para aprofundar conhecimento e intenção de resposta aos questionários online foi elaborado um roteiro para entrevista. A seleção de participantes por pergunta foi de dois participantes por pergunta tipo “frequência”. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o grupo de entrevistados que apresentou respostas tipo “nunca”, “raramente”, “muito frequente” ou “sempre”.

Essa etapa foi conduzida pessoalmente, via teleconferência ou via vídeoconferência. As entrevistas foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2014. Os dados estão transcritos e fazem parte do arquivo da autora. As questões que deram base para estrutura da conversa estão disponíveis no Apêndice C.

O resultado final para a etapa de entrevista foi de 73,77% de colaboradores da organização. O resultado inclui colaboradores da matriz em Florianópolis, filial São Paulo e filial Manaus.

3.1.2 Elaboração do Relatório da Pesquisa

Após as análises de resultados realizadas, o problema de pesquisa pode ser considerado finalizado, sendo explicitado no relatório da pesquisa.

3.2 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As técnicas de coleta de dados utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa foram: (1) questionário tipo formulário (*Google Drive*) enviado via *e-mail (Gmail)* e *chat (Gtalk)*; (2) entrevistas com roteiro semi-estruturado e; (3) observação direta não participativa durante análise documental. A coleta dos dados, assim como as observações necessárias, foram realizadas pela própria pesquisadora.

A primeira etapa é a descritiva, realizaram-se entrevistas por meio de método de estudo de caso. O questionário inicial enviado virtualmente e as perguntas com roteiro semi-estruturado foram elaboradas a partir da fundamentação teórica e da análise dos documentos. No dia 19 de agosto de 2013 foi realizado o pré-teste com quatro membros, às 16h30min, pessoalmente, na cidade de Florianópolis/SC, com o objetivo de coletar sugestões e opiniões sobre o instrumento de pesquisa idealizado, que foram as seguintes.

Houve um retorno de 52 questionários devidamente preenchidos entre o mês de agosto de 2013 e o mês de janeiro de 2014. Todos os participantes receberam o mesmo modelo de questionário, independente de região geográfica ou cargo, responderam no mesmo momento que receberam o questionário. No entanto não foi possível atingir 100% dos colaboradores e não foi possível conhecer o perfil de todos os entrevistados visto que o preenchimento de e-mail e cargo foram optativos visando maior número de respostas e pouca exposição de pessoas que gostariam de permanecer anônimas na participação da pesquisa.

A etapa de entrevista utilizou uma escala de "nunca" para utilização abaixo de 10 vezes ao ano, "raramente" para utilização esporádica mensal, "regularmente" para uso mínimo semanal, "muito frequente" para uso quase diário e "sempre" para uso diário ou várias vezes ao dia. Os entrevistados foram convidados à avaliar a sua resposta na escala na etapa da entrevista. "Sempre" e "muito frequente" são descritos como alta frequência de uso, enquanto o "nunca" e "raramente" se considerou baixa frequência de utilização. Para medir o grau de regularidade mediana existe a opção "regularmente" e, essa opção, foi descartada na etapa de entrevista visto que não demonstra rejeição nem aceitação.

4 . ESTUDO DE CASO

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Ahgora Sistemas apresenta postura inovadora, mantendo sempre um canal aberto com seus clientes, estando à disposição para tirar dúvidas, solucionar problemas e auxiliar na utilização de suas soluções, a fim de criar um relacionamento de confiança e fidelidade com os mesmos. A empresa é composta por uma equipe de desenvolvimento multidisciplinar nas áreas de desenvolvimento de software, desenvolvimento de produto, design gráfico e de produto, engenharia elétrica, entre outras. Os 61 profissionais que fazem parte da empresa trabalham em conjunto para concretizar projetos inovadores e transformar tecnologias avançadas da atualidade em soluções práticas para o dia a dia das organizações, tanto na matriz como em filiais espalhadas pelo Brasil.

A Ahgora Sistemas é uma *startup* nascida no Brasil. Escolhida para o estudo de caso por seu “alto grau de acessibilidade, conveniência e disponibilidade para o levantamento dos dados e por utilizar aplicativos da Web 2.0 em suas operações” (ESPINOZA, 2012). Ainda segundo Espinoza (2012), foi no ano de 2010 que a Ahgora foi selecionada para ser incubada pelo MIDI Tecnológico, incubadora administrada pela ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia - e mantida pelo SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina. A organização recebeu a graduação pelo MIDI Tecnológico em novembro de 2011 e seus Sistemas Registradores Eletrônicos de Ponto (SREP) receberam o prêmio como uma das iniciativas vencedoras do 16º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (ESPINOZA, 2012).

Em 2013, a organização já contava com 44 colaboradores e 3 sócios-fundadores localizados em Florianópolis, 6 colaboradores na filial de São Paulo e 8 colaboradores na filial de Manaus, totalizando 61 pessoas.

4.1.1 Cultura da Organização

Em janeiro de 2013 a Ahgora Sistemas criou 10 itens que compõem a cultura da organização. Nessa cultura fica claro seu interesse para que aconteça o compartilhamento do conhecimento. Segue trechos de quatro dos dez itens em que demonstram tal interesse:

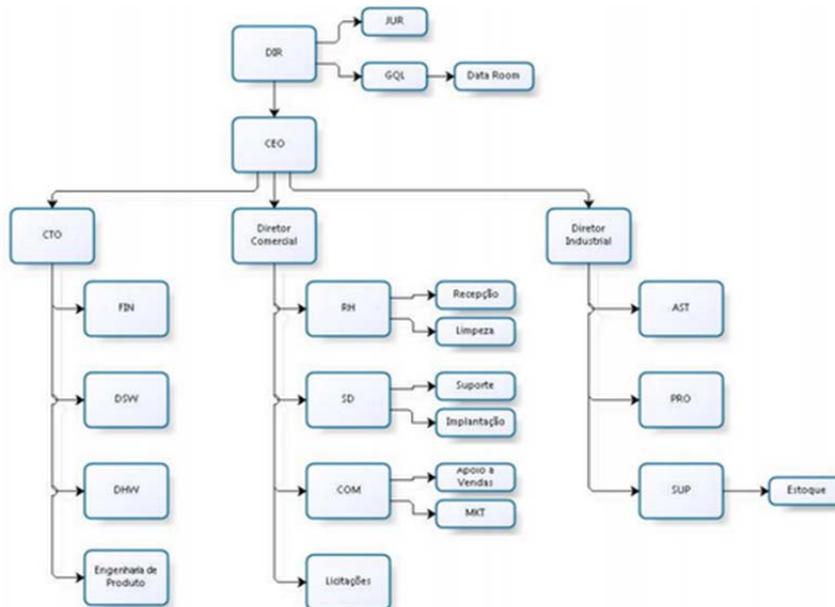
- (...) os colegas mais experientes ensinam aos demais colegas.

- (...) os conhecimentos são disseminados por instruções, procedimentos e manuais que são construídos aos poucos, a cada aprendizado.
- (...) a escrita atravessa o tempo e o espaço.
- (...) nossos documentos são constantemente atualizados para que a verdadeira Ahgora esteja sempre junto ao cliente.

4.1.2 Perfil da Organização

A organização apresenta uma estrutura com dois diretores e quatorze gestores de área. Sendo dois superintendentes nas filiais e uma gerência. Ver detalhes no capítulo 5.

Figura 5 - Estrutura da Organização



Fonte: Autora

Nota: Análise Documental

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.2.1 Resultados da Análise Documental

No âmbito da coleta de dados, foram analisados os principais documentos norteadores para o compartilhamento do conhecimento, quais sejam: procedimentos, manuais, vídeos, imagens, fotos e demais documentos com dados organizacionais.

Durante a pesquisa encontrou-se diversas publicações armazenadas no *Google Drive* e compartilhadas entre os membros que deveriam ter acesso a informação.

4.4.2 Resultado da pesquisa preliminar

A pesquisa preliminar aconteceu com 3 colaboradores da *Startup Ahgora Sistemas Ltda.*, os quais apresentaram como *feedback*: a) solicitação da entrevista 1 (usuário de alta frequência): “fazer uma introdução, com o objetivo da pesquisa, além de uma apresentação pequena sobre você e seus objetivos”; b) solicitação do entrevistado 2 (usuário de média frequência): “deixar mais claro o objetivo da pesquisa, poderia perguntar se as pessoas só leem brevemente as postagens ou se efetivamente “abrem” o post para ler a matéria completa”; c) o entrevistado 3 (usuário de baixa frequência) não fez solicitações. As ações tomadas frente às solicitações foram: a) inserção da introdução da pesquisadora e objetivo da pesquisa; b) a primeira requisição foi solucionada conforme a descrição do item “a”, aceita, no entanto a solicitação sobre interatividade de abrir conteúdo da matéria completa foi recusado para não deixar a pesquisa muito detalhada e demorada podendo causar rejeição dos entrevistados.

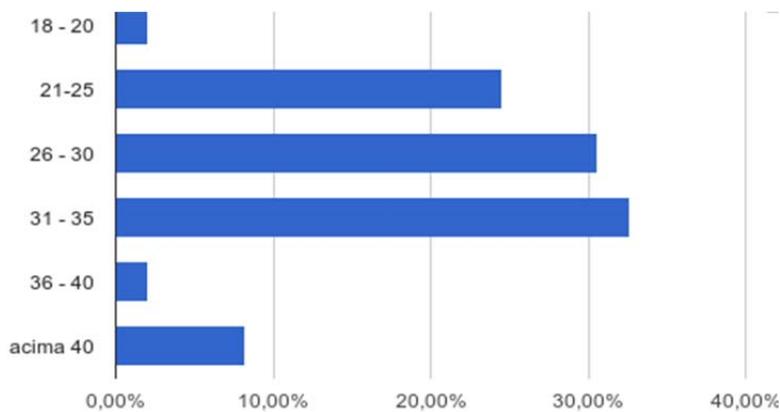
4.4.3 Resultados do Formulário

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa obtidos por meio da aplicação do formulário e das entrevistas, conforme descrição nos procedimentos metodológicos.

4.4.3.1 Características Gerais dos Participantes da Pesquisa

A faixa etária entre 26 e 35 anos foi predominante (63,3%), seguido pelo grupo com idade abaixo de 26 anos (26,5%) e, finalizando com a faixa etária das pessoas com mais de 35 anos (10,2%). Abaixo a figura 7 ilustra as variações por idade:

Figura 7 - Faixa etária dos participantes do estudo de caso

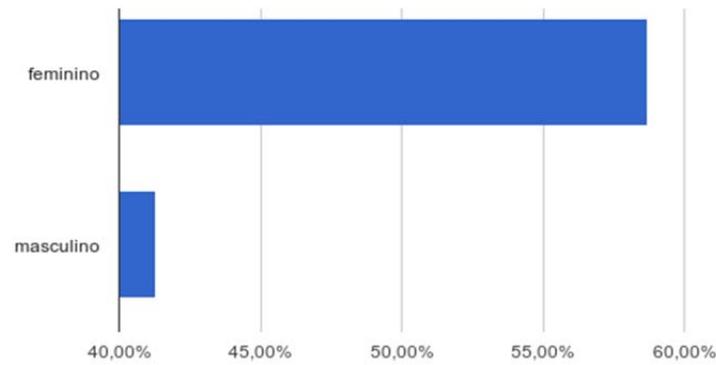


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Dos 52 questionários respondidos, 21 foram preenchidos por homens (40,4%) e 31 por mulheres (59,6%). Ou seja, existe um grupo maior de pessoas do gênero feminino participando da pesquisa.

Figura 8 – Perfil do gênero dos participantes do estudo de caso

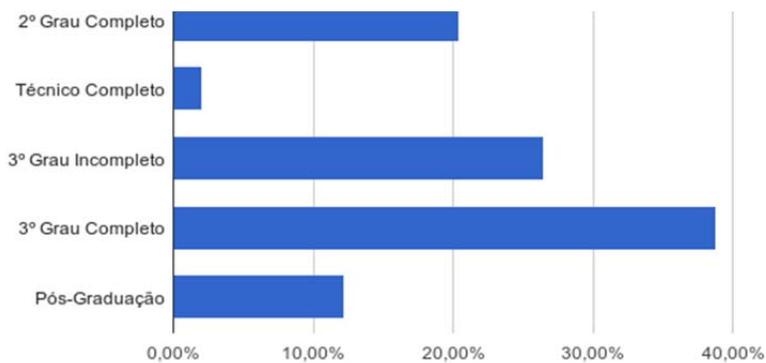


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O nível escolar predominante foi de pessoas com graduação completa (38,8%) e, em seguida, o grupo que possui graduação incompleta (26,5%). Existe o grupo que apresenta apenas o segundo grau completo (20,4%) e a formação técnica (2,1%). Pós-graduação não é predominante (12,2%).

Figura 9 – Perfil da Escolaridade dos participantes do estudo de caso

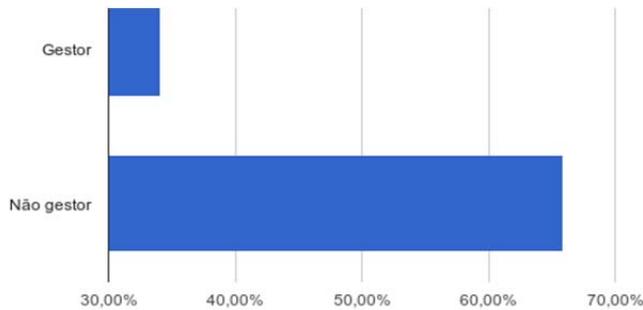


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Seguindo a mesma lógica da escolaridade, o grupo pesquisado menos expressivo é dos gestores, totalizando apenas 26,9% do total dos participantes. A figura 10 mostra a diferença entre o perfil por cargo de gestão.

Figura 10 - Perfil de cargo de Gestão dos participantes do estudo de caso



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5 PERFIL DE USO DAS MÍDIAS SOCIAIS NA STARTUP

A organização Ahgora Sistemas Ltda. apresentou variação de adesão e rejeição entre as atividades questionadas no formulário. Ainda, após entrevista com membros adeptos ao uso e com membros que rejeitam o uso frequente fica confirmado que existe variação ao subdividir os grupos por idade, tipo gestor ou não e por gênero. Algumas variações não demonstram ser significativas.

No entanto, algumas questões do roteiro norteador foram agrupadas no item 4.5.12 porque são complementares e apresentam respostas que fogem ao roteiro estruturado. Fica evidente nesse tópico que existem tendências futuras de novas mídias como o facebook e uma percepção que o usuário rejeita mídias que não são de agrado para uso pessoal. Porém, segundo resposta dos entrevistados, existe uma abertura para mudança de comportamento e simpatia à ideia de agregar novas mídias caso a empresa apresente padrão de incentivo ou traga essa nova mídia para a cultura da organização.

4.5.1 Uso de mídias sociais para acessar documentos e informações profissionais

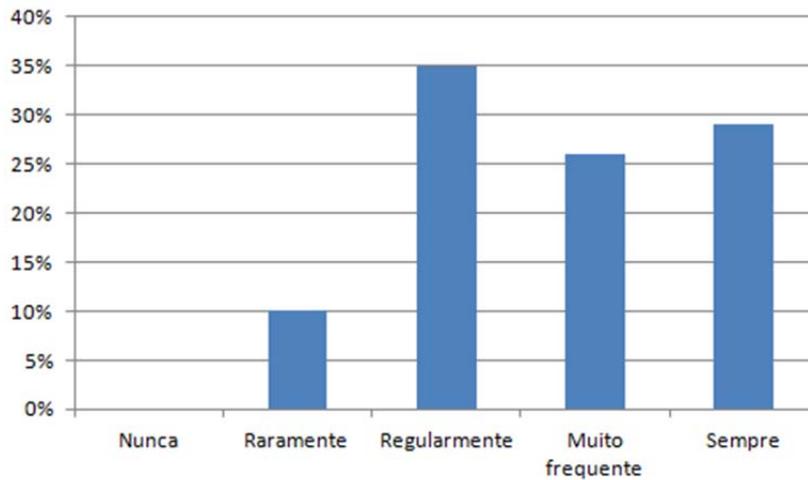
A frequência média na atividade de uso da MS alcançada, via formulário, foi predominantemente alta, visto que, 55% dos participantes responderam sempre ou muito frequente, seguidos de 29% que afirmaram acessar informações e documentos regularmente. Apenas 10% negaram o uso regular ou frequente, sem contudo terem respondido "nunca". A figura 11 apresenta as respostas em gráfico. Acessar documentos e informações via mídias sociais alcançou o terceiro lugar na atividade mais frequente das onze categorias questionadas após a conversão em *likert*, conforme tabela 12. Quando questionados sobre em qual(is) mídia(s) social(is) pensaram ao responder sobre o ato de acessar as informações e documentos, o “*google drive*” predominou, pois, foi citado por todos. Foram citadas também, só que sem unanimidade, as ferramentas “*gmail*”, “*wiki*”, “*youtube*”, “*facebook*” e, por fim, “*4share*”.

Os objetivos de uso ao acessar não foram convergentes. Alguns entrevistados afirmam usar a mídia social para acessar dados externos (mercado) e outros visando apenas acessar conhecimento explícito existente na própria organização. Membros que trabalham no setor comercial responderam objetivos e vantagens como “identificação de cliente” por parte de um colaborador que atua com vendas, como também “obter mais informações e vantagens estratégicas”, tal como foi afirmado por um gestor. No entanto, a resposta de um atendente de suporte técnico foi “documentos são compartilhados e todos devem contribuir para manter os arquivos atualizados. A empresa não tem intranet”. Essa pessoa, com o perfil técnico, é responsável por escrever documentos técnicos para demais membros da equipe e para clientes. Ele escolheu apenas o *google drive* como mídia social pensada para uso na organização. Isso demonstra que a intenção de uso muda conforme o cargo e o meio escolhido para absorção de conhecimento (interno ou de mercado).

O entrevistado com perfil técnico, por usar apenas o *google drive*, respondeu sobre a vantagem como sendo “o compartilhamento e o fato de poder trabalhar junto para concluir um documento”, segundo o mesmo, é possível compartilhar com “todo mundo” as informações e “qualquer coisa pelo *google docs*”. Os demais usuários afirmaram que os tipos de mídias que podiam acessar seriam diversos tais como “texto, imagem, livro, filme, entre tantos outros”. O entrevistado da equipe de vendas respondeu que a vantagem é o “conhecimento

concentrado numa única página, mais fácil localizar” refere-se ao sistema que utiliza para acessar documentos no wiki da organização, corroborando com esse pensamento, afirmou que os setores que compartilhavam eram os setores “marketing, comercial e equipe de atendimento” e seu perfil de acesso foi para “procedimentos, novidades e orientações”. Enquanto, o gestor afirmou ser a “facilidade de acesso” a principal vantagem e por conseguir “documentos e informações de concorrentes, vantagens competitivas e novas oportunidades de mercado”.

Figura 11 - Frequência de acesso aos documentos/informação em mídias sociais



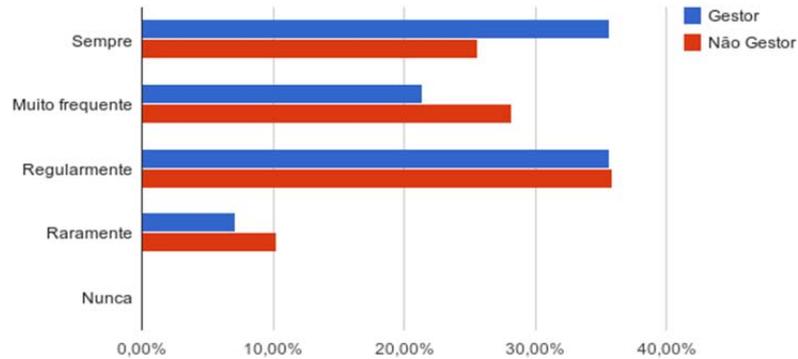
FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Todos os entrevistados afirmaram que escolheram acessar documentos por mídia social por vontade da organização, sendo que, um participante afirmou também utilizar por interesse pessoal, destacando isso como seu grande diferencial profissional. Sua afirmação deixa claro: “acho que fui contratado porque no meu currículo dizia que eu usava o *google docs*”. Pessoas que usam com baixa frequência afirmam que acessam pouco “por vontade pessoal”, uma pessoa complementa que isso ocorre por “falta de disponibilidade” e outro entrevistado afirma “não uso muito o *Youtube* porque não gosto muito de assistir

vídeos, prefiro apenas áudio, ou texto, e não algo que eu tenha de ficar olhando. O *Twitter* não utilizo muito pelo costume”. O perfil de gestores mostrou um pouco mais de interesse em acessar documentos e informações com alta frequência conforme fica exposto na figura 12.

Figura 12 - Frequência do acesso aos documentos e informações analisados por perfil

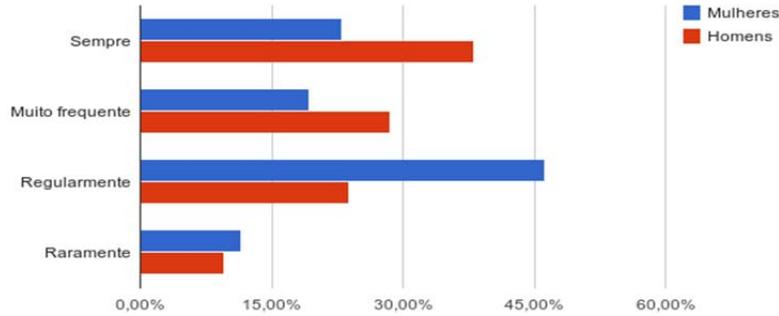


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

As mulheres acessam com menos frequência documentos e informações compartilhadas em mídias sociais. O gênero feminino totaliza 42,3% de suas respostas em alta frequência contra 66,7% dos participantes do gênero masculino. Tanto os homens como as mulheres negaram o acesso como algo que nunca ocorre e os homens que responderam raramente (9,5%) são menos em percentual do que as mulheres (11,5%). A maior parte das mulheres afirmaram que usam regularmente (46%). Na figura 13 é possível avaliar as respostas de frequência do acesso aos documentos e informações analisados por gênero.

Figura 13 - Frequência de acesso aos documentos e informações analisados por gênero

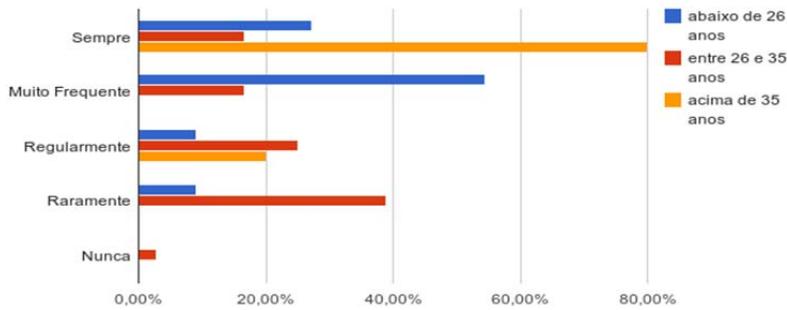


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O grupo que mais acessa documentos e informações por faixa etária são os do grupo dos mais jovens com idade entre 25 anos e 18 anos (81,8%), os que estão acima de 35 anos ficam em segunda colocação (80%) e, por último, o grupo entre 26 e 35 anos (33%). O grupo que afirma usar com menos frequência são os com faixa etária entre 26 e 35 anos (41%), os jovens com idade abaixo de 26 anos também possuem um percentual de rejeição (9%) e os participantes com idade acima de 35 anos não apresentam rejeição alguma (0%).

Figura 14 - Frequência do acesso aos documentos e informações analisados por faixa etária



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.2 Uso de mídias sociais para publicação de documentos e informações profissionais

A frequência média alcançada no questionamento via formulário foi predominantemente regular na atividade de uso da MS para publicar documentos/informação em mídias sociais, visto que, 48% dos participantes responderam regularmente. Os pesquisados se dividiram entre “raramente” com 27% e, na sequência, “muito frequente” com 19%. Ou seja, a minoria dos pesquisados respondeu de forma extrema como “nunca ou “sempre”, sendo assim, os percentuais finais foram 4% para sempre e 2% para nunca.

As respostas foram bem variadas quando questionados sobre em qual(is) mídia(s) pensaram ao responder sobre o ato de publicar informações e documentos. Um entrevistado que ocupa cargo de analista de sistemas e apresenta baixa frequência de uso disse ser através do “G+, Twitter, Facebook, LinkedIn, Youtube”. Já um membro da equipe de suporte com baixa frequência de uso diz apenas “Docs” - Docs é o nome antigo utilizado pelo *Google Drive*. Uma das pessoas que disse acessar com muita frequência, ocupa um cargo administrativo, o mesmo disse: “Youtube, LinkedIn, Facebook, Google Drive, 4share”, enquanto que outro, que também publica com alta frequência e ocupa cargo estratégico de gestão, afirmou: “Google Drive”. Essa mesma resposta citada por último foi dada por um colaborador da equipe de suporte. Ficou evidenciado um foco na ferramenta *Google Drive* - também conhecida como *Google Docs* - pela equipe de suporte da organização visto que foi comentada tanto por quem usa com alta frequência como quem usa com baixa frequência no grupo.

Os objetivos de uso ao publicar informações e conhecimentos não foram convergentes. Alguns entrevistados responderam objetivos relacionados pelas necessidades do cargo. Por exemplo, para o colaborador que respondeu “faço manuais” o objetivo foi “manter arquivos atualizados para apoiar a equipe e clientes”, usou também como local para upload ao afirmar que usa o google drive quando “uso para deixar programas que precisam ser compartilhados com os clientes. Principalmente arquivos que são grandes demais para enviar via e-mail.” Outra pessoa, um gestor, respondeu que o objetivo é “distribuir a informação.”

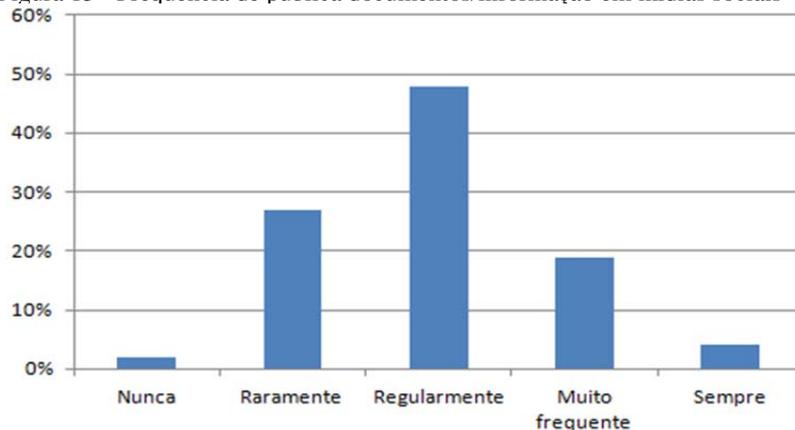
As vantagens foram percebidas tanto para as pessoas que usam com frequência como para as que não utilizam tanto. Uma pessoa que afirmou usar raramente disse: “o *google docs* tem vantagem devido ao fácil acesso, por esta sempre em nuvem e de disponibilizar softwares

para edições como texto, planilha e apresentação” concluindo que não vê desvantagem, mas acredita “que as vezes é o tipo de formato nos textos, planilhas não é tão bom”. Outro entrevistado que respondeu usar raramente afirmou: “Utilizo, mas em geral não gero/publico conteúdo”. O mesmo percebeu como vantagem ser “as mídias sociais G+, *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn*, *Youtube* são algumas das mais utilizadas”. E, uma pessoa que publica com muita frequência concorda ao dizer que a vantagem é a “abrangência”.

Os entrevistados afirmaram que escolheram publicar documentos em mídia social por vontade da organização. Exceto um entrevistado respondeu “ambos”. Já, as pessoas que não usam com frequência afirmaram que o motivo da rejeição é pessoal e se justificam “as que menos utilizo são o *Twitter* e *Youtube*. Não uso muito o *Youtube* porque não gosto muito de assistir vídeos, prefiro apenas áudio, ou texto, e não algo que eu tenha de ficar olhando. O *Twitter* não utilizo muito pelo costume. Quanto a mudar de opinião, acredito que seja possível.” e, outro entrevistado, “não publico por vontade pessoal e disponibilidade.

Houve uma exceção entre os entrevistados em que viu desvantagem no uso do *google docs*. As demais pessoas apenas dizem que não possuem o hábito de compartilhar conhecimento com publicações tanto quando acessam. Por exemplo, ocorreram respostas como “utilizo, mas em geral não gero/publico conteúdo” e “não tem desvantagem” para as ferramentas em si.

Figura 15 - Frequência de publica documentos/informação em mídias sociais

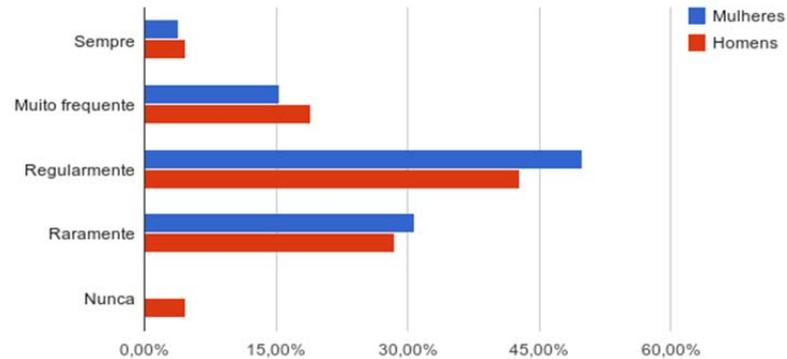


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Homens publicam com um pouco mais de frequência os conteúdos nas Mídias Sociais do que as mulheres. Os dois gêneros mostraram o mesmo nível de rejeição, homens com 33,2% e mulheres com 30,8%. Não houve predominância por gênero. Ambos demonstraram uma tendência a regularidade. Veja dados na figura 16.

Figura 16 - Frequência para publicação de documentos e informações analisados por gênero

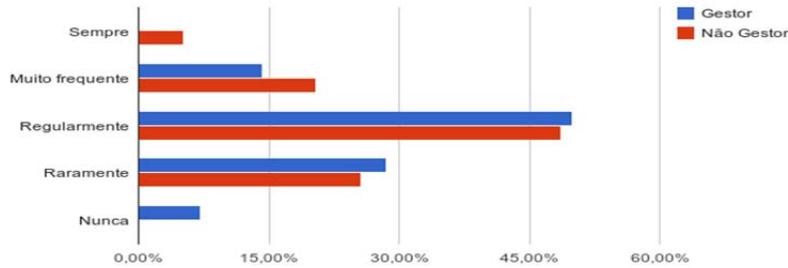


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

As pessoas com cargo de gestão demonstraram ser menos participativas no ato de publicar documentos e informações visto que totalizaram 14,3% com alta frequência e dessas respostas 0% significa sempre. O grupo de não gestor atingiu um total de 25,6% e desse grupo existe 5,1% que afirmaram publicar sempre. O grupo de gestor também é o único a afirmar que nunca publicou (7,14%) e seu total para rejeição - somatória de nunca e raramente - é de 35,7% contra 25,6% do grupo não gestor. Quando o nível de publicação foi regular para ambos perfis, estes demonstraram engajamento médio: gestor com 50% e não gestor com 48,7%. A figura 17 mostra a divisão por cargo de gestão.

Figura 17 – Frequência para publicação de documentos e informações analisados por perfil

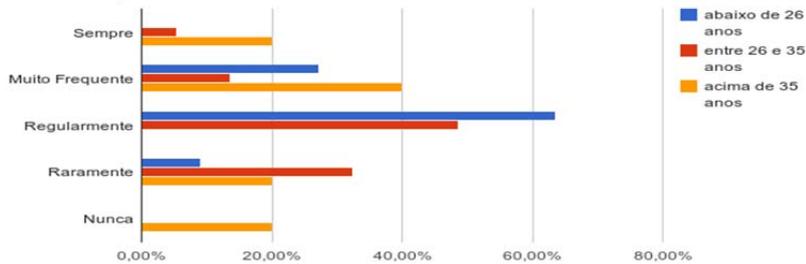


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O grupo que mais afirmou publicar informações e documentos foi o grupo das pessoas acima de 35 anos (60%), os demais grupos apresentaram engajamento bem abaixo do primeiro. Grupo abaixo de 26 anos afirmou publicar com alta frequência em 27,3% do total e os que tem entre 26 e 35 anos, apenas 18,9%. Nenhum participante com idade superior a 35 anos afirmou publicar regularmente. 63,6% do grupo dos mais jovens afirmaram publicar regularmente e 48,7% do grupo entre 26 e 35 afirmaram ter regularidade em publicações. O grupo com mais rejeição ficou entre os participantes com idade acima de 35 anos (40%), seguidos dos colaboradores entre 26 e 25 anos (32,4%) e, por fim, os que menos rejeitaram são os jovens (9%).

Figura 18 – Frequência para publicação de documentos e informações analisados por faixa etária



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

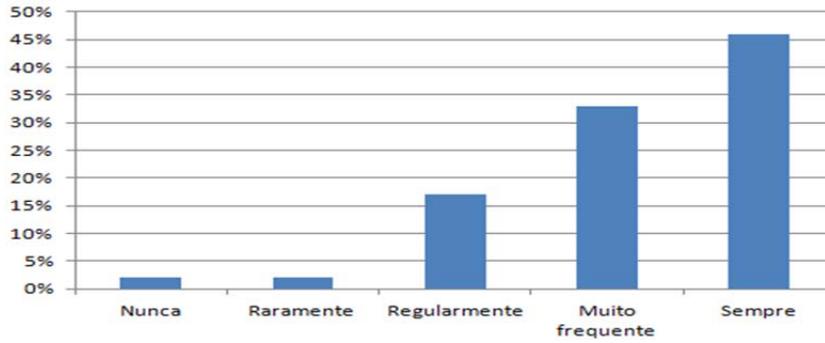
4.5.3 Uso de e-mail para trocar documentos e informações profissionais

A frequência média na atividade de uso da MS alcançada no questionamento via formulário foi predominantemente alta (79%), seguindo de regular (23%) e baixa (4%). Sendo assim, enviar documentos via *e-mail* alcançou o primeiro lugar nas atividades mais frequentes das onze listadas, total de pontos foi 41,5. A figura 19 mostra o alto índice de uso entre os entrevistados.

Quando questionados sobre em qual(is) mídia(s) pensaram ao responder sobre e-mail os entrevistados responderam ou “*gmail*” ou “*google*”, exceto um entrevistado que respondeu “fotos, textos, livros, entre outros”. Não houve retorno das pessoas que negaram uso regular ou frequente do e-mail. Sendo assim, as pessoas que acessam com muita frequência justificaram adesão a ferramenta, segue:

- Colaborador da equipe do desenvolvimento afirmou que é a “comodidade, organização e, ao contrário do chat, as pessoas, acredito, tendem a ser mais diretas por e-mail”.
- Colaborador da equipe do suporte afirmou que é a “agilidade. Rapidez em responder e repassar alguma informação importante. Acho mais seguro para o meio corporativo.”
- Colaboradores da equipe de vendas afirmaram que foi a “comunicação com cliente de maneira mais formal para documentar e informar” porque o envio de e-mail é a “garantia que sempre vai chegar na pessoa correta a informação”. As vantagens foram a “formalização” porque é o meio mais simples atualmente para finalizar um acordo segundo um dos entrevistados “já pensou ter que mandar contrato pelo correio ou fax?” e as duas pessoas que participaram da entrevista concordam que a “agilidade” é o grande diferencial. A equipe de vendas afirma que “o objetivo é sempre ter o registro da informação”.
- Colaborador com cargo de gerência que “a agilidade e o backup” foram as vantagens de enviar informações e documentos por e-mail. O gestor tem o objetivo de “manter partes informadas” quando faz uso dessa ferramenta. Outro colaborador com cargo de gestor afirmou “o objetivo é passar informação” e utiliza o e-mail por causa do “profissionalismo” visto que é a opção mais usada como meio de comunicação entre organização e *stakeholders*. “Não vou mandar uma tabela de preço pelo facebook, por exemplo”.

Figura 19 – Frequência para troca de documentos/informação via e-mail

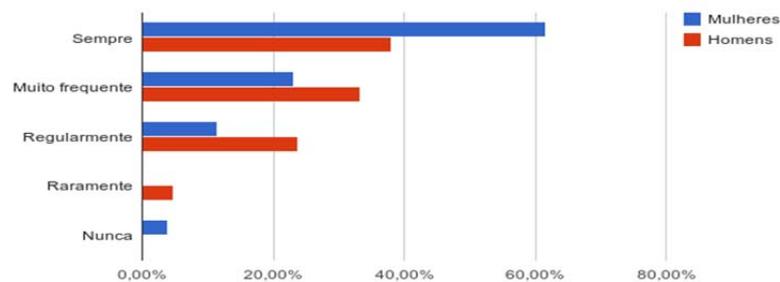


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

As mulheres demonstraram trocar mais e-mails com documentos do que os homens. Com alta frequência - soma de “sempre” e “muito frequente” - o gênero feminino totalizou 84,6% e os homens 71,4%. Os homens demonstraram ter um perfil regular maior do que as mulheres com 12,3% mais regularidade que elas. A rejeição ficou pouco maior nos homens, mas ambos apresentaram baixo índice de rejeição e nenhum homem respondeu que “nunca” usou a mídia.

Figura 20 – Frequência para troca de documentos/informação via e-mail analisada por gênero

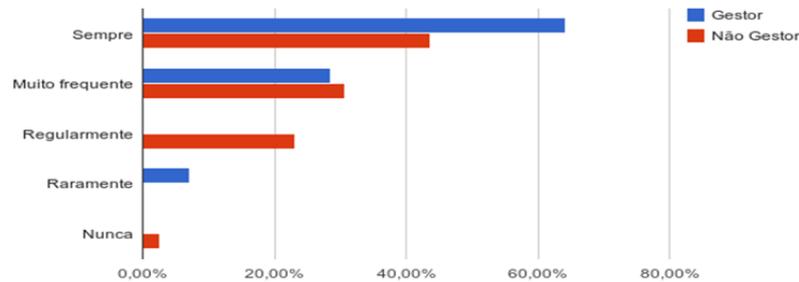


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O grupo dos gestores demonstraram usar mais a ferramenta de envio de documentos via e-mail do que o grupo “não gestor”. Totalizou 92,9% das respostas dos gestores para o grau de alta frequência de uso e para o grupo de não gestores o resultado também foi alto com 74,3%. Nenhum gestor afirmou usar com regularidade e 23% dos não gestores afirmaram esse padrão de uso. A rejeição foi baixa nos dois grupos sendo 7,1% para os gestores e 2,7% para os não gestores.

Figura 21 – Frequência para troca de documentos/informação via e-mail analisada por perfil

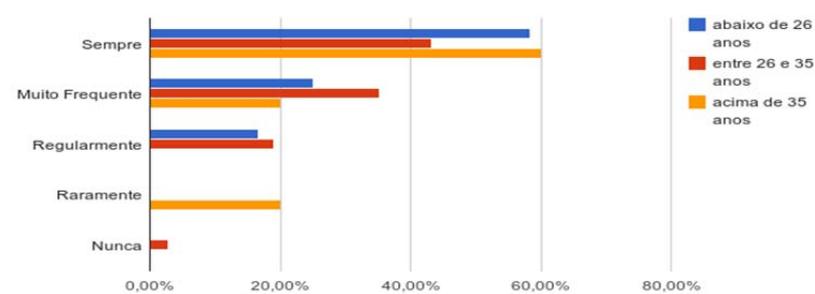


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Acima de 35 anos (80%), abaixo de 26 anos (82,3%) e grupo entre 26 e 35 (78,4%). O grupo com maior rejeição foi os que possuem idade acima de 35 anos com 20%.

Figura 22 – Frequência para troca de documentos/informação via e-mail analisada por faixa etária



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.4 Uso de listas de e-mail para discutir assuntos profissionais

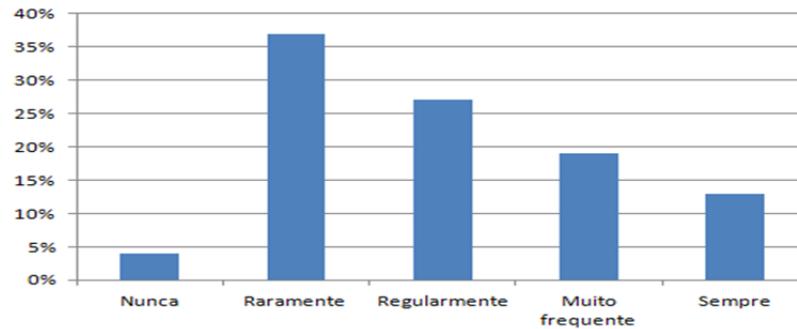
As listas de *e-mail* são ferramentas de agrupamento de contato e, por não existir um padrão, as respostas para “qual a mídia você pensou ao responder a pergunta?” foram bem variadas. Houve a resposta objetivas como “lista de projeto” porque seu cargo é gerencia projetos em andamento por cliente e os grupos são criados e finalizados ao decorrer do andamento do projeto, um dos colaboradores que trabalha na equipe de vendas respondeu as várias mídias sociais como “*Facebook, Google plus, Skype e Whats app*”, outro colaborador - que ocupa cargo de gestor - afirma que usa “listas internas da empresa” e, por fim, “do próprio grupo que sou gestora”.

As vantagens comentadas foram “distribuição da informação” para um gestor entrevistado e “disseminar informação” para outro gestor. Ainda, outra vantagem citada entre o grupo de não gestores foi que “a lista de e-mail é uma boa opção para a circulação de informações. A informação vai até você. Também depende apenas do servidor de e-mail e não de aplicativos ou sistemas de terceiros.”. Em contra partida os entrevistados perceberam que existe desvantagens, são elas “a lista de e-mail está caindo de relevância. A desvantagem é o *SPAM!*” afirmou um diretor da organização e, segundo um membro da equipe de desenvolvimento, o motivo de ter afirmado que não utiliza com frequência foi porque não acha uma opção eficiente, complementou “se for mais direcionado melhor. Se você perder o e-mail, perde todas as informações e isso é um fator muito negativo.”.

As pessoas que afirmaram que não usam a lista de e-mail dizem que isso se dá porque não existe uma identificação pessoal que os motiva na utilização desse meio. As respostas foram “eu, particularmente, prefiro que a informação chegue, mais como muita coisa não consigo ler. Então prefiro procurar.” e “hoje é considerado muito facilmente como *SPAM.*”. Os entrevistados que utilizam com alta frequência as listas de e-mail afirmaram que o motivo é pessoal e, um deles, afirmou que além de pessoal também é vontade da organização.

A maioria das pessoas participantes respondeu que utilizam as lista de e-mail “raramente” com um total de “37%”. E, na sequência, a frequência foi “regularmente” com 27% e muito frequente com 19%. O grupo que apresentou menos resposta foi “sempre” com 13% e nunca com 4%. A figura 23 mostra o gráfico com os resultados para frequência de uso de listas de e-mail.

Figura 23 – Frequência em usar listas de e-mail para discutir assuntos profissionais

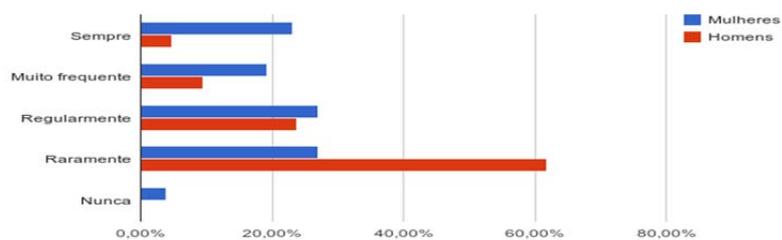


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

As mulheres demonstraram utilizar mais as listas de e-mail quando a análise de resultados foi feita com divisão por gênero. 42,3% das mulheres usaram com alta frequência e apenas 14,2% dos homens atingiram esse nível de frequência. Os homens se destacaram pelo alto nível de rejeição, com 61,9% de baixa frequência, se comparado com o índice de 30,8% apresentado pelas mulheres. A utilização de forma regular foi equilibrada para os dois gêneros, homens com 23,9% e mulheres com 26,9%.

Figura 24 – Frequência em usar listas de e-mail para discutir assuntos profissionais analisada por gênero



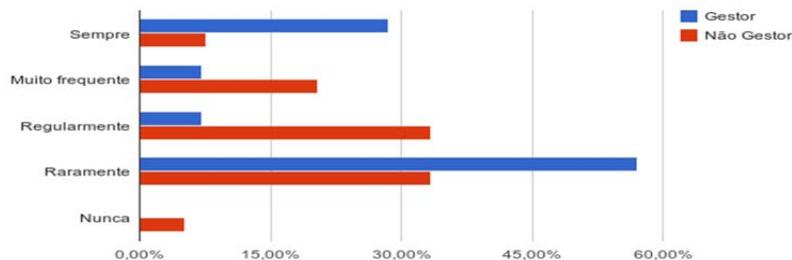
FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O uso de listas de e-mail com mais respostas de alta frequência foi entre os gestores (35,7%), e, este mesmo grupo, foi o que apresentou mais rejeição (57,1%). Os não gestores oscilaram mais entre “muito

frequente”, “raramente” e “regularmente” tendendo mais ao nível médio das opções. Apenas 7,7% dos não gestores responderam “sempre” e apenas 5,1% responderam “nunca”.

Figura 25 – Frequência em usar listas de e-mail para discutir assuntos profissionais analisada por perfil

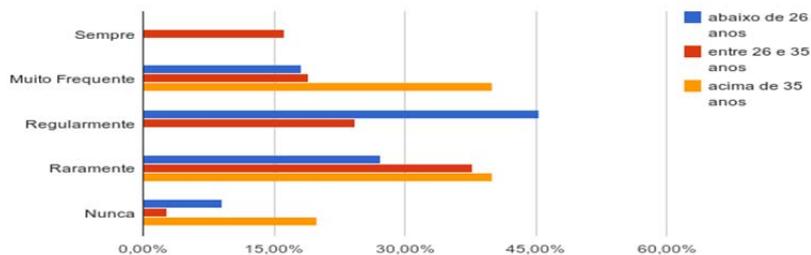


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O grupo que mais utilizou a lista de e-mail possui idade acima de 35 anos (40%) e o que menos utiliza são os mais jovens (18,2%). O único grupo que possui participantes que utilizam “sempre” foi o grupo entre 26 e 35 anos, totalizando 35,3% de alta frequência. O grupo com mais rejeição também foi os que idade superior aos 35 anos (60%), seguidos dos que tem entre 35 e 26 anos (40,5%) e os jovens abaixo de 26 anos (36,3%).

Figura 26 – Frequência em usar listas de e-mail para discutir assuntos profissionais analisada por faixa etária



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.5 Uso de fóruns para discutir assuntos profissionais

A rejeição foi predominante entre os pesquisados sobre a utilização de fórum. 65%, a maioria das pessoas participantes, respondeu que utilizam as lista de e-mail “raramente”. E, na sequência, a frequência foi “nunca” com 25%. A falta de interesse se mostrou tão elevada que somando “regularmente” e “muito frequente” chegou-se aos 10% faltantes. Ou seja, nenhuma pessoa respondeu “sempre”. Na figura 27 é possível visualizar o gráfico com os resultados.

Existem inúmeros fóruns na internet que variam o tema discutido conforme a especialidade de conteúdo ou, ainda, alguns que são abertos a todo tipo de dúvida. Nesse sentido, percebeu-se que um dos entrevistados demonstrou não deixar sem resposta a pergunta que procura saber “qual mídia social você pensou ao responder a pergunta sobre uso de fórum?” e, esse participante do grupo de vendas, respondeu que não sabia, como fizeram a maioria dos demais entrevistados, depois arriscou um fórum “tem o *Yahoo*”. Como não existe um canal tipo fórum que se destaca na WEB, até mesmo o entrevistado que afirmou utilizar com “muita frequência” o fórum a sua resposta não aponta para um fórum específico, ele disse “pensei diretamente em um Fórum mesmo.”. A maioria, como foi comentado, respondeu “não sei” apenas e não arriscou palpite. Um dos entrevistados afirmou que utilizou um fórum apenas uma vez ao longo de 12 meses e foi o fórum do *Google* para ajudá-lo numa dúvida do *Google docs*, esse mesmo entrevistado afirma que pensou em fóruns tipo “*Stackoverflow* e *Github*” e, por isso, sua resposta foi “nunca”.

O entrevistado que utiliza com “muita frequência” complementou sua afirmação dizendo: “frequentemente o fórum “Ubuntu BR - Viva o *Linux*”. Segundo o próprio entrevistado esse é o maior fórum de debate Linux da América Latina. Ele diz que “lá posso passar muito dos meus conhecimentos para os usuários mais novos e mais experientes também, assim como eles também podem me passar o conhecimento deles de forma clara e facilmente acessível.”.

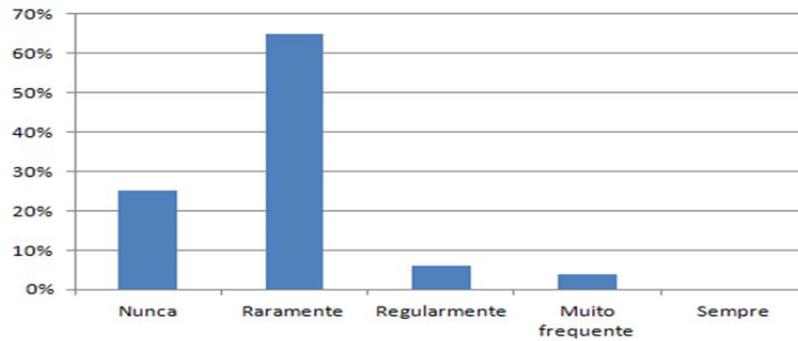
Apesar de poucos adeptos ao uso de discutir assuntos em fórum os entrevistados demonstraram perceber o valor dessa ferramenta ao afirmar que são opções de mídias com “qualidade de conteúdo (diferente da qualidade do facebook, por exemplo). Diversas opiniões no mesmo local”, afirmou um membro da equipe de vendas que foi entrevistado. E, outro entrevistado, do grupo de suporte afirmou que o fórum “é bom porque tem várias opiniões de várias pessoas”. Ou ainda, a vantagem de ser um espaço para especialistas: “fóruns são conhecidos

por suas "linhas de discussões" e então você sempre encontra aquilo que esta procurando, seja respostas ou seja pessoas para te ajudar" e, segundo outro entrevistado, tem a vantagem da "troca de e-mail em grupo". O entrevistado que utiliza com alta frequência o fórum é de área mais técnica e complementa dizendo ser "o fórum separado por seções o que ajuda a separar as dúvidas por tópicos e gêneros, assim uma dúvida de um usuário iniciante nunca irá cair na seção de um usuário avançado. Isso mantém a organização e facilita a localização da informação quando necessitar da mesma".

As pessoas deixam claro o que não as atrai como usuárias desse tipo de mídia. Os motivos foram desde a "falta de tempo" para o membro de vendas como também a "falta de concentração porque demora muito ler tudo para depois escrever". No geral o fato de não ser imediato demonstrou gerar rejeição tanto para o membro de vendas como o do suporte. "Não atrai. Leio, mas não participo.", afirmou o membro de suporte. Um entrevistado com perfil de gestor disse que "a grande desvantagem da confiabilidade nos dados". O membro do suporte, não gestor e jovem, afirmou que a "burocracia afasta o usuário" e, complementou "fazer *login* é chato" e por isso essa pessoa prefere pedir apoio de colegas e não na web, segue afirmação: "posso pedir ajuda para meu colega". Em resumo, em geral, os entrevistados não se sentem atraídos pela forma de interação que vai desde a entrada via login e senha até ao uso propriamente dito "vejo desvantagem em ficar sempre respondendo opinião dos outros e conectando várias vezes". Ou seja, novamente, como afirmou um dos entrevistados "não é imediato".

Apenas um entrevistado utiliza fórum com frequência acima de regular. Esse participante da pesquisa disse que, o que o motiva em utilizar essa ferramenta é "tanto por motivos organizacionais como por motivos pessoais. O *Linux* prega isso por natureza desde sua criação, e como usuário *Linux* defendo a comunidade *Open Source* e acredito que isso seja o caminho para um futuro melhor. E também pela organização, no meu ponto de vista "é a melhor mídia para discutir assuntos é o Fórum, ele possui uma organização muito grande comparada as outras mídias e além disso o filtro dos usuários, você só encontra usuários comprometidos com o assunto em questão nos fóruns, muito raramente irá encontrar algum baderneiro, ou spam ou pessoas publicando assuntos adversos com o que esta sendo discutido em questão." Todos os entrevistados que não utilizam resumiram apenas a responder que não o fazem por motivo "pessoal".

Figura 27 – Frequência que discute assuntos profissionais via fórum

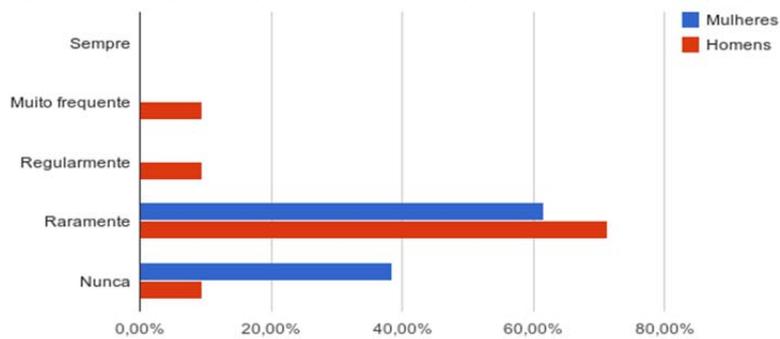


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O fórum é uma ferramenta que apresenta rejeição para ambos os gêneros. As mulheres responderam que utilizam com uma frequência baixa - somatória de “raramente” e “nunca” - em sua totalidade (100%). Homens usam com baixa frequência essa mídia social em 81% de seu total. Nenhum homem respondeu que utiliza “sempre” e seu uso do nível “muito frequente” foi de 9,5%.

Figura 28 – Frequência que discute assuntos profissionais via fórum por gênero

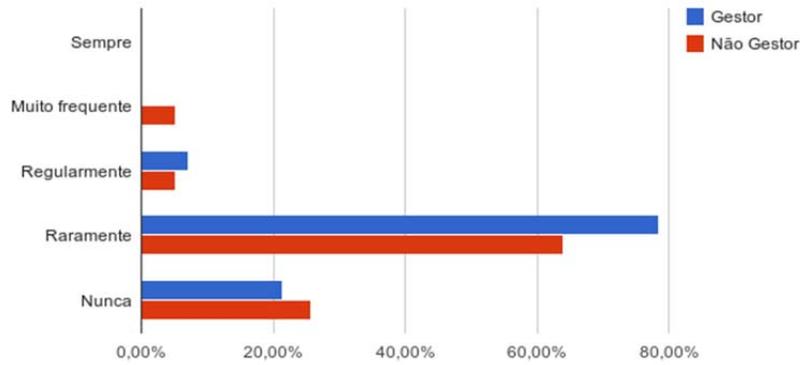


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Tanto os gestores como os não gestores responderam predominantemente “raramente” ou “nunca”. Apenas 5,1% de não gestores afirmarem que usam o fórum no nível “muito frequente”.

Figura 29 – Frequência que discute assuntos profissionais via fórum por perfil

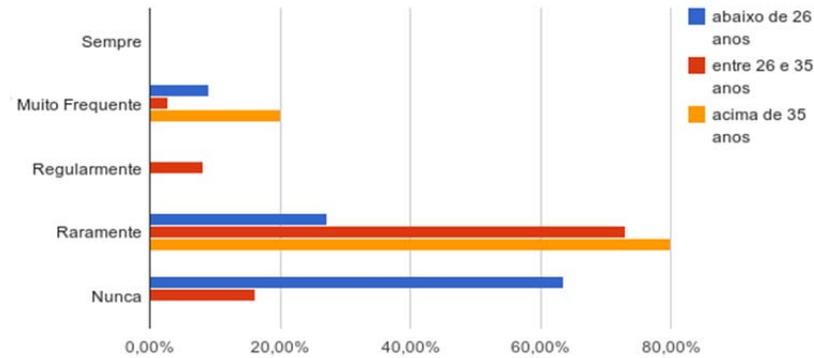


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

A ferramenta fórum se mostrou com maior rejeição entre o grupo com idade abaixo de 26 anos (91%), seguido do grupo com idade entre 26 e 35 anos (89%) e o grupo acima de 35 anos (80%). O grupo de pessoas com mais de 35 anos é o que demonstrou maior índice de aceitação da ferramenta ao utilizá-la com alta frequência (20%).

Figura 30 – Frequência que discute assuntos profissionais via fórum por faixa etária



FONTE: Autora

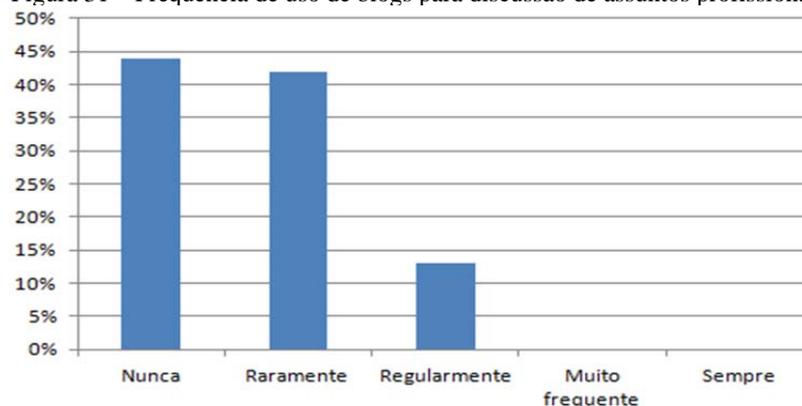
NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.6 Uso de blogs para discutir assuntos profissionais

O *blog* foi a mídia social com maior rejeição entre os pesquisados. Totalizando 86% de baixa frequência e 0% de alta frequência. A resposta predominante foi “nunca” frequente blogs para discutir conteúdo, seguidos de “raramente” com 42% e finalizando com 13% para regularmente. Os *blogs* são locais livres para criação de conteúdo e não demonstram ter destaque para site específico. As pessoas responderam “não sei” ou “nenhum” para a pergunta “em qual mídia social você pensou ao responder a pergunta?”. As vantagens foram vagas como “eventualmente é possível tomar conhecimento do assunto.” ou uma explicação apenas do formato da mídia com a afirmação que a vantagem seria porque “o blog tem mais espaço para a publicação de conteúdo.”.

As desvantagens foram “pouco confiável porque muitas vezes não divulgam as fontes/origem da informação” para o gestor que busca informações de mercado e concorrência, “não é tão interativo e rápido” para uma pessoa da equipe administrativa, e uma conclusão final apresentada por um dos entrevistados “caiu em desuso. Existem muitos.” para um membro da equipe de suporte. Os entrevistados afirmam que a rejeição para uso foi por motivo “pessoal”, um dos entrevistados com cargo de gestão deixa claro que a rejeição não envolve a organização ao dizer “o motivo é apenas pessoal porque a organização incentiva”.

Figura 31– Frequência de uso de blogs para discussão de assuntos profissionais

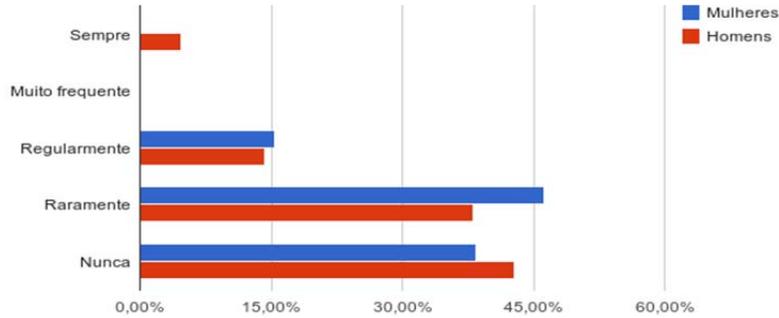


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

A rejeição ao uso de blogs no grupo estudado demonstra foram quase equivalentes entre as mulheres (84,6%) e os homens (81,1%). Nenhum grupo respondeu muito frequente.

Figura 32– Frequência de uso de blogs para discussão de assuntos profissionais por gênero

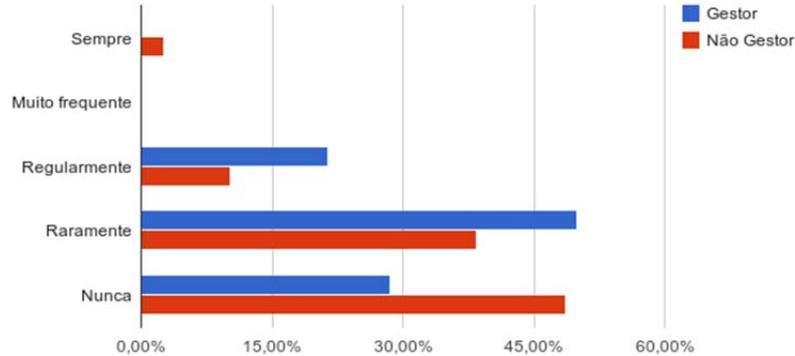


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

A rejeição é alta nos dois grupos, tanto gestores (78,6%) como não gestores (87,1%). O grupo de gestores (21,4%) demonstra usar com mais regularidade do que o grupo de não gestores (10,3%).

Figura 33– Frequência de uso de blogs para discussão de assuntos profissionais por perfil

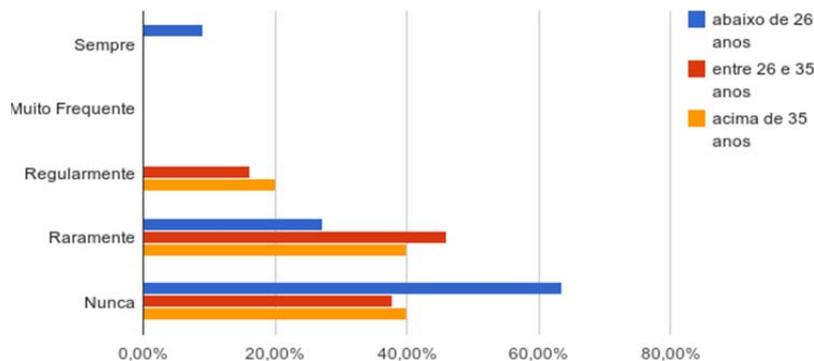


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O grupo de pessoas que usam com mais regularidade é o perfil que possui idade superior aos 35 anos (20%) e o grupo entre 35 e 26 anos (16,22%). As maiores rejeições são do grupo mais jovem com idade abaixo de 26 anos (90,9%) e o grupo que menos rejeita são dos que possuem idade maior do que 35 anos (80%).

Figura 34 – Frequência de uso de blogs para discussão de assuntos profissionais por faixa etária



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.7 Uso de chat para discutir assuntos profissionais

A adesão ao uso de *chats* na startup ficou evidenciado após a pesquisa. As respostas seguiram uma sequência do mais frequente ao menos frequente, sendo “sempre” com 35%, muito frequente com 27%, “regularmente” com 25%, raramente com 12% e, para finalizar nunca com apenas 2%. A ferramenta conhecida como *gtalk* do *gmail* foi unânime entre os entrevistados. Alguns acrescentaram o “Skype, Chat do Hotmail ou pelo bate-papo através do *facebook*” como opção. No geral, percebeu-se que após o *gtalk* o segundo mais citado é o *skype*.

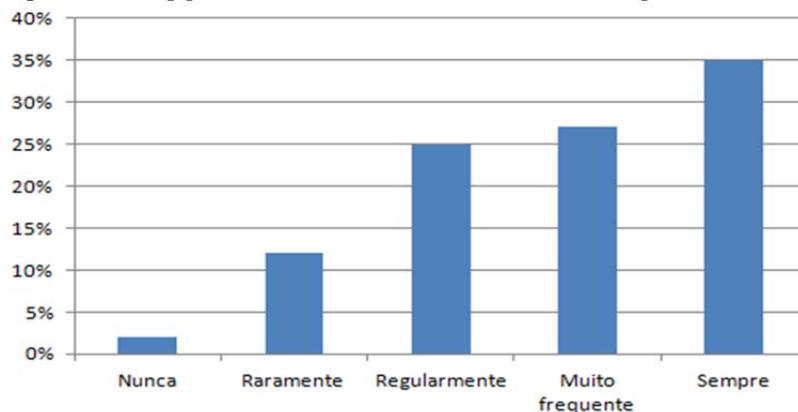
A vantagem que gerou maior aceitação dessa ferramenta de compartilhamento de informação e conhecimento foi a “velocidade da informação e sem burocracia” para membro da equipe de suporte, em que o mesmo complementa: “registrar a informação com independência de responder na hora que achar adequado. Ser visual como um lembrete na tela do computador. Velocidade na comunicação e respeito com o

colega porque ele só precisa responder na hora que puder.”. Para um membro da equipe comercial, “as informações instantânea tipo recados” para pessoa da equipe administrativa, “pergunta rápida para receber resposta na próxima hora. O chat dá um aviso instantâneo, já o *blog* e o *facebook* tem que ficar atualizando e aguardando.” afirma outro membro da equipe de suporte.

Não houve desvantagem citada para a ferramenta nem para os que usam com alta frequência e tampouco os que usam com baixa frequência. Os entrevistados justificaram o motivo que não usam como “desinteresse pela funcionalidade” e “utilizo pouco para falar sobre assuntos do trabalho, pois, em geral, me comunico com pessoas geograficamente próximas, e acredito ser mais fácil falar”. Ou seja, o motivo da não utilização não ficou vinculada a ferramenta e sim ao próprio entrevistado. Assim, as pessoas entrevistadas que utilizam com baixa frequência disseram que a vontade do não uso é “por comodidade e falta de necessidade de utilização dentro da organização” dito por um colaborador da equipe de desenvolvimento e “por vontade pessoal e falta de disponibilidade” por alguém do suporte.

As pessoas que utilizaram com alta frequência o chat para trocar informação dividiram opinião. Quando questionadas se a motivação é organizacional ou pessoal, as respostas foram divididas como da “organização” ou de “ambos”. Nenhuma pessoa afirmou ser apenas pessoal.

Figura 35 – Freq. para o uso de chat em discussão de assuntos profissionais

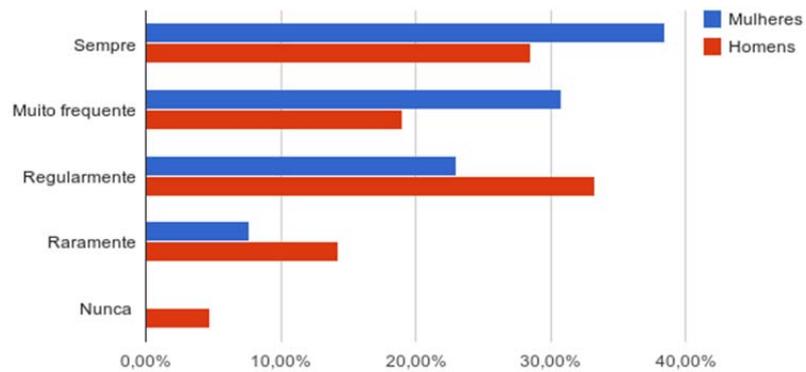


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

As mulheres utilizaram mais o chat do que os homens. Na somatória de respostas “sempre” e “muito frequente” os homens alcançaram 47,5% e as mulheres 69,2%. Já para “regularmente” os homens apresentaram 33,3% das respostas e as mulheres 23%. A rejeição dos homens foi de 20,2% contra apenas 7,8% das mulheres.

Figura 36 – Frequência para o uso de chat em discussão de assuntos profissionais por gênero

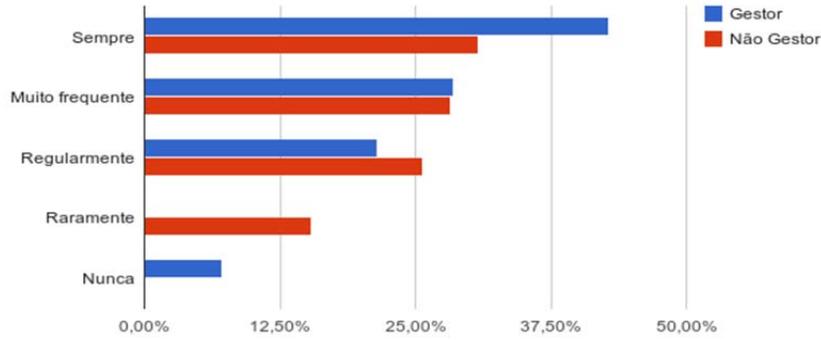


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O grupo de gestores demonstraram pouco mais adesão ao uso de chat quando comparado aos demais participantes. Em contra partida, o grupo de não gestor não apresentou resposta “nunca”, algo que ocorreu no grupo de gestores.

Figura 37 – Frequência para o uso de chat em discussão de assuntos profissionais por perfil

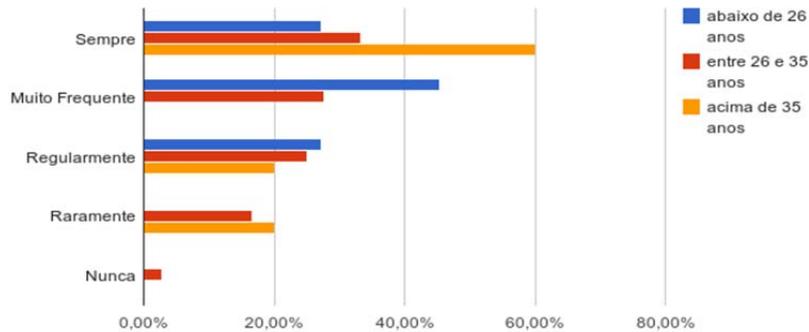


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O grupo que mais utiliza o chat foi do grupo com idade abaixo de 26 anos (72,7%), seguidos do grupo entre 26 e 35 anos (61,1) e acima de 35 anos (60%). Na frequência regular também ficou em primeiro lugar o grupo dos mais jovens (27,3%) e esse grupo apresentou 0% de rejeição. O grupo com mais de 35 anos apresentou a maior rejeição para a ferramenta com um total de 20% e o grupo entre 35 e 26 anos com 19,4%.

Figura 38 – Frequência para o uso de chat em discussão de assuntos profissionais por faixa etária



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

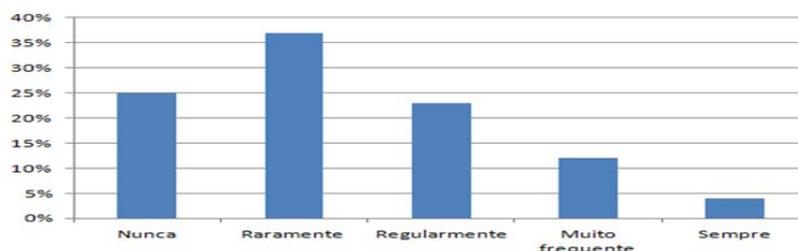
4.5.8 Uso de teleconferência para discutir assuntos profissionais

A frequência de uso predominante para a teleconferência foi “raramente” (37%). Na sequência, “nunca” com 25% das respostas dos pesquisados. 23% dos entrevistados afirmaram usar “regularmente”. E, por fim, totalizando 16% dos que usaram com alta frequência, apenas 4% desses são para resposta “sempre”. As mídias sociais que foram pensadas no uso de teleconferência são “*Skype* e *Hangout*”, alguns entrevistados responderam apenas “*Hangout*” ou apenas “*Skype*”. A maioria respondeu ambos “*Skype* e *Hangout*”, exatamente nessa ordem.

As vantagens foram a “troca de informação e agilidade (uma coisa é escrever e outra é dizer)” para um gestor, “posso me comunicar de forma clara e rápida. Ainda é a mais utilizada, normalmente muita gente tem uma conta de *Skype*, principalmente após a união dele com o *MSN*.” Outro gestor coloca a questão financeira como vantagem afirmando “posso dar treinamento para 5 milhões de pessoas ao mesmo tempo sem gastar um centavo.” para uma pessoa do membro do suporte. As desvantagens mais comentadas foram relacionadas a baixa qualidade da internet, ou seja, não diretamente da teleconferência em si. Entrevistados disseram que “depende muito da qualidade da internet (pode ficar ruim o sinal).” afirmou membro do marketing e “Internet é muito ruim, Áudio fica todo cortado.”, dito por um membro do suporte.

As pessoas que não utilizam afirmaram que a rejeição ocorre por motivos “tanto pessoal como da organização.”. Quando foi pessoal “não vejo necessidade, uso *chat*”. Quando questionadas se a motivação é organizacional ou pessoal, as respostas foram, das pessoas que utilizam com alta frequência, que a motivação é da “organização” ou de “ambos”.

Figura 39 – Freq. para o uso de teleconferência em assuntos profissionais

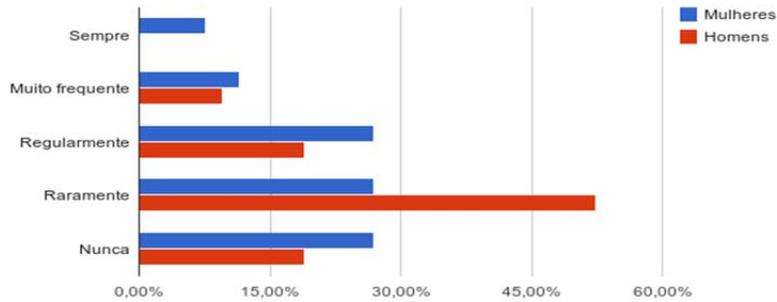


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

As mulheres demonstraram mais aceitação pela ferramenta de teleconferência (19,2%). Os homens demonstraram ter mais rejeição pela ferramenta que permite a conversa e discussão de assuntos profissionais via web (71,4%). A frequência regular foi homens (19%) e mulheres (26,9%) como a segunda mais citada. A figura 40 apresenta mais detalhes do uso dividido por gênero.

Figura 40 - Frequência para o uso de teleconferência em discussão de assuntos profissionais por gênero

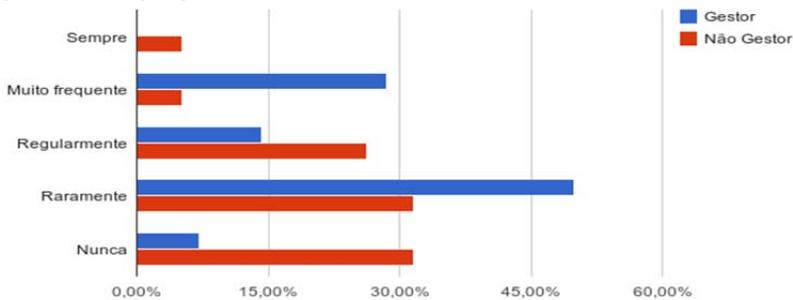


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Os gestores demonstraram ter mais uso para a ferramenta de teleconferência (28,6%). Os não gestores apresentaram uma rejeição alta (63,1%). Ambos apresentaram uso com regularidade, gestores (14,3%) e não gestores (26,3%).

Figura 41 - Frequência para o uso de teleconferência em discussão de assuntos profissionais por perfil

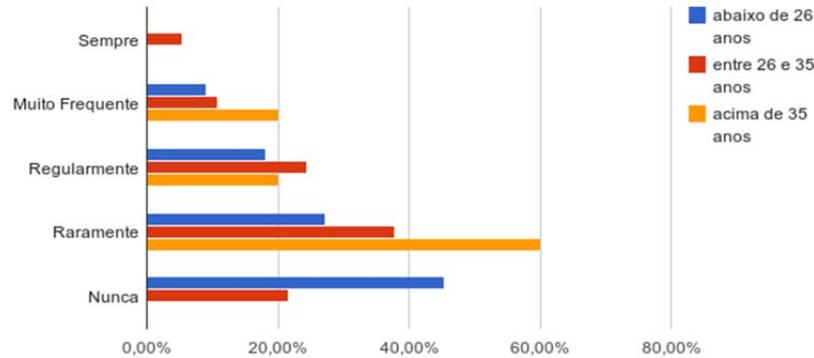


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Apresentou maior índice de rejeição o grupo com idade abaixo dos 26 anos (72,7%). Todos os grupos apresentaram uma baixa aceitação da ferramenta em seu uso com frequência. O grupo que mais utilizou, foi o de colaboradores acima de 35 anos com 20%.

Figura 42 - Frequência para o uso de teleconferência em discussão de assuntos profissionais por faixa etária



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.9 Uso de Vídeoconferência para discutir assuntos profissionais

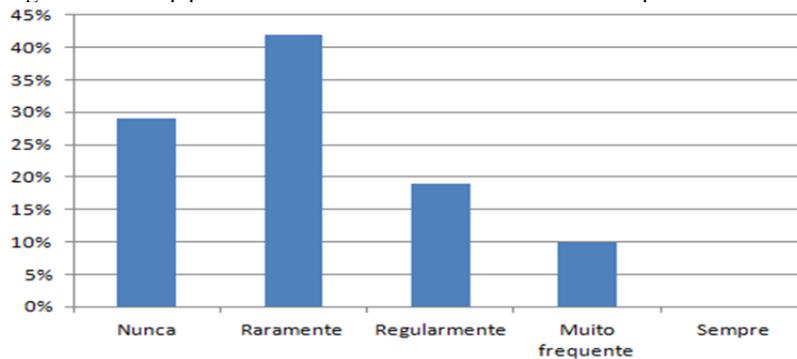
O uso de vídeoconferência foi predominantemente raro. Os pesquisados responderam que a frequência é baixa alcançando 71%, 42% para “raramente” e 29% para “nunca”, 19% para regularmente e apenas 10% para “muito frequente”. Não houve índice para a resposta “sempre”. A maioria dos entrevistados respondeu “Skype e Hangout” e, na sequência, apenas “Hangout”.

As vantagens foram diversas, um participante que ocupa cargo de gestão e lida com relacionamentos junto aos clientes da empresa e outros *stakeholders* disseram “poder ver a pessoa.”. Um membro também gestor - que usa as mídias sociais para conversar com outras áreas, parceiros estratégicos e filiais - afirmou que “a vantagem é a troca de informação e agilidade porque uma coisa é escrever e outra é dizer”. Outra vantagem afirmada por esse gestor foi “conseguir me comunicar com clareza e estando mais próxima da outra pessoa. Qualidade da chamada (vídeo e imagem), por isso pensei nesse método de

comunicação.”. Já, para um entrevistado que não usa com muita frequência e é membro da equipe de vendas, a sua utilização ou não da ferramenta “depende do fluxo de cliente porque consigo resolver por telefone. Acho importante porque tem cliente de outros estados e essa mídia é acessível.” e, para outra pessoa também da equipe de vendas, “ver a pessoa em conversas, mostrar produtos, entre outros que precisam do uso da imagem.”

Em geral, os entrevistados não falaram de desvantagem da própria ferramenta e sim da infraestrutura que essas exigem para funcionar com qualidade e estabilidade. Citaram o “*delay* da internet” e “internet ruim” como algo que os faz evitar o uso dessa mídia. Os entrevistados que utilizaram com baixa frequência afirmaram que foi por vontade da “organização.” e, os demais, “Pessoal”. As respostas sobre a motivação de uso pelas pessoas que usaram a vídeoconferência foram “ambos”. As motivações para uso da tecnologia foram organizacionais e, segundo um dos entrevistados, o fato de não usar foi devido a organização porque sua função não exige o uso do vídeo, apenas teleconferência. Ficou claro que a organização motiva o uso como demonstrou um dos entrevistados “inicialmente usava o *hangout* por vontade da organização.”. A organização apoiou o uso dos meios disponíveis dentro da ferramenta padrão da *Startup* que é o G+, isso inclui *gmail*, *gtalk*, *google docs*, *google drive* e, desde 2013, o *hangout*. Quem não usou com alta frequência nem regularmente diz que o motivo é apenas “pessoal”, exceto o funcionário que não usou devido ao cargo e os que usam com alta frequência afirmam que as motivações são tanto pessoais como organizacionais, ou seja, “ambos”.

Figura 43 – Freq. para o uso de vídeoconferência em assuntos profissionais

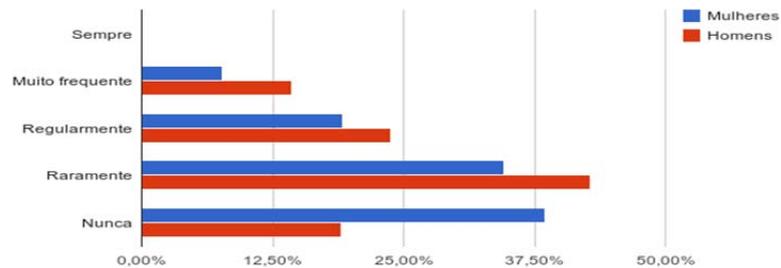


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Os homens tiveram praticamente o dobro de aceitação segundo a pesquisa, 14,3% usam com muita frequência contra apenas 7,7% de mulheres. 23,8% dos homens usam com frequência regular e somente 19,2% das mulheres usam nessa mesma frequência. A rejeição totalizou 72,1% entre o gênero feminino e 61,1% do gênero masculino.

Figura 44 – Frequência para o uso de vídeoconferência em discussão de assuntos profissionais por gênero

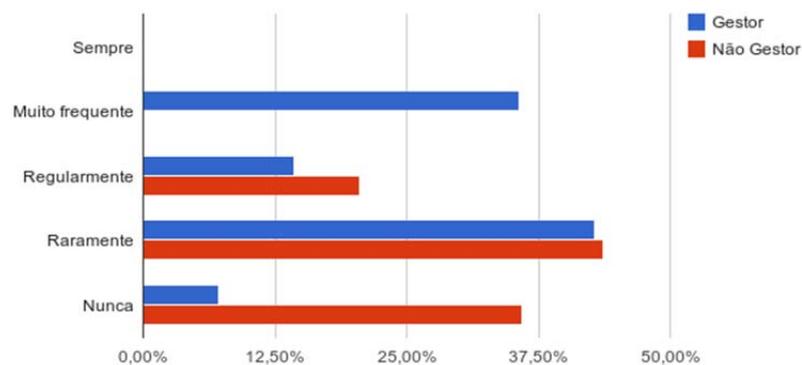


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Os gestores usaram mais a vídeoconferência do que os não gestores. 35,7% dos gestores usaram com alta frequência e nenhum não gestor respondeu utilizar “sempre” ou “muito frequente”. A rejeição entre os não gestores chegou a 79,5%.

Figura 45 – Frequência para o uso de vídeoconferência em discussão de assuntos profissionais por perfil

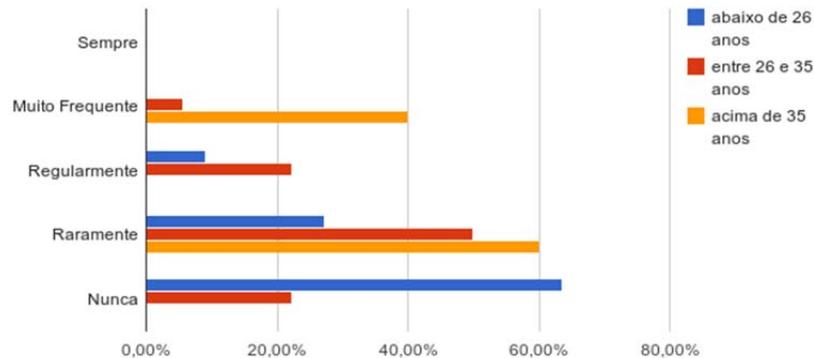


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O grupo de pessoas com idade acima de 35 anos foram os que mais utilizaram a videoconferência (40%). O grupo dos mais jovens demonstrou a maior rejeição ao seu uso para discussão profissional, 91% dos pesquisados do grupo jovem usam “raramente” ou “nunca” e apenas 9% usa “regularmente”. Ou seja, não houve índice para o uso com frequência alta, assim como o grupo com idade entre 26 e 35 anos que também apresentou uma rejeição elevada (72,2%) e apenas 5,6% usaram com muita frequência.

Figura 46 – Frequência para o uso de vídeoconferência em discussão de assuntos profissionais por faixa etária



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.10 Uso de Mídias Sociais para publicar contatos profissionais

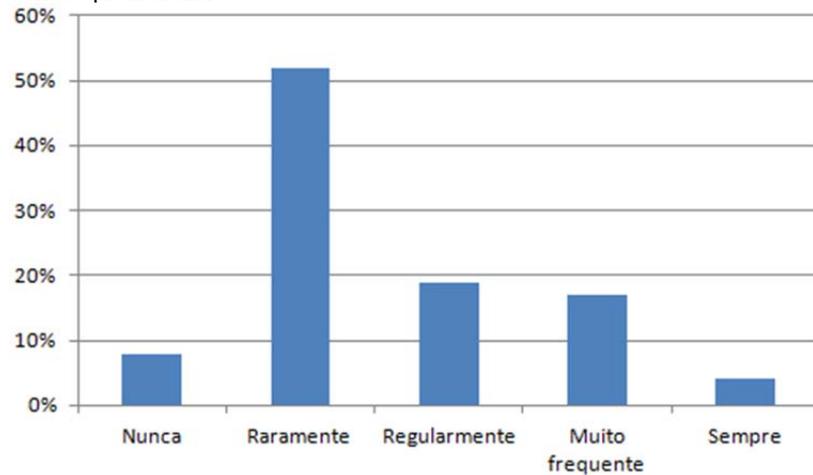
A maioria dos entrevistados, 52%, afirmou que publicam contatos profissionais apenas numa frequência rara. “Regularmente” e “muito frequente” foram citados por um grupo significativo de entrevistados, totalizando 36%. Os extremos de nunca e sempre são os menos comentados atingindo 8% para “nunca” e, com a pior colocação “sempre” com 4%. Todos os entrevistados afirmaram “*linkedin*” como a mídia social pensada ao responder sobre publicar contatos profissionais. Outro entrevistado afirma “*linkedin e facebook*”, logo percebe-se que não é apenas *linkedin* a mídia pensada e porque a maioria fala mais de uma mídia social como “e-mail (assinatura), *linkedin*”, “*facebook, blog, linkedin*”. As demais afirmam apenas “*linkedin*”.

As vantagens foram diversas como “divulgar a imagem profissional e de produtos.” para membro da equipe de vendas, “abrangência” para um gestor de área administrativa, “valorizar meu currículo” para um gestor, “mais direcionado para área profissional” afirma um membro do desenvolvimento, “bastante visualização (...) compartilhar suas ideias, experiências, novidades, bate-papo pode ser um marketing para colocar seu currículo. Pois os empresários podem acompanhar tanto sua carreira profissional como lhe conhecer.” afirma pessoa do membro do suporte.

Já, as desvantagens apresentadas foram a “exposição”, “as desvantagens do *Linkedin* passam pelo fato de que, se não tivermos um conduta ativa ou positiva, dificulta o interesse pelo nosso currículo”, disse um membro do suporte.

As motivações de uso foram por razões pessoais. Duas pessoas entrevistadas também afirmam que é da organização e suas respostas foram “ambos”, ou seja, tanto pessoal como organizacional sem destacar qual é mais predominante. Já as pessoas que rejeitaram a mídia afirmaram apenas que é por motivo “pessoal”, como disse membro da equipe de desenvolvimento, ou seja, “por vontade pessoal e disponibilidade” como afirmou o membro do suporte.

Figura 47 - Frequência para o uso de Mídias Sociais visando publicação de contato profissional

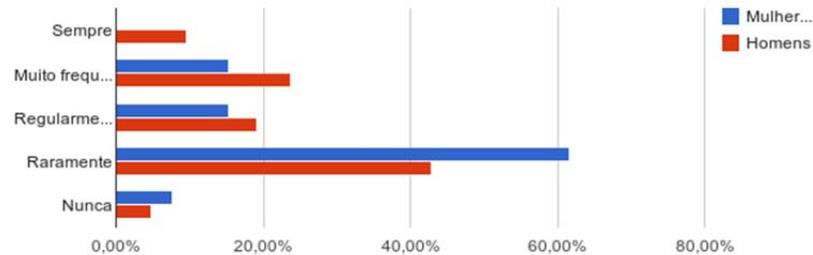


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

As mulheres demonstraram publicar seus contatos profissionais com menos frequência do que os homens. Homens que publicaram contato com alta frequência atingem 33,3% dos participantes da pesquisa e apenas 15,4% das mulheres. As mulheres que publicaram com baixa frequência são maioria (69,2%) e os homens também tem um percentual alto (47,6%).

Figura 48 - Frequência para o uso de Mídias Sociais visando publicação de contato profissionais por gênero

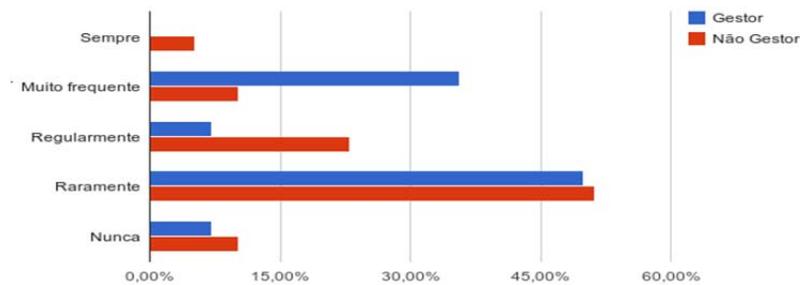


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O grupo dos gestores demonstrou mais interesse em manter seus contatos profissionais visíveis das mídias sociais com predominância nas respostas “muito frequente”. O grupo de não gestores mostrou mais preferência em não publicar seus contatos e ficaram com seu destaque em “raramente”.

Figura 50 – Freq. para o uso de MS visando publicar contatos profissionais



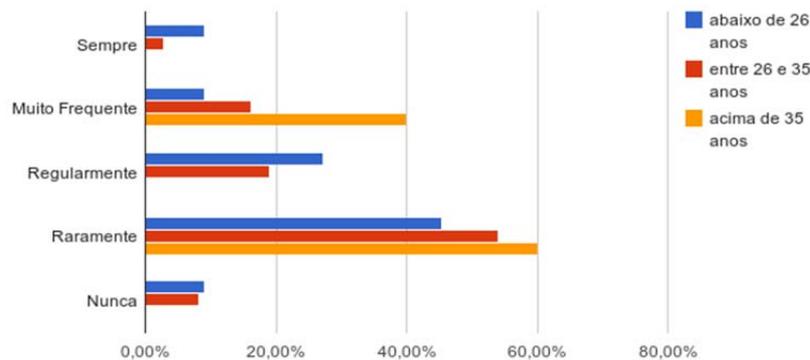
FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O grupo que mais publicou contatos foram os que possuem idade superior aos 35 anos (40%). Já o grupo que publicou contatos

profissionais com menos frequência foi o que tem idade entre 35 e 26 anos (62,2%). O grupo que se destacou por publicar contatos profissionais “regulamente” foi dos mais jovens com 27,3% das respostas.

Figura 51 - Frequência para o uso de Mídias Sociais visando publicação de contato profissionais por faixa etária



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.11 Uso de Mídias Sociais para buscar contatos profissionais

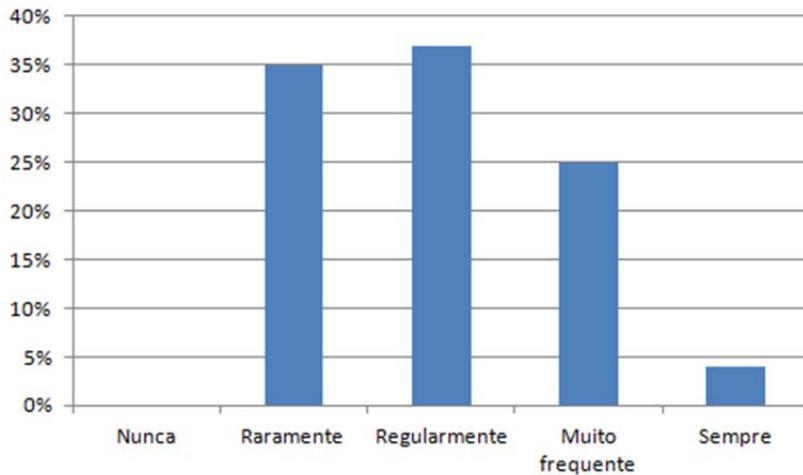
A maioria das pessoas participantes da pesquisa demonstrou uma frequência regular ou mais próxima do regular, evitando assim a frequência “nunca” (0%) e “sempre” (4%). “Regularmente” atingiu 37% do total das respostas, “raramente” 35% do total das respostas e, finalmente, muito frequente” com 25% das respostas. A mídia social pensada ao responder sobre buscar contatos foi em sua totalidade *LinkedIn* e, alguns entrevistados pensaram em outros combinados como “*Gmail e LinkedIn*” e “*LinkedIn, sites de busca de serviço, facebook*”. A maioria afirmou apenas “*LinkedIn*”.

As vantagens formam o “acesso às informações e posicionamento de mercado.” para um gestor da equipe administrativa, “manter rede de contatos e informações contantes” para outro gestor, “contratação” para membro da equipe de suporte, “mais direcionado às áreas profissionais” para pessoa da equipe comercial, “arrumar emprego. Só conheço esse método (não vou achar profissional de informática em

jornal).” para membro da equipe de desenvolvimento, “Além de compartilhar suas ideias, experiências, novidades, debates, bate-papo pode ser um marketing para colocar seu currículo. Pois os empresários podem acompanhar tanto sua carreira profissional como lhe conhecer.” para pessoa da equipe de marketing. Apenas uma pessoa apresentou desvantagem. “As desvantagens do *LinkedIn* passam pelo fato de se não tivermos um conduta ativa ou positiva, dificulta o interesse pelo nosso currículo” afirma membro do suporte que afirmou usar com baixa frequência MS para contato profissional.

O motivo de rejeição foi “por vontade pessoal e disponibilidade”. Já os que adotaram o uso afirmaram que usam com frequência alta se dividem entre opinião que o motivo é “pessoal” e, outros, afirmam que é “organizacional”.

Figura 52 - Frequência para o uso de Mídias Sociais visando busca de contato profissional

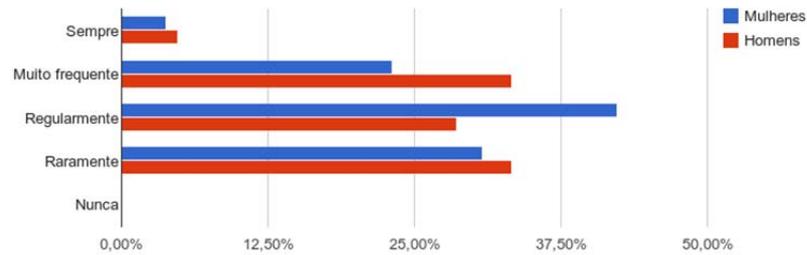


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Homens e mulheres demonstraram muita similaridade no ato de buscar contatos profissionais. Os homens demonstraram um pouco mais de frequência. Numa frequência regular as mulheres predominaram mais na resposta. No entanto, num percentual de baixa frequência os dois gêneros ficaram em torno de 30%.

Figura 53 - Frequência para o uso de Mídias Sociais visando busca de contato profissional por gênero

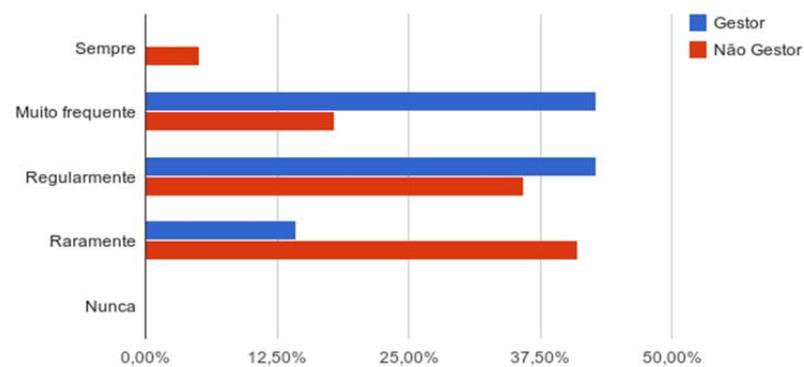


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Os gestores buscaram mais contatos profissionais do que os não gestores. 42% dos gestores afirmaram que sua frequência no ato de buscar contatos é alta e não gestores apenas 24,1%. O baixo uso das mídias sociais na busca de contatos chegou a 41,0% entre os não gestores e apenas a 14,3% entre os gestores.

Figura 54 - Frequência para o uso de Mídias Sociais visando busca de contato profissional por perfil

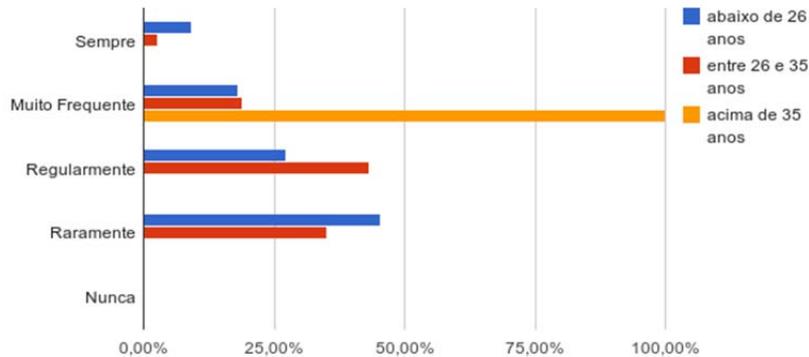


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Todos os entrevistados com mais de 35 anos buscaram contatos profissionais nas mídias sociais com alta frequência (100%). Ou seja, não houve rejeição nessa faixa etária. A maioria dos entrevistados do grupo mais jovens buscaram contatos com baixa frequência (45,5%). E o grupo entre 26 e 35 anos predominou pelo uso numa frequência regular (43,2%).

Figura 55 - Frequência para o uso de Mídias Sociais visando busca de contato profissional por faixa etária



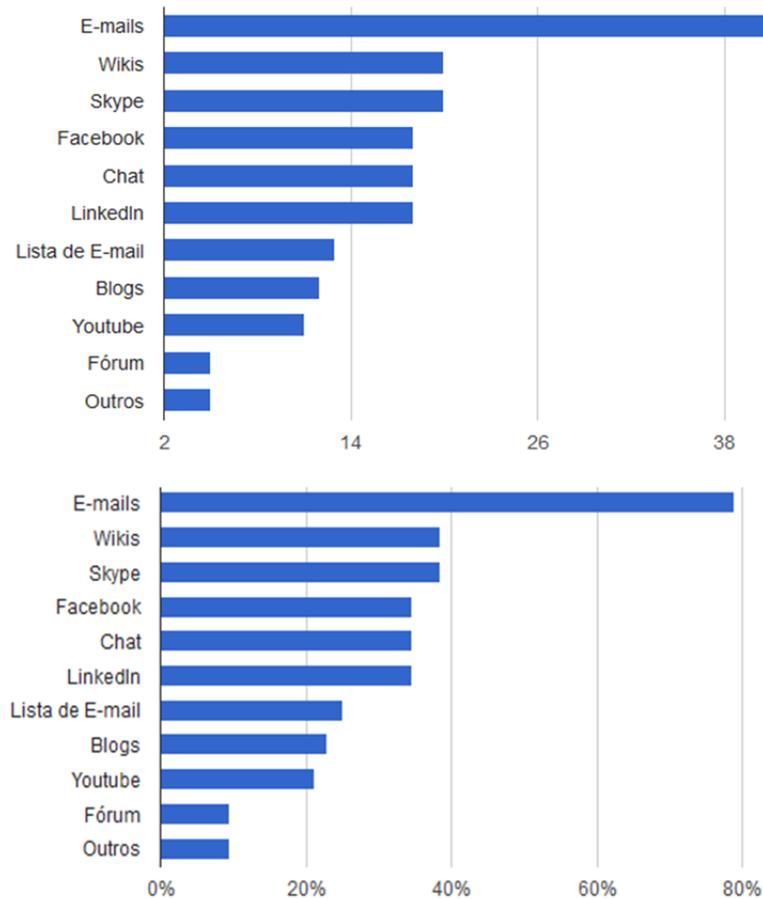
FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.12 – Análise Geral do Uso de Mídias Sociais na *Startup*

O resultado das Mídias Sociais mais utilizadas para fins profissionais, segundo resposta conquistadas dos 52 colaboradores que participaram via formulário, foi bem concentrado. Totalizou 181 respostas porque o número de mídias foi ilimitado e houveram respostas entre uma mídia e seis mídias sociais - entre as onze opções de resposta - para cada participante. O resultado predominante foi a ferramenta e-mail seguindo ao uso de *wikis* e *Skype*. A mídia social que teve a menor frequência de uso foi fórum, seguindo de *Youtube* e os *Blogs*. Com desempenho mediano estão as mídias sociais *Facebook*, *Chat*, *LinkedIn* e lista de e-mail. A figura 56 mostra os detalhes com os resultados obtidos.

Figura 56 - Mídias Sociais utilizadas numa frequência mínima semanal para fins profissionais



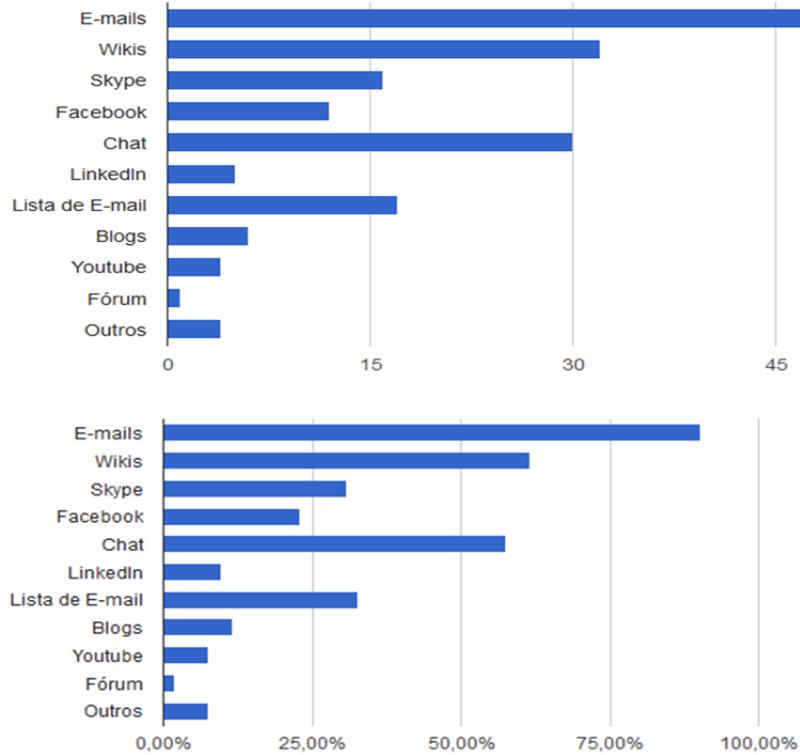
FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

O resultado das Mídias Sociais mais utilizadas na Ahgora Sistemas Ltda., de acordo com as respostas dadas pelos 52 colaboradores totalizaram 174 respostas. Predominou o uso da ferramenta e-mail. O segundo lugar ficou para a ferramenta tipo Wiki. Apesar dos resultados continuarem similares ao das respostas anteriores, houve um aumento de pessoas quando comparado ao resultado obtido na

figura 56, elevaram 12 respostas, totalizando 61,4%. A mídia social Chat também elevou com 12 respostas quando comparada a pergunta anterior do questionário, sendo assim, alcançou o terceiro lugar com 57,7% do total de adeptos entre os pesquisados. As demais mídias sociais atingiram destaque entre os entrevistados com menos quantidade, foram citados a lista de e-mail com 32,7%, o Skype com 30,8%, o Facebook com 23%, os Blogs com 11,5% , o LinkedIn com 9,6%, o Youtube com 7,7%, outros com 7,7% e, por último, o Fórum com 1,9%. A figura 57 mostra os detalhes com os resultados obtidos.

Figura 57 - Mídias Sociais mais utilizadas para fins profissionais na Ahgora



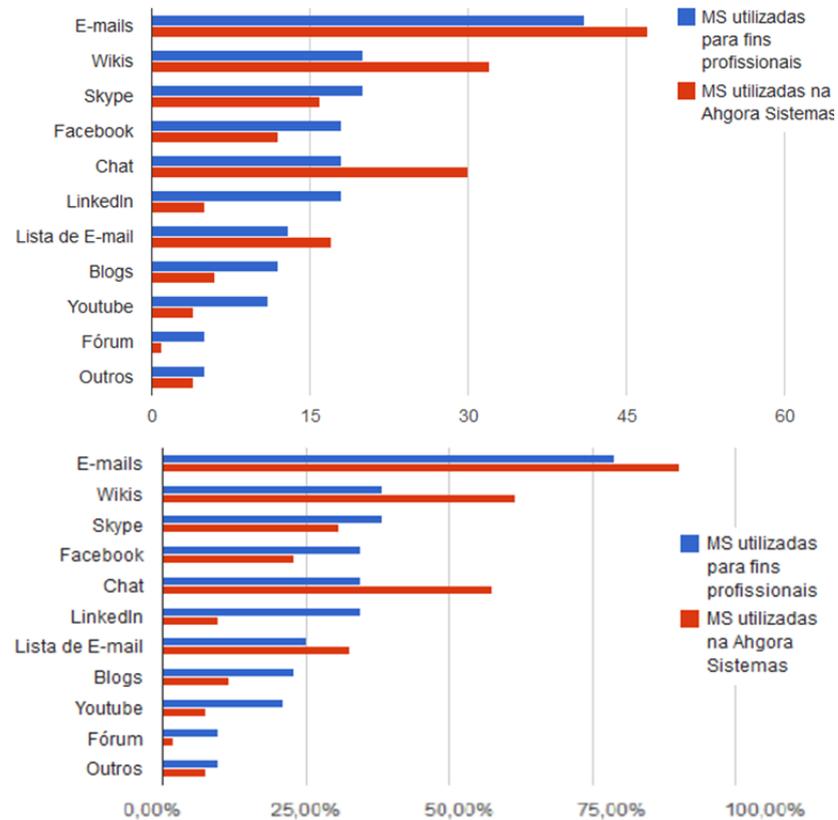
FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

A variação ocorreu em todas as mídias sociais ao mudar a pergunta sobre o uso de mídias sociais “para fins profissionais na

Ahgora Sistemas” mesmo ficando claro que os fins continuaram sendo profissionais. O que fica evidente é que dentro da organização o e-mail, o wiki, o chat, a lista de e-mail são ferramentas usuais dentro dos hábitos organizacionais. Já diminui o uso de ferramentas como *Facebook*, *LinkedIn*, *Blogs*, *Youtube*, Fórum, Outros e *Skype*. A figura 58 mostra a variação da resposta ampla e restrita ao universo da *Startup*.

Figura 58 - Comparação entre uso de Mídias Sociais para fins profissionais dentro e fora da organização

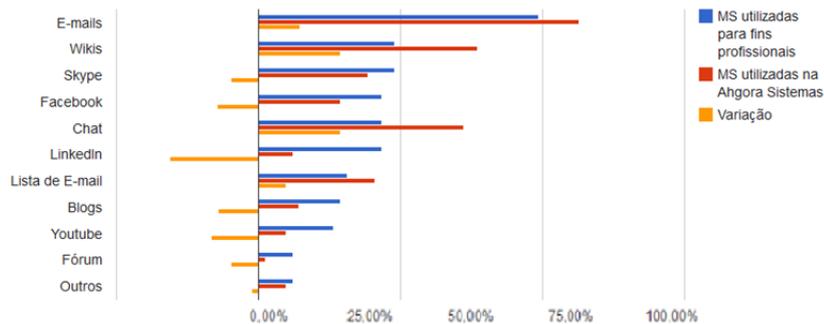


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

A maior variação ocorreu na Mídia Social LinkedIn. A variação foi de 25% menos respostas para o *LinkedIn* quando a pergunta se limita ao uso na Ahgora Sistemas Ltda. Outras variações maiores ocorreram na ferramenta *Chat* e a ferramenta *Wiki* que houve 23% mais adeptos quando o limite da pesquisa ficava apenas na organização do estudo de caso. No apêndice D é possível conhecer algumas telas dos sistemas utilizados pelos colaboradores. Veja mais detalhes da variação das respostas para o uso de Mídias Sociais com fins profissionais e para o uso restrito da Ahgora Sistemas, figura 59.

Figura 59 - Variação entre uso de Mídias Sociais para fins profissionais dentro e fora da organização



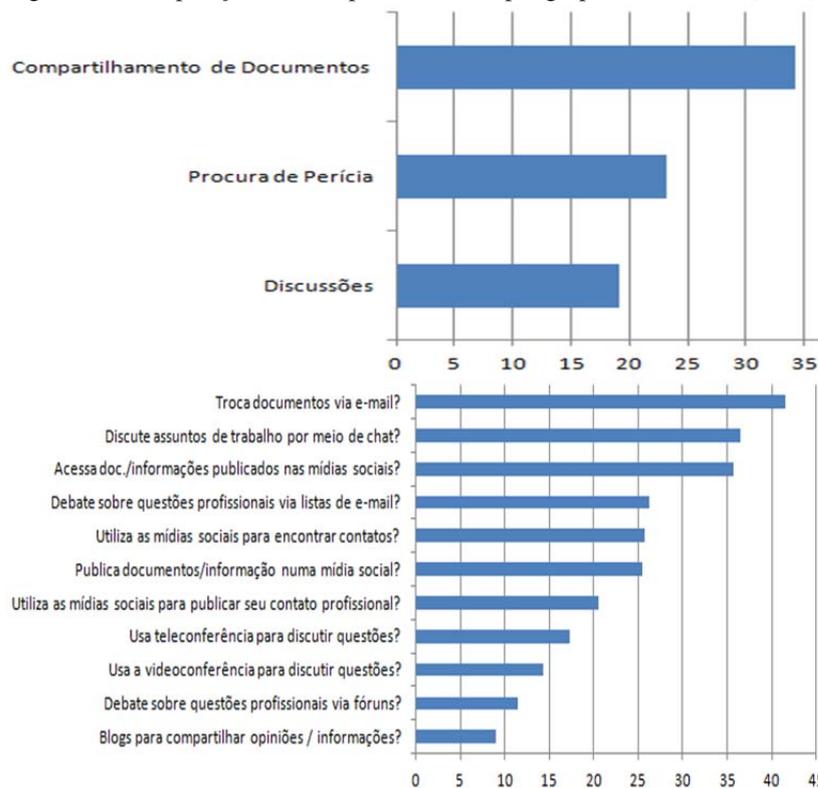
FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.12.a - Resultado das Atividades

A maioria dos entrevistados afirmou usar a mídia social para compartilhar documentos e informação. A segunda atividade mais utilizada foi a procura de contatos profissionais e a última foi o uso das Mídias Sociais para discussão de assuntos profissionais. Na figura 60 o resultado geral das somatórias usando a conversão da tabela likert com 1,0 para “sempre”, 0,75 para “muito frequente”, 0,5 para “regularmente”, 0,25 para “raramente” e 0 para “nunca, veja a sequência organizada dos usos mais frequentes aos menos frequentes.

Figura 60 - Comparação entre respostas e média por grupo de atividade (likert)

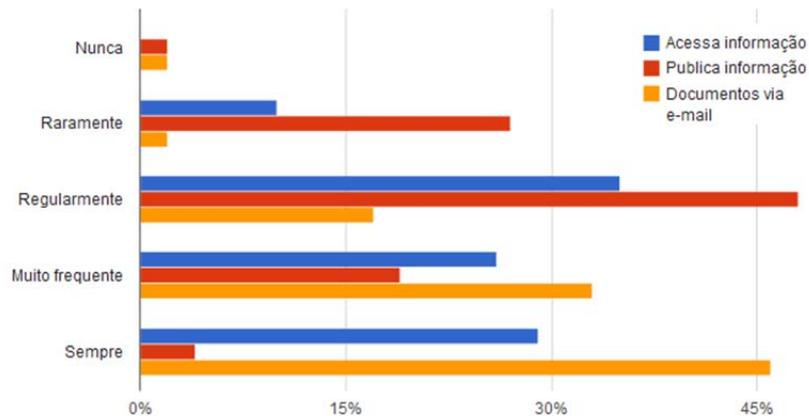


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Predominou no grupo pesquisado atividades no uso para o “compartilhamento da informação”. Os entrevistados demonstraram esse objetivo ao afirmarem que não existe restrição de compartilhamento utilizando as mídias sociais disponíveis. “Compartilho informação com todos! Sempre procuro compartilhar o meu conhecimento. Sou muito aberto a dividir para crescer” e, não apenas falam que é ilimitado para quem se pode compartilhar, como também, o tipo de conteúdo. “Documentos são compartilhados e todos devem contribuir para manter os arquivos atualizados. A empresa não tem intranet e as mídias sociais são o meio de compartilhar aqui.”. Outro entrevistado deixa claro que usa as mídias sociais, principalmente o *Google Drive* juntamente com *e-mail* para “distribuir a informação”.

Figura 61 - Comparativo entre as opções de uso das Mídias Sociais no compartilhamento de informação e documentos (*Likert*)



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

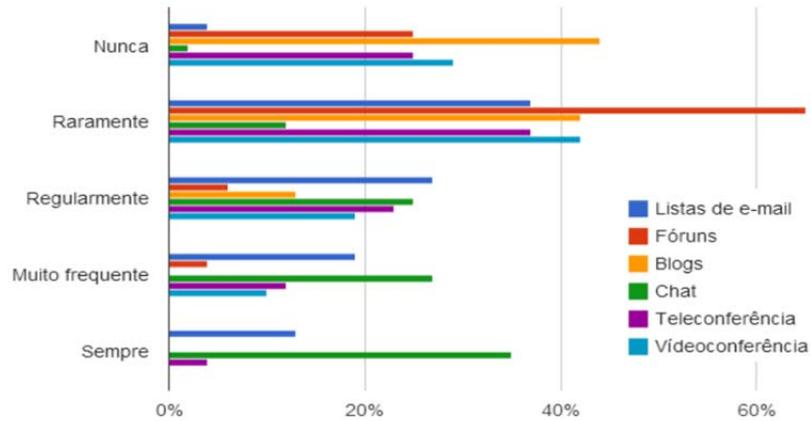
O wiki é uma ferramenta que é utilizada para pesquisa interna de assuntos, manuais, procedimentos e foi lançada em fevereiro de 2013. Muitos conteúdos são feitos no *Google Drive* e usam a interface do wiki para ficarem “encontráveis” e organizadas de forma estruturada, visto que, *startup* não tinha até 2013 regras sobre uso de *tags* e criação de pastas para organização de conteúdo. Um colaborador que trabalha com atividades que são interrelacionadas tanto com cliente como com diversos setores mostra o motivo para não gostar da comunicação e discussão de assuntos via e-mail e lista de e-mail “se você perder o e-mail, perde todas as informações.” “*Wikis* e sistemas de opiniões são opções interessantes para registros, pois podem ser pesquisadas a qualquer momento e o tipo de informação você procura.” “acredito que toda mídia social tem atende a uma necessidade e atinge um determinado público. Eu, particularmente, prefiro que a informação chegue, mais como muita coisa tem chego não consigo ler.” afirma ao demonstrar que excessos de mensagens enviadas via e-mail podem atrapalhar. O entrevistado complementa “então prefiro procurar. Porém, o sistema de mídia social (*Wiki*) utilizado hoje pela empresa não esta bem estruturado, onde torna muito difícil buscar algumas informações. Falta de tempo para acompanhar.”

Sobre o uso de videoconferência e teleconferência ficou claro que o uso pode ser menor pela própria atividade exercida pelo colaborador. A equipe comercial foi a que mais afirmou seu uso, seguidos dos colaboradores que também fazem interface com os clientes dando treinamento e atendimento suporte da equipe *Service Desk*. Um gestor da organização que utiliza com alta frequência afirmou “normalmente compartilho informações comerciais, tiro dúvidas, ou simplesmente mantenho contato com alguns clientes”. Os entrevistados mostraram uma única restrição ao uso das tecnologias que é pela baixa qualidade de estabilidade do áudio quando internet não está adequada às necessidades da TIC. No mais, “não vejo limites para os conhecimentos que podem ser compartilhados por essa mídia, com a imagem da videoconferência conseguimos transmitir melhor os sentimentos e passamos mais credibilidade e confiança ao outro”.

Poucas pessoas demonstraram adesão ao fórum, mas todos comentaram que é uma ferramenta onde é possível ter mais informações e opiniões de diversas pessoas, incluindo especialistas. O único entrevistado que é ativo na ação de discutir assunto via fórum fala disso como algo altruísta “o mundo só irá se tornar um lugar melhor quando todas as pessoas compartilharem seus conhecimentos e suas experiências assim gerando uma grande soma de conhecimento bruto e tácito.” O colaborador afirma “no meu ponto de vista e melhor mídia para discutir assuntos é o Fórum, ele possui uma organização muito grande comparada as outras mídias e além disso o filtro dos usuários, você só encontra usuários comprometidos com o assunto em questão nos fóruns, muito raramente irá encontrar algum baderneiro, ou spam ou pessoas publicando assuntos adversos com o que esta sendo discutido em questão.” Talvez por isso que nem todos são ativos visto que é preciso ter domínio do assunto e compromisso para ficar ativo nas discussões.

As pessoas deixaram claro que para suas ações profissionais dentro da *startup*, usam diariamente o chat. A organização incentiva o uso e as vantagens como agilidade são destaque para ela. Ainda, afirmações como “posso discutir qualquer assunto. Não tem limite”, é possível também “manter todos informados e tomar conhecimento dos assuntos”, “distribuição da informação”.

Figura 62 - Comparativo entre as opções de uso das Mídias Sociais para discussão de assuntos profissionais

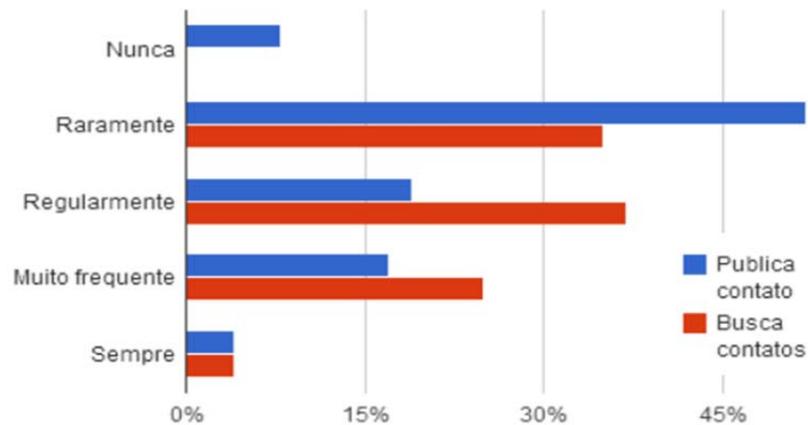


FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Na figura 63 comparação geral entre as opções de mídias sociais para discutir assuntos profissionais.

Figura 63 - Comparativo entre as opções de uso das Mídias Sociais para realizar contatos profissionais



FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

4.5.12 Outros usos de Mídias Sociais

Diversas páginas na *web* deixam os usuários usar seu *login* e senha do *facebook* para não precisar criar outro usuário e senha para acesso aos portais. É importante deixar claro que muitos entrevistados afirmaram ficar conectados ao *facebook* via *smartphone*, *tablet* e/ou computadores. Sendo assim, existe uma tendência em apontá-lo como possível mídia social que irá substituir outras. No entanto, ao longo das entrevistas ficou claro que para enviar mensagens para cliente e grupo de trabalho a ferramenta mais adequada foi o e-mail oficial da empresa que é na plataforma gmail e, quem sabe, por estarem conectados no horário de trabalho nessa ferramenta oficial da organização, os entrevistados conversam via *google talk* e, quando realizam vídeo e teleconferência, usam o *google hangout*.

Facebook foi citado como uma ferramenta capaz de substituir os *blogs* e fóruns. Um entrevistado afirma “*Facebook* pode substituir o fórum porque todo mundo debate qualquer coisa nele”. Outro entrevistado explica que *blogs* são muitos e pode ser substituído pelo “*facebook*”. Novamente o *facebook* é comentado como possível substituto, no entanto esse entrevistado aponta para o seu uso na teleconferência “integrado no *facetime*”. Usuários de *iPhone* e *iPad* afirmam que a qualidade das videoconferência são melhores se utilizadas via *facebook*, um dos entrevistados chegou a comentar que isso é uma limitação “não sei quando vamos parar de usar o *hangout* para começar a usar o *facetime*”. Segundo o entrevistado, “usar o *facetime* no *facebook* é muito mais estável para eu manter contato com a matriz via *iPad*”.

LinkedIn não ganhou destaque como uma ferramenta de troca de conhecimento e foi comentado para uso na organização para procura de novos colaboradores ou para promoção pessoal ou de produto. Na busca de contato profissional e divulgação de perfil profissional na internet o *linkedin* não teve respostas de outra mídia que estivessem ocupando seu lugar. No mais, a ferramenta que se mostrou mais estável frente a outra mídia que possa vir a substituí-la foi o próprio e-mail. Ocorreram comparações de meios de comunicação que o envio de mensagem via e-mail já substitui, ao citarem envio de carta, envio de contratos via correio, envio de fax. Os entrevistados afirmaram que é o meio mais adequado e formal para troca de informação e registro de acordos e da própria comunicação.

Na análise documental da organização foi percebido o uso informal *Whatsapp* para discussão de assuntos pessoais e profissionais

entre grupos e/ou departamentos. No entanto, não houve afirmação que esse meio venha a substituir o chat ou e-mail. A *startup* demonstrou, após a junção de análise documental, de pesquisa e entrevista, que troca muita informação e conhecimento nos ambientes de mídias sociais restritos ao uso externo como demonstra a tabela abaixo. Ou seja, por não ser aberto ao público e aos concorrentes, deixam conteúdos como tutoriais e manuais para capacitar e ajudar membros da equipe que ainda não tiveram acesso ao conhecimento organizacional. Usam também o envio de fotos estratégicas de mercado e imagens do produto em campo na hora de pedir apoio para uma manutenção ou abrir chamado técnico no cliente. Sendo assim, fica claro que aumenta o vínculo entre colaboradores em campo com equipe de apoio como desenvolvimento, engenharia, gestor da área ou até mesmo a diretoria. Ainda, percebe-se que mesmo tendo canais oficiais como Fórum (canal similar chamado “fale com Ahgora”), *Instagram*, *Twitter* e *Blog*, essas mídias não apresentam relevância entre seus colaboradores no dia a dia de trabalho visto que nas entrevistas não foram citadas como referência quando foram questionados sobre “qual mídia social pensou ao responder a pergunta”. Ou, mesmo quando lembradas, não houve entrevistado que a utilizasse, como foi o caso da resposta sobre o uso do blog onde uma pessoa entrevistada disse que organização valoriza o uso mas ela não usa frequentemente por motivo pessoal.

As ferramentas mais utilizadas estão vinculadas ao e-mail recebido por todos os colaboradores da organização e seu domínio @ahgora.com.br. O padrão é que um colaborador assim que contratado receba no mesmo momento acesso tanto do e-mail da empresa como da wiki. Talvez esse padrão ativo demonstre a força que a rede interna gera visto que dentro do espaço de envio e recebimento de mensagem estão também os acessos para toda a rede de opções do *Google +*, sendo destaque para o *Gtalk (Chat)*, *Hangout* (espaço para videoconferência, teleconferência e chat), *Google Drive*, conhecido anteriormente como *Google Docs* (espaço para criar, publicar, acessar documentos).

Quadro 6 – Mídias utilizadas na Ahgora Sistemas Ltda.

TICs	Link	Mais informações
LinkedIn	http://www.linkedin.com/company/ahgora	Atualizado pelo marketing da organização (aberto para web).

	ra-sistemas	
Youtube	http://www.youtube.com/user/AhgoraVideos	Atualizado pelo marketing da organização. Conteúdo varia entre aberto e fechado de acordo com o objetivo. Predomina conteúdo de treinamento comercial, argumento de vendas e de suporte técnico.
Chat	Não existe link. Padrão: @ahgora	Assuntos internos e demais contatos adicionados a rede via google +.
Facebook	https://pt-br.facebook.com/ahgora	Página é atualizada pelo marketing da organização (aberto web). Grupo é para discussão interna (acesso restrito).
E-mail	Não existe link.	Cada colaborador possui acesso de seu e-mail (Gmail).
Lista de E-mail	Não existe link. Padrão: @ahgora	E-mails por grupo e departamento são liberados sob demanda.
WhatsApp	Não existe link.	Não é criado pela organização. Grupos e conversas sob demanda.
Google Drive	Não pode ser publicado. Padrão: @ahgora	Cada colaborador possui acesso via e-mail (G+).
Wiki	Não pode ser publicado.	Cada colaborador possui acesso por usuário e senha com perfil de acesso de acordo com cargo.
Blog	http://www.ahgora.com.br/blog/	Atualizado pelo marketing. Acesso aberto para leitura na Web.

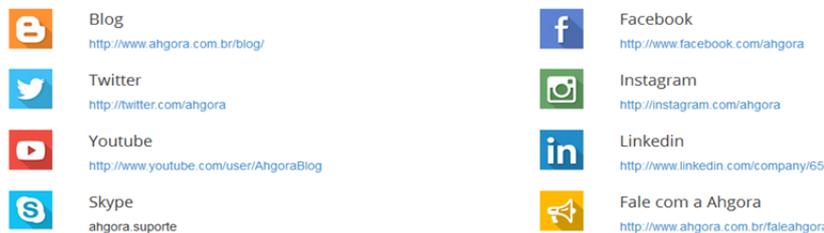
Fórum	http://www.ahgora.com.br/faleahgora	Atualizado pelo suporte. Espaço é uma base confiável de respostas ao cliente no ambiente aberto Web.
Skype	Não existe link. Padrão: ahgora.suporte	Outros contatos Skype podem ser criados pelos próprios colaboradores.
HangOut	Não existe link. Padrão: @ahgora	Cada colaborador possui acesso via e-mail (G+).
Twitter	https://twitter.com/ahgora	Atualizado pelo marketing da organização. Aberto Web.
Instagram	http://instagram.com/ahgora#	Atualizado pelo marketing da organização. Aberto para visualização na Web.

FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

A organização valoriza todos os meios que possui de mídia social. No entanto, como fica claro na imagem abaixo, alguns canais são para relação com o mercado e com o cliente. Sendo assim, é possível que os conteúdos publicados e a forma de interação não gerem o interesse dos próprios colaboradores.

Figura 64 - Página de contato da *Startup* Ahgora Sistemas



FONTE: Adaptado de www.ahgora.com.br/contato

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

Os formatos de compartilhamento de informação e conhecimentos são os mais diversos. Predomina a explicitação do conteúdo de forma textual. A organização explora o uso de imagens dentro seus documentos tipo tutoriais e manuais, mas não possui nenhum padrão de compartilhamento puramente visual. Outra forma que ganha destaque é o uso de apresentações do *Google Drive* para compartilhar explicações entre os colaboradores e, em terceiro lugar, o uso dos vídeos pelo *Youtube*. No entanto, a liberdade deixa que as equipes não tenham restrições de formato. O último padrão que foi inserido como padrão é o áudio (WAV) para uso em treinamentos internos de equipes das filiais. No quadro 7 é possível avaliar as aplicações para cada tipo de formato que a organização possui e as que mais geram conteúdo.

Quadro 7 - Objetivos e formatos das informações e dos documentos compartilhados na Ahgora

Tipo	TICs envolvidas	Conteúdo
Vídeos	Armazenado: youtube. Compartilhados internamente: e-mail, wiki, site, chat (link). Compartilhados externamente: youtube, site, e-mail, skype, hangout, chat.	Explicação sobre uso do sistema, tutoriais, manual de instalação, manual de troca de bobina, marketing em geral, treinamento de vendas, outros.
Textos	Armazenados: google drive (docs), wiki, e-mail, chat. Compartilhados internamente: e-mail, wiki, chat, lista de e-mail. Compartilhados externamente: e-mail, lista de e-mail, chat.	Manuais, procedimentos, contratos, modelos de carta, modelo de mensagem, projetos, listagens, entre outros.
Planilhas	Armazenado: google drive (docs) Compartilhado: e-mail, chat, Compartilhados externamente: não se aplica	Assistência técnica, produção, compras, diretoria, comercial, vendas, marketing, financeiro, departamento pessoal.
Apresentações	Armazenado: e-mail (anexo), google drive (docs). Compartilhado internamente: e-mail, wiki. Compartilhado	Comercial, suporte, cliente, técnicos externos.

	externamente: e-mail.	
Formulário	Armazenado: google drive (docs). Compartilhado internamente: não se aplica. Compartilhado externamente: e-mail.	Clientes e marketing.
Áudio	Armazenado: google drive. Compartilhados internamente: e-mail e wiki Compartilhados externamente: não se aplica	Modelo de atendimento

FONTE: Autora

NOTAS: Informações pesquisadas pela autora.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta pesquisa está fundamentada em conceitos sobre gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e informação, bem como conceitos do que é mídia social e seu uso em organizações do conhecimento. Esses estudos estão articulados com a pesquisa documental e com a aplicação do formulário e entrevistas entre colaboradores da *startup* escolhida para estudo de caso. Teve o objetivo de identificar os resultados gerados a partir da análise documental, respostas de formulário e, por fim, entrevistas com os usuários que apresentaram alto nível de engajamento no uso das mídias sociais e aos que demonstraram rejeição ao seu uso. Este capítulo apresenta as conclusões e sugestões para trabalhos futuros, sendo estruturado com base no objetivo geral e nos objetivos específicos, expondo assim, a realidade do caso pesquisado e cumprindo com os objetivos propostos para esta dissertação.

5.1 CONCLUSÕES

Os objetivos e as atividades de compartilhamento de conhecimento via mídia social na *startup* Ahgora Sistemas foram diversos. No entanto, não se mostrou aproveitada com interface juntos aos usuários dos equipamentos e sistemas nem junto às pessoas externas à organização. As mídias sociais demonstram apresentar usabilidade com frequência diária entre um grupo seleto de colaboradores que compartilham e trocam informações com predominância de um para um e não um para muitos.

A pesquisa demonstra que o compartilhamento de documentos e/ou informações é o grupo de atividade para uso da mídia social que apresenta mais frequência de utilização entre os membros entrevistados. Essa atividade de uso agrupa pessoas que publicam informação e documentos, acessam informação e documentos e/ou trocam informação e documentos via e-mail. Em segundo lugar, como mídia social mais utilizada houve empate entre o chat e a wiki (80% dos entrevistados apontaram como mais utilizada na organização). As demais opções ficaram abaixo dos 50% e demonstraram menos importância e frequência para o grupo estudado. Sendo que a ferramenta de fórum foi

a única que ficou abaixo de 10% no resultado geral e chegou a 0% quando perguntado sobre seu uso no ambiente da *startup*.

Predominou o uso diário com o objetivo de acessar informação via web utilizando as ferramentas e-mail, *Google Drive* e *Wiki*. Existe um grupo de pessoas muito interessada em publicar informações e os objetivos de quem publica demonstra ser “disseminar conhecimento”. Todavia, percebe-se que a análise documental e análise de formulário demonstra uma circulação de conhecimento tácito.

Percebeu-se um tom de cooperação aos que são ativos em fóruns e na criação de manuais e tutoriais. A resposta que apresenta mais adeptos entre os membros da pesquisa foi a troca de documentos via e-mail seguido do acesso a documentos e informações publicadas. Apesar das discussões serem as atividades menos frequentes existe um grupo significativo que apresenta a discussão via chat como uma utilização cotidiana na organização e ainda, para diversificar o uso das ferramentas de TI, um resultado que também apresenta destaque positivo para as ações de encontrar contatos profissionais e para discussões em lista de e-mails. Ou seja, as ferramentas tecnológicas permeiam as mais diversas ações e que algumas estão mais fortalecidas como o e-mail, que ao ganhar o chat dentro do espaço se fortalece como um canal, não apenas de troca de arquivos como também de debate e discussão.

Este estudo identifica a extensão do uso de MS para suportar o compartilhamento de conhecimento na organização estudada pelo case. Os resultados deste estudo mostram que a *startup* estudada utiliza regularmente ou mais que regularmente diversas mídias sociais para efetuar o compartilhamento do conhecimento. O espaço virtual de conversa via *chat* foi muito utilizado por ser comumente usados para fins sociais. O uso de ferramentas tais como teleconferência e videoconferência não ganham destaque entre os entrevistados, mas são utilizadas. Pode indicar que esta tecnologia é uma ferramenta necessária como alternativa ao tradicional encontro face-a-face que fica inviável de ocorrer diariamente numa empresa distribuída em três estados brasileiros e com ações internacionais. Além disso, essas ferramentas permitem a troca de conhecimento tácito que não estão armazenados em documentos. No resultado da pesquisa o uso de fóruns aparece como quase nulo.

O resultado referente à troca de contatos na busca ou divulgação de especialistas ou peritos do conhecimento teve uma

distribuição mais ampla de opiniões. Entre as opções de publicar (ativo) e pesquisar (passivo) foi predominante o ato de procurar contatos visto que o resultado dessa atividade chegou a 62% de frequência entre “sempre”, “muito frequente” e “regularmente”. Em contra partida, 65% do grupo pesquisado publicam contatos de especialistas/peritos na frequência de “raramente” ou “nunca”.

As mídias sociais possuem a capacidade de gerar a comunicação livre e não hierárquica entre os colaboradores. Permite que os colaboradores de uma *startup* compartilhem ideias, divulguem contatos e informações, busquem especialistas e referências, se envolvam em discussões a qualquer momento via *web*, entre tantas possibilidades de ação que pode ocorrer de forma online. Assim, como permite conectá-los aos especialistas, existe a oportunidade de resolução de problemas sem precisar de interações presenciais ou pessoais e gerar soluções em tempo real. O estudo demonstra que as mídias sociais tem contribuído para o compartilhamento de conhecimento na *startup* pesquisada. E, corroborando com o objetivo da pesquisa, percebeu-se que a frequência de uso das Mídias Sociais passa a ser diária para algumas ferramentas e existe uma empatia ao uso dessas.

A frequência de utilização das Mídias Sociais segundo estudo de caso é variada de acordo com a intenção e pelo perfil da pessoa, existiu variação de gênero, de faixa etária e de perfil gerencial. A *startup* demonstra ter uma capacidade de aumentar a frequência de uso do chat (*Google Talk*) e do *wiki*. Essa informação aparenta destacar tais ferramentas como parte ativa na cultura organizacional. O *Google Drive (Docs)* e *Hangout* são outras ferramentas citadas entre os colaboradores da organização. No entanto, apenas foi unânime o uso do e-mail (*Gmail*) como a ferramenta com o uso diário. Em contra partida, existe uma evidente rejeição entre os participantes da pesquisa para o uso da ferramenta de discussão via fóruns e via *blogs*. Na etapa de entrevista os participantes não deram preferência aos *blogs* e poucos conheciam fóruns para acesso. Ficou explícito que a adesão é maior para ambientes com mais popularidade, uma plataforma única de acesso, como o *google +* e o *facebook*, pois integram conexões de pessoas já existente em sua rede de relacionamento e existe confiança prévia dessa rede. Assim, se tornam mais atraentes e ganham mais adeptos para a interação de usuários tanto num nível pessoal como profissional, sem precisa da criação de novos usuário, senhas e *logins*.

As vantagens citadas para uso das ferramentas foram, em geral, relacionadas à rapidez de resposta e de interação com uma ou diversas

pessoas ao mesmo tempo. Houve vantagens objetivas como “o custo”, visto que, quando comparado com outros meios de comunicação – o exemplo de telefonia tradicional e correios - a mídia social é mais econômica. As desvantagens ficaram mais relacionadas à necessidade de conectar mais de uma vez para ter retorno (fórum), a dificuldade em ter que gerar mais usuários e senhas de acesso (fórum), lentidão de resposta (fórum), acesso restrito (fórum), falta de confiabilidade na fonte (*blog e fórum*), mídia social em desuso (*blog*), qualidade do áudio devido a conexão da internet (teleconferência e vídeoconferência), formato dos arquivos (publicação no *Google Drive*), entre outros. No entanto, os entrevistados que usam com baixa frequência afirmaram - em grande maioria - que a não aceitação do uso frequente dessa mídia social é por motivo pessoal e não é desmotivado ou restringido pela organização, exceto um dos entrevistados que afirma não usar vídeoconferência porque é desnecessária em sua função.

Existe a variação entre a adoção das diversas ferramentas possíveis para as atividades de compartilhamento de informação, discussão e contato. Percebe-se que o e-mail é a ferramenta que predomina a frequência de uso na organização, mas foi apontada como volátil ao esquecimento e perda. Sendo assim, como apontado por colaboradores da *startup*, é preciso investir no *wiki* e na criação coletiva de conhecimento usando os documentos compartilhados do *Google Drive* porque esses meios são usados como repositório de conhecimento. Vale ressaltar que a pergunta sobre uso de e-mail restringiu sobre a troca de documentos e informações mas atualmente o próprio e-mail (*Gmail*) possui plataforma para discussão.

A liberdade de se relacionar com os membros da organização via mídias sociais colabora com o compartilhamento seja na troca de documentos e informações, como nas discussões apoio mútuo via conversas informais e, por fim, na facilidade de encontrar e se comunicar com os especialistas.

Fica evidente que o uso diário das Mídias Sociais auxilia a gestão do conhecimento. No entanto, fica perceptível uma lacuna que valorize o conhecimento explícito para que a organização possa retribuir os colaboradores que dedicam mais tempo executando a cultura da própria empresa.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O conhecimento já explícito teve alta adesão porque os documentos são acessados diariamente no *google drive*. Ou seja, o desafio para o avanço de conhecimentos tácitos aparenta ser maior do que para o compartilhamento do conhecimento explícito. Nesse caso, poderiam existir linhas de pesquisa para avaliar quais são as melhores mídias sociais para a troca de conhecimento tácito e avaliar quais mídias estão presentes na espiral do conhecimento em organizações. Esse estudo demonstra que o *chat* faz o papel da troca de conhecimento tácito ao simular um espaço informal de troca de conhecimento que acrescenta ou aprofunda algo explicitado. Um estudo analisando como as Mídias Sociais executam as fases da espiral do conhecimento, sua relação com o ambiente Ba e seu potencial para criar novos conhecimento ao estimular a colaboração e interação parece ser um tema coerente para um trabalho futuro.

Este estudo incidiu sobre as percepções gerais em relação à extensão do uso da tecnologia da informação para o compartilhamento do conhecimento em organizações e foi aplicado numa *startup* brasileira. Pesquisas futuras poderiam focar nas percepções dos profissionais de forma individual como também explorar fatores que podem influenciar o uso da mídia social para a partilha de conhecimento observando informação sobre o rendimento esperado e sua eficácia. As abordagens de uso da mídia apresentaram similaridade com outros estudos como a rejeição do blog e a aceitação do e-mail. No entanto, as novas mídias - como, por exemplo, o Facebook - ainda não demonstram um espaço de claro para uso em compartilhamento de conhecimento na *startup*. Sendo assim, haveria espaço para estudar as mídias que estão em ascensão e seu potencial de uso.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M; LEIDNER, D.E. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 2001.

ALENCAR, P. L. C.; MORAES, R. R; CAVALCANTE, H. S., BRASIL, A. T., BOTELHO, M, A. S. Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.

ALI, N; TRERIAKOV, A.; WHIDDETT, D.; HUNTER, I. Investigating the Use of Information Technology by Healthcare Organisations for Knowledge Sharing: A Survey of New Zealand Healthcare. Massey University, School of Management Private Bag 11222, Palmerston North, New Zealand, 2010.

BLATTMANN, U.; SILVA, F. C. C. da. Colaboração e interação na web 2.0 e biblioteca 2.0. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 191-215, jul./dez., 2007.

BATISTA, Emerson de Oliveira. Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BENNET, A.; BENNET, D. The shared knowledge enigma. The Journal of Information and Knowledge Management Systems, 2007.

BOTELHO, M, A. S. Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.

BOWMAN B.J. Building Knowledge Management Systems, Inf Syst

Mgt , 2003, 19(3): 32-40.

BOYD D. M.; ELLISON N. B. Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 11. < <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>>. 2007

BINGHAM, J.; CONNOR O. *The Cotswolds: A Cultural History*. Oxford, 2010.

BURT, R. The social structure of competition. In: Nitin Nohria and Robert G. Eccles (Eds.). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard business school press, 1992, pp. 57-91.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo : Paz e Terra, 1999. 617 p.

CARVALHO, M. R.; SANTOS, C. E. Vantagem Competitiva na Era do Conhecimento. *Revista Brasileira de Administração Científica*. Vol. 2, 2010.

CHAFKIN, M. How to kill a great idea! *Inc. Magazine*. Acessado em: 23 de agosto de 2012. Disponível em: <<http://www.inc.com/magazine/20070601/features-how-to-kill-a-great-idea.html>>, 2007.

CHEN, C.J.; HUNG, S. W. To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & Management*, 2010.

CHUNG, J., PARK, N., WANG, H., FULK, J., McLAUGHLIN, M. Age differences in perceptions of online community participation among non-users: An extension of the Technology Acceptance Model. *Computers in Human Behavior*, 2010, 26(6), 1674- 1684.

DANAHA, B.; ELLISON, N. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Acessível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>>. 2007.

DAVENPORT, T.H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M.C. Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Manage Rev.*1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working Knowledge: How Organisations manage what they know Boston: Harvard Business School Press, 2003.

DESOUZA, K. Facilitating tacit knowledge exchange, *Commun. ACM*, 2003.

DIDHAM, R.; MARTIN, I.; WOOD, R.; HARRISON, K. Information technology systems in general practice medicine in New Zealand. *N. Z. Med. J.*, 2004.

DIMICCO, J.; ILLEN, D. R.; GEYER, W.; DUGAN, C.; BROWNHOLTZ, B.; MULLER, M. Motivations for social networking at work. *CSCW '08 Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work*. ACM New York, NY, USA, 2008.

DIMICCO J.M.; MILLEN D.R. Identity management: multiple presentations of self in facebook. In: *Proceedings of the 2007 ACM conference on supporting group work*, ACM Press, Sanibel Island, pp 383–386, 2007.

DIMICCO J.M.; GEYER, W.; DUGAN C., BROWNHOLTZ B.; MILLEN D.R. People sensemaking and relationship building on an enterprise social networking site. In: Proceedings of the 42nd Hawaii international conference on system sciences. Computer Society Press, Hawaii, 2009.

DRUCKER, P. Managing for the Future. Oxford, England: Butterworth-Heinemann, 1993.

ESPINOZA, Tayse. Mudança Organizacional: O Impacto de Aplicativo da WEB 2.0 em Startup Brasileira. Dissertação, ESAG - UDESC, 2012.

FALLOWS, D. How women and men use the Internet. Acessado em 12 de janeiro de 2014. [http:// www.pewinternet.org/Reports/2005/How-Women-and-Men-Use-the-Internet.aspx](http://www.pewinternet.org/Reports/2005/How-Women-and-Men-Use-the-Internet.aspx), 2005.

FESTA, P. Investors snub Friendster in patent grab. CNet News. Retrieved August 26, 2007 from http://news.com.com/2100-1032_3-5106136.html, 2003

FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. RAE-eletrônica, SciELO Brasil, 2002.

FRANTZ, Michelle Benciveni Franzoni. Criação e compartilhamento de conhecimento artístico e cultural em ambiente virtual interativo. Tese, 2011.

FRANZONI, Christine Benciveni. Apropriação do conhecimento comunitário no processo de elaboração de Planos Diretores Participativos. Dissertação, 2011.

GALLUPE, B. Knowledge management systems: surveying the landscape. Int J Mgt Rev. 2001.

GARCIA, E.; GARCIA, O. P. G. A importância do sistema de informação gerencial para a gestão empresarial. Revista Ciências Sociais em Perspectiva, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, Cascavel, v.2 , n.1, p. 21-32, 1 sem. 2003.

GITAHY, Y. O que é uma start up? Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e negócios online, 2011 . Disponível em:<<http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>> Acessado em 12 de Junho de 2013.

GROTTO, D. A influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. Dissertação de mestrado (Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N., TIENEY, T. What's Your Strategy for Managing Knowledge. Knowledge management, 1999. Disponível em: <<http://www.daneshgah.me/tarjome/modiriyat/264.pdf>>, acessado em 20 de outubro de 2013.

HARGITTAI, E. Whose space? Differences among users and non-users of social network sites. Journal of Computer-Mediated Communication, 2008, 13, 276–297.

HERMANSON, Boris. O que é uma start up? São Paulo:Mundo Sebrae, 2011. Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>> Acessado em 12 de Junho de 2013

HIPPEL, E.V.Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. Manage Sci, 1994.

HOUGHTON, J.; SHEEHAN, P. A Primer on the Knowledge Economy. Center for Strategic Economic Studies. Victoria University, Melbourne, 2000.

HSU, C.L.; LIN, J.C.C. Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. Inf & Manage, 2008.

HUANG, Q.; DAVISON, R.M.; GU, J. Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 2008.

HUBER, G.P. *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, Org. Sci. 1991.

KRASNOVA, H.; SPIEKERMANN, S.; KOROLEVA, K.; HILDEBRAND, T. Online social networks: Why we disclose. *Journal of Information Technology*. 2010.

KOPYTOFF, V. "Google's Orkut Puzzles Experts." *San Francisco Chronicle*, 2004. Disponível em: <[Http:www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?c/c/a/2004/11/29B441.DTL](http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?c/c/a/2004/11/29B441.DTL)>. Acessado em 20 de Fevereiro de 2012.

LABIAK JR, S. *Método de Análise dos Fluxos de Conhecimento em Sistemas Regionais de Inovação*. Tese, 2012.

LAGUNA, K.; BABCOCK, R. L. Computer anxiety in young and older adults: Implications for human-computer interactions in older populations. *Computers in human behavior*, 1997.

LAMPE C.; ELLISON N.; STEINFIELD C. A familiar face(book): Profile elements as signals in an online social network. In: *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*, ACM, New York, 2007.

LEE, J.N. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Inf & Manage*, 2001.

LEVY, M. WEB 2.0 implications on knowledge management. *Journal*

of Knowledge Management, 2009.

LIN, M.J.; HUNG, S.W.; CHEN, C.J. Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 2009.

LONGHI, F. A história da revolução das startups. Imasters, 2011.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organisational capability as knowledge integration. *Organisation Science*, 1996.

GRAY, P.; TEHRANI, S. Technologies for Disseminating Knowledge. *Handbook on Knowledge Management 2 Knowledge Directions*. C. W. Holsapple. Lexington, Springer; 2003.

GOTTSCHALK, P. Redictors of IT support for knowledge management in the professions: an empirical study of law firms in Norway. *J Inf Tech*, 2000.

MARTINEZ, M. L.; FERREIRA, S. L. Da web 2.0 ao learning 2.0: novas oportunidades e desafios para o design de interfaces de aprendizagem. Curitiba: Graphica, 2007.

MCKINSEY. How businesses are using web 2.0: a McKinsey Global Survey. McKinsey & Company, 2007.

MOREY, D. Knowledge management architecture. 2000. Disponível em <<http://www.brint.com/members/on-line/120205/kmarch.html>>. Acessado em: 05 de Maio de 2012

MORRIS, M. G.; VENKATESH, V. Age differences in technology adoption decisions: implications for a changing work force. *Personnel*

psychology, 2000.

MORRIS, M. G.; VENKATESH, V.; ACKERMANN, P.L. Gender and age differences in employee decisions about new technology: an extension to the theory of planned behavior. IEEE transactions on engineering management, 2005.

MOODY, D.; WALSHI, P. Measuring the value of information: na asset evaluation approach. European Conference on Information Systems, 1999. Disponível em: <<http://www.dama.org.au/melbourne/valueofinformation.pdf>> Acesso em: 30.10.2012.

MOODY, D.; SIMSION, G. C. Justifying investment in information resource management. Australian Journal of information Systems, 1995.

MUSCANELL, N. L.; GUADAGNO, R. E. Make new friends or keep the old: Gender and personality differences in social networking use. Computers in human behavior, 2012.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus,1997.

NONAKA, I. Dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 1994.

NONAKA, I. The knowledge-creating Company. Harvard Business Review, p.2-9, 1991.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation.

California Management Review, v.40, n.3, p.40-55, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13.ed., Rio de Janeiro: Elsevier., 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, p.2-10, 2003.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity, and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, v.14, n.3, p.419-436, 2005.

NONAKA, I.; TOYAMA, R ; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, v.33, p.5-34, 2000.

O'BRIEN, James A. Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If Only We Knew What We Know: IDENTIFICATION AND TRANSFER OF INTERNAL BEST PRACTICES. *California Management Review* . Vol. 40, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA JR, M. Gestão Estratégica do COhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência. São Paulo: Atlas, 2001.

OECD. The Knowledge Based Economy, OECD, Paris, 1996.

OTHMAN, A. T.; SIEW, G. data transmission in a data communications network. *European Journal of Scientific*, 2012.

O'REULLY, T. Web 2.0: Compact definition? O'reilly radar. Acessado em:
<http://tccweb20.googledoce.com/svn/trunk/Pesquisa/O'Reilly%20Radar%20-%20Web%202.0%20Compact%20Definition.pdf>, 2005.

PAUL A. D.; DOMINIQUE F. Economic Fundamentals of the Knowledge Society, *Policy Futures in Education*, 1(1), 20-49, 2003.

PADOVEZE, C. L.. Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil. Ed. 3, São Paulo: Atlas, 2000.

PAPADOPOULOS, A.; STAMATI, T.; NOPPARUCH, P. Exploring the determinants of knowledge sharing via employee weblogs. Hull University Business School, University of Hull, 2013.

POWELL, J.A.; DARVELL, M.; GRAY, J.A.M. The doctor, the patient and the world-wide web: how the internet is changing healthcare. *J R Soc Med*, 2000.

POLANYI, M. *Science, Faith and Society*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

REID, F. Creating a knowledge-sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*, 2003.

ROSS, C.; ORR, E. S.; SISIC, M.; ARSENEAULT, J. M.; SIMMERING, M. G.; ORR, R. R. Ruggles, R. 'The State of the Notion: Knowledge Management in Practice', *California Management Review*, Vol 40, No 3, pp. 80-89. 1998

RWOELEY, J. "The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy", *Journal of Information Science*, Vol. 33, No. 2, pp. 163-180, 2007.

ROSSETTI, A. ; MORALES, A. B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 36, n. 1, p.124-135, jan-abr. 2007.

SABBAG, Paulo Yazigi. *Espirais do Conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

SARTORI, V. *Comunidade de prática virtual como ferramenta de compartilhamento de conhecimento na educação a distância*. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012

SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organizations*. New York: Doubleday Currency. 1990.

SHEDROFF, N. *Experience design*. Indicanópolis: New Riders, 2001.

SILVA, M. C. M. *Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta Hyco – 8*. Dissertação (Mestrado em Administração). Salvador: NPGA, Universidade Federal da Bahia, 2003.

SPENDER, J. C. *Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications*. In B. Moingeon, & A. Edmondson (Eds.), *Organizational learning and competitive advantage*. Newbury Park, CA, 1996.

STEIL, A. V. *Seminário – Memória Organizacional*. Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC. Florianópolis, 2010.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem*

competitiva
das empresas. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

SVEIBY, K. *What is knowledge management?* Disponível em:
<<http://sveiby.konverge.com/articles/KMInitatives>>, 2001.

SVEIBY, K. O valor do intangível. HSM Management, São Paulo, v. 4,
n. 22, p. 66-69, 2000.

SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações – gerando e
avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUN, H.; ZHANG, P. The role of moderating factors in user technology
acceptance. *International Journal Human-computer Studies*, 2006, 64,
53-78.

TÉCNICAS, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS. NBR 6023:
informação e documentação: referências: elaboração. Rio de janeiro,
2002.

TÉCNICAS, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS. NBR
10520: Informação e documentação: Citações em documentos:
Apresentação. Rio de janeiro, 2002.

TIWANA, A. *The Knowledge Management Toolkit. Orchestrating IT,
Strategy and Knowledge Platforms.* Prentice Hall PTR, 2002.

TIWANA, A.; MCLEAN, E. Expertise integration and creativity in
information systems development. *Journal of Management Information
Systems*, v.22, n. 1, p.13-43, 2005.

VALENTIM, M. L. P. O proceso de inteligência competitiva em
organizações. *DataGramZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n.3,2003.

VAN den HOOFF, B.; VAN WEENEN, F.D.L. Committed to share:
commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing.
Knowledge and Process Management, 2004, 11, 13–24.

VENKATESH, V.; MORRIS, M.G.; DAVIS, G.B.; DAVIS, F.D. User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 2003, 27 (3), 425-478.

VIEIRA, A. GARCIA, F. C. Gestão de pessoas – Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2004

WANG, S.; NOE, R.A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 2010.

Watson, I., *Applying Knowledge Management Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann Publishers, Estados Unidos, 2003.

WEINBERGER, D. The real difference between the two 2.0. *KM World*, 2007.

WILSON, J.; GOODMAN, P.; CRONIN, M. Group Learning. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 4, p. 1041-1059, 2007.

ZACH, M.H. Managing codified knowledge. *Sloan Manage Rev*, 1999.

ZHAO, J.L.; AKHIL, K.; EDWARD, A.S. Workflow-Centric Information Distribution Through E-Mail, *J Manage Inf Syst*. 2000.

ZUBAIDAH, S.; SIEW, K. B. Sharing Knowledge through organization's blogs: the role of organization, individual e technology. School of Business Management, College of Business, Universiti Utara Malaysia, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário da Pesquisa

Compartilhamento de Conhecimento por Mídias Sociais

Este estudo está sendo conduzido por Tatiana Zacheo Rodrigues, como parte do desenvolvimento da dissertação de mestrado do Programa de Pós de Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC), pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob a orientação do Professor Fernando Ostuni Gauthier,

É importante mencionar que este trabalho é exclusivamente acadêmico e o seu objetivo é estudar o papel das Mídias Sociais no processo de compartilhamento do conhecimento numa Start-Up brasileira.

Fico no aguardo da sua colaboração no preenchimento do breve questionário online e para uma pequena conversa via skype ou pessoalmente.

Desde já agradeço pela atenção.

Tatiana Zacheo Rodrigues

tatiana.zacheo@gmail.com

skype: tatianazacheo

Qual (is) mídia (s) social (is) você mais utiliza para fins profissionais?	
<input type="checkbox"/>	Blogs
<input type="checkbox"/>	Wikis
<input type="checkbox"/>	E-mails
<input type="checkbox"/>	Skype
<input type="checkbox"/>	Facebook
<input type="checkbox"/>	Lista de E-mail
<input type="checkbox"/>	Chat
<input type="checkbox"/>	Fórum

	LinkedIn
	Outro
	Youtube

Qual (is) mídia (s) social (is) você mais utiliza na empresa que você trabalha?

	Blogs
	Wikis
	E-mails
	Skype
	Facebook
	Lista de E-mail
	Chat
	Fórum
	LinkedIn
	Outro
	Youtube

Com que frequência você acessa documentos/informações publicados nas mídias sociais?

	Nunca
	Raramente
	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Qual a frequência que você publica documentos/informação numa mídia social?

	Nunca
	Raramente
	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Com que frequência você troca documentos via e-mail?

	Nunca
	Raramente
	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Com que frequência você debate sobre questões profissionais via listas de e-mail?

	Nunca
	Raramente
	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Com que frequência você debate sobre questões profissionais via fóruns?

	Nunca
	Raramente
	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Com que frequência você utiliza blogs para compartilhar opiniões / informações?

	Nunca
	Raramente
	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Com que frequência você discute assuntos de trabalho por meio de chat (ambientes de bate-papo)?

	Nunca
	Raramente
	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Qual a frequência com que você usa teleconferência para discutir questões?

	Nunca
	Raramente

	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Qual a frequência com que você usa a videoconferência para discutir questões?

	Nunca
	Raramente
	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Com que frequência você utiliza as mídias sociais para publicar seu contato profissional (perfil)?

	Nunca
	Raramente
	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Com que frequência você utiliza as mídias sociais para encontrar contatos (perfis)?

	Nunca
	Raramente
	Regularmente
	Muito frequente
	Sempre

Compartilhamento de Conhecimento por Mídias Sociais

Este estudo está sendo conduzido por Tatiana Zacheo Rodrigues, como parte do desenvolvimento da dissertação de mestrado do Programa de Pós de Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC), pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob a orientação do Professor Fernando Ostuni Gauthier,

É importante mencionar que este trabalho é exclusivamente acadêmico e o seu objetivo é estudar o papel das Mídias Sociais no processo de compartilhamento do conhecimento numa Start-Up brasileira.

Fico no aguardo da sua colaboração no preenchimento do breve questionário online e para uma pequena conversa via skype ou pessoalmente.

Desde já agradeço pela atenção.

Tatiana Zacheo Rodrigues
tatiana.zacheo@gmail.com
skype: tatianazacheo

***Obrigatório**

Qual (is) mídia (s) social (is) você mais utiliza para fins profissionais? *

Selecione apenas as que você utiliza semanalmente (mínimo).

- Blogs
- Wikis
- E-mails
- Skype
- Facebook
- Lista de E-mail
- Chat
- Fórum
- Linked In
- Outro
- Youtube

APÊNDICE B – Carta de Apresentação da Pesquisa

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina mantém continuamente pesquisas e estudos voltados à evolução do conhecimento em engenharia e gestão do conhecimento.

Nesse contexto, apresentamos a pesquisa em curso da mestranda Tatiana Zacheo Rodrigues, cujo objetivo inclui a análise das práticas de gestão do conhecimento, identificação os impactos das mídias sociais como ferramenta no compartilhamento do conhecimento nas organizações de tecnologia.

Acreditamos que os resultados serão úteis ao avanço na utilização das mídias sociais para auxiliar as organizações na era do conhecimento. Portanto, agradecemos a colaboração de V.Sa. em participar da entrevista orientada, desenvolvida pela mestranda supra citada.

Desde já garantimos o sigilo sobre a identidade dos participantes e que suas respostas encaminhadas serão utilizadas tão somente para o estudo.

Atenciosamente,

Fernando Álvaro Ostuni Gauthier
Orientador do Doutorando
no Programa de Pós-Graduação
EGC/UFSC

Tatiana Zacheo Rodrigues
Mestranda no Programa de Pós-
Graduação EGC/UFSC

APÊNDICE C – Questões Norteadoras da Pesquisa

Para entrevistados com baixa frequência de uso da TIC para atividade questionada no formulário.

Negativo: N

Número da Questão:Q

N.Q.1 Em qual mídia você pensou ao responder essa pergunta

N.Q.2 Por que você não utiliza essa mídia social?

N.Q.3 Conhece alguma vantagem frente a outras opções de mídia social?

N.Q.4 Conhece alguma desvantagem frente a outras opções de mídia social?

N.Q.5 Você considera que algum outro tipo de mídia substitui essa opção?

N.Q.6 A organização que você trabalha costuma compartilhar conhecimento utilizando essa mídia?

N.Q.7 Dentre as mídias menos utilizadas você não escolhe essa por vontade pessoal ou da organização? Qual motivo exato? Poderia mudar de opinião com alguma ação motivacional?

Para entrevistados que responderam com alta frequência no formulário.

P.Q.1 Em qual mídia você pensou ao responder essa pergunta

P.Q.2 Quais os objetivos deseja alcançar ao utilizar essa mídia social?

P.Q.3 Qual a maior vantagem frente a outras opções de mídia social?

P.Q.4 Quais conhecimentos você pode compartilhar usando essa mídia social?

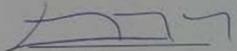
P.Q.5 Com quais pessoas da organização você costuma compartilhar conhecimento?

P.Q.6 Dentre as mídias mais utilizadas você escolhe essa por vontade pessoal ou da organização?

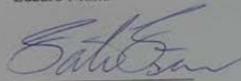
APÊNDICE D: Termo de Consentimento para Divulgação dos Dados da Pesquisa

Eu, Lázaro Malta, diretor geral da empresa Ahgora Sistemas autorizo a utilização das informações obtidas durante a pesquisa de Tatiana Zacheo Rodrigues para realização da dissertação nominada "Mídias Sociais como Ferramenta de Compartilhamento do Conhecimento: Estudo de Caso em uma Startup". Foi-me garantido que o conteúdo publicado não expõe os nomes dos participantes e não apresenta qualquer risco de exposição de informações sigilosas. Declaro aqui que tive acesso ao conteúdo que será publicado e aceito sua divulgação para fins acadêmicos do PPEGC-UFSC.

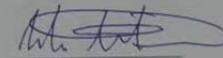
Florianópolis, 25 de Abril de 2014.



Lázaro Malta



Fábio Ferrari



Ricardo Monteiro