

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Alessandra Alves

**COLABORAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Belo Horizonte

2011

Alessandra Alves

**COLABORAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte

2011

Alves, Alessandra.

A474c Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional [manuscrito] / Alessandra Alves. – 2011.
202 f. : il., enc.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 174-189

Apêndices: f. 190-202

1. Ciência da Informação – Teses. 2. Gestão do Conhecimento – Teses. 3. Comportamento informacional – Teses. 4. Redes de relações sociais – Teses. I. Título. II. Barbosa, Ricardo Rodrigues. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"COLABORAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL"

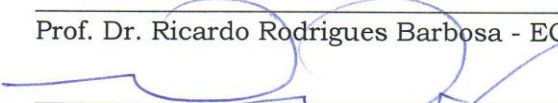
Alessandra Maria Alves


Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de **"Mestre em Ciência da Informação"**, Linha de Pesquisa: **"Gestão da Informação e do Conhecimento - GIC"**.

Dissertação aprovada em: 20 de junho de 2011.

Por:



Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG (Orientador)


Prof. Dr. Renato Rocha Souza - FGV/RJ (por videoconferência)


Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho - PUC/MG

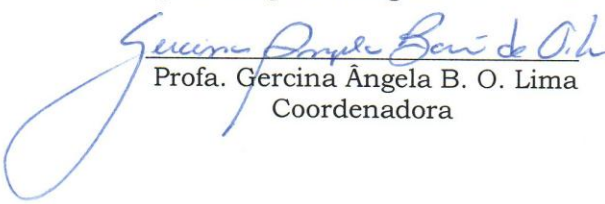

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques - FACE/UFMG

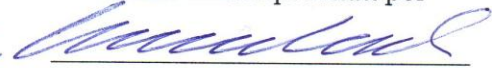

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif - ECI/UFMG


Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Versão final Aprovada por


Profa. Gercina Ângela B. O. Lima
Coordenadora


Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa
Orientador



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE **ALESSANDRA MARIA ALVES**, matrícula:
2009652066

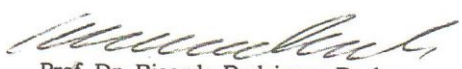
Às 14:00 horas do dia 20 de junho de 2011, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada *ad referendum* pela Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 23/05/2011, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional**, requisito final para obtenção do Grau de MESTRE em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, Área de Concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento - GIC. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

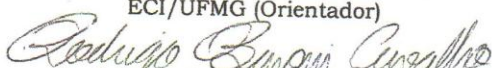
Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - Orientador	APROVADA
Prof. Dr. Renato Rocha Souza	APROVADA
Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho	APROVADA
Prof. Dr. Antônio Luiz Marques	APROVADA
Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif	APROVADA
Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula	APROVADA

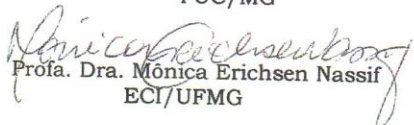
Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

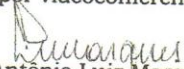
Belo Horizonte, 20 de junho de 2011.


Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
ECI/UFMG (Orientador)


Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho
PUC/MG

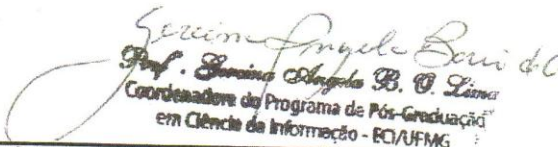

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif
ECI/UFMG

Prof. Dr. Renato Rocha Souza
FGV/RJ (por videoconferência)


Prof. Dr. Antônio Luiz Marques
FACE/UFMG


Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
ECI/UFMG

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora.


Prof. Sônia Angela B. O. Lima
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação - ECI/UFMG

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Antônio Alves, que mesmo ausente fisicamente por determinação divina, é o modelo de pai, esposo e amigo que terei por toda a minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus pela vida e pelas oportunidades de renovação e aprendizado que me são dadas a cada dia.

À minha mãe, *Jojobita*, pelo exemplo de vida, de força e de coragem com que enfrentou o dever da minha criação e formação na ausência do meu pai. Obrigada, Jojos querida! Sem você eu não teria chegado até aqui.

Ao Danilo, meu *Amore*, por estar sempre ao meu lado me dando força, incentivo e amparo em todos os momentos que necessito e, acima de tudo, por encher a minha vida de beleza, carinho, amor e alegria. É um tantão!

Aos meus anjos da guarda, Alcione e Alexandre, que me cercam de cuidados e amor desde os primeiros momentos de vida e pela ajuda sempre fraterna e pelo carinho.

Aos meus sobrinhos, Kevin, André e Ana B., pela alegria que renova as minhas esperanças.

Ao Professor Ricardo pela orientação dispensada sempre com sabedoria e paciência.

Aos professores da UFMG, principalmente aos da Escola de Ciência da Informação, pelas oportunidades de aprendizado sempre tão ricas.

Ao Renato Rocha, primeiro e grande incentivador deste projeto, pela amizade sincera e pelo incentivo.

Aos amigos pela compreensão das minhas ausências.

Às empresas participantes, aos seus gestores e suas respectivas equipes pela confiança depositada e pela disponibilidade em contribuir para a conclusão deste estudo. Meu agradecimento especial à Ângela Guimarães, à Rosália Paraíso de Paula, à Fátima Garcia, à Cláudia Kleinsorge, à Graciane Bruzinga, ao Carlos Costa, ao Marden Neubert, ao Daniel Melo Ribeiro e ao Allan Vasconcelos.

Ao CAPES pela oportunidade de desenvolver este trabalho.

"Na vida, não vale tanto o que temos, nem tanto importa o que somos. Vale o que realizamos com aquilo que possuímos e, acima de tudo, importa o que fazemos de nós!"

Chico Xavier

“Porque em verdade vos digo que qualquer que disser a este monte: Ergue-te e lança-te no mar; e não duvidar em seu coração, mas crer que se fará aquilo que diz, tudo o que disser lhe será feito.”

Marcos, 11:23

"O que você sabe não vale nada, o único valor está no que você faz com aquilo que sabe"

Provérbio Kung-Fu.

RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo de pesquisa identificar fatores que influenciam as trocas de informação por meio do uso de sistemas colaborativos (ou ferramentas de redes sociais) no ambiente organizacional. Isso na tentativa de reconhecer também que tipos de trocas de informação (se compartilhadas ou colaborativas) prevalecem dentro desse contexto. Para isso, buscou-se estruturar o estudo com base em uma vasta revisão de literatura sobre os temas associados à pesquisa, incluindo temas como comportamento informacional, fatores que influenciam as trocas de informação (entre eles a motivação – incluindo a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, a cultura organizacional, o poder nas organizações, a confiança, a reciprocidade, entre outros), CSCW, *groupware*, sistemas colaborativos, ferramentas de redes sociais, etc. Dentre os assuntos abordados na revisão de literatura estão também os termos colaboração e compartilhamento da informação, que apesar de serem utilizados muitas das vezes como sinônimos, possuem na área de pesquisa significados distintos e bastante expressivos no contexto das trocas de informação. A revisão de literatura abordou um conjunto de conceitos e expressões com a finalidade de dar suporte à pesquisa exploratória, que foi aplicada em três empresas brasileiras de portes e negócios distintos. Para participar deste estudo, as empresas deveriam possuir determinados requisitos, dentre eles, possuir um sistema colaborativo implantado há mais de um ano como forma de contribuir para a validade da pesquisa. Para aplicar a pesquisa, utilizou-se das técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa conjuntamente por meio da aplicação dos métodos de pesquisa mistos. Para representar a da técnica de pesquisa quantitativa usou-se do questionário distribuído online para os funcionários que efetivamente utilizam o sistema colaborativo adotado pelas três empresas participantes. E para contribuir para a coleta de dados qualitativa, fez-se uso da entrevista semi-estruturada aplicada junto aos gestores das equipes de usuários do sistema colaborativo, bem com os responsáveis pela implantação do mesmo nas organizações integrantes do estudo. A análise e a interpretação dos dados foram realizadas separadamente de acordo com a estratégia alternativa de métodos mistos - projeto exploratório seqüencial, que estipula a prioridade para o método de pesquisa quantitativo e a integração dos dados somente na fase de interpretação, sendo a análise realizada em uma fase anterior ao processo. Os resultados da pesquisa revelam a existência de uma forte associação entre os fatores que as influenciam as trocas de informação e os motivos que incentivam o comportamento de relacionamento, realização e/ou poder e *status*, adotados da Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. E, apesar do estudo ser composto por empresas de portes e negócios diferenciados, foi possível verificar semelhanças nos resultados, com destaque para o motivo que incentiva o comportamento, que em todas elas foi o motivo do relacionamento. Outro ponto de destaque nas análises dos dados é para a forte influência da cultura organizacional, da tecnologia e do perfil do indivíduo, bem como a co-existência dos dois tipos de troca de informação (compartilhamento e colaboração) no uso dos sistemas colaborativos em todas as organizações.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Comportamento informacional. Colaboração. Compartilhamento. Redes sociais.

ABSTRACT

This study aimed identify factors that influence the exchange of information through the use of collaborative systems (or social networking tools) in the organizational environment. This in an attempt to also recognize what kinds of information exchanges (if shared or collaborative) prevail in this context. For this, we tried to structure the study based on an extensive literature review on the issues associated with research, including topics such as information behavior, factors that influence the exchange of information (including the motivation - including McClelland's Acquired Needs Theory, organizational culture, power in organizations, trust, reciprocity, etc.), CSCW, groupware, collaborative systems, social networking tools, etc.. Among the topics discussed in the literature review are also the terms collaboration and sharing of information, which although they are often used as synonyms in the search have different meanings and quite significant in the context of information exchanges. The literature review addressed a set of concepts and expressions in order to support the exploratory research, which was applied in three Brazilian companies of different sizes and business. To participate in this study, companies should have certain requirements, among them, have implemented a collaborative system for over a year, in order to contribute to the validity of the research. To apply the research, we used quantitative and qualitative research techniques through the application of mixed research methods. To represent the quantitative research we used the online questionnaire distributed to employees who actually use the collaborative system adopted by the three participating companies. And to contribute to the qualitative data collection, was used of semi-structured interviews applied with the managers of the teams of users of the collaborative system, as well as those responsible for implementing the same in the organizations of the study. Analysis and interpretation of data were performed separately according to the alternative strategy of mixed methods - sequential exploratory project, which stipulates the priority for the method of quantitative research and data integration only in the interpretation phase, the analysis being performed on a stage pre-trial. The survey results reveal the existence of a strong association between the factors that influence the exchange of information and the reasons that encourage relationship behavior, performance and / or power and status, adopted the McClelland's Acquired Needs Theory. And while the study is composed of companies of all sizes and differentiated businesses, we found similarities in the results, especially for the reason that encourages behavior that all of them was the reason for the relationship. Another important point in analyzing the data is to the strong influence of organizational culture, technology and the profile of the individual as well as the co-existence of two types of information sharing (sharing and collaboration) in the use of collaborative systems in all organizations.

Key-words: Knowledge management. Information behavior. Collaboration. Sharing. Social networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Coexistência dos tipos de troca de informação - compartilhamento e colaboração.....	31
Figura 2-	Modelo de comportamento de busca da informação (WILSON, 1981).....	34
Figura 3-	Estrutura da Teoria <i>Sense-Making</i> (DEVIN, 1983).....	35
Figura 4-	Fases do comportamento na busca informacional (ELLIS, 1989).....	35
Figura 5-	Modelo de comportamento informacional (WILSON; WALSH. 1997).....	36
Figura 6-	Elementos culturais que influenciam o comportamento.....	47
Figura 7-	<i>Groupware</i> e suas tecnologias.....	59
Figura 8-	Tipos e exemplos de <i>groupware</i>	59
Figura 9-	Alguns dos serviços disponíveis nas redes sociais.....	64
Figura 10-	Relação entre as ações compartilhar e colaborar na presença de sistema colaborativo ou de ferramenta de redes sociais.....	69
Figura 11-	Formação das categorias de análise.....	71
Figura 12-	Continuação da formação das categorias de análise.....	71
Figura 13-	Modelo de análise dos sistemas colaborativos como apoio às trocas de informação.....	74
Figura 14-	Estrutura alternativa de métodos mistos projeto exploratório sequencial.....	86
Figura 15-	Layout da <i>intranet</i> Documentar.....	96
Figura 16-	Apresentação de uma página interna para a divulgação dos tópicos pertinentes ao trabalho da equipe na WikiSynergia.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	As marcas mais importantes do mercado <i>online</i> – Redes sociais.....	20
Tabela 2 -	Alcance e utilização das redes sociais por país (residência e trabalho)...	21
Tabela 3 -	Classificação das teorias da motivação humana.....	39
Tabela 4 -	Classificação das aplicações CSCW.....	61
Tabela 5 -	Relação de categorias e indicadores da <i>intranet</i> Documentar.....	95
Tabela 6 -	Número de funcionários envolvidos na coleta de dados por empresa.....	106
Tabela 7 -	Avaliação dos motivos do comportamento na Documentar.....	128
Tabela 8 -	Avaliação dos motivos do comportamento no Synergia.....	130
Tabela 9 -	Avaliação dos motivos do comportamento na Empresa C.....	132
Tabela 10 -	Associação entre os fatores que influenciam as trocas de informação e motivos do comportamento na Documentar.....	135
Tabela 11 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo relacionamento na Documentar.....	137
Tabela 12 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação à realização na Documentar.....	137
Tabela 13 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao poder e <i>status</i> na Documentar.....	138
Tabela 14 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa na opinião dos gestores da Documentar.....	138
Tabela 15 -	Relação final dos fatores que influenciam as trocas de informação positivamente e cada um dos motivos do comportamento na Documentar.....	139
Tabela 16 -	Associação entre os fatores que influenciam as trocas de informação e os motivos do comportamento no Synergia.....	140
Tabela 17 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo relacionamento no Synergia.....	141

Tabela 18 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo realização no Synergia.....	141
Tabela 19 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo poder e <i>status</i> no Synergia.....	142
Tabela 20 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa na opinião dos gestores do Synergia.....	142
Tabela 21 -	Relação final dos fatores que influenciam as trocas de informação positivamente e cada um dos motivos do comportamento no Synergia.....	143
Tabela 22 -	Associação entre os fatores que influenciam as trocas de informação e os motivos do comportamento na Empresa C.....	144
Tabela 23	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo relacionamento na Empresa C.....	145
Tabela 24 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo realização na Empresa C.....	145
Tabela 25 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo poder e <i>status</i> na Empresa C.....	146
Tabela 26 -	Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa na opinião dos gestores da Empresa C.....	146
Tabela 27 -	Relação final dos fatores que influenciam as trocas de informação positivamente e cada um dos motivos do comportamento na Empresa C.....	147
Tabela 28 -	Associação global dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e cada um dos motivos do comportamento considerando todas as empresas participantes.....	149
Tabela 29 -	Padrão sugerido das relações entre os fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e cada um dos motivos do comportamento considerando todas as empresas participantes.....	150
Tabela 30 -	Associação entre o tipo de cultura organizacional com os motivos do comportamento nas trocas de informação na Documentar.....	154

Tabela 31 - Associação entre o tipo de cultura organizacional com os motivos do comportamento nas trocas de informação no Synergia.....	156
Tabela 32 - Associação entre o tipo de cultura organizacional com os motivos do comportamento nas trocas de informação na Empresa C.....	157
Tabela 33 - Modelo final - Relação entre motivo do comportamento “Relacionamento” x Fatores que influenciam as trocas de informação x Tipo de Cultura Organizacional.....	161
Tabela 34 - Modelo final - Relação entre motivo do comportamento “Realização” x Fatores que influenciam as trocas de informação x Tipo de Cultura Organizacional.....	162
Tabela 35 - Modelo final - Relação entre motivo do comportamento “Poder e <i>Status</i> ” x Fatores que influenciam as trocas de informação x Tipo de Cultura Organizacional.....	164

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Comparativo entre os tipos de poder	51
Quadro 2 -	Referências da base teórica sobre os fatores que influenciam o compartilhamento da informação.....	55
Quadro 3 -	Principais conceitos relacionados aos sistemas colaborativos.....	57
Quadro 4 -	Categorias de <i>groupware</i>	60
Quadro 5 -	Pontos convergentes e divergentes entre os sistemas colaborativos e as ferramentas de redes sociais.....	67
Quadro 6 -	Quadro resumo dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo.....	88
Quadro 7 -	Formação das categorias de análise com a associação dos resultados obtidos no item 4.6.....	151
Quadro 8 -	Classes de cultura organizacional adotadas com relação aos motivos do comportamento nas trocas de informação.....	153
Quadro 9 -	Resultados obtidos e a formação das categorias de análise do estudo...	165

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Frequência de uso da <i>intranet</i> na Documentar.....	114
Gráfico 2 -	Frequência de uso da <i>wiki</i> no Synergia.....	116
Gráfico 3 -	Frequência de uso da <i>wiki</i> na Empresa C.....	119
Gráfico 4 -	Tipos de trocas de informação que prevalecem na Documentar.....	122
Gráfico 5 -	Tipos de trocas de informação que prevalecem no Synergia.....	123
Gráfico 6 -	Tipos de trocas de informação que prevalecem na Empresa C.....	124

LISTA DE ABREVIATURAS

a.m.i.g.o.s	–	Acrônimo de Ambiente Multimídia para Integração de Grupos e Organizações Sociais
BPM	–	<i>Business Process Management</i>
CSCW	–	<i>Computer Supported Cooperative Work</i> (Trabalho Cooperativo Apoiado pelo computador)
GC	–	Gestão do Conhecimento
GED	–	Sistemas para Gerenciamento Eletrônico de Documentos
HTML	–	<i>HyperText Markup Language</i> (Linguagem de Marcação de Hipertexto)
ONGs	–	Organizações não-governamentais
P&D	–	Pesquisa de Desenvolvimento
PRAXIS	–	Processo para Aplicativos Extensíveis e Interativos
SADs	–	Sistemas de Apoio a Decisão
SPSS	–	Statistical Package for the Social Sciences
TI	–	Tecnologia da Informação
TICs	–	Tecnologias da Informação e Comunicação
UGC	–	Unidade de Gestão do Conhecimento

SUMÁRIO

1	Introdução.....	16
1.1	Objetivos geral e específicos	23
1.2	Estrutura da dissertação	23
2	Gestão do conhecimento na era da colaboração.....	25
2.1	Informação e conhecimento	25
2.2	Gestão do conhecimento	26
2.3	Compartilhamento da informação ou colaboração	28
2.4	Cultura e comportamento informacional.....	32
2.5	Fatores que influenciam o compartilhamento e a colaboração	37
2.6	Trocas de informação e sistemas colaborativos	55
3	Procedimentos metodológicos.....	68
3.1	Modelo de análise	68
3.2	Critérios de seleção das empresas participantes.....	75
3.3	O método de pesquisa	76
3.4	Coleta de dados	80
3.5	Definição da amostra	82
3.6	Preparação dos dados	84
3.7	Método de análise e interpretação dos dados coletados	85
4	Análise e interpretação de dados	90
4.1	Descrição das empresas selecionadas.....	90
4.2	Caracterização do estudo e dos métodos de análise utilizados.....	106
4.3	Análise dos resíduos.....	109
4.4	Caracterização da amostra	109
4.5	Frequência de uso dos sistemas colaborativos.....	114
4.6	Tipos de trocas de informação no uso dos sistemas colaborativos	121
4.7	Motivos do comportamento no uso dos sistemas colaborativos	125
4.8	Associação dos motivos do comportamento de McClelland com os fatores que influenciam as trocas de informação	134
4.9	Relação entre os motivos do comportamento de McClelland com os tipos de cultura organizacional	151
4.10	Associação final: cultura organizacional, motivos do comportamento e fatores que influenciam as trocas de informação	159

5	Recomendações e Considerações finais.....	167
	Referências.....	174
	APÊNDICE I - Questionário para os funcionários.....	190
	APÊNDICE II - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS GESTORES.....	195
	APÊNDICE III - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS GESTORES RESPONSÁVEIS PELO SISTEMA COLABORATIVO.....	200

1 INTRODUÇÃO

Não é novidade que a sociedade atual está imersa em um fluxo contínuo de mudanças tendo, há tempos, a tecnologia da informação servindo como motor para as transformações sociais e organizacionais. Nesse contexto, nasce uma nova economia na qual se valorizam a flexibilização das estruturas organizacionais, a inovação constante e a colaboração nas trocas de informações nas empresas. Esse novo contexto, identificado com a chamada “sociedade da informação”¹ está diretamente relacionado à criação de um novo modelo de organização, mais aberta e globalizada, baseada na interatividade e no compartilhamento da informação.

Denominada como a “terceira revolução industrial” (KUMAR, 1997), a sociedade da informação tem a sua origem na explosão computacional e das telecomunicações, extinguindo com a antiga distinção entre processamento e disseminação de informações, acompanhada pela transferência da fonte de criação de riqueza do homem. Nesse sentido, o advento da sociedade da informação é considerado por muitos autores uma mudança tão revolucionária quanto o surgimento da sociedade industrial (KUMAR, 1997).

Esse modelo de sociedade indica uma transformação dos padrões sócio-econômicos propostos e aplicados nas últimas décadas. Com essa base, emerge uma nova perspectiva acerca da informação e do conhecimento em que ambos assumem um novo papel diante da sociedade, saindo de uma posição de coadjuvante para assumir uma posição estratégica dentro da gestão empresarial. Nesse sentido, nota-se que o uso e aplicação de práticas voltadas para dinamizar as trocas de informação nas organizações potencializa a ação organizacional desde a análise ambiental até a tomada de decisão, possibilitado ainda a criação de novos conhecimentos, processos, produtos e serviços. Por tudo isso, a gestão da informação e do conhecimento passou a ser valorizada como um requisito fundamental para a sobrevivência das empresas modernas.

Nesse sentido, o advento da sociedade da informação abriu caminho para algumas tendências diretamente relacionadas com o avanço, a pesquisa e a ampliação dos recursos e aplicações ligados à tecnologia da informação, despontando nesse cenário uma ampla frente de possibilidades. Perante essas transformações, as tendências, antes tão distantes da *práxis* do cotidiano, tornam-se a realidade e, com isso, nascem novas possibilidades que projetam novos recursos e comportamentos para suprir lacunas antes intransponíveis e o gerar habilidades ainda não desenvolvidas no ambiente organizacional.

¹ “Sociedade da informação” é o nome com que tem sido nomeado o estado atual de abolição de fronteiras comerciais e a interconexão em nível mundial através de redes de informação [...] (CASTELLS, 2002).

Sob essa égide, presencia-se a evolução das tecnologias da informação e comunicação (TICs), impulsionando o desenvolvimento de sistemas, ferramentas e recursos informacionais e fornecendo aos usuários possibilidades mais amplas de acesso rápido e direto à informação. A revolução digital desperta o indivíduo, a sociedade e as organizações para uma nova realidade — baseada no acesso a grandes volumes de informações, na instantaneidade e na participação ativa do usuário — cada vez mais fácil pela redução das distâncias existentes e pela quebra de barreiras.

Nesse contexto da revolução tecnológica, surgem sistemas e ferramentas especialmente criadas para alavancar o gerenciamento dessas informações e disponibilizar recursos ao indivíduo para obter e fornecer informações. Trata-se aqui dos sistemas colaborativos² e/ou das ferramentas de redes sociais (*web 2.0*)³. Os sistemas colaborativos devem ser compreendidos como sistemas computacionais destinados a promover a interação entre grupos de indivíduos e o compartilhamento da informação — sem a necessidade de que os envolvidos estejam no mesmo local. Já as ferramentas de redes sociais, assim denominadas neste estudo (como forma de estruturar os termos abordados), são aquelas disponibilizadas pela tecnologia *web 2.0* (presentes em ferramentas disponibilizadas na rede mundial de computadores como o *Wikipedia*, o *YouTube*, o *Twitter*, o *SlideShare*, etc.) e que devem ser entendidas como uma nova maneira de tratar o ambiente da *web*, tornando-o mais integrativo e dinâmico por meio da participação ativa dos usuários⁴. Assim, como canais de comunicação *online* de disseminação e disponibilização de informações entre um grupo de envolvidos, os sistemas colaborativos, bem como as ferramentas de redes sociais, disponibilizam espaços que reúnem características e instauram um marco na sociedade moderna por meio da afirmação de comportamentos legítimos de uma sociedade em rede, ou seja, de uma sociedade interconectada em um

² Os sistemas colaborativos são ferramentas de software especialmente desenvolvidas e utilizadas por meio de uma rede de computadores dentro de organizações para facilitar a execução de trabalhos em grupos ou em equipe, sendo propícios para promover a interação entre os membros das equipes e a troca de informações de forma mais direta e direcionada (ver item 2.6.1).

³ O termo “ferramentas de redes sociais” foi adotado como referencial terminológico para este estudo como forma de representar a nomenclatura “*web 2.0*” que é mais popularmente utilizada e, muitas das vezes, criticada no campo científico e profissional. O motivo para a substituição do termo está baseado na crença de que, devido à grande dissenção entre as percepções e definições do que realmente é a *web 2.0*, acredita-se que não é adequado rotular ou limitar tal conceito dentro de uma perspectiva reduzida e direcionada à existência de diferentes tipos de *web*. Nesse sentido, acredita-se ser mais adequado considerá-la como uma plataforma de serviços disponíveis em um ambiente digital dinâmico que possibilita e oferece aos usuários maior interação e a conexão direta entre os indivíduos por meio da distribuição, publicação, compartilhamento e organização de informações *online* (ver item 2.6.2).

⁴ Do ponto de vista técnico, a *web 2.0* é na verdade somente uma convenção, uma nova forma de participação, enquanto os sistemas colaborativos são sistemas especialmente desenvolvidos para oferecer uma gama de ferramentas direcionadas e específicas para possibilitar a participação ampliada aos envolvidos.

conjunto de nós que ultrapassa a esfera das relações sociais e técnicas de produção, afetando a cultura e o poder de forma profunda (CASTELLS, 2002).

Mas, com a finalidade de facilitar e direcionar a leitura deste estudo, adotou-se aqui o termo 'sistema colaborativo' para representar todo e qualquer sistema deste tipo ou ferramenta de redes sociais implementados pelas organizações para viabilizar e/ou incrementar as trocas de informação entre seus funcionários. Assim, para referenciar a ambos os termos, será utilizado a expressão 'sistema colaborativo'.

Nesse sentido, percebe-se neste cenário de profunda influência da tecnologia a tendência da existência de dois tipos de troca de informação que possibilita o uso dos sistemas colaborativos nas organizações: a colaboração e o compartilhamento da informação. Apesar de estarem intimamente relacionados, no contexto deste estudo estes dois tipos de troca de informação são considerados como processos distintos e, sob essa vertente, busca-se estabelecer a distinção clara entre eles na tentativa de identificar se um prevalece sobre o outro ou se ambos co-existem no ambiente da organização.

Por outro lado, de acordo com a literatura da área, percebe-se que esse comportamento de disseminação da informação (colaborativa ou compartilhada) pode ser influenciado por vários fatores que podem interferir de forma positiva ou negativa no processo de trocas de informação. Dessa forma, a principal motivação para a realização deste estudo foi perceber a existência de interconexões entre os assuntos que incorporam o referencial teórico, associada com a identificação de uma forte tendência no crescimento e na necessidade dos estudos do comportamento informacional no contexto digital ou com o uso dos sistemas colaborativos e/ou das ferramentas de redes sociais. E, poderá ser percebido que, tais forças refletem na forma e na estrutura organizacional, já que este é um sistema vivo e conectado com as mudanças e transformações da sociedade.

Deste modo, levando-se em consideração tais lucubrações, buscou-se compreender algumas das determinantes que compõem esse contexto por meio das seguintes questões: Que tipos de sistemas colaborativos as empresas estão adotando e utilizando no seu ambiente corporativo? Como se dão as trocas de informação por meio dos sistemas colaborativos? Que fatores influenciam o uso dessas ferramentas de troca de informação? Que efeitos são provocados por esses sistemas na rotina de trabalho dos funcionários e da organização? Como e por que as organizações estão investindo na implantação e no uso de sistemas ou ferramentas de redes sociais?

Frente a tais tônics, tem-se como foco desta pesquisa investigar o fenômeno e as influências nas trocas de informação pelo uso dos sistemas colaborativos sob a égide teórica e prática da gestão do conhecimento. Para isso, aplicou-se um estudo exploratório em três organizações de porte e negócios distintos que possuam e utilizem sistemas

colaborativos para apoiar as trocas de informação no seu ambiente interno há pelo menos um ano.

Para detectar a relação direta entre o comportamento informacional e os fatores que influenciam as trocas de informação no ambiente organizacional, adotou-se as três categorias da motivação humana propostas por McClelland (1987, 1953) na *Teoria das Necessidades Apreendidas* para a identificação primeiramente dos principais motivos que levavam os funcionários das três empresas participantes a trocar informações por meio do uso dos sistemas colaborativos adotados nessas organizações. Em seguida, identifica-se o impacto de cada um dos fatores que influenciam nas trocas de informação detectados por meio da revisão de literatura. Com estas duas grandes bases de dados, buscou por fim relacionar essas duas classes de aspectos relacionados às trocas de informação para identificar qual é o principal motivo que determina o comportamento informacional dos indivíduos, bem como detectar quais dentre os fatores levantados são efetivamente influenciadores dessas trocas.

Sob o ponto de vista do procedimento metodológico, adotou-se o método de pesquisa misto como forma de dar suporte para a coleta e integração dos dados quantitativos e qualitativos e ampliar as possibilidades de análise com o uso do questionário e da entrevista semi-estruturada. Assim, tendo como base a pesquisa quantitativa, foram identificados pontos relevantes que foram confrontados com os achados da pesquisa qualitativa como forma de encontrar convergências e divergências sobre quais são os principais influenciadores do uso dos sistemas colaborativos nas organizações.

Os resultados deste estudo indicam a existência de forte correlação entre os motivos que incentivam o indivíduo a comunicar-se por meio das trocas de informação, bem como detectam o grau de influência que cada um dos fatores exerce no comportamento informacional desses funcionários. Neste sentido, verificou-se que as três empresas, apesar da diferença de porte e focos de negócio, apresentaram predominância do relacionamento como principal motivo pelo qual os funcionários trocam informações com alto grau de significância para a cultura organizacional e da motivação como fatores influenciadores.

Torna-se então, cogente afirmar que é fundamental o estudo e a pesquisa desse novo cenário organizacional como um fenômeno social e interdisciplinar da sociedade da informação que interliga diferentes áreas, conhecimentos, poderes e comportamentos que conduzem para a reconstrução da sociedade do século XXI.

E nessa perspectiva em constante adequação, nota-se que o surgimento da sociedade da informação tem exigido das organizações competências não apenas para acompanhar as tendências tecnológicas, mas também para promover mudanças na própria estrutura. Assim, as organizações e os indivíduos passam a assumir papéis mais ativos e

participativos na construção da nova realidade, caracterizada pela descentralização de funções e poderes, pela liberdade para criar, selecionar, trocar e divulgar conteúdos.

Alguns estudos já identificaram um crescimento considerável no volume do uso e dos investimentos realizados pelas empresas direcionados para a aplicação e uso de novas tecnologias de informação. Uma dessas vertentes está localizada no próprio crescimento das ferramentas de redes sociais *online*. A expansão das redes sociais é confirmada com o crescimento vertiginoso do número de usuários utilizando os serviços *web*. Um desses exemplos é o *Facebook*⁵, com 600 milhões de usuários. O *ranking* de número de usuários é liderado pelos Estados Unidos que em março de 2011 tinha 152,2 milhões de pessoas com perfis nessa rede social. O Brasil aparece em décimo segundo em número de usuários da ferramenta com um total de 13,41 milhões de usuários⁶.

Outros dados divulgados pela empresa Nielsen⁷, consultoria mundial em mensuração e informação, demonstram na Tabela 1 o crescimento do uso das ferramentas de redes sociais, destacando-se entre elas o *Facebook*, o *YouTube* e a *Wikipedia*. Segundo estes resultados, as pessoas gastam atualmente mais de 110 milhões de minutos em *sites* de redes sociais e *blogs*, equivalendo a 22% de todo o tempo de navegação na internet. Nesse sentido, destaca-se que em 2010 cada pessoa gastou em média cerca de 66% a mais de tempo em *sites* de redes sociais que no ano anterior, ou seja, quase seis horas em abril de 2010 contra 3 horas e 31 minutos em 2009.

Tabela 1: As marcas mais importantes do mercado *online* – Redes sociais

Marca	% de usuários de internet da população mundial que visita cada <i>site</i> *	Tempo de acesso por pessoa (h/m/s)
Google	82%	1:21:51
MSN / WindowsLive/Bing	62%	2:41:49
Facebook	54%	6:00:00
Yahoo!	53%	1:50:16
Microsoft	48%	0:45:31
YouTube	47%	0:57:33
Wikipedia	35%	0:13:26
AOL Media Network	27%	2:01:02
eBay	26%	1:34:08
Apple	26%	1:00:28

*Referências globais aos países da Austrália, Brasil, China, Alemanha, França, Itália, Inglaterra e Estados Unidos somente.

Fonte: The Nielsen Company, 2010.

⁵ www.facebook.com.

⁶ Levantamento da agência britânica de marketing digital *iCrossing* realizado em março de 2011 em 20 países. Fonte: <http://www.tiinside.com.br/07/04/2011/brasil-e-o-12-em-numero-de-usuarios-do-facebook/ti/220060/news.aspx>.

⁷ Fonte: http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online/.

Outro dado que chama a atenção, de acordo com a Tabela 2, é que o Brasil lidera a lista de países com maior número de usuários de ferramentas de redes sociais e *blogs*, alcançando 86% do total. Segundo a fonte de informação, a popularidade das redes sociais no Brasil é devido ao fenômeno *Orkut*, que apareceu pela primeira vez lá em 2004. Até setembro de 2005, metade da população de internautas brasileiros visitou o Orkut. Os usuários australianos da *web* tiveram em média, mais tempo em *sites* de redes sociais, com média de 7 horas e 19 minutos, em abril, seguidos por Estados Unidos e Itália, com cerca de seis horas e meia cada.

Tabela 2: Alcance e utilização das redes sociais por país (residência e trabalho).

País	% alcance de usuários ativos	Tempo por pessoa (h/m/s)
Brasil	86%	5:03:37
Itália	78%	6:28:41
Espanha	77%	5:11:44
Japão	75%	2:50:50
EUA	74%	6:35:02
Inglaterra	74%	5:52:38
França	73%	4:10:27
Austrália	72%	7:19:13
Alemanha	63%	4:13:05
Suíça	59%	3:43:58

Fonte: The Nielsen Company, 2010.

Seguindo essa mesma linha, a *ComScore*⁸ apresentou os resultados de uma recente pesquisa desenvolvida pela empresa que alerta para a redução do tempo que as pessoas têm dedicado à leitura de *e-mails*. Segundo a empresa, o *e-mail* baseado na *web* (sem incluir aplicações e *softwares* de computadores como *Outlook*) que por muitos anos manteve uma curva de crescimento contínuo, hoje já apresenta um declínio no uso em muitas regiões do mundo. Isso porque muitos consumidores estão preferindo trocar informações por meio de veículos de comunicação digital. Nesse sentido, nota-se que o total de minutos gastos em *e-mail* baseado na *web* caiu drasticamente na Malásia (22%), Índia (19%) e Coréia do Sul (15%). De acordo com o estudo, essa tendência não significa que o *e-mail* não seja mais uma importante ferramenta de comunicação para os indivíduos, mas indica que o público mais jovem apresenta uma tendência a mudar o comportamento utilizando mais outras ferramentas de comunicação do que o *e-mail*, o que provoca a redução do engajamento da categoria geral.

⁸ Fonte: <http://blog.comscore.com/2011/01/>

Essa tendência pode ser vista na forma como as organizações investem na tecnologia. Uma pesquisa divulgada pela Revista Época Negócios (2009)⁹ demonstrou que grandes empresas brasileiras utilizam pelo menos três ferramentas de redes sociais como forma de melhorar e potencializar as relações e a comunicação com seus públicos de interesse. A mesma pesquisa ainda destacou o aumento do volume no investimento em tecnologia da informação em grandes empresas no Brasil. O estudo é revelador e demonstrou que a média de investimento foi de 1,9%, sendo que esses valores chegaram a 16,5% em alguns casos.

Outro fator que merece destaque publicado na mesma pesquisa foi o total de investimento realizado em tecnologia da informação em 2009. As cifras chegaram a 3,2 bilhões de reais em uma única empresa, sendo que os grandes investimentos advieram do setor bancário que despontam nos primeiros lugares da lista, denotando talvez uma grande preocupação do setor em inovar seus serviços e, ao mesmo tempo, garantir a segurança das informações.

Já sobre o nível de inovação das empresas brasileiras a Revista Época Negócios¹⁰ promoveu e divulgou os resultados do 'Prêmio Empresas Inovadoras'. A premiação reuniu as empresas consideradas mais inovadoras e desenvolvedoras de iniciativas diferenciadas do mercado brasileiro na área de Tecnologia da Informação (TI) que visam melhorar tanto os processos internos como externos. Os exemplos citados nesta matéria destacam iniciativas em que as organizações investiram em sistemas colaborativos internos como forma de promover o compartilhamento e a colaboração. Nesta perspectiva, destacaram-se empresas que desenvolveram sistemas que comportam uma rede social interna como forma de promover fluidez no intercâmbio de ideias no seu ambiente interno de maneira muito mais ágil e outras que adotaram *softwares* livres de cunho colaborativo como o *Wikimedia*, da *Wikipedia*¹¹, como forma de criar um espaço de registro e consulta de informações alimentado e preservado pelos próprios funcionários.

Através destes e outros exemplos, percebe-se a importância do estudo desses fenômenos sociais para a construção e atualização das teorias e modelos que fundamentam e suportam as inovações tecnológicas. Além disso, nota-se que este foco de pesquisa é um vasto campo de análise devido à vasta interconexão de temas e possíveis variáveis que permeiam tais fenômenos.

⁹ Ver reportagem divulgada na Revista Época Negócios, de outubro de 2009, ano 03, n° 32. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI97268-16642,00-EMPRESAS+HITECH.html>>.

¹⁰ Ver reportagem divulgada pela Revista Época Negócios, de julho de 2009, ano 03, n° 29. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81170-16364,00-AS+EMPRESAS+QUE+FAZEM+A+DIFERENCA.html>>.

¹¹ www.wikipedia.org.

É relevante, portanto, despertar a consciência da sociedade e das organizações para o estudo dos sistemas colaborativos bem como da colaboração e do compartilhamento da informação, avaliando a influência desses recursos no cotidiano individual, coletivo e empresarial, aliando essas potencialidades às práticas e aos processos instaurados pela gestão de informação e do conhecimento.

1.1 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral do presente estudo foi identificar os motivos que levam os indivíduos a trocar informação por meio de sistemas colaborativos implantados nas organizações, bem como reconhecer os fatores que influenciam essas trocas.

Além disso, pretende-se alcançar alguns objetivos específicos que foram relacionados abaixo:

- Identificar que tipos de trocas de informação são realizadas no ambiente organizacional, se compartilhadas ou colaborativas, e a interação desses conceitos;
- Identificar as possíveis influências da cultura organizacional nas trocas de informação realizadas pelos sistemas colaborativos;
- Identificar os tipos de sistemas colaborativos adotados pelas organizações e os motivos que levaram essas empresas a implantarem tais sistemas;
- Apresentar alguns pontos identificados na pesquisa sobre cada sistema colaborativo adotado pelas empresas participantes do estudo como forma de indicar possibilidades de melhoria sob o foco das trocas de informação nas organizações.

1.2 Estrutura da dissertação

Além da presente introdução, o projeto de pesquisa possui seis capítulos. No segundo capítulo, será desenvolvida a fundamentação teórica do estudo, com destaque para os conceitos de gestão do conhecimento, a diferença dos conceitos de compartilhamento da informação e colaboração com base nas principais teorias e modelos sobre comportamento informacional da área da Ciência da Informação, além da identificação dos principais fatores que influenciam as trocas de informação por meio da revisão da literatura disponível. Serão também analisados neste capítulo, os conceitos,

aplicações e fundamentos que permeiam a definição dos sistemas colaborativos. O capítulo três é dedicado à definição dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, descrevendo de forma direcionada o método misto de pesquisa, as técnicas de coleta de dados, bem como o método e as técnicas de análises que foram utilizadas para a construção da pesquisa. O quarto capítulo será dedicado à análise e interpretação dos dados coletados, incluindo a caracterização das empresas parcerias do estudo destacando para cada item as convergências e divergências entre os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa. No capítulo cinco serão apresentados pontos de discussão percebidos durante a análise e interpretação dos dados, para finalmente concluir a pesquisa com o capítulo seis com as considerações finais pertinentes ao tema abordado e as recomendações de estudos futuros.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ERA DA COLABORAÇÃO

Os fenômenos relacionados ao conhecimento humano, como a criação e uso de redes sociais e de ambiente digitais interativos, têm contribuído para a transformação de costumes e comportamentos antes arraigados. Reconhecer a importância dessas práticas e estudar desde os seus conceitos até a sua aplicação no contexto organizacional é o principal foco deste capítulo, onde será possível apresentar o levantamento da literatura consultada para a construção desse objeto de estudo. Para isso, o capítulo é segmentado em seções distintas para a apresentação dos principais conceitos que fornecem a base para a construção do modelo do estudo presente ao final do capítulo, podendo ainda ser considerado como a referência teórica para a estruturação da pesquisa em si que será descrita nos capítulos seguintes. Assim, como forma de iniciar este estudo, tratar-se-á primeiramente sobre o conceito de informação e conhecimento.

2.1 Informação e conhecimento

Atualmente a informação e o conhecimento são considerados como fenômenos que refletem facetas complexas e amplas. Não há dúvida da importância dada atualmente para essa esfera conceitual da informação e do conhecimento e, por isso mesmo, torna-se imprescindível compreender as distinções e limites de cada conceito, devido às dificuldades na distinção desses termos.

Wilson (2002) justifica a necessidade de distinguir o conceito de informação e conhecimento pela clara necessidade dos campos da Ciência da Informação e de Sistemas de Informação de reduzir a ambiguidade presente entre estes termos. Assim, para este autor, conhecimento é definido como aquilo que sabemos, envolvendo o processo mental de compreensão, entendimento e aprendizado que ocorre exclusivamente na mente do indivíduo. Segundo ele, as mensagens transmitidas na comunicação entre os indivíduos não carregam conhecimento, mas sim informação, ou seja, aquilo que a mente humana pode assimilar, compreender e incorporar à sua estrutura de conhecimento.

Buckland (1991) possui semelhantes ideias ao descrever o conhecimento como crenças e opiniões, algo estritamente pessoal, subjetivo e conceitual. Para ele, o conhecimento é intangível e não pode ser mensurado diretamente, pertencendo somente à mente. Entretanto, esse autor arrola o conhecimento com a informação por meio da representação. Para ele, o conhecimento pode ser representado como um evento que pode

ser filmado, mas a representação não é como este conhecimento exato, assim como o filme não é o evento. Sob essa ótica, as representações necessitam de formas tangíveis (sinais, dados, textos, filmes etc.) e essas representações do conhecimento são informações como “coisa”.

Analisando as referências, nota-se que ambos os autores deixam clara a posição de que o conhecimento é o resultado do processo de construção da cognição humana por meio da análise, assimilação e/ou associação de informações ou de outros conhecimentos prévios, tornando-se uma estrutura valiosa e de difícil gerenciamento. Assim, cada vez mais se amplia o reconhecimento e a importância do conhecimento como o principal ativo para a construção e consolidação de uma sociedade do conhecimento. Essa mudança de valor acerca da importância para o conhecimento fica clara nas palavras de Drucker (1994) de que “o conhecimento não é mais um recurso ao lado dos fatores tradicionais, trabalho, terra e capital, mas sim o único recurso significativo atualmente” (DRUCKER, 1994 p.05), tornando o conhecimento algo singular no cerne da sociedade.

Nesse sentido, a visão institucional do conhecimento muda, pois o poder econômico e de produção da empresa estão concentrados hoje no potencial do capital intelectual interno, no gerenciamento da informação, do conhecimento e da geração de serviços, em vez de ativos imobilizados (propriedades, equipamentos, instalações etc.). Muitos autores da área reforçam que o futuro pertence às pessoas que detêm o conhecimento e que o trabalhador do conhecimento é o maior ativo para as empresas. Por esse motivo, como o conhecimento possui mais valores agregados ao seu conceito do que a informação, como já foi tratado anteriormente, a gestão do conhecimento segue esse mesmo movimento na construção de seu conceito em relação à gestão da informação, tendo como principal meta gerenciar todo o conhecimento incutido na mente humana.

2.2 Gestão do conhecimento

Assim, a gestão do conhecimento (GC) deve ser percebida como um processo complexo que possui diversas facetas, apesar da expressão ser utilizada amplamente e possuir enfoques que promovem polêmicas. A amplitude do termo o torna presente em diversas áreas como Administração de Empresas, Ciência da Computação, Comunicação, Recursos Humanos, Biblioteconomia, Tecnologia da Informação, Sistemas da Informação e Inteligência Artificial. Sob essa multiplicidade de espaço de discussão do tema, muitos autores procuram, conforme sua opinião, conceituar o termo, mas essa é uma tarefa árdua.

Nesse esforço de conceituar gestão do conhecimento, busca-se nas palavras de

Allee (1997) uma posição sobre essa questão. Ela defende o conceito de gestão do conhecimento como um meio para a construção de um comportamento informacional. Ela afirma que a gestão do conhecimento é formada por

experiências, conceitos, valores, crenças e formas de agir que podem ser compartilhadas e comunicadas. GC significa compor e cuidar dos processos para criar, manter, aplicar, compartilhar e renovar o conhecimento para aprimorar a performance organizacional e criar valor (ALLEE, 1997, *online*).

Complementando a descrição apresentada acima, Barbosa *et al.* (2009) apresentam um conceito de gestão do conhecimento mais direcionado para os objetivos desse estudo. Ele defende que a gestão do conhecimento deve ser entendida como

um conjunto de processos por meio dos quais as organizações buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho. Esses processos são frequentemente facilitados pelo uso da tecnologia da informação e dependem, fundamentalmente, do compartilhamento do conhecimento entre funcionários e da comunicação destes com setores externos (BARBOSA *et al.*, 2009, p. 14-15).

Sob essa perspectiva, Alvarenga Neto (2008) acrescenta que a gestão do conhecimento deve ser compreendida pela metáfora do 'guarda-chuva'. Ele afirma que a gestão do conhecimento é um processo que incorpora várias abordagens gerenciais e ferramentas, capaz de ajudar no estabelecimento da gestão estratégica em relação à utilização da informação e do conhecimento no apoio da promoção da transferência de informações, da inovação, da aprendizagem, da criatividade e no fortalecimento das competências essenciais da organização. Ele ainda destaca que a gestão do conhecimento deve ser reconhecida como a gestão de organizações da era do conhecimento, sendo intrínsecas questões relacionadas à mudança e à cultura organizacional.

Diante disso, destaca-se que o objetivo dos projetos de gestão do conhecimento dentro do ambiente organizacional é o de semear práticas sistematizadas que proporcionem o aumento da capacidade de resposta da empresa perante seus diversos *stakeholders* para desenvolver inovação, competência, eficácia e conhecimento corporativo.

Nesse sentido, talvez, uma das facetas de maior relevância para a gestão do conhecimento seja o compartilhamento das informações. Atualmente, esse tema está em voga devido à necessidade das empresas de integrar melhor seu potencial intelectual e de desenvolver sistemas que proporcionem apoio a essa interação no seu ambiente interno, para criar e incorporar novos conhecimentos, bem como transferi-los para seus produtos e serviços. Nesse sentido, vislumbra-se na trajetória da gestão do conhecimento uma grande mudança com o crescimento e a valorização da perspectiva individual no processo de uso e aplicação do conhecimento dentro das organizações, sendo primordial essa conexão entre o indivíduo e a empresa, uma vez que as organizações não sobrevivem sem os indivíduos. E para estabelecer essa conexão entre indivíduos e a organização, é necessário que a

empresa invista na criação ou implantação de rotinas e processos que possibilitem e incentivem as trocas de informação entre os envolvidos, tendo a cultura organizacional como base de sustentação e padrão de comportamento.

Por isso, nas sessões seguintes, serão tratados com mais detalhe os conceitos relacionados às trocas de informação, compartilhamento da informação e colaboração, seguidos de uma revisão da literatura atual sobre os fatores que influenciam as trocas de informação nas organizações, sendo estes temas, a base teórica deste trabalho.

2.3 Compartilhamento da informação ou colaboração

Os termos compartilhamento da informação e colaboração são aplicados de forma muito próxima, mas possuem definições distintas de acordo com diversos autores. Para adentrar melhor nesta questão, buscar-se-á conceituar os dois termos distintamente para apontar suas diferenças e definir o posicionamento necessário para a condução deste estudo.

Primeiramente destacar-se-á o termo ‘compartilhar’ que possui a sua origem no latim da palavra *COMPARTIRI*, sendo sua raiz na junção do prefixo *COM*, que significa “junto”, ao termo *PARS*, derivado do indo-europeu de raiz proto “*perə*”, que significa “*parte, o que toca a cada um*”¹². Daí originou os termos *partiri* (latim clássico) e *partire* (latim coloquial). Seu significado como verbo transitivo restringe a “ter ou tomar parte em; participar de; compartilhar, quinhoar”, tendo como sinônimos também “aquinhoar” ou “partilhar”¹³. Em outros idiomas, compartilhar equivale aos termos ‘*partager*’ no francês, ‘*compartir*’ no espanhol, ‘*condividere*’ no italiano, e ‘*share*’ no inglês.

Dentro da área da Ciência da Informação, compartilhar é normalmente associado aos termos informação ou conhecimento para designar as trocas de informação entre os indivíduos detentores de determinada *expertise*. Mas, a aplicação desses termos associados à palavra tem sido utilizada sem haver um consenso. Nesse sentido, alguns autores fazem uso do termo ‘compartilhamento da informação’ e outros de ‘compartilhamento do conhecimento’. Percebe-se na literatura disponível, principalmente na literatura estrangeira, que a maioria dos autores utiliza a nomenclatura ‘compartilhamento do conhecimento’ para designar as trocas informacionais existentes em todos os níveis. Sob uma perspectiva mais direta, destaca-se neste trabalho a crença de que um indivíduo pode sim transmitir seu conhecimento para outra pessoa, mas durante a transferência por meio

¹² Fontes: <http://origemdapalavra.com.br/arquivo-perguntas/2010/02/13/> e <http://www.myetymology.com/latin/compartiri.html>.

¹³ Fonte: <http://www.dicio.com.br/compartilhar/>

do processo de externalização¹⁴, o conhecimento se transforma em informação, quando enviado e captado pelo receptor. Isso se deve ao fato de que o receptor da mensagem não possui o mesmo *know-how* e experiência que o portador do conhecimento e, esse fato, certamente, afeta o entendimento e a assimilação das ideias pelo receptor final. Sob esse prisma, adota-se para este estudo o termo ‘compartilhamento da informação’ por acreditar que a ação de compartilhar está mais diretamente relacionada com a disseminação da informação para a construção do conhecimento propriamente dito, já que, como foi esclarecido anteriormente, o conhecimento é de difícil transmissão devido a sua complexidade e composição — arraigada na experiência e no *know-how* individual.

Nesse sentido, estabelece-se como definição do termo compartilhamento da informação o conceito defendido por Davenport (1998). Ele destaca “o compartilhamento da informação como um ato voluntário de colocá-las à disposição dos outros. [...] O vocábulo compartilhamento implica vontade” (DAVENPORT, 1998, p.115). Lin (2007) corrobora esta definição delimitando o conceito de compartilhamento da informação como uma cultura de interação social em que ocorre a troca de experiências e habilidades. Ela também destaca que o compartilhamento é um processo diretamente relacionado à vontade ou ao desejo do indivíduo em comunicar-se diretamente com o outro, de doar conhecimento e ajudar os colegas de trabalho de forma prazerosa, possibilitando a troca ativa de informações e motivando o aprendizado e a construção do conhecimento.

Sob essa perspectiva, percebe-se a extensão do conceito de compartilhamento da informação como um processo voluntário da parte do indivíduo conhecedor capaz de promover a integração entre os envolvidos com abertura para o aprendizado contínuo e a transmissão mútua de conceitos e habilidades para promover a inovação. Assim, compartilhar informação é basicamente o ato de tornar um conteúdo disponível para os outros e, entre duas ou mais pessoas, esse processo permite a transformação do conhecimento individual para que ele possa ser entendido, absorvido e utilizado por outros atores como destacado por Ipe (2003). Sob essa miríade, fica claro que compartilhar não implica ceder à posse do conhecimento para o outro, mas sim, usufruir dele juntamente com os pares.

Por outro lado, a colaboração tem sido referenciada nos últimos anos e muito associada aos novos fenômenos da *web* como uma das mais “novas e poderosas alavancas para reduzir custos, inovar mais rápido, criar parcerias com clientes” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 10), integrando pessoas e direcionando esforços da organização.

¹⁴ De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de externalização consiste na articulação ou transformação do conhecimento tácito (competências, juízos e intuições) em conhecimentos explícitos (competências e fatos susceptíveis), por meio de analogias, hipóteses e modelos.

Com sua origem também no latim, a palavra ‘colaborar’ mostra suas raízes junto aos termos *LABOR* ou *LABORARE* que significam trabalho, esforço. Assim como no termo compartilhar, associou-se a essas palavras o prefixo *COM* que significa ‘junto’ e que deriva do indo-europeu de raiz proto “*kom*” (referente a ‘perto, com, junto’)¹⁵. Assim, surge a palavra *COLLABORARE* que significa “*trabalhar junto, em combinação*”¹⁶, “*trabalhar em comum com outrem na mesma obra, concorrer, cooperar para a realização de qualquer coisa*”¹⁷, tendo como sinônimos os verbos “*coadjuvar*” e “*cooperar*”¹⁸. Nos idiomas estrangeiros, possui equivalência com os termos ‘*collaborer*’, no francês, ‘*colaborar*’, no espanhol, ‘*collaborare*’, no italiano, e ‘*collaborate*’, no inglês.

Dessa forma, dentro do campo Ciência da Informação, a colaboração é compreendida como uma ação de “atuar junto, de forma coordenada no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns, sendo que as pessoas colaboram pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos” (ARGYLE, 1991 citado por CAMPOS *et al.*, 2003, p. 25). Para Kaye (1991) colaborar

significa trabalhar junto, que implica no conceito de objetivos compartilhados e uma intenção explícita de somar algo — criar alguma coisa nova ou diferente através da colaboração, se contrapondo a uma simples troca de informação ou passar instruções (KAYE, 1991, *apud* Kaye, 1994, p. 20).

Assim, entende-se para fins desse estudo que a colaboração é uma estratégia de trabalhar e trocar informações em grupos compostos por indivíduos que trabalham juntos e com o mesmo objetivo, tendo assim a finalidade de aumentar a produtividade e alcançar metas comuns. É por isso que as atividades, realizadas por meio da colaboração em sua grande maioria, envolvem ações interligadas e os objetivos são comuns e compartilhados (GEROSA *et al.* 2001).

Sob a visão de ambos os termos e suas denominações, percebe-se que o compartilhamento está diretamente relacionado com as trocas de informação baseadas na vontade do indivíduo em contribuir, mesmo quando não participa diretamente da ação na qual está trocando informações. Já a colaboração tem relação direta de trocas que envolvem pessoas que constroem ações ou projetos conjuntamente, ou seja, cada envolvido possui interesse pessoal ou profissional em realizar a ação. Barros (1994) destaca essa relação ao afirmar que o compartilhamento é um conceito associado a dividir e distribuir com outros, enquanto colaboração é um trabalho de co-realização.

¹⁵ Fonte: <http://www.myetymology.com/spanish/colaborar.html>

¹⁶ Fonte: <http://origemdapalavra.com.br/pergunta/pergunta-842/>

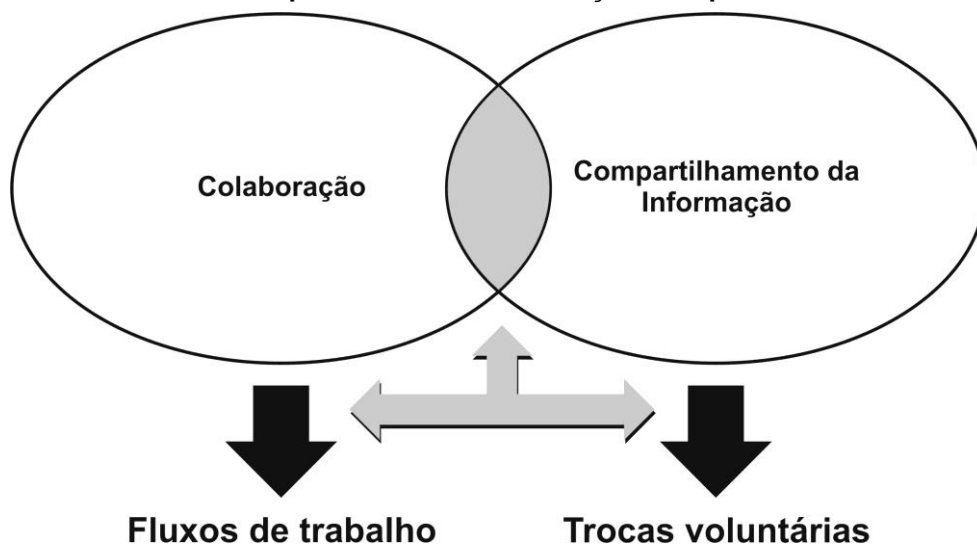
¹⁷ Fonte: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=colaborar>

¹⁸ Fonte: <http://www.dicio.com.br/colaborar/>

Analisando esses dois conceitos, percebe-se que os termos compartilhar e colaborar caracterizam e delimitam tipos de comportamentos informacionais presentes no cotidiano das organizações modernas, conectados, ora pelas similaridades, ora pelas diferenças. Pela similaridade, o compartilhamento e a colaboração se equiparam por meio da ação de intercâmbio de informações entre os atores, além de ambos serem aplicáveis em qualquer ambiente informacional (profissional, pessoal, social, educacional, etc.). Já pelas diferenças, os termos deslocam-se para perspectivas comportamentais diferenciadas no que se refere à possibilidade de existir trocas de informação voluntárias ou não. Nesse sentido, McInerney (2006) destaca que, mesmo havendo tantas divergências de comportamento que vão das trocas voluntárias à competição pela informação, a colaboração pode ser uma estratégia importante para se alcançar ações de compartilhamento e vice-versa.

Mas, apesar da existência dessas distinções teóricas, acredita-se que na prática o ato de compartilhar e o de colaborar co-existem entre si dentro de um mesmo espaço informacional, interconectando as trocas de informação por meio de uma rede de ligações que ora são voluntárias, ora são de co-realização, de acordo com diversos fatores. Os tipos de troca de informação surgem, seja pela necessidade ou vontade do ator envolvido ou pelo intercâmbio com outros agentes, criando uma relação dinâmica e multi-direcional ativada conjuntamente. A Figura 1 busca ilustrar exatamente a idéia anteriormente apresentada demonstrando a presença de uma interação entre estes dois tipos de comportamentos informacionais paralelamente um com o outro, tendo como destaque a interseção entre os elementos que revelam o significado dessa interação e dessa existência conjunta e integrada destes comportamentos de troca de informação.

Figura 1 - Coexistência dos tipos de troca de informação: compartilhamento e colaboração.



Fonte: Elaborado pela autora.

A figura acima demonstra que as trocas de informação em contextos organizacionais podem ocorrer conforme a intenção, vontade ou necessidade, das pessoas, com a finalidade de favorecer seus interesses pessoais e/ou da organização.

Nesse sentido, serão tratados a seguir os principais conceitos sobre cultura e comportamento informacional por serem temas que possuem estreita relação ao objeto de estudo proposto nesta pesquisa como forma de contribuir para a compreensão das atitudes do indivíduo frente às questões referentes ao compartilhamento da informação e à colaboração no uso de sistemas colaborativos.

2.4 Cultura e comportamento informacional

Para entender os tipos de troca de informação é primordial compreender um pouco sobre cultura e comportamento informacional. Ambos os termos são base para diferentes elementos e processos que são institucionalizados e viabilizam o compartilhamento ou a colaboração no ambiente organizacional. Na estrutura do comportamento informacional está a cultura informacional que possibilita as trocas e experiências, a assimilação, o reconhecimento e a prática dos padrões de comportamento.

O termo cultura informacional é definido por Davenport (1998) como “[...] o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa” (DAVENPORT, 1998, p. 110). Choo *et al.* (2008) destacam a cultura informacional como um conceito amplo e integrado de valores, normas, crenças e princípios que formam e estruturam a ideologia que sustenta a organização. Woida e Valentim (2008) destacam que a cultura informacional induz os atores da relação social a atuarem na mesma orientação e rumo aos mesmos objetivos da organização no que se refere à produção e uso da informação e do conhecimento. Nesse sentido, todos os valores, as crenças e as atitudes individuais atribuídos às ações frente à informação neste contexto são indicadores da cultura de informação no ambiente organizacional, que são moldados pelas interações dentro e entre as diversas camadas da cultura da empresa (OLIVER, 2003).

Nesse sentido, pode-se considerar que a cultura informacional é composta por processos, ações e elementos assimilados, reconhecidos e aplicados de forma institucional por meio do estímulo, reforço e prática de normas, regras, princípios, valores e crenças que promovem a dinamização das relações por meio da ação positiva, da integração e das trocas de experiências entre os membros da organização.

Já o comportamento informacional pode ser considerado como um componente essencial da estruturação da cultura informacional. Nesse sentido, o termo comportamento

informacional pode ser compreendido como a forma “como os indivíduos lidam com a informação” (DAVENPORT, 1998, p. 110), ou seja, a forma como os indivíduos necessitam, buscam e utilizam a informação em contextos variados (PETTIGREW *et al.*, 2001).

Wilson (2000) apresenta um conceito bastante completo para comportamento informacional. Segundo ele, comportamento informacional é “a totalidade do comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva e o uso da informação, além do uso da informação” (WILSON, 2000, p. 49). Com essa visão, o autor expõe como formas de comportamento informacional todos os tipos de comunicação, desde a face a face, bem como o que ele denomina como “recepção passiva”, em que o indivíduo não tem intenção de agir sobre as informações prestadas. Case (2007) corrobora Wilson na definição do termo, apenas acrescentando ao termo ‘passiva’ o conceito de ‘não intencional’ para dar o sentido de que a ação passiva também pode ser ou envolver a busca, mas como ato de ‘evitar ativamente a informação’.

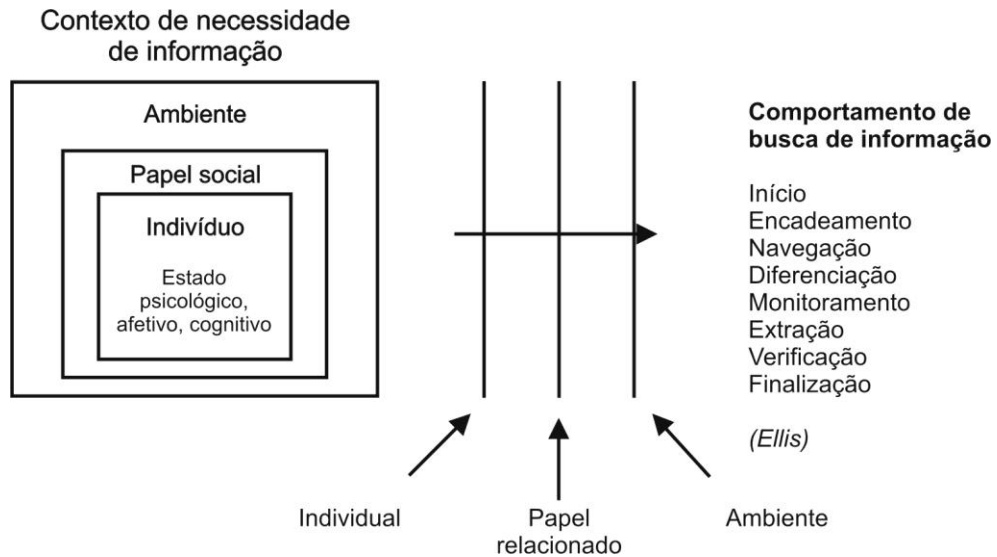
Nesses termos, vislumbra-se o comportamento informacional como um complexo de ações que englobam a busca e o uso, tanto ativo quanto passivo de informação, sendo um comportamento intimamente relacionado com as ações desenvolvidas pelo indivíduo para encontrar e utilizar a informação desejada.

Sob essa perspectiva, a partir da década de 80, o campo de estudo sobre o comportamento e necessidades informacionais passa a enfatizar o estudo dos usuários, surgindo diversos modelos que visam estruturar modelos funcionais sobre o comportamento humano diante das necessidades e do uso da informação. Dessa forma, destacar-se-á alguns desses modelos como forma de colaborar a construção do referencial teórico.

A- Modelo de comportamento de busca da informação (WILSON, 1981):

Considerado como macro-modelo de busca de informação, esse modelo indica como a necessidade de informação pode surgir ou impedir a busca de informações, por meio de duas proposições principais: a primeira ressalta que a informação não é uma necessidade primária, mas sim, uma necessidade secundária oriunda das necessidades mais básicas (de cunho fisiológico, cognitivo ou afetivo). E a segunda trata que, no esforço para descobrir informações para satisfazer uma necessidade, o indivíduo observa o contexto da necessidade e busca reunir às barreiras que são oriundas destes contextos. O ponto fraco do modelo é que não há nenhuma consideração sobre os efeitos que o contexto exerce sobre a pessoa ou sobre a percepção de barreiras ou diferentes motivações dos indivíduos para buscar informações.

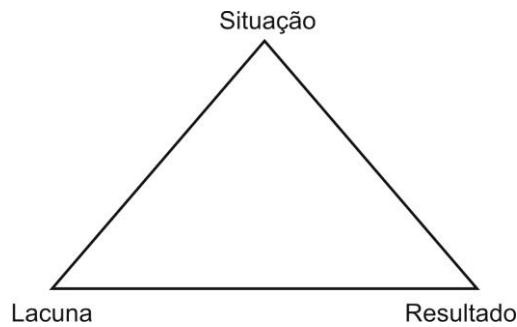
Figura 2: Modelo de comportamento de busca da informação (WILSON, 1981).



Fonte: Wilson, 1981.

B- Teoria *Sense-Making* (DERVIN, 1983): A teoria *sense-making* de Dervin (1983) busca compreender a necessidade de informação como algo subjetivo, situacional e holístico (MARTÍNEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007), destacando que a necessidade informacional surge, cresce e, por sua vez, é satisfeita. Para isso, a autora utiliza da metáfora da ponte, baseando-se na construção de um triângulo composto por alguns elementos constitutivos: a **situação** (contexto em que surge o problema informacional), a **lacuna** (diferença entre a situação real e a desejada - incerteza), o **resultado** (a consequência do processo de *sense-making*), e a **ponte** (meios de preencher a lacuna entre a situação e a evolução). Assim, a ponte, constitui o meio que possibilita o preenchimento da lacuna entre a situação e o resultado, destacando que “toda necessidade de informação surge da descontinuidade no conhecimento provocada por uma lacuna” (MARTÍNEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007, p. 123). Assim, a todo momento as pessoas estão tentando preencher essas lacunas informacionais, seja por meio de pesquisa, conversas, etc. como sugerido por Dervin (1983). A evolução do processo é o fechamento das lacunas, relacionado pela autora como o encerramento de um processo para dar início a outro.

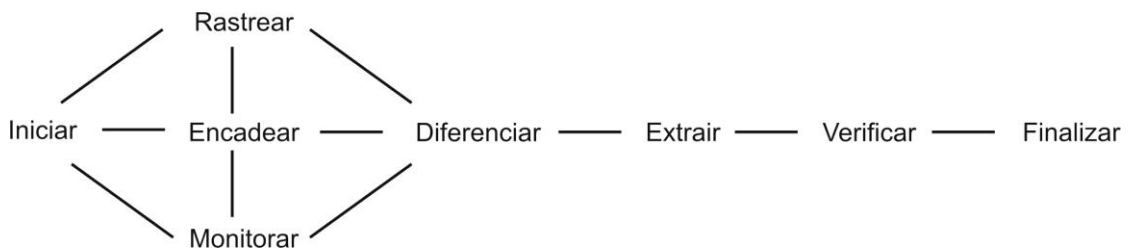
Figura 3: Estrutura da Teoria Sense-Making (DERVIN, 1983).



Fonte: Extraído de Dervin, 1983.

C- Modelo comportamental de busca de informações estratégicas (ELLIS, 1989): Esse modelo de comportamento humano de busca de informações é base estrutural para navegadores da Internet. Sua estrutura estabelece uma série de categorias de atividades de busca de informações. São elas: **começar** (início da atividade de busca); **encadear** (dar continuidade à busca); **browsing** (ou rastrear, como busca direcionada em locais potenciais); **diferenciar** (filtrar e selecionar); **monitorar** (rever as fontes identificadas essenciais); **extrair** (trabalhar as fontes de interesse); **verificar** (conferir a veracidade das informações) e **finalizar** (ELLIS, 1989). Assim, a autora destaca que “as inter-relações ou interações entre essas categorias em qualquer padrão individual de busca informacional dependerão das circunstâncias específicas da busca em questão naquele momento particular” (ELLIS, 1989, p. 178).

Figura 4: Fases do comportamento na busca informacional (ELLIS, 1989).



Fonte: Ellis, 1989.

D- Etapas do comportamento de busca de informações (KULTHAU, 1991): a proposta de Kulthau (1991) pode ser considerada como uma expansão do modelo indicado por Ellis por meio da associação de sentimentos, pensamentos e atitudes dentro de uma perspectiva fenomenológica. Nessa proposta, Kulthau sugere outras etapas para o processo de busca de informação, destacando-se a iniciação, a seleção, a exploração, a formulação, a coleta e a apresentação. Neste modelo, Kulthau sugere que o estado emocional do indivíduo dentro do processo de busca de informação inicia-se com incerteza, a confusão, a ambiguidade. À medida que o processo se desenvolve e a necessidade de informação vai

sendo suprida, o sentimento de incerteza vai sendo substituído pelo sentimento de confiança e satisfação, sendo um sinal de que o indivíduo está obtendo sucesso em sua busca.

E- Modelo de comportamento informacional revisado (WILSON e WALSH, 1997): Como um aperfeiçoamento das propostas anteriores, Wilson e Walsh (1997) propõem um modelo de comportamento informacional inserindo na estrutura do modelo uma fase intermediária que engloba a consciência da necessidade informacional e a atitude requerida para satisfazê-la. Esse modelo é inspirado nas necessidades fisiológicas, cognitivas e afetivas de cada indivíduo a partir de uma análise de diversas teorias relacionadas ao uso da informação. Para eles, o contexto dessas necessidades é configurado pelo próprio indivíduo, pelas demandas de seu papel na sociedade e pelo meio ambiente em que sua vida e seu trabalho estão estabelecidos, bem como pelas barreiras que impedem o indivíduo de alcançar o que necessita. Para isso, os autores incorporaram conceitos relacionados à teoria do risco / recompensa para destacar como e por que o que eles denominam de “variáveis intervenientes” podem desencadear ou obstruir as iniciativas de busca de informação. Eles acreditam que a eficiência pode afetar o modo como o indivíduo responde a uma situação ou à necessidade de informação em si, bem como no tempo que ele dedica para fazer a busca e no empenho e esforço dedicados para isso. Nesse sentido, os autores destacam a possibilidade de o indivíduo falhar no uso da informação, mesmo que ele compreenda a sua utilidade. Deve-se isso à insegurança do indivíduo em lidar com a posse da informação.



Fonte: Wilson e Walsh, 1997.

Assim, analisando os modelos citados anteriormente, é possível perceber a existência de vertentes diferenciadas no campo do comportamento informacional, demonstrando que a área é especialmente preocupada com a variedade dos processos adotados e empregados pelas pessoas para obter acesso a recursos de informação.

A partir do que foi exposto, é possível estabelecer uma relação entre dois pontos. A primeira relação é com os conceitos anteriormente tratados, ou seja, compartilhamento da informação e comportamento informacional. Sob esse prisma, podemos considerar que o compartilhamento da informação é um processo pertencente à GC e que sofre influências diretas de inúmeros fatores que integram o modelo e o processo que compreende o comportamento informacional. Assim, as variáveis que Wilson e Walsh (1997) apresentam em seu modelo como sendo psicológicas, sociais, ambientais, demográficos, interpessoais, etc., podem interferir tanto no comportamento informacional como no processo de compartilhamento da informação, tornando essas trocas dinâmicas.

Paralelamente a isso e sob a mesma influência, está a interação entre o comportamento informacional e os sistemas colaborativos, já que estes últimos podem ser considerados como uma ferramenta para concretização do comportamento informacional, mas que também estão sujeitos às variáveis externas que podem facilitar ou não as trocas informacionais de acordo com o contexto.

Por esse motivo, o estudo desses fatores que influenciam diretamente tanto o comportamento quanto as trocas de informação pode ser considerado como uma tarefa importante para compreender o funcionamento do processo de compartilhamento informações e colaboração entre os indivíduos. Sob essa vertente é que, na próxima seção, serão identificados, por meio da revisão de literatura, os principais fatores que influenciam as trocas de informação no ambiente organizacional.

2.5 Fatores que influenciam o compartilhamento e a colaboração

As organizações não possuem a exata noção que as suas estruturas, seus valores e seu ambiente influenciam as trocas de informação. E, normalmente, essas barreiras ou facilitadores emergem quando os indivíduos “concorrem por recursos que podem ser retirados ou redirecionados se compartilharem suas idéias ou informações com os outros” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 182). Como forma de compreender essa temática mais a fundo, buscou-se alguns estudos e pesquisas na área de compartilhamento da informação que indicam quais os fatores que influenciam as trocas de informação no ambiente organizacional.

Trabalhos nas áreas da Administração e da Ciência da Informação trazem à tona a identificação dos motivos que influenciam as trocas de informação dentro do ambiente organizacional, como os apresentados por Tsai *et al.* (2010), Ipe (2003), De Long e Fahyer (2000), Ives (2002), Kim e Ju (2008), Keong e Al-Hawamdeh (2002), Lin (2008), Sabetzadeh e Tsui (2011), Yu *et al.* (2010), entre outros. Ainda nessa vertente, destacam-se também trabalhos que tratam mais pontualmente sobre a influência da motivação e da cultura organizacional no compartilhamento da informação, como nos estudos de Hung *et al.* (2011), Lam e Lambermont-Ford (2010) e Siemsen *et al.* (2008). Assim, como forma de detectar as principais influências para o compartilhamento da informação, realizou-se uma revisão da literatura sobre o tema, englobando esses e outros autores, adotando-se aqui somente aqueles fatores que eram frequentemente citados ou reconhecidos como importantes por mais de um autor.

Assim, com o levantamento dos fatores que influenciam nas trocas de informação, adotou-se para essa pesquisa a classificação dos fatores apresentados por Ives *et al.* (2002), distinguindo em dois grupos os fatores influenciadores das trocas: individuais e organizacionais. Segundo eles, essa divisão não significa uma segregação completa, mas sim uma interrelação entre os diversos fatores que contribuem para o sucesso do compartilhamento da informação, já que não são efetivos se utilizados isoladamente (IVES *et al.*, 2002).

Destarte, todos os fatores apresentados a seguir servirão como matéria prima para a criação de categorias de análise que têm como objetivo identificar padrões de comportamento nas trocas de informação nas organizações. A partir dessa seleção e classificação, acredita-se que esses itens servirão de base teórica para a construção das técnicas de investigação para aplicação da pesquisa e verificar se esses fatores realmente influenciam nas trocas informacionais nas empresas.

2.5.1 Fatores individuais

Motivação

A motivação é um assunto amplo e com diversas facetas que vem sendo pesquisadas em diversas áreas do conhecimento como Administração, Sociologia, Psicologia, Comunicação, dentre outras, sendo considerada um dos maiores desafios da administração moderna. O termo, “etimologicamente, significa ação de pôr em movimento e deriva das palavras latinas *motu* (movimento) e *movere* (mover)” (PEREIRA, 2004, p. 217). Devido a isso, a motivação é relativa ao comportamento

humano, às suas inconstâncias e falanges. Lévy-Leboyer (1994) coloca muito bem essa premissa ao destacar que a motivação

[...] essencialmente trata de um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho ou de atingir a um objetivo, o que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia. Em outros termos, por motivação entende-se, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude das condutas, alguns comportamentos são escolhidos com que vigor e qual intensidade. (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 38).

Sob essa perspectiva, fica claro que a motivação é um tema complexo e que reúne uma ampla gama de comportamentos, mas que, para o indivíduo estar realmente motivado, ele precisa despender esforço para alcançar a meta (DUBRIN, 2008). E dentro dessa esfera, alguns estudos revelam que um dos principais problemas relacionados ao comportamento organizacional é a compreensão do por que os indivíduos desempenham e comportam-se da maneira como o fazem em seu trabalho e em suas organizações (BOWDITCH; BUONO, 1992). Perguntas com o objetivo de compreender o que leva uma pessoa a se dedicar ao máximo em um projeto ou ação mais do que outra, que possui um desempenho mínimo, permeiam esse tema. Por isso, a motivação humana tem sido considerada como um processo psicológico que é diretamente interligado com costumes, impulsos ou tendências de efetivar determinados comportamentos.

Sob essa perspectiva, para compreender melhor essas questões, buscou-se na literatura da área da Administração algumas teorias que sustentam esse campo de pesquisa. Nesse sentido, percebe-se diferentes teorias motivacionais, derivando disso distintas classificações. Hellriegel *et al.* (1986) apresentam em sua obra uma subdivisão das teorias motivacionais em duas grandes classes. A primeira denominada de “teorias de conteúdo” (*content theories*) busca identificar quais são os fatores que energizam, direcionam e limitam o comportamento do indivíduo, tendo como foco principal aquilo que o motiva (HELLRIEGEL *et al.*, 1986). E, por outro lado estão as “teorias do processo” (*process theories*), que descrevem e analisam como os fatores pessoais podem interagir, influenciar e promover determinados comportamentos (HELLRIEGEL *et al.*, 1986).

Tabela 3: Classificação das teorias da motivação humana.

Teorias de Conteúdo	Teorias de Processo
Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow	Teoria do Estabelecimento de Objetivos – Locke
Teoria dos dois fatores – Herzberg	Teoria do Reforço – Skinner
Teoria ERC - Alderfer	Teoria da Equidade ou Teoria do Equilíbrio - Adams
Teoria das Necessidades Adquiridas - McClelland	Teoria da Expectância ou Teoria da Instrumentalidade - Vroom

Fonte: Elaborado pela autora.

Já Bowditch e Buono (1992) destacam a existência de três grandes classes de teorias motivacionais. Eles, além das duas categorias defendidas por Hellriegel *et al.* (1986),

incluem mais uma denominada “teorias baseadas no ambiente”. Eles afirmam que essa subdivisão teórica sobre a motivação humana assume a função de sustentar ou manter o comportamento ao longo do tempo. Mas, para sustentar o levantamento teórico nessa pesquisa, adotar-se-á a perspectiva defendida por Hellriegel *et al.* (1986), por acreditar ser ela mais adequada à perspectiva adotada neste estudo.

A- Teorias de conteúdo da motivação

Nesta categoria Hellriegel *et al.* (1986) destacam quatro teorias básicas. A primeira delas é a *Teoria da Hierarquia das Necessidades* desenvolvida por Maslow que em sua proposta destaca a hipótese de que a motivação do indivíduo obedece a uma hierarquia de cinco necessidades — fisiológica, segurança, social, estima e auto-realização. Assim, para que as necessidades mais altas sejam saciadas é fundamental que as necessidades básicas sejam satisfeitas primeiramente.

A segunda proposta é encabeçada por Alderfer com a *Teoria ERC*, sendo uma simplificação da teoria de Maslow. Assim, ao invés de cinco, Aldefer defende três necessidades básicas do indivíduo: a existência, o relacionamento e o crescimento e, ao contrário de Malsow, a teoria ERC postula que os fatores não sofrem qualquer influência hierárquica rígida para a satisfação das necessidades.

Como terceira teoria apresenta-se a *Teoria dos dois fatores* ou *Teoria da Higiene-Motivação* de Herzberg que trata da motivação no trabalho por meio de dois fatores: os fatores higiênicos ou insatisfacientes (que determinam que a insatisfação que está ligada ao ambiente no qual a pessoa trabalha — salários, políticas, condições ambientais do trabalho) e os fatores motivacionais ou satisfacientes (que estão relacionados ao conteúdo do trabalho — o trabalho em si, responsabilidade, crescimento, progresso, realização pessoal). Esses dois fatores são bidimensionais e representados por dois contínuos independentes.

E, por último, mas não menos importante, destaca-se a *Teoria das Necessidades Aprendidas* escrita por McClelland (1987, 1953). Advinda do campo da psicologia, esta teoria está ligada aos conceitos de aprendizagem, ou seja, ele defende que as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas. Além disso, a *Teoria das Necessidades Adquiridas* estabelece o relacionamento, a realização e o poder e o *status* como as necessidades básicas do indivíduo. Para ele, durante a vida, as pessoas aprendem e desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam o seu comportamento e desempenho. Outro ponto de destaque nessa teoria é que, nos níveis organizacionais, McClelland encontra uma combinação que revela uma alta necessidade de poder e *status* das pessoas, ou seja, uma alta necessidade de influenciar os outros para crescer e ter destaque na organização e uma baixa necessidade de

relacionamento, que leva o indivíduo a tomar decisões difíceis sem se preocupar em ser duro ou desagradável.

B- Teorias de processo da motivação

Enquanto as teorias de conteúdo, listadas acima, se preocupam em identificar quais os fatores que interferem no comportamento do indivíduo, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e finalizado (HELLRIEGEL *et al.*, 1986).

Hellriegel (1986) distingue quatro teorias de processo. A primeira delas é a *Teoria do Estabelecimento de Objetivos* desenvolvida por Locke que determina que o trabalho em direção a algum objetivo constitui-se em uma grande fonte de motivação, pois estabelece um ponto a ser alcançado. Assim, defende que a motivação é um processo que promove o desenvolvimento, a negociação e a formalização do ponto que o indivíduo deseja e se responsabiliza em alcançar.

A segunda teoria apresenta-se como um estudo baseado na lei de efeito de Thorndyke, mas que foi efetivamente popularizada por Skinner como a *Teoria do Reforço*. Ela é baseada na teoria comportamental que salienta que o esforço condiciona o comportamento e que este não é determinado pelos eventos cognitivos internos do indivíduo, mas sim pelo ambiente. Assim, a teoria do reforço ignora o estado íntimo do indivíduo e se concentra apenas no que acontece com ele no momento em que age de uma determinada forma.

A terceira perspectiva tem-se a *Teoria da Equidade* ou *Teoria do Equilíbrio*, de Adams. Nessa teoria, acredita-se que a organização é um sistema de contribuições e recompensas. Assim, a teoria da equidade avalia as contribuições — o que a pessoa dá — em relação às recompensas — o que a pessoa recebe — do seu trabalho na organização. Essa movimentação de contribuições e recompensas é foco de comparação entre os indivíduos. As distinções provocam reações geradas para nivelar ou eliminar as lacunas existentes.

E a quarta e última teoria de processo é a *Teoria da Expectância* ou da *Instrumentalidade* proposta por Vroom. Essa teoria argumenta que a tendência para agir de certa maneira depende da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo, ou seja, ele será motivado a se esforçar para realizar algo quando ele acredita que seu esforço o levará a uma boa avaliação do desempenho.

A partir desse olhar mais direcionado das premissas e dos conceitos presentes das principais teorias motivacionais existentes, percebe-se que elas foram desenhadas para tentar entender a complexidade desse *campo* de estudo, mas que uma apenas não

consegue explicar o comportamento humano em todas as situações, oferecendo inesgotáveis conclusões sobre a natureza do indivíduo e o contexto em que a motivação está sendo utilizada e observada.

Mas, como foco desse estudo, faz-se mister analisar a motivação humana sob o prisma do compartilhamento da informação nas organizações. Dentro desse contexto, destacam-se diversos estudos que abordam essa linha de pesquisa como, por exemplo, Ipe (2003), Alcará *et al.* (2009), Liu e Fang (2010), Hung *et al.* (2011), King e Marks Jr. (2008), Siemsen *et al.* (2008), Lam e Lambermont-Ford (2010) e Steinel *et al.* (2010).

Sob essa perspectiva, Dyer e Nobeoka (2000) sugerem a existência de três dilemas associados ao compartilhamento da informação no cenário organizacional, sendo o primeiro deles justamente a motivação. Nesse sentido, os autores destacam na necessidade de incentivar os membros da organização a participar de uma rede integrada e compartilhar abertamente seus conhecimentos de valor com outros membros. Segundo eles, a tendência natural é dos indivíduos protegerem o seu *know-how*, por acreditarem que este é uma propriedade, prevenindo também o repasse e a aquisição de conhecimentos indesejáveis. Isso gera relutância nos indivíduos em participar das atividades interorganizacionais de troca da informação.

Sob essa ótica, Ipe (2003) corrobora Dyer e Nobeoka (2000) ao afirmar que as pessoas não gostam de compartilhar sem ter motivação e, com certeza, isso influencia o processo. Para ela, a motivação pode ser interna (percepção do poder incorporado pelo conhecimento e da reciprocidade que resulta no compartilhamento) ou externa (relação do destinatário e da recompensa por compartilhar). Essa motivação é influenciada pelo poder que o conhecimento compartilhado pode proporcionar, pela reciprocidade das relações de troca, pela recompensa oferecida no ato de participar e das oportunidades de compartilhamento que a organização proporciona aos indivíduos (IPE, 2003), ou seja, a motivação pode ser considerada como o resultado entre o indivíduo e a situação — e todas as variáveis — que o envolvem.

Analisando as ideias citadas anteriormente, pode-se perceber que a motivação do indivíduo é um tema muito mais complexo do que se imagina. Sob esse prisma, a questão da motivação nas organizações ganha novas nuances porquanto está diretamente ligada a fatores intrínsecos a cada indivíduo. Deve-se perceber cada qual como único em relação a seus valores, objetivos, expectativas, habilidades, talentos e, conseqüentemente, a sua força motivacional. Reforçando essa ideia, Bergamini (1997) destaca que “a motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”. (BERGAMINI, 1997, p. 24).

Assim, além da motivação ser um fator pessoal, pode-se dizer que os fatores individuais quando reunidos aos componentes organizacionais, formam uma unidade empresarial, que representa a união de crenças individuais com a cultura empresarial. Por esses motivos, caberá à organização respeitar a individualidade de cada funcionário com o objetivo de transformar sua capacidade individual em potencial produtivo e criativo, já inerente em cada um, de acordo com a sua cultura e valores organizacionais. Para isto, cada organização deve criar suas próprias formas de incentivar seus colaboradores a fim de proporcionar a correta motivação do indivíduo dentro da sua realidade. Todavia, as pesquisas e estudos científicos realizados no campo da motivação não são aplicáveis em todas as situações, ou seja, as ações motivacionais realizadas em uma organização, em um grupo de trabalho e/ou em um indivíduo, não podem ser copiadas, transferidas ou trabalhadas para a aplicação em outras realidades.

Diante dos fatos apresentados acima, pode-se afirmar que não há uma fórmula ou receita que garanta a motivação do indivíduo dentro das empresas, pois a motivação funciona como meio impulsionador e dinâmico relativo aos aspectos referentes ao comportamento do indivíduo, bem como a sua representatividade dentro da empresa. Sob essa ótica, o caminho do compartilhamento da informação pode estar presente na forma de incentivo aos indivíduos a participar e contribuir com conhecimento para gerar um produto coletivo.

Confiança

A confiança dentro das sempre foi um dos pontos essenciais para o desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais e das trocas de informação entre indivíduos e equipes, por ser ela, considerada um aspecto capaz de fortalecer a crença na integridade, no caráter e nas competências de cada um. Estabelecer vínculos de confiança requer tempo e dedicação, além de ser uma tarefa árdua.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a “confiança é o sentimento mútuo de que nenhuma das partes envolvidas explorará as vulnerabilidades da outra” (BARNEY; HANSEN, 1994 p. 176). E, para que haja realmente compartilhamento da informação, é imprescindível que exista confiança entre os indivíduos, já que a decisão de trocar informações é sustentada diretamente pelos vínculos estabelecidos por esse sentimento.

Com base nisso, McInerney (2006) afirma que o indivíduo, ao compartilhar informações, parte do pressuposto que este é um processo ético e transparente e que assim as informações que são transmitidas são úteis e poderão ser utilizadas para uma finalidade positiva. Na ausência da confiança, as práticas formais de compartilhamento de informações tornam-se insuficientes para encorajar indivíduos a compartilharem seu conhecimento dentro do ambiente de trabalho (ALCARÁ *et al.*, 2009; GROTO, 2008; DAVENPORT;

PRUSAK, 1998). Além disso, a ausência de confiança nos relacionamentos organizacionais pode gerar a relutância dos indivíduos em participar das trocas de informação por acreditarem que se trocarem informações com um colega estarão perdendo poder e, pela exposição, gerando um sentimento de vulnerabilidade (HUYSMAN; WIT, 2004)

Robbins (1999), em uma de suas pesquisas, identificou cinco dimensões que fundamentam o conceito de confiança. Segundo ele, as dimensões integridade (referente à honestidade e à confiança) e competência (conhecimento, habilidades técnicas e interpessoais) foram as que obtiveram maior destaque, pois determinam a capacidade do indivíduo, seja pelo seu caráter moral, seja pela sua capacidade de realização das tarefas e de integração do indivíduo. Os resultados descritos por Robbins (1999) revelam a importância da relação de confiança entre as equipes de uma organização, além de destacar pontos importantes para a construção de relações mais integrativas.

Em outro estudo, Wu *et al.* (2009) apresentam a relação entre a confiança interpessoal, o compartilhamento da informação e o impacto do altruísmo individual em um ambiente de interação social. Os resultados da pesquisa indicam que a criação e manutenção de um ambiente de interação na organização intensificam a associação positiva entre confiança nos colegas e as trocas de informações.

Nesse sentido, Darley (1998, citado por TARAPANOFF, 2006) destaca que a confiança, assim como o compartilhamento, é, na maioria das vezes, um ato voluntário que requer boa vontade daquele que detém o conhecimento. Nessa perspectiva, para que as trocas de informação sejam baseadas na confiança, a relutância em participar das trocas deve ser abolida, encorajando-se a abertura, a transparência e a comunicação direta entre os indivíduos na organização.

Reciprocidade

“O ato de compartilhar informações está implicitamente ligado ao sentimento de reciprocidade, ou seja, os indivíduos só compartilham se recebem algo em troca” (COHEN, 1998). Bukowitz e Williams (2002) destacam que a reciprocidade é tema central para a gestão do conhecimento, sendo uma das principais condições para a efetiva atividade de compartilhar informação. Isso exige a existência de canais de troca bidirecionais, ou seja, que possibilitem as trocas mútuas entre os envolvidos no processo. Essa temática é reforçada pela *Teoria Matemática da Comunicação* defendida por Shannon e Weaver (1975) já que o processo de comunicação é entendido como uma via mão dupla entre o emissor e o receptor, em que a comunicação é concretizada pelo envio e retorno (*feedback*) de informações.

Já Dyer e Nobeoka (2000) afirmam que a reciprocidade pode apresentar-se de duas maneiras: a) direta, exercida ao mesmo tempo entre o emissor e o receptor; b) indireta,

praticada pelo indivíduo que contribui para as trocas de informação sem a expectativa de receber algo em troca. Assim, percebe-se que

[...] as pessoas contribuem com a expectativa de que, eventualmente, receberão algo em troca. Igualmente, receber conhecimento da outra pessoa implica que, em algum momento, você lhe dará algo em troca. Se esse contrato é quebrado, a contribuição vai ficando pelo caminho [...] (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 211).

Nesse sentido, as organizações necessitam compreender que os seus funcionários não são úteis apenas pelo conhecimento que detêm, mas sim pela capacidade que eles possuem de continuar aprendendo (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) e compartilhando informações. Por isso, uma cultura organizacional alicerçada na valorização dessas práticas possibilita que o funcionário assimile que fornecendo informações e conhecimentos ele receberá sempre algo em troca que contribuirá para o seu crescimento.

Sob essa visão, acredita-se que a reciprocidade facilita o compartilhamento da informação e possibilita que os indivíduos agreguem valor pelo que compartilham com os outros. A manutenção da reciprocidade nas equipes é vantajosa também por afastar o medo da exploração entre os envolvidos, eliminando a falta de retorno com as trocas informacionais (ALCARÁ *et al.*, 2009).

Sentimento de pertencimento

Outro fator inerente ao compartilhamento da informação é o sentimento de pertencimento do indivíduo dentro de um grupo ou uma equipe. Esse sentimento contribui para a promoção ou fortalecimento da confiança, da reciprocidade e da ação coletiva em prol do alcance de um objetivo, levando o indivíduo a se sentir parte integrante de uma comunidade, facilitando o compartilhamento com os demais membros (COHEN, 1998).

Dyer e Nobeoka (2000) ressaltam que fortes laços interconectados de uma rede são parte da difusão (exploração) do conhecimento existente por conhecimento novo. De qualquer forma, a alta interconectividade e os fortes laços de redes são efetivos na difusão do conhecimento, pois 1- a redundância dos laços faz isso ser fácil para os membros da rede por localizar potencialmente o conhecimento de valor, e 2- laços fortes produzem confiança necessária para facilitar a transferência do conhecimento. “De qualquer forma, se a rede é efetiva na gestão do conhecimento, ela deve criar ‘princípios coordenados’ que suportem a coordenação entre empresas especializadas” (DYER; NOBEOKA, 2000, p. 364).

Assim, o grande desafio é conseguir que os indivíduos colaborem de forma integrada para a produção de informações coletivas, reforçando as relações de pertencimento entre o grupo. Para isso, as organizações devem ater-se para o fortalecimento e integração de todos os laços de relacionamento com o objetivo de proporcionar trocas de informação participativas, uniformes e equilibradas entre todos os

componentes da organização. Sob essa perspectiva, a organização não incentiva ou reforça a aquisição de informações ‘sem esforço’ por parte de alguns membros e contribui para que esses indivíduos sejam mais recíprocos para com os outros.

2.5.2 Fatores Organizacionais

Cultura organizacional

A cultura organizacional define padrões informais e não escritos de comportamentos aceitáveis e não-aceitáveis que orientam os colaboradores de uma organização a atuarem no seu dia-a-dia para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Robbins (1999) define o termo cultura organizacional como

um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações. Esse sistema de significados partilhados é (...) um conjunto de características-chave que a organização valoriza (ROBBINS, 1999, p. 374).

Bowditch e Buono (1992) sustentam a mesma base conceitual, mas complementam que

[...] a cultura organizacional se refere ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo. De certa forma, a cultura organizacional é um reflexo da “personalidade” da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, nos permite prever atitudes e comportamentos (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 182).

Na verdade, a cultura é a representação da maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente, mas que se constitui, em sua grande parte, de muitos aspectos mais facilmente percebidos do que visíveis. Schein (1992) chama isso de “pressupostos básicos [...] que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas” (SCHEIN, 1992, p. 02).

Assim, a cultura desempenha várias funções dentro de uma organização. Robbins (1999) destaca cinco funções principais das culturas organizacionais: 1- delimitar as fronteiras entre a organização e o ambiente externo; 2- transmitir a identidade corporativa; 3- gerar comprometimento dos indivíduos aos interesses da empresa; 4- intensificar a estabilidade social por meio do fornecimento de padrões para o direcionamento das ações; 5- guiar e modelar as atitudes e comportamentos dos funcionários.

Por esse descritivo, acredita-se que o papel da cultura dentro das organizações é primordial para a criação e manutenção do espírito da empresa e da equipe. E é este norteador que definirá como o compartilhamento da informação funcionará, ativando posturas e atitudes dos envolvidos por meio da definição de valores, crenças, políticas e diretrizes para promover as trocas informacionais no ambiente corporativo.

É por esse prisma que a cultura organizacional tem sido identificada como um tema importante dentro das pesquisas de gestão do conhecimento. Ipe (2003) também acredita que a cultura do ambiente de trabalho é um fator que possibilita o compartilhamento da informação. Nesse sentido, ela defende que “muitos fatores que possibilitam o compartilhamento do conhecimento são influenciados pela cultura que predomina nas subunidades e/ou, de forma geral, na organização” (IPE, 2003, p. 175). Para ela, a cultura organizacional é reconhecidamente uma das maiores barreiras para a construção, o compartilhamento e o uso efetivo do conhecimento. Acima de tudo, a cultura reflete os valores, as normas e as práticas da organização que geram uma reação em cadeia que afeta o comportamento de toda a empresa, favorecendo para que os valores sejam manifestados por meio de normas que, em contrapartida, modelam as práticas específicas (IPE, 2003).

De Long e Fahyer (2000) seguem a mesma linha de pensamento de Ipe (2003) sobre as manifestações em cadeia que a cultura organizacional promove. Eles aprofundam a questão destacando a importância dos valores para a construção dos comportamentos organizacionais. Para eles, os valores de uma organização geralmente são difíceis de articular e mudar, e possuem alto impacto na criação e uso do conhecimento na organização. Contudo, em relação aos comportamentos, não podem ser subestimados. Assim, os autores apresentam um diagrama que indica os fatores que influenciam o comportamento organizacional. Destaca-se nesse diagrama a seta que liga os valores ao comportamento, referenciando a importância que eles dão aos valores como os principais fatores que influenciam o comportamento na organização.

Figura 6: Elementos culturais que influenciam o comportamento



Fonte: De Long e Fahyer, 2000.

Nesse sentido, De Long e Fahyer (2000) revelam que cultura organizacional e a gestão do conhecimento estão intimamente relacionadas, já que “toda a discussão sobre conhecimento que não seja relacionada com a cultura é enganosa” (DE LONG; FAHYER, 2000, p.116). Além disso, percebe-se também uma relação muito próxima com cultura informacional, já que ela influencia decisivamente na formatação e no gerenciamento dos produtos de informação (ORNA, 2005). Assim, a cultura informacional contribui para o reconhecimento da informação como valor operacional e estratégico para a tomada de decisão e como um fator efetivo para a formatação de políticas e programas de tecnologia da informação (CURRY; MOORE, 2003).

Com essa linha de raciocínio, pode-se concluir que a cultura informacional é uma parte da cultura organizacional que influencia e contribui diretamente para a gestão e uso direcionados da informação. Sob esse aspecto, Curry e Moore (2003) ressaltam que a cultura informacional e cultura organizacional são parte integrante do processo de criação de uma organização baseada no conhecimento. Assim, à medida que as práticas informacionais são estabelecidas por uma estrutura social de papéis, por regras e garantias, elas são consideradas como uma manifestação das normas e valores que a cultura informacional integra em sua estrutura.

Natureza do Conhecimento

Conhecimento nas organizações pode apresentar-se sob a forma de conhecimento tácito¹⁹ ou explícito²⁰. Esses diferentes tipos de conhecimento têm sido valorizados de maneira distinta dentro das organizações devido ao valor atribuído ao conhecimento e isso influencia de forma significativa no modo como esta informação e o conhecimento é compartilhado dentro das organizações. Nesse sentido, é possível identificar variâncias entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito em diversas práticas de GC como na codificabilidade e mecanismos para transmissão, nos métodos para a aquisição e acumulação e no potencial para ser coletado e distribuído (LAM, 2000; DAVENPORT, 1998).

Mas, independentemente do tipo de conhecimento, fica claro que ambos possuem grande importância para o compartilhamento das informações, sendo a forma como o conhecimento é compartilhado a maior distinção entre eles. Isso porque o conhecimento tácito é de difícil transmissão, o que acarreta a necessidade de pensar

¹⁹ Conhecimento tácito (competências, juízos e intuições), conceitualmente definido como aquele que o indivíduo possui, mas não percebe, pois é adquirido na prática e não é facilmente descrito e transmitido (Nonaka; Takeuchi, 1997).

²⁰ Conhecimento explícito (competências e fatos susceptíveis), que é aquele que o indivíduo tem consciência que possui e que, ao contrário do primeiro, é facilmente documentado, registrado e transmitido (Nonaka; Takeuchi, 1997).

estrategicamente no que, como, quando e porque fazer a transferência do conhecimento, como forma de torná-la efetiva em sua proposta e objetivo (IPE, 2003).

Por esses motivos, é possível afirmar que o conhecimento é complexo e envolve muitas nuances que inclui a extensão pela qual os indivíduos percebem seus conhecimentos como de valor para a organização e para si mesmos. Nesse sentido, o conhecimento pode ser reconhecido como um recurso de valor para a empresa, contribuindo para a tomada de decisões e para a construção de processos mais amplos de disseminação, bem como ser reconhecido como um promotor da reputação e do poder do indivíduo.

Mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas de relacionamento

O compartilhamento da informação necessita, para funcionar e dar resultados à organização, que os colaboradores da empresa tenham ferramentas, meios e mecanismos adequados para realizar as trocas informacionais. De acordo com Shin *et al.*(2000), a principal barreira para o compartilhamento da informação é o bloqueio dos canais de comunicação entre o provedor do conhecimento e o receptor. Para eles, “os fluxos de conhecimento nas organizações são fundamentalmente dirigidos pelos processos de comunicação e os fluxos de informação” (SHIN *et al.*, 2000, p. 343-344).

Sob outra ótica, Burns e Mckinnon (2002) destacam que o compartilhamento da informação se faz por mecanismos formais e informais. Para eles, os mecanismos formais consistem em sistemas gerenciais tradicionais que coletam dados de diferentes partes da organização e os distribuem normalmente em formato de relatório. Já os mecanismos informais incluem a comunicação interpessoal que podem ocorrer em reuniões, em conversas casuais ou agendadas, por observação direta e por relatórios informais (BURNS e MCKINNON, 2002).

Diante disso, destacam-se alguns estudos que revelam que grande parte de informações são compartilhadas informalmente, por meio dos canais de relacionamento e aprendizagem informais. Brown e Duguid (1991) ressaltam que a comunicação face a face é, na maioria das vezes, promotora dessas ações, proporcionando aproximação dos indivíduos e criação de hábitos comuns, como da linguagem verbal e não-verbal (BROWN; DUGUID, 1991).

Numa outra vertente, vislumbram-se estudos que destacam a influência e participação da tecnologia nos processos de gestão do conhecimento e na alavancagem das ações de compartilhamento. Nesse aspecto, fica explícito que a tecnologia está altamente presente e atuante nas rotinas e atividades do cotidiano das empresas modernas e, com os seus avanços cada vez mais rápidos e constantes, o compartilhamento da informação tornou-se mais viável, tanto para diminuir o tempo gasto em determinadas

tarefas como para reduzir custos de produção e de manutenção nas empresas (KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002; YANG; CHEN, 2007). Sob essa perspectiva, a tecnologia assume a posição de requisito de apoio para as trocas das informações no ambiente organizacional.

Mas, por outro lado, é possível verificar que, a capacidade de conhecimento técnico que um indivíduo necessita para efetuar as trocas de informação utilizando a tecnologia pode ser um fator inibidor crítico quando uma empresa implementa um sistema de compartilhamento. Keong e Al-Hawamdeh (2002) aprofundam nessa questão tratando do problema da “tecnofobia”. Para estes autores, alguns indivíduos ainda se sentem intimidados pelos computadores e seus sistemas. Nesse sentido, destaca-se a necessidade da adoção de interfaces mais amigáveis (HALL, 2001) e intuitivas para os usuários, elaboração de treinamentos e cursos de formação e na estruturação de um suporte técnico robusto para ajudar os trabalhadores utilizar com mais eficiência as ferramentas de tecnologia disponíveis nas empresas. Fazer com que o usuário se sinta à vontade e confiante com as tecnologias adotadas pela organização é um passo fundamental para o sucesso do compartilhamento das informações.

Esses fatores revelam a importância da criação de uma cultura que favoreça as trocas, bem como da construção de ferramentas que sejam adequadas ao uso e participação do usuário direto, o próprio funcionário (HUYSMAN; WIT, 2004).

Prestígio – Poder e Status

Para os fins desse estudo, adotou-se o termo ‘prestígio’ para designar duas classes de fatores que podem influenciar as trocas de informação: o de poder e o de *status*. Isso porque acredita-se que esses fatores estão diretamente relacionados em relação aos seus significados e representatividade na estruturação dessa pesquisa²¹. Além disso, têm-se a finalidade de evitar possíveis conflitos terminológicos que possam surgir posteriormente na construção do modelo e análise dos dados coletados.

Com isso, inicia-se a discussão tratando sobre o poder, ressaltando-o como parte integrante e essencial de todos os níveis da organização humana (BERLE, 1969). É por isso que, em diferentes épocas, estudos acerca do poder foram realizados com o objetivo de tentar entender como e por que as pessoas utilizam o poder e, ao mesmo tempo, compreender os efeitos que o poder exerce nas pessoas (KRAUSZ, 1988).

Dentre os autores que buscaram determinar um conceito para o termo “poder”, como a capacidade de influenciar ou outros (KRAUSZ, 1988, MCCLELLAND; BURHAM,

²¹ De acordo com o Dicionário Michaelis, prestígio significa “grande influência, importância social”. Como poderá ser comprovado, os conceitos defendidos dos termos poder e status estão diretamente relacionados a essa definição, sendo o poder uma forma de influência e o status uma forma de destaque. Fonte: <http://michaelis.uol.com.br/>.

1978) e seguindo a mesma linha, Leavitt *et al.* (1980, citado por Krausz, 1988, p. 13) defendem que poder é a “capacidade de uma pessoa influenciar ou controlar o comportamento de outras”. Assim, analisando os conceitos apresentados percebe-se que a maioria dos autores associa à palavra “poder” o termo “influência”.

Nessa linha, alguns autores descrevem a tipologia do poder, demonstrando que existem várias categorias de poder e todas relacionadas à capacidade de influenciar. French e Raven (1959, citado por KRAUSZ, 1988) apresentam em seu trabalho cinco tipos de poder, cada um voltado para uma fonte diferenciada de habilidade. Em cima dessa classificação, Krausz (1988) faz uma releitura da categorização dessa proposta, reajustando os tipos de poder em níveis distintos denominados de poder organizacional e poder pessoal. Krausz (1988) defende essa subdivisão de nível macro e micro alegando que são as ações dos indivíduos, e não o poder propriamente dito, que realmente influenciam o indivíduo ou a situação (KRAUSZ, 1998).

Quadro 1: Comparativo entre os tipos de poder.

Classe	French e Raven (1959)		Krausz (1988)	
	Tipo de poder	Conceito	Tipo de poder	Conceito
ORGANIZACIONAL	PODER COERCITIVO	Influenciar através da punição.	PODER DE COESÃO E/OU PRESSÃO	Relacionado à ação punitiva, como forma de garantir a aceitação.
	PODER DE RECOMPENSA	Influenciar através das recompensas.	PODER DE RECOMPENSA	Compreende os mecanismos de compensação.
	PODER LEGÍTIMO	Influenciar através do direito reconhecido ou legitimado.	PODER DE POSIÇÃO	Respeito à hierarquia da estrutura organizacional.
INDIVIDUAL	PODER “EXPERT”	Influenciar através do conhecimento ou da percepção do conhecimento que uma pessoa atribui a outra.	PODER DO CONHECIMENTO	Constituído pelas habilidades, informações, vivências e experiências da pessoa que permitem criar elos de influência na empresa.
	PODER REFERENTE	Influenciar através da identificação de uma pessoa com a outra.	PODER DE APOIO	Capacidade de estimular e envolver outras pessoas nas atividades da organização.
			PODER DE COMPETÊNCIA INTERPESSOAL	Capacidade de comunicação, abertura, flexibilidade, relacionamento que o indivíduo dispõe para tornar as reações respeitadas e gratificantes.

Fonte: Baseado em French e Raven (1959, citado por Krausz, 1988) e Krausz (1988). Elaborado pela autora.

O quadro acima evidencia a similaridade entre as categorias de classificação criadas e defendidas pelos dois autores. Mas, para fins desse estudo, ressalta-se as categorias do poder “*expert*” (FRENCH; RAVEN, 1959 citado por KRAUSZ, 1988) e do poder do conhecimento (KRAUSZ, 1988) - ambos delimitados como uma força capaz de influenciar os outros indivíduos a partir de elos formados pela percepção do que o outro

conhece - nota-se a importância que o conhecimento possui na construção de relações profundas e diferenciadas simplesmente grau de conhecimento dos indivíduos.

Nesse sentido, alguns autores referem-se ao poder como um sentimento que está vinculado à ideia de que “ter conhecimento é poder”, mas efetivamente o poder (de acordo com o propósito) pode dificultar o compartilhamento da informação (ALCARÁ *et al.*, 2009). A literatura destaca que o poder advindo da aquisição do conhecimento garante ao possuidor do conhecimento uma sensação de diferenciação e superioridade, além de vantagem na argumentação de seus pontos de vista em relação aos outros indivíduos. Mas, com o advento da sociedade da informação, esse paradigma está ruindo. A acumulação de conhecimento pode gerar ganhos individuais momentâneos, mas que em pouco tempo geram prejuízos legítimos para o seu possuidor e para a própria organização pela falta de interação das informações. Assim, o verdadeiro poder das organizações modernas está na sua capacidade de promover interatividade e conectividade entre seus membros.

Já o *status*, apesar de se diferenciar do conceito de poder, está intimamente relacionado a ele. Nowak e Sigmund (2000) salientam que o ser humano tem obsessão pela reputação, pelo *status* que tenha adquirido ou que poderá vir a alcançar em uma comunidade ou em um círculo social no qual está inserido. Segundo eles, “o *status* pode ser um fator implícito para o compartilhamento de informações, porquanto este poderá ser visto com bons olhos pelos demais membros da comunidade” (NOWAK; SIGMUND, 2000).

Por outro lado, Hall (2001) ressalta que, se utilizado indevidamente, o *status* pode gerar inibição do processo de troca de informação entre os indivíduos. Para que nisso não ocorra, ele afirma que o ambiente de troca de informações deve incentivar a criação e manutenção de uma visão ampla voltada para que as informações compartilhadas possam contribuir para o processo de troca e melhoria do conhecimento do grupo, aumentando, assim, o volume de contribuições e o fluxo de informações.

Assim, sob as perspectivas apresentadas, percebe-se a existência de uma forte relação entre o poder e o *status* em relação à forma como são efetivadas e incentivadas as trocas de informação no ambiente organizacional (IPE, 2003). Tal argumento pode ser justificado pelo fato de que a maioria dos indivíduos tem obsessão pelo poder, pelo *status* e pela reputação pelo que já tenham conquistado ou pelo que poderão vir a adquirir (NOWAK; SIGMUND, 2000). Além disso, vislumbra-se que se mal direcionada, a busca pelo prestígio pode impulsionar a necessidade de promoção do indivíduo em detrimento dos objetivos coletivos. Dessa forma, faz-se necessário destacar o prestígio como um fator influenciador do comportamento humano, podendo ter sua origem no perfil e personalidade de cada indivíduo, bem como ter sua raiz num fator externo capaz de incentivar (ou não) comportamentos ou ações por meio do repasse e assimilação de valores coletivos. Nesse

sentido, percebe-se a que se trata de um tema delicado e repleto de nuances que pode inferir determinados efeitos aos comportamentos e relações entre os indivíduos

Premiações: recompensas e incentivos

Por ser o compartilhamento da informação uma ação voluntária, isso não quer dizer que as organizações não possam ou devem investir em programas de premiações e recompensas pela participação ativa nas trocas informacionais (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Nessa linha de pensamento, alguns autores argumentam que as organizações deveriam oferecer premiações, incentivos ou alguma forma de reconhecimento para os indivíduos que se dedicam ao compartilhamento da informação em suas atividades. Deve-se a isso a certeza de que o tempo e a energia dos indivíduos são limitados e, com certeza, cada um investirá esforços naquilo em que acreditam ou lhes dará algum retorno.

Nesse sentido, Hall (2001) apresenta três maneiras de premiar os funcionários pelas trocas de informação que eles realizam. A primeira a ser citada são as premiações por meio de incentivos financeiros (aumento de salários, gratificações em dinheiro, ações da própria empresa, etc.) que, apesar de não ser a mais eficaz, é a adequada. Algumas publicações²² indicam, surpreendentemente, que fatores como remuneração e benefícios não são, como se pensa, o principal motivador dos indivíduos. Isso reforça a necessidade de refletir o real papel das premiações financeiras dentro do ambiente organizacional perante o principal interessado: o funcionário.

Num segundo patamar está a progressão na carreira (HALL, 2001), que pode estar ligada a diversos fatores ou ações dentro do ambiente organizacional, incluindo o grau que os indivíduos acumulam ou compartilham seus conhecimentos. Dentro desse modelo é possível destacar as atitudes voltadas para a integração nas trocas de informação, incentivando aqueles que mais trocam informações a angariar benefícios para o seu desenvolvimento profissional. Nesse sentido, Hall (2001) argumenta que o avanço da carreira ou a garantia de trabalho futuro pode se tornar recompensas explícitas para o compartilhamento das informações.

E por fim, segundo Hall (2001) a construção da sua boa reputação por meio do reconhecimento dos pares também é uma estratégia de recompensa. Esse reforço está diretamente ligado às ambições individuais de cada indivíduo. Sabe-se que algumas pessoas simplesmente sentem satisfação com os resultados de comportamentos pró-sociais que valorizam a participação nas trocas de informação. Esta é uma recompensa em si mesmo. Mas, a cultura de contribuir para o trabalho do outro não é uma postura que nasce

²² ARGYLE, Chris. Employee motivation: the organizational environment and productivity. Disponível em < <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>>. Acesso em 27.11.10.

facilmente. Para que essa estratégia de recompensa funcione é necessário que a empresa evolua as formas de cooperação interna para sobrepor as barreiras impostas pela competição e pela concorrência entre funcionários e equipes. Segundo Bukowitz e Williams (2002) para que isso aconteça, os funcionários precisam visualizar o benefício de mudar os comportamentos, sendo necessário alinhar os interesses individuais e organizacionais.

Mas, como podemos distinguir esses tipos de premiações? Bukowitz e Williams (2002) fornecem uma resposta destacando em sua obra a distinção entre os termos “recompensas” e “incentivos”. Para elas, “as recompensas tendem a ser de curto prazo e vinculadas a um objetivo específico, enquanto os incentivos são de prazo mais longo e enfocados na realização de um conjunto mais abrangente de resultados” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 185), como promoções e oportunidades de crescimento profissional. Por meio dessas especificações, acredita-se que podem ser classificadas como recompensas a premiação financeira e a progressão na carreira, enquanto a realização pessoal do indivíduo é um benefício focado a curto prazo. Já o reconhecimento, esse é visto aqui como um incentivo, já que abrange não só a realização pessoal, mas a de todo o grupo, além de ter a possibilidade de abranger prazos mais longos de acordo com o investimento do grupo envolvido. Por esse panorama descrito sobre as premiações direcionadas ao compartilhamento da informação, percebe-se a importância dos fatores subjetivos às trocas, como os bons relacionamentos, a crença de realização de um bom trabalho ou a existência de reguladores da competição interna, para que o indivíduo consiga integrar-se mais ativamente ao processo de cooperação.

Assim, com a descrição dos fatores que influenciam o compartilhamento da informação que compõem esse estudo, é possível notar que cada um deles retrata e complementa aspectos divergentes que afetam o compartilhamento da informação, sobressaindo comportamentos, atitudes, ações ou posturas desejáveis ou não para facilitar as trocas de informação. O quadro abaixo relaciona os autores que foram utilizados para esse levantamento teórico, indicando as bases de pesquisa utilizadas até aqui.

Quadro 2: Referências da base teórica sobre os fatores que influenciam o compartilhamento da informação.

FATORES QUE INFLUENCIAM AS TROCAS DE INFORMAÇÃO	
Bukowitz e Willians (2002); De Long e Fahyer (2000); Hung <i>et al.</i> (2011); Ipe(2003); Ives <i>et al.</i> (2002); Keong e Al-Hawamdedh (2002); Kim e Ju (2008); Lam e Lambermont-Ford (2010); Lin (2008); Sabetzadeh e Tsui (2011); Siemsen <i>et al.</i> (2008); Tsai <i>et al.</i> (2010); Yu <i>et al.</i> (2010).	
FATORES INDIVIDUAIS	FATORES ORGANIZACIONAIS
Motivação Ref.: Alcará <i>et al.</i> (2009); Bergamini (1997); Bowditch e Buono (1992); Dubrin (2008); Dyer e Nobeoka (2000); Hellriegel <i>et al.</i> (1986); Hung <i>et al.</i> (2011); Ipe (2003); King e Marks Jr. (2008); Lam e Lambermont-Ford (2010); Lévy Leboyer (1994); Liu e Fang (2010); McClelland (1987, 1953) Pereira (2004); Siemsen <i>et al.</i> (2008); Steinel <i>et al.</i> 2010).	Cultura organizacional Ref.: Bowditch e Buono (1992); Curry e Moore (2003); De Long e Fahyer (2000); Hall (2001); Ipe (2003); Orna (2005); Robbins (1999), Schein (1992).
Confiança Ref.: Alcará <i>et al.</i> (2009); Barney e Hansen (1994); Darley (1998); Davenport e Prusak (1998); Grotto (2008); Huysman e Wit (2004); McInerney (2006); Robbins (1999); Wu <i>et al.</i> (2009).	Natureza do conhecimento Ref.: Ipe (2003); Lam (2000).
Reciprocidade Ref.: Alcará <i>et al.</i> (2009); Bukowitz e Williams (2002); Cohen (1998); Dyer e Nobeoka (2000); Shannon e Weaver (1975).	Mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas de relacionamento Ref.: Brown e Duguid (1991); Burns e Mckinnon (2002); Hall (2001); Huysman e Wit (2004); Keong e Al-Hawamdedh (2002); Shin <i>et al.</i> (2000); Yang e Chen (2007).
Sentimentos de pertencimento Ref.: Cohen (1998); Dyer e Nobeoka (2000).	Prestígio - Poder e status Ref.: Alcará <i>et al.</i> (2009); Berle (1969); French e Raven (1959); Hall (2001); Ipe (2003); Krausz (1988); Leavitt <i>et al.</i> (1980); McClelland e Burham (1978); Nowark e Sigmund (2000).
	Premiações e reconhecimento Ref.: Bukowits e Williams (2002); Hall (2001).

Fonte: Elaborado pela autora.

No item a seguir, será abordada a concepção e caracterização dos sistemas colaborativos e das ferramentas de redes sociais (*web 2.0*) sob o foco das aplicações disponíveis e utilizadas nas organizações atualmente.

2.6 Trocas de informação e sistemas colaborativos

Os conceitos que traduzem o conceito da sociedade da informação foram apresentados nos trabalhos de Alain Touraine (1969)²³ e Daniel Bell (1973)²⁴ demonstrando as influências entre os avanços tecnológicos e as relações de poder, apontando para o valor da informação como fator central para a sociedade contemporânea. Kumar (1997) complementa esse quadro quando afirma que “a sociedade da informação [...] gera mudanças no nível mais fundamental da sociedade. [...] O trabalho e o capital, as variáveis

²³ TOURAINE, Alain. La sociedad post-industrial. 3. ed. Barcelona: Ariel, 1973. 237p.

²⁴ BELL, Daniel. O advento da sociedade pos-industrial: uma tentativa de previsão social. São Paulo: 1978. 540p.

básicas da sociedade industrial, são substituídos pela informação e pelo conhecimento” (KUMAR, 1997, p. 24).

Nesse sentido, não podemos negar a relevância das TICs como ferramentas fundamentais para a promoção da coleta, tratamento e disseminação de dados e informação voltados para a criação do conhecimento (VALENTIM; MOLINA, 2010). E é justamente sobre esse ponto de vista que a sociedade da informação é descrita como um modelo de economia que lida com a informação e com as TICs como elemento central da atividade humana (CASTELLS, 2002).

O movimento dessa grande mudança pode ser reconhecido entre as décadas de 40 e 50 onde “o nascimento da informação não só como conceito, mas também como ideologia, está inextricavelmente ligado ao desenvolvimento do computador durante os anos da guerra e do período imediatamente posterior” (KUMAR, 1997, p. 19). A partir da década de 70, com a criação da *World-Wide Web*, cresceu o índice de adesão e uso dos sistemas de informação e das TICs, ampliando cada vez mais a rede de conexões digitais.

Por esse breve relato, fica claro que a revolução digital alavancada com o advento da sociedade da informação trouxe à tona questões que, até então, pareciam muito distantes de se aplicar na realidade do homem, e a evolução da tecnologia de informação vem atender à complexidade e às necessidades humanas. Nesse cenário, os sistemas de informação desempenham papéis fundamentais em qualquer tipo de organização, dentre eles o suporte aos processos e operações, apoio à tomada de decisão e suporte às estratégias competitivas da empresa. Em quaisquer dessas funções podemos encontrar a necessidade de fazer com que as pessoas trabalhem em equipe e direcionadas a um objetivo comum.

Nesse sentido, será abordado a seguir um estudo dos conceitos e das características dos sistemas colaborativos e das ferramentas de redes sociais para compreendê-los como opções viáveis para os funcionários das empresas modernas trocarem informações no ambiente organizacional. Sob essa visão, além de conceituar e distinguir cada um desses grupos de ferramentas, espera-se destacar a utilidade de cada um perante as ações colaborativas dentro das organizações.

2.6.1 Sistemas colaborativos

A complexidade e o tamanho das tarefas do mundo atual exigem maior interação entre as pessoas, e entre grupos de pessoas de talentos multidisciplinares. Proporcionar o

suporte operacional para que pessoas possam interagir cooperativamente é o objetivo dos sistemas colaborativos.

Mas o que são sistemas colaborativos? São ferramentas de *software* utilizadas em redes de computadores para facilitar a execução de trabalhos em grupos ou em equipe. Esses sistemas devem ser especializados o bastante para oferecer aos usuários formas direcionadas de interação que facilitem o controle, a coordenação, a colaboração e a comunicação entre todos os componentes do grupo. Além disso, os sistemas colaborativos possibilitam o trabalho entre os membros da equipe que dividem o mesmo espaço físico ou que estejam geograficamente dispersos, compartilhando as informações no mesmo tempo ou em tempos diferentes. Nesse sentido, pode-se afirmar que o principal objetivo dos sistemas colaborativos é diminuir as barreiras impostas pelo espaço físico e o tempo (CAMARGO *et al.*, 2005).

O surgimento dos sistemas colaborativos possibilitou a mudança da visão dos sistemas computacionais nos ambientes de trabalho, ampliando então a gama de termos relacionados aos sistemas computacionais. Seguem no Quadro 3 os principais conceitos que surgiram e que sustentam a base conceitual dos sistemas colaborativos de acordo com Almeida e Baranauskas (2008).

Quadro 3: Principais conceitos relacionados aos sistemas colaborativos.

TERMO	PALAVRAS-CHAVE	DEFINIÇÃO
Grupo	União dos indivíduos	Conjunto de pessoas que interagem e relacionam visando alcançar um objetivo em comum.
Tempo e espaço	Momento e distribuição	Tempo refere-se ao momento de uso de um sistema colaborativo e o espaço à distribuição geográfica ou localização dos usuários do sistema.
Contexto	Conhecimento do ambiente em que está inserido	O contexto permite que os usuários tenham informações sobre o grupo de trabalho em que estão inseridos. Pode ser influenciado pelo tipo de interação: 1- nível colaborativo (todos os membros possuem objetivos em comum); 2- nível cooperativo (grupos com objetivo comum, mas executados por subgrupos); 3- nível individual (uso do sistema para alcançar objetivos pessoais).
Awareness	Conhecimento do todo	Conhecimento das atividades dos outros membros do grupo, fornecendo contexto para sua própria atividade. Permite ao usuário estruturar o trabalho e compreender a atuação dos outros membros da equipe.

Fonte: Baseado em Almeida e Baranauskas (2008). Elaborado pela autora.

Segundo esses autores, essas características diferenciam os sistemas colaborativos dos sistemas tradicionais e possibilitam suporte tecnológico para a promoção da colaboração.

CSCW e *Groupware*

Para compreender os sistemas colaborativos é fundamental entender o significado de outros dois termos: CSCW e *groupware*.

CSCW é uma sigla em inglês que significa *Computer Supported Cooperative Work*, ou seja, Trabalho Cooperativo Apoiado por Computador. Este termo surgiu em 1984²⁵ como uma área de pesquisa destinada a estudar e pesquisar, sobretudo, formas de melhorar o trabalho em equipe por meio da implantação e uso de tecnologias de informação e comunicação. Tudo isso para que o produto resultante da interação entre os membros tenha maior qualidade do que a soma das contribuições individuais de cada um.

Com base nas pesquisas realizadas na área da CSCW foram desenvolvidas ferramentas, denominadas *groupware*²⁶, termo usado por Peter e Trudy Johnson-Lenz em 1982²⁷, mas que passou a ser adotado nos estudos da CSCW para definir as tecnologias comerciais que procuram implementar sistemas dessa área²⁸. Sob essa visão, o objetivo do *groupware* é dar assistência aos grupos de pessoas engajadas em uma tarefa em comum na comunicação, colaboração e coordenação de suas atividades, por meio de uma interface com um ambiente compartilhado (ELLIS *et al.*, 1993).

Assim, o *groupware* engloba diversas tecnologias baseadas no mesmo princípio: indivíduos que trabalham em conjunto para que as atividades sejam realizadas com sucesso, independentemente de quem as desenvolvem como pode ser analisado na Figura 7.

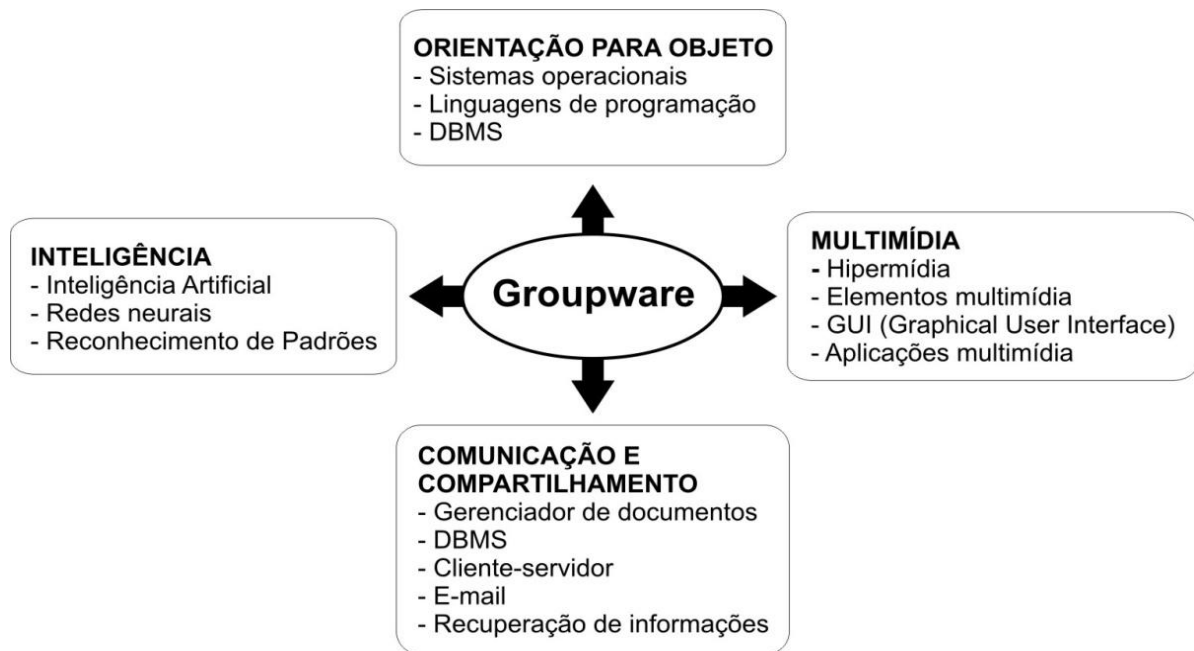
²⁵ Termo defendido por Irene Greif e Paul Cashmann ao organizarem um workshop com pessoas de várias disciplinas que possuíam o interesse de estudar o funcionamento do trabalho em grupo, além de buscar descobrir como a tecnologia (especialmente computadores) poderia auxiliá-los. Fonte: Grudin, J.: CSCW: History and Focus, IEEE Computer, n. 27, v. 5, p. 19-26, 1994 e Fluckiger, F. Understanding networked multimedia, cap. 6, p.109-121, Prentice Hall, 1995.

²⁶ Junção das palavras inglesas group (grupo) e software (programas de computação). . Fonte: Grudin, J.: CSCW: History and Focus, IEEE Computer, n. 27, v. 5, p. 19-26, 1994.

²⁷ Fonte: Grudin, J.: CSCW: History and Focus, IEEE Computer, n. 27, v. 5, p. 19-26, 1994.

²⁸ Atualmente há conferências anuais direcionadas de groupware, focalizando sistemas comerciais e sistemas experimentais, estudando a natureza do espaço do trabalho e as organizações (ELLIS *et al.*, 1993; GRUDIN, 1997).

Figura 7: Groupware e suas tecnologias.



Fonte: Cruz , 1998.

As ferramentas de *groupwares* são tipicamente classificados de duas formas: como ferramentas que disponibilizam ambientes assíncronos ou síncronos. Em ambientes assíncronos pode haver um intervalo no tempo entre as atuações e a percepção dos atores envolvidos, permitindo que os usuários compartilhem o objeto de interesse por um período de tempo mais longo. Já nas ferramentas baseadas nos ambientes síncronos, os usuários trabalham simultaneamente, compartilhando os dados em tempo real com os outros envolvidos (PINHEIRO *et al.*, 2001).

Figura 8: Tipos e exemplos de groupware



Fonte: Assis, 2000.

Sob essa perspectiva, o CSCW e o *groupware* enfatizam a coordenação, comunicações e resolução de problemas entre humano-humano ao invés de humano-máquina (BAECKER, 1992). Dessa forma, as tecnologias oriundas do *groupware* podem

ser consideradas como um “guarda-chuva” sob o qual estão outras tecnologias que podem integrar voz, vídeo e outros recursos para dar suporte ao trabalho em grupo de forma síncrona ou assíncrona (CRUZ, 2000). Por isso, muitos produtos podem ser caracterizados como da família *groupware*, porém é mister saber dividir as aplicações de forma correta.

Características e aplicações

O *groupware* oferece vantagens significativas se comparado aos sistemas individuais. Por isso, apresenta-se os principais benefícios dessa tecnologia para as organizações: facilita a comunicação, tornando-a uma atividade constante, mais eficiente e clara; abre espaço para a comunicação mesmo em situações em que não há possibilidades favoráveis; possibilita o trabalho à distância; reduz os custos com transporte, deslocamento de funcionários e tempo de trabalho; agrega os indivíduos em grupos de interesses em comuns; facilita as soluções de problemas em grupo, entre outros (COLEMAN; KHANNA, 1995, citado por ASSIS, 2000).

Quadro 4: Categorias de *groupware*

Tipo de <i>groupware</i>	Finalidade	Função
Sistemas de Apoio a Decisão (SADs)	Apoio ao processo de tomada de decisão.	Aumentar a produtividade, velocidade e qualidade do processo decisório.
Sistemas de Apoio a Reuniões	Apoio à gestão de reuniões e compromissos.	Possibilitar o consenso entre o grupo e a continuidade ao processo em salas de reunião e via videoconferência.
Editores Colaborativos	Compartilhamento de gráficos e textos na área de trabalho.	Atualização ou visualização dos conteúdos de forma síncrona ou assíncrona por vários usuários ao mesmo tempo.
Sistemas de Comunicação Síncrona	Comunicação instantânea entre os usuários.	Ferramentas síncronas para troca de informações, realização de trocas de informação informais, reuniões, encontros ou videoconferências.
Sistemas de Comunicação Assíncrona	Trocas de informação em tempos e momentos distintos.	Disponibilização de informações em sistemas especializados onde o usuário acessa o que necessita no momento que ele desejar.
Sistemas para Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)	Manipulação diária de documentos.	Contribui para a recuperação e organização das informações.
Gerenciadores de Fluxo de Trabalho (Workflow)	Eliminar rotinas improdutivas e direcionar o trabalho da equipe.	Automatizar o processo e acelerar o fluxo das tarefas.
Área de Trabalho Compartilhada (<i>Shared Workspace</i>)	Possibilitar o trabalho por meio do uso da internet, <i>intranet</i> ou <i>extranet</i> .	Facilita a armazenagem de documentos, imagens e links de outras páginas, oferecendo informações compartilhadas de maneira assíncrona e não presencial.

Fonte: Baseado em Moeckel (2003). Elaborado pela autora.

Assim, apesar dos inúmeros benefícios, para alcançar seus propósitos, o *groupware* deve ser utilizado por grupos de usuários que tenham conhecimento do contexto ao qual estão inseridos (BORGES *et al.*, 1995), estendendo esse significado e os objetivos do trabalho para o grupo como um todo. Como forma de contribuir para essa questão, são

identificadas algumas categorias de apoio ao trabalho cooperativo que serão apresentadas no Quadro 4.

Tabela 4: Classificação das aplicações CSCW.

	Ao mesmo tempo	Tempos diferentes
Mesma localização	<u>Interação Síncrona Presencial</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Apoio a Decisão • Sistemas de Apoio a Reunião 	<u>Interação Assíncrona Distribuída</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão • Sistemas de Apoio a Reuniões • Editores colaborativos • Sistemas de Comunicação Síncrona (Chat, Videoconferência, etc.)
Localização diferente	<u>Interação Assíncrona Presencial</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema para Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) • Workflow 	<u>Interação Assíncrona Distribuída</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema para Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) • Workflow • Editores colaborativos • Sistemas de Comunicação Assíncrona (Correio Eletrônico, Lista de discussão, <i>Blogs</i>, Fóruns) • Área de Trabalho Compartilhada

Fonte: Moeckel, 2003.

A Tabela 4 evidencia alguns tipos de *softwares* existentes que representam os sistemas *groupware*. É claro que há variações e outros exemplos para ser apresentados, mas cabe aqui somente apresentar uma rápida idéia dos recursos disponíveis por esse aplicativo.

Como forma de entendimento de todos esses recursos, nota-se, no campo da pesquisa acadêmica, a existência de estudos representativos acerca dos sistemas colaborativos nas áreas da Computação, dos Sistemas de Informação ou da Tecnologia da Informação. Estudos Merlin e Hirata (2010) e Prates e Raposo (2006) desenvolvem pesquisas de análise e avaliação dos sistemas colaborativos. Merlin e Hirata (2010) relatam a experiência de desenvolvimento de um sistema colaborativo para o controle de tráfego aéreo francês, enquanto Prates e Raposo (2006) apresentam os desafios vivenciados por avaliadores em um real sistema de avaliação, levando a uma discussão dos desafios e contribuições dos sistemas colaborativos envolvendo seus usuários.

Em outra esfera de pesquisa estão os trabalhos que estudam as *intranets* ou portais corporativos colaborativos também como recurso de compartilhamento da informação. Nesse sentido, destacam os estudos da Ciência da Informação de Valentin e Molina (2010) que reuniram uma visão atualizada do perfil das ações de gestão da informação e do conhecimento adotadas pelas empresas de tecnologia da informação no Brasil, e Stenmark (2005) que destaca uma diferenciação detalhada entre as ferramentas e recursos disponíveis na *intranet* e na internet, destacando a importância dessas saliências

no ambiente corporativo e na cultura organizacional. Já Carvalho (2006) analisou as relações entre a implantação das *intranets* e portais corporativos e as práticas de GC, avaliando tanto as características técnicas, os aspectos organizacionais como a influência da maturidade dos processos de gestão do conhecimento nas potencialidades de construção de sentido, criação do conhecimento e tomada de decisão. Outro trabalho relevante é apresentado por Hall (2001) que encabeça um estudo que avalia diversos fatores que influenciam o uso da *intranet*, ressaltando itens que tornam a *intranet* amigável e mais próxima do usuário.

Por todo esse contexto de aplicação e uso, percebe-se o vasto campo de pesquisa trazido com os sistemas colaborativos no campo empresarial. Dando seguimento, no próximo item outros tipos de ferramentas de troca de informação que vêm sendo utilizadas nas organizações serão apresentados: as ferramentas de redes sociais.

2.6.2 Ferramentas de redes sociais: *Web 2.0*

A perspectiva da valorização da informação e do conhecimento baseados nas trocas de informação também conduz à adoção de sistemas baseados na plataforma *web 2.0* como grandes fontes de compartilhamento da informação e de colaboração. O termo *web 2.0* foi criado por O'Reilly que define a plataforma *web 2.0*²⁹ comparando ao sistema solar. Segundo ele,

[...] a *web 2.0* não tem um limite rígido, mas sim, um núcleo gravitacional. Você pode visualizar a *web 2.0* como um conjunto de princípios e práticas que unem um verdadeiro sistema solar de *sites* que demonstram alguns ou todos esses princípios, a uma distância que varia de núcleo” (O'REILLY, 2007, p. 18-19).

Com o mesmo objetivo, Tapscott e Willians (2007) denominam a *web 2.0* como uma plataforma “global e onipresente para a computação e colaboração” (TAPSCOTT; WILLIANS, 2007, p. 30). Dessa forma, o conceito *web 2.0* pode ser compreendido como

²⁹ O termo *web 2.0* é ainda bastante polêmico, pois muitos acreditam que essa plataforma é uma novidade do século 21, mas tal informação não é verdadeira. Na verdade, desde a década de 90 a *web* já possuía propriedades da denominada *web 2.0*, mas que de fato a maioria nem sabia da sua existência. Já aqueles que tinham esse conhecimento, a ridicularizaram por não acreditarem nas suas potencialidades. Dessa forma, o que vemos hoje na *web* é simplesmente uma forma distinta com que a tecnologia incorpora e disponibiliza o *software* como forma de atender a uma demanda dos usuários. Assim, a *web 2.0* refere-se não apenas a um novo ambiente digital, mas o retrato da evolução tecnológica formado pela combinação de um conjunto de novas estratégias e de processos de comunicação mediados pelo computador. Por esse motivo, estudiosos, pesquisadores e até profissionais da área que ainda debatem o conceito e uso do termo *web 2.0* por considerá-lo parte integrante da “antiga” *web*, sendo a *web 2.0* uma evolução da primeira (JONES, 2009).

algo mais amplo e abrangente, não sendo adequado rotulá-lo dentro de uma perspectiva apenas, mas considerá-lo como um composto de ferramentas e recursos que juntos a caracterizam e constituem.

Nesse sentido, para aplicação e entendimento nesse estudo, ao se referir à *web 2.0*, será utilizado o termo “ferramentas de redes sociais” com o objetivo de reforçar a idéia da existência de uma única *web*, caracterizando esses recursos como uma plataforma de serviços em um ambiente mais dinâmico voltado para potencializar a interação e a conexão direta entre os indivíduos por meio da distribuição, publicação, compartilhamento e organização de informações *online*.

Sob essa visão, é possível perceber a transformação das relações humanas (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007) por meio da aplicação do acesso à tecnologia que coloca na ponta dos dedos as ferramentas necessárias para colaborar, criar valor e competir, tornando cada indivíduo capaz de participar para a geração de riqueza e inovação nos diversos setores da economia.

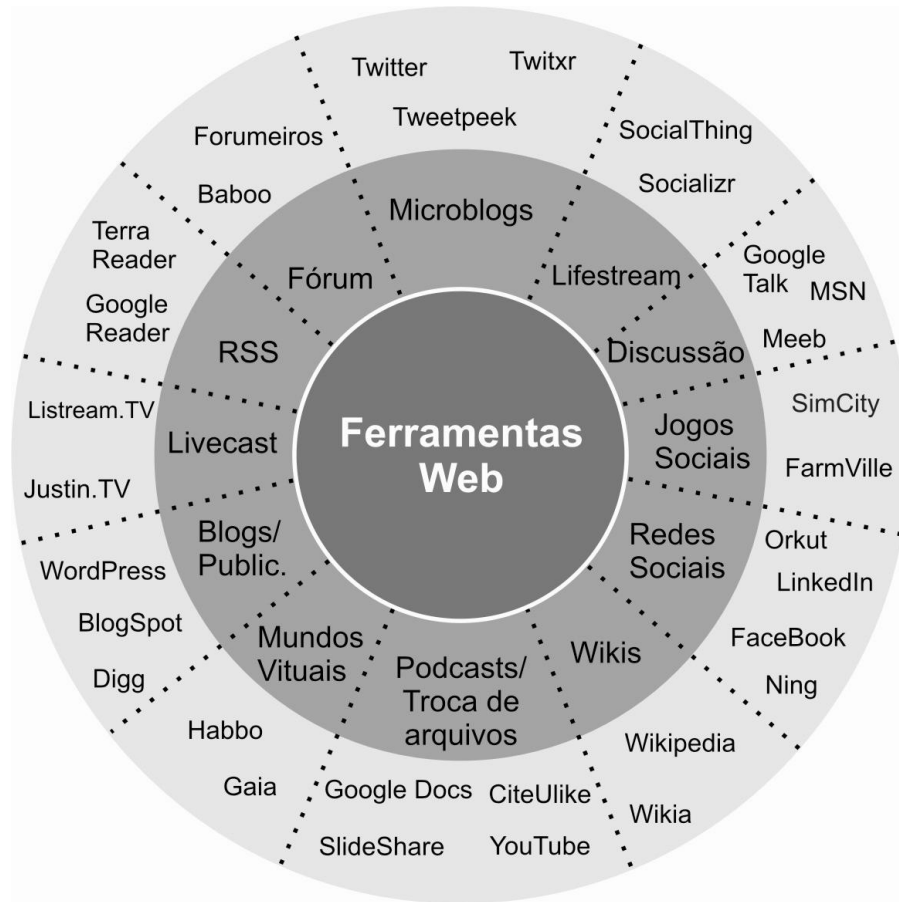
Características e aplicações

O termo “rede” é tão antigo quanto à humanidade, sendo o uso do conceito de redes sociais no cenário digital apenas um resgate do conceito original de “rede” sob um novo olhar histórico e social. Nessa vertente, o termo rede social pode ser definido como “um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados” (MARTELETO, 2001, p. 71).

Sob essa égide, uma das principais características das ferramentas de redes sociais é a sua capacidade de conectar pessoas e idéias. Neste sentido, o próprio usuário passa a ser também o administrador de seus conteúdos, publicando e buscando informações relevantes que complementem o seu conhecimento sobre determinados assuntos. Assim, em face ao desafio do compartilhamento da informação, as ferramentas de redes sociais oferecem um ambiente de fácil publicação e debate por meio da gestão coletiva de conteúdos. “Trata-se de um processo emergente que mantém sua existência através de interações entre os envolvidos”. (PRIMO, 2007, p. 21).

Diante disso, percebe-se a existência de inúmeras ferramentas de redes sociais cada qual com o seu foco para ajudar o grupo a alcançar seus objetivos. A Figura 9 ilustra essa questão, indicando no círculo intermediário a classificação geral das ferramentas e serviços disponíveis nas redes sociais e no círculo exterior alguns exemplos de cada categoria.

Figura 9: Alguns dos serviços disponíveis nas redes sociais.



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desse vasto campo de possibilidades, buscar-se-á ressaltar algumas das principais ferramentas de redes sociais disponíveis na *web*. Neste sentido, serão abordados alguns serviços *online* disponíveis na internet.

A primeira a ser citada são as ferramentas de redes sociais direcionadas para o relacionamento *online*, como o Orkut³⁰, o Facebook³¹, o LinkedIn³² e o Ning³³. Esses *sites* de relacionamento, apesar de apresentarem funções diferenciadas, possuem o mesmo propósito: oferecer ao indivíduo interação *online* direta com outros usuários que tenham os mesmos objetivos de relacionamento. O Orkut, e o Facebook são ferramentas de relacionamento informal (apesar de também serem utilizadas profissionalmente por alguns usuários) que propicia ao indivíduo ter um ponto de encontro virtual com pessoas do seu relacionamento por meio de mensagens, compartilhamento de fotos, vídeos etc. Já o LinkedIn é uma rede voltada para apoiar aqueles usuários que desejam fortalecer as relações profissionais, formatado também como uma rede de relacionamento, como os

³⁰ www.orkut.com

³¹ www.facebook.com

³² www.linkedin.com

³³ www.ning.com

outros citados acima, mas com características específicas para reunir profissionais de diversas áreas do conhecimento para a manutenção de contatos e relações mercadológicas. E por fim, o Ning é um *site* que possibilita aos usuários criarem a sua própria rede social para diversos objetivos, abrindo um campo de possibilidades para a junção das pessoas em torno de um objetivo comum.

Em outra classe de serviços estão os *podcasts* ou troca de arquivos *online*, como o YouTube³⁴, um *website* que permite aos seus usuários que carreguem e compartilhem vídeos em formato digital. Outro *site* que entra nessa classificação como troca de arquivos é o Google Docs³⁵, considerado um pacote de aplicativos do Google que funciona totalmente *online* diretamente no *browser*. Alguns dos recursos disponíveis e mais peculiares é a portabilidade de documentos, que permite a edição do mesmo documento por mais de um usuário, bem como o recurso de publicação direta em *blog*. Como forma de um repositório digital de artigos acadêmicos, está o CiteUlike³⁶ que é uma espécie de “*social bookmarking*”, mas com foco para a promoção do compartilhamento do conhecimento científico entre pesquisadores. O *site* funciona como um espaço em que cientistas de todo o mundo podem compartilhar documentos, artigos, teses e projetos em uma ferramenta desenvolvida exatamente com esse propósito.

Na linha dos *microblogs*, o destaque é o Twitter³⁷ que, como um serviço *online*, foi concebido como uma rede social que permite aos usuários estabelecerem conexão com assuntos e usuários do seu interesse, mantendo a comunicação por meio de uma comunicação instantânea e ágil entre os indivíduos, formando uma rede de relações complexas, mas ao mesmo tempo móveis e flexíveis.

Em outra extremidade de serviços digitais, estão os *sites* que oferecem compartilhamento de conteúdos ou *wikis*. Neste campo, a Wikipédia³⁸ ficou mundialmente conhecida por sua idéia inovadora de abrir espaço para a colaboração *online*, em que qualquer pessoa consegue inserir, editar ou denunciar informações sobre qualquer assunto ou tema.

E por fim, estão as redes de publicação ou *blogs* como o WordPress³⁹ e o Blogspot⁴⁰ que são *sites* que possibilitam aos internautas criarem *blogs* de vários gêneros para a publicação de conteúdos de forma livre, flexível e interativa.

Como serviços disponíveis abertamente na *web*, esses serviços podem ser adotados como ferramenta de trabalho nas organizações para integrar equipes ou como

³⁴ www.youtube.com

³⁵ <http://docs.google.com>

³⁶ www.citeulike.org

³⁷ www.twitter.com

³⁸ www.wikipedia.com

³⁹ <http://pt-br.wordpress.com/>

⁴⁰ www.blogspot.com

meio de intercâmbio de conteúdos relevantes às rotinas coletivas. Nesse aspecto, dentro de uma organização, as ferramentas de redes sociais servem para integrar a empresa com seus *stakeholders* e/ou disponibilizar formas de colaboração e de compartilhamento da informação entre os funcionários por meio da troca de vídeos, fotos e outros tipos de arquivos.

Estudos no campo da tecnologia e computação demonstram e avaliam o uso das ferramentas de redes sociais dentro das organizações. Um deles é apresentado por Costa *et al.* (2008) que apresenta a plataforma a.m.i.g.o.s (Acrônimo de Ambiente Multimídia para Integração de Grupos e Organizações Sociais), que provê funcionalidades de redes sociais para apoiar a GC dentro do ambiente corporativo, ajudando as empresas a superar o desafio da troca de informações através dos relacionamentos entre os membros da organização. Majchrzak *et al.* (2006) destacam as *wikis* corporativas como uma forma de garantir a sustentabilidade das empresas, indicando alguns benefícios da adoção dessas ferramentas nas rotinas organizacionais. Já no campo da Ciência da Informação desponta o trabalho de Schons *et al.* (2007) que tem como finalidade verificar as potencialidades do ambiente *wiki*, apresentando um estudo que evidenciou que as ferramentas deste ambiente podem promover a interação e estimular a criação do conhecimento e Tseng e Huang (2011) aproximam desse formato ressaltando que a *Wikipedia* tem um efeito significativo sobre compartilhamento de conhecimento e desempenho profissional, sugerindo ainda a adoção do sistema como forma de impulsionar a disponibilidade dos trabalhadores para compartilhar conhecimento e melhorar o desempenho no trabalho. Laino *et al.* (2008), da área de Engenharia de Produção, também embrenharam estudos acerca do impacto das *wikis* nas organizações, analisando e verificando a adoção e os resultados alcançados com a implantação de uma *wiki* por uma instituição financeira.

Sob essa perspectiva, nota-se a real extensão do uso das ferramentas de redes sociais pelas organizações, visualizando que esse tipo de recurso pode e deve ser adotado pelas empresas de acordo com uma avaliação das necessidades, objetivos e potencialidades de cada uma delas.

Assim, como é possível perceber, os conceitos apresentados, ou seja, sistemas colaborativos e ferramentas de redes sociais, apesar de apresentarem estruturas, abordagens e formas de uso diferenciadas, ainda convergem para focar a conectividade entre os indivíduos para facilitar e promover o compartilhamento das informações. No Quadro 5, tem-se como principal finalidade destacar os principais pontos divergentes entre os sistemas colaborativos e as ferramentas de redes sociais como forma de proporcionar uma visão mais ampla dos aspectos tratados até o momento.

Quadro 5: Pontos convergentes e divergentes entre os sistemas colaborativos e as ferramentas de redes sociais

Tipo	SISTEMAS COLABORATIVOS	FERRAMENTAS DE REDES SOCIAIS
Convergentes	Acesso democrático da informação	
	Conteúdos gerenciados pelos usuários	
	Possibilidade de criar novos relacionamentos pessoais e profissionais	
	Liberdade de criação	
	Temas centrados na empresa e seu negócio ou no tipo de trabalho desenvolvido pelo funcionário	
	O trabalho e o negócio da empresa definem o tipo dos conteúdos	
Divergentes	Sistemas desenvolvidos especificamente para a organização	Ferramentas disponíveis na web e utilizados gratuitamente
	Base tecnológica e repositório de informações disponível na empresa	Base tecnológica e repositório de informações disponível na web
	Colaboração – trocas com objetivo de alcançar um objetivo comum	Compartilhamento - trocas de informação voluntárias
	Coordenação de grupos de trabalho	Relacionamento e trocas de informações <i>online</i>
	Custo variável, de acordo com os recursos utilizados	Custo baixo de implantação

Fonte: Elaborado pela autora.

Sob esse olhar analítico nas ferramentas digitais disponíveis, é possível perceber que as organizações podem utilizar uma variedade de ferramentas colaborativas internamente, desenvolvidas e aplicadas de acordo com a sua necessidade, seu perfil, seus recursos e sua cultura de compartilhamento da informação. Mas, a escolha de quais ferramentas serão realmente utilizadas dependerá de diversos fatores.

Nesse sentido, com o intuito de construir uma forma de contribuir para a avaliação dos sistemas colaborativos como ferramentas de troca de informação nas organizações, estruturou-se um modelo de análise por meio da associação de alguns quesitos e teorias abordados neste capítulo. Pretende-se, dessa forma, que este modelo de análise, que será apresentado no próximo capítulo, possibilite às diversas organizações analisarem de forma criteriosa seus sistemas colaborativos sob o foco de visão do compartilhamento da informação e da colaboração.

Dessa forma, serão abordados no próximo capítulo desde a descrição do modelo de análise especialmente desenvolvido para aplicação e uso neste estudo, bem como a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados como forma de sustentar a análise e a interpretação dos dados coletados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como foi tratado no capítulo anterior, o presente estudo tem como foco o estudo do comportamento informacional dos indivíduos acerca do uso de sistemas colaborativos dentro das organizações. Para isso, buscou-se trilhar o caminho da revisão da literatura disponível no esforço de construir um modelo mais adequado às perspectivas deste estudo, bem como identificar e classificar categorias e variáveis que influenciam as trocas de informação dentro do ambiente organizacional.

Neste capítulo, buscar-se-á apresentar o modelo de análise e o método de pesquisa utilizado para a elaboração deste estudo, acreditando que método de pesquisa pode ser considerado “*como caminho para se chegar a determinado fim*” (GIL, 1987, p. 27). Assim, para contribuir para encadeamento e sequência das ideias, primeiramente será apresentado o modelo de análise desenvolvido especialmente para sustentar este estudo, seguido pela apresentação dos critérios de escolha e da descrição das empresas participantes, para, finalmente, a partir disso, discorrer sobre os detalhes pertinentes sobre o método pesquisa escolhido.

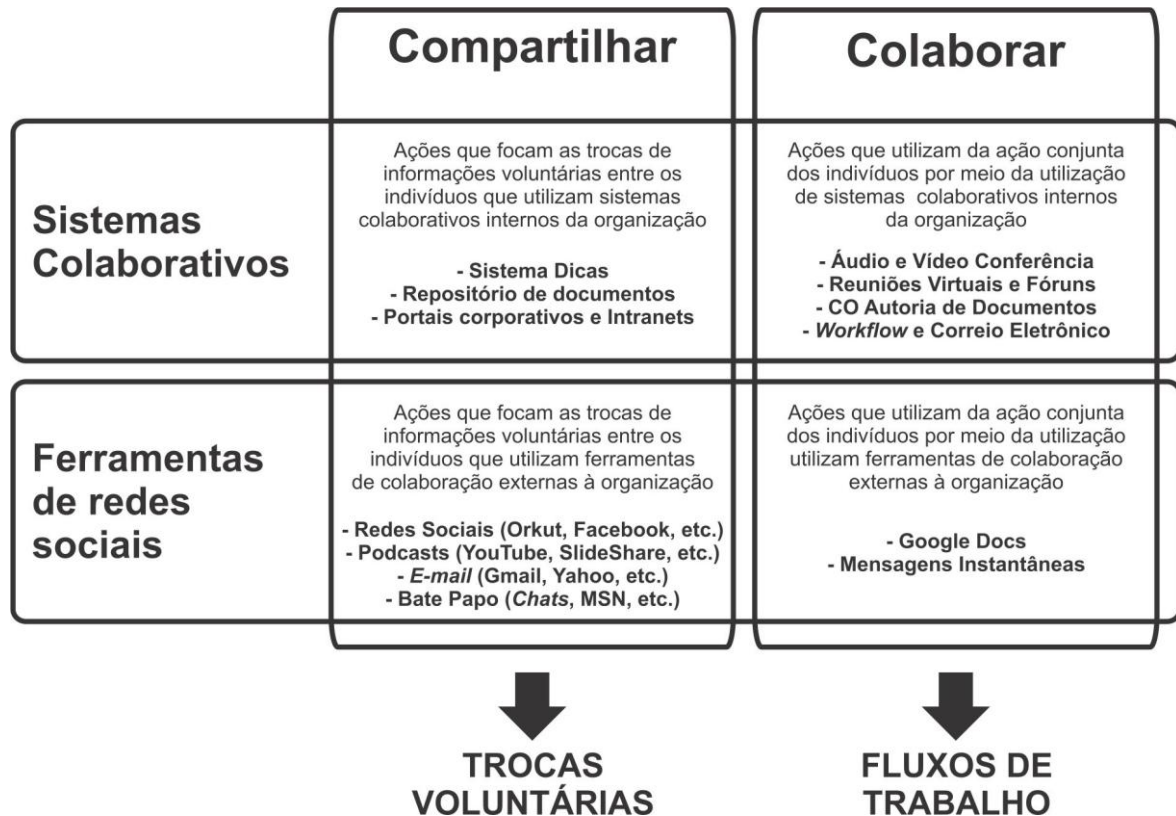
3.1 Modelo de análise

O olhar acerca dos temas e tendências relacionados à sociedade da informação demonstra que recentes avanços e investimentos em recursos tecnológicos têm contribuído para a mudança no comportamento dos indivíduos. Há também a realidade de que a cada dia a tecnologia está mais presente no cotidiano das pessoas, o que influencia diretamente a forma e frequência das trocas de informação dentro das organizações. Assim, a partir de agora, pretende-se relacionar os temas tratados nas seções anteriores com a finalidade de construir uma estrutura analítica que possa sustentar o método de execução e análise da pesquisa. Dessa forma, pretende-se cumprir esse quesito em duas etapas. Em primeiro lugar, será relacionar os conceitos apresentados de compartilhamento da informação e colaboração com os termos adotados para conceituar as ferramentas de troca de informação adotadas nas empresas, sistemas colaborativos e ferramentas de redes sociais. Em seguida, buscar-se-á estruturar as categorias de análise para esse estudo, desenvolvendo um modelo de inter-relação que seja utilizado na análise e compreensão dos dados coletados.

Dessa forma, primeiramente busca-se investigar as relações entre os tipos de troca de informação descritos no item 2.3, compartilhamento da informação ou colaboração, de acordo com a adoção ou uso dos sistemas colaborativos abordados no item 2.6. Nesse sentido, este estudo tenta construir um modelo que indique possíveis classificações e conexões sobre o uso e aplicação dos termos compartilhamento das informações, colaboração, sistemas colaborativos e ferramentas colaborativas.

Para isso, primeiro estabelece-se uma relação cruzada entre os termos por meio da Figura 10. Nessa estrutura, fica clara a existência de quatro possibilidades potenciais e importantes para este estudo com base na relação entre as colunas e as linhas.

Figura 10: Relação entre as ações compartilhar e colaborar na presença de um sistema colaborativo ou de uma ferramenta de redes sociais.



Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira coluna, destaca-se o compartilhamento da informação, ou seja, as trocas de informação realizadas de forma voluntária e sem que haja necessariamente o envolvimento direto do indivíduo na atividade realizada. Na segunda coluna, apresenta-se a colaboração como o ato de co-realizar ou atuar junto para alcançar um objetivo comum.

Já nas linhas horizontais, encontram-se os aplicativos que ajudam a transferência das informações dentro das organizações, ou seja, os sistemas colaborativos e as ferramentas de redes sociais. Assim, na primeira linha estão os sistemas desenvolvidos

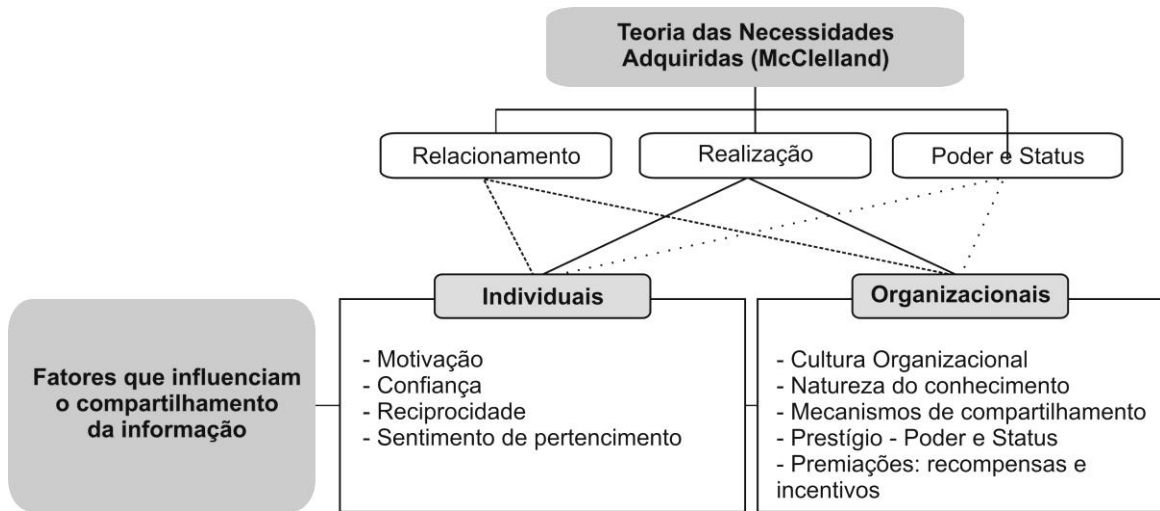
para uso interno da empresa e na segunda as ferramentas de redes sociais disponíveis na web para a interação dos usuários.

A partir de uma análise dessas relações entre as colunas e as linhas, é possível analisar a distinção entre o uso de um sistema colaborativo ou uma ferramenta de redes sociais em um ambiente organizacional. Sob esse olhar, vislumbra-se a importância de se conhecer as diferenças entre cada tipo de ferramenta como forma de contribuir para a construção, desenvolvimento e implantação de uma ferramenta de tecnologia de acordo com os interesses e objetivos da organização. De acordo com estes aspectos é possível fornecer à organização o ferramental necessário para apoiar as trocas de informação nas organizações e produzir ou fluxos de trabalho ou trocas voluntárias.

Num segundo momento, destaca-se a relação entre as trocas de informação dentro de sistemas colaborativos e os fatores que influenciam o compartilhamento da informação (ver item 2.5). De acordo com o que foi dito nesta seção, os fatores listados interferem no comportamento informacional dos indivíduos, impactando nos relacionamentos, nos processos e até mesmo nas decisões, delimitando a amplitude das trocas de informação. Sob essa relação, espera-se construir as categorias de análise que irão sustentar a análise dos dados que serão apresentados no capítulo 4.

Por categoria de análise deve-se entender como o “agrupamento de informações similares em função de características comuns” (LEGENDRE, 1993, *apud* OLIVEIRA, 2005, p. 101). Nesse sentido, percebe-se que a palavra categoria está diretamente ligada à atividade de classificação que possibilita o agrupamento desses elementos que são sistematizados de acordo com os objetivos da pesquisa, bem como traduzir a fundamentação teórica em itens de coleta e análise de dados por meio de técnicas adequadas (LAIA, 2009). Para isso, desenvolveu-se as categorias de análise relacionadas aos padrões de comportamento informacional que os indivíduos apresentam no ambiente organizacional segundo o modelo de McClelland (1987, 1953) da *Teoria das Necessidades Adquiridas* (ver item 2.5.1) associados aos fatores que influenciam o compartilhamento da informação (tratado no item 2.5) como foi retratado na Figura 11.

Figura 11: Formação das categorias de análise



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura acima ilustra a formação das categorias de análise por meio do cruzamento dessas variáveis presentes no campo teórico do estudo, como meio de detectar inicialmente quais são os fatores (individuais e organizacionais) que realmente influenciam os motivos que determinam o comportamento informacional de relacionamento, realização ou poder e *status* nas trocas de informação pelo sistema colaborativo.

Assim, por meio do cruzamento dessas variáveis, é possível considerar *a priori* a existência de seis categorias de análise conforme a Figura 12:

Figura 12: Continuação da formação das categorias de análise



Fonte: Elaborado pela autora.

Nas categorias 1 e 4 destaca-se o motivo **relacionamento X fatores individuais (categoria 1)** e o motivo **relacionamento X fatores organizacionais (categoria 4)**. Para os indivíduos que baseiam as trocas de informação por meio dos relacionamentos, o sistema colaborativo é somente uma ferramenta para que o indivíduo

utilize e se sinta integrado a um grupo. Dessa forma, em ambas as categorias espera-se identificar quais os fatores que influenciam as trocas de informação para os indivíduos que possuem como principal motivo as trocas como forma de fortalecer os relacionamentos.

Nas categoria 2 e 5, busca-se relacionar o motivo de **realização X fatores individuais (categoria 2)** e o motivo de **realização X fatores organizacionais (categoria 5)**. Nesse caso, o indivíduo busca informação de qualidade que o ajude a desenvolver bem as suas atividades profissionais. Assim, o relacionamento propriamente dito com os colegas é mais uma ponte para que ele alcance seus objetivos. Dentro dessas categorias espera-se encontrar os fatores que influenciam as trocas de informação para aqueles indivíduos que esperam alcançar os objetivos e metas para serem reconhecidos pelas suas competências profissionais.

Já nas categorias 3 e 6 destacam-se o motivo **poder e o status X fatores individuais (categoria 3)** e o motivo **poder e o status X fatores organizacionais (categoria 6)**. Essas categorias, ligadas ao motivo poder e *status*, caracterizam-se pelo desejo do indivíduo de influenciar os outros com suas ideias como forma de alcançar algum objetivo ou conseguir tomar decisões de que ele acredita que sejam mais acertadas. Faz-se necessário destacar que essa necessidade deve ser disciplinada para ser canalizada, no sentido de beneficiar da organização e não somente o engrandecimento pessoal do indivíduo (MCCLELLAND; BURHAM, 1987). Sob esse aspecto, a grande diferença entre essa categoria e as demais está provavelmente no destaque de fatores que influenciam as trocas de informação que estejam diretamente ligadas a comportamentos movidos pela vontade do indivíduo de alcançar patamares mais altos na hierarquia organizacional por meio de promoções e com a finalidade de obter *status* perante os outros.

Assim, este estudo tem como base seis categorias de análise que têm como principal finalidade avaliar os motivos que incentivam determinados comportamentos nas trocas de informação, possibilitando verificar quais os fatores impulsionam esses comportamentos.

Ainda sob a perspectiva de análise das trocas de informação por meio dos sistemas colaborativos, destacam-se também alguns itens que não estão presentes nas categorias de análise, mas que complementam e interferem diretamente estes grupos pré-definidos que são a cultura organizacional, a tecnologia e as pessoas. Cada um destes itens deve ser considerado também como uma influência no processo de troca de informação com o uso de sistemas colabroativos (em maior ou menos grau) e serão denominados aqui como variáveis.

A primeira variável corresponde à **cultura organizacional**. Presente na revisão de literatura como um dos fatores que influenciam as trocas de informação, a cultura organizacional neste campo de análise será considerada como uma variável determinante e

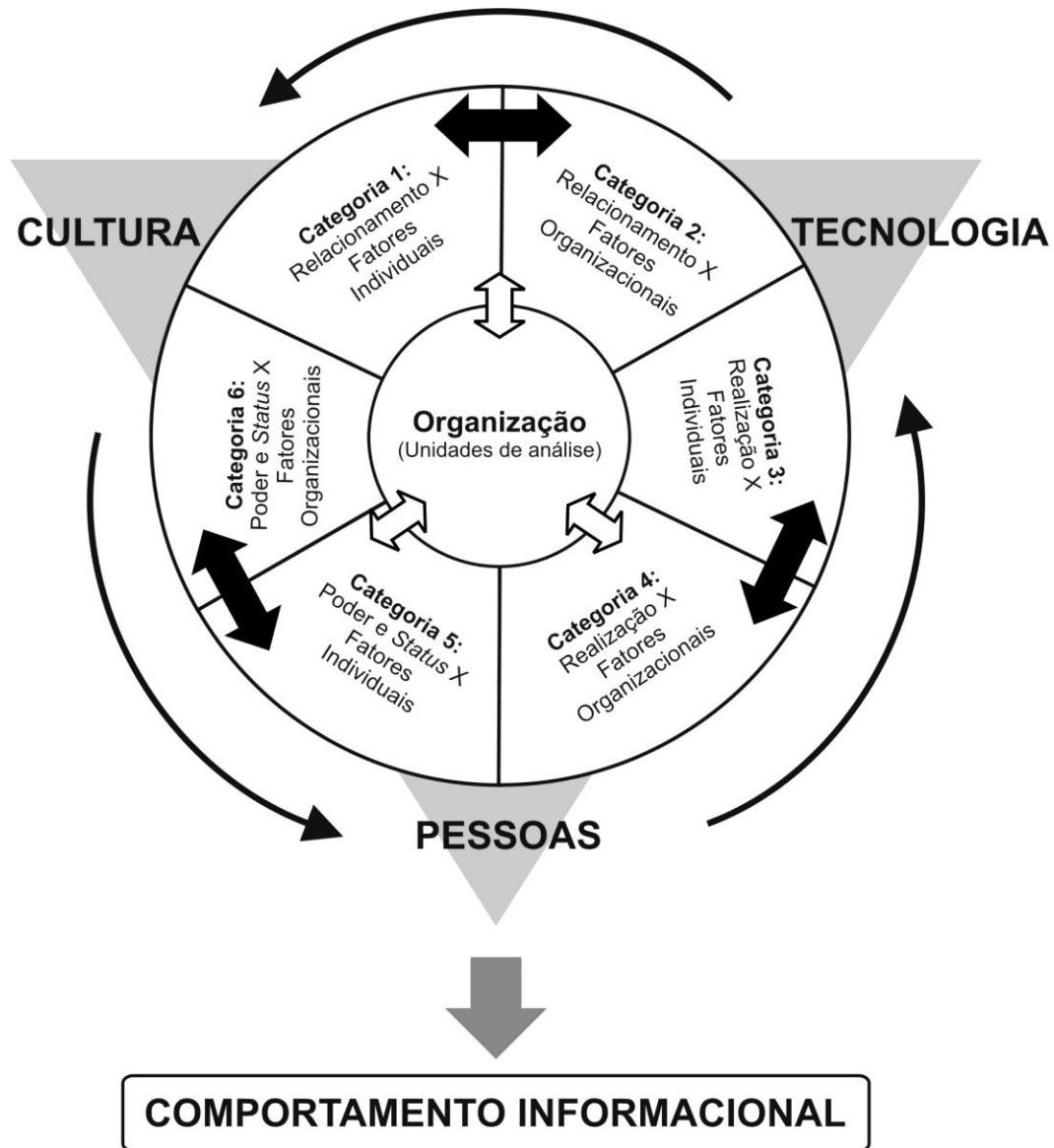
sob controle, ganhando lugar de destaque dentro da estrutura de análise devido à sua importância na estruturação de todos os mecanismos que sustentam e compõem a organização e que fazem dela a base para a construção e a solidificação de valores, políticas, diretrizes, normas, práticas que servem como norteadores da ação individual. Nesse sentido, a cultura passa a ser uma variável importante para a análise dos comportamentos informacionais. Por isso, é importante deixar claro que neste estudo não existe a pretensão de aprofundar os estudos e pesquisas ao tema cultura organizacional, mas sim analisá-la como uma forte influenciadora das práticas informativas nas organizações.

Numa segunda instância está a **tecnologia**, ou seja, os sistemas colaborativos implementados pelas organizações. Essas ferramentas facilitam as trocas de informação e que possibilitam a sua efetivação. Assim, os sistemas precisam ser implantados em total alinhamento com os objetivos e valores das organizações, levando-se em conta as necessidades dos funcionários, as demandas intrínsecas as trocas de informação e as características individuais dos grupos perante as rotinas de trabalho.

Como terceira variável encontram-se as **pessoas** que podem ser consideradas como micro organizações que possuem suas normas, crenças e desejos de acordo com sua formação psíquica e social. Nesse sentido, vale ressaltar o peso dos indivíduos nos processos organizacionais já que são eles que possuem informações, conhecimentos, *expertises* e agem propriamente dito em nome da organização. E por mais que os indivíduos estejam sob a influência de uma cultura sólida e estruturada, ainda é necessário considerar as pessoas como organismos vivos independentes e com a liberdade para seguir rumos diferentes mesmo sob as mesmas diretrizes.

Assim, o somatório de todas essas peças que são as categorias de análise (relacionamento, realização e poder e *status* X fatores que influenciam as trocas de informação) e as variáveis (cultura organizacional, tecnologia, pessoas) constituem um conjunto de itens que produzem determinados tipos de troca e comportamentos. A isso denominou-se modelo de inter-relação de análise proposto para balisar esta pesquisa de acordo com a Figura 13.

Figura 13: Modelo de análise dos sistemas colaborativos como apoio às trocas de informação.



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse sentido, o modelo tem como principal finalidade estabelecer as relações entre as categorias de análise e as variáveis, de forma direta ou indireta, na tentativa de identificar pistas que revelem como o comportamento informacional pode ser gerado e impulsionado por meio das trocas de informação dentro das organizações. Para indicar a dinâmica do conjunto, as categorias de análise são interligadas por meio de setas bidirecionais que indicam a comunicação e a relação direta entre cada uma das partes. Já o triângulo externo ao círculo das categorias agrega as três variáveis (cultura organizacional, tecnologia e pessoas). Esta estrutura também é acompanhada por setas que indicam a mobilidade de giro, sendo uma forma de ilustrar que cada uma das variáveis pode influenciar cada uma das categorias, tornando as trocas de informação uma estrutura dinâmica e aberta a diferentes intervenções. Sob esse aspecto, esse modelo pode ser

considerado como uma tentativa de demonstrar a relação direta entre todos os componentes, além de potencializar a avaliação de uma rede de influências na formação do comportamento informacional.

Assim, esse modelo possibilitará utilizar uma mesma base analítica para todos os casos que serão apresentados e analisados posteriormente, possibilitando a identificação e a avaliação dos comportamentos informacionais existentes perante o uso dos sistemas colaborativos nos ambientes organizacionais. A seguir, tratar-se-á da apresentação dos critérios de seleção das empresas participantes.

3.2 Critérios de seleção das empresas participantes

Como forma de estudar o comportamento informacional dos indivíduos no uso de sistemas colaborativos, bem como os tipos de troca de informação presentes no ambiente organizacional, foi necessário definir algumas características pertinentes ao tipo de organizações que poderiam participar do estudo como forma de determinar e direcionar a aplicação da pesquisa.

Assim, com o objetivo de definir esse perfil, buscou-se levantar as principais características de empresas que possuem sistemas colaborativos em seus ambientes internos para a aplicação da metodologia de pesquisa. Percebeu-se que essas iniciativas abrangem empresas de portes variados⁴¹, mas que sustentam e preocupam com o andamento do fluxo das informações internamente, com a forma com que as trocas de informação ocorrem, a integração dos funcionários e a disponibilização de recursos adequados que facilitem a disseminação do conhecimento internamente.

Diante dessa constatação, foram definidos alguns princípios para nivelar alguns aspectos de análise pertinentes ao estudo. Assim, as organizações parceiras deste estudo possuem três características em comum:

1- Possuem um sistema colaborativo institucionalmente utilizado como recurso de troca de informação entre os funcionários no ambiente organizacional;

2- O sistema colaborativo utilizado na empresa possui, no mínimo, um ano de uso pelos funcionários. Esse critério tem como finalidade possibilitar a análise da evolução do sistema e detalhes e informações consistentes e válidas sobre a sua utilização pelos funcionários.

⁴¹ Distingui-se o porte das organizações neste estudo da seguinte forma: empresas de porte pequeno possuem menos que 100 funcionários, as de porte médio possuem entre 101 a 500 funcionários e as de grande porte aquelas com mais de 501 funcionários.

3- As empresas possuem um gestor ou outro funcionário responsável que participou do desenvolvimento e da implantação do sistema na organização, sendo este uma das fontes de informação em relação ao levantamento do histórico da implantação e desenvolvimento do sistema.

Nesse sentido, buscou-se identificar, por meio de uma pesquisa direcionada⁴², empresas com as características acima, e que serão descritas no capítulo seguinte.

3.3 O método de pesquisa

Como já dito, de modo geral, o método de pesquisa procura garantir ao pesquisador a objetividade necessária para se alcançar o tratamento ideal dos fatos, oferecendo normas gerais para estabelecer a ruptura dos objetos científicos com os do senso comum.

Assim, sob uma análise criteriosa da literatura especializada sobre os procedimentos metodológicos, percebe-se que a pesquisa de natureza exploratória adequa-se à estrutura de pesquisa adotada neste estudo. Os motivos pelos quais optou-se por essa classe de estudo estão relacionados à estrutura delineada desde os objetivos. Primeiramente destaca-se a necessidade que a pesquisa exploratória exige do investigador de aumentar a sua experiência sobre o problema pesquisado (TRIVIÑOS, 1987), com a finalidade de gerar, desenvolver ou incorporar conceitos. Sob esse aspecto, percebe-se que o mesmo acontece neste estudo. Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico estruturado (presente no capítulo 2) que fornece subsídios para o entendimento geral do campo de pesquisa a ser desenvolvido, sendo na aplicação e na análise que o pesquisador terá a oportunidade de realmente identificar os fatores que influenciam as trocas de informação com o uso dos sistemas colaborativos e relacioná-los às categorias de comportamento como foi descrito no item 2.7. Nesse sentido, vislumbra-se que ao final deste estudo será possível ao investigador apontar relações entre a teoria e a prática relacionada a esse tema.

⁴² Essa pesquisa foi realizada de forma mais direcionada que utilizou dos meios de comunicação de massa disponíveis atualmente, como a internet, para verificar a existência de empresas que já utilizassem algum tipo de sistema colaborativo internamente. Dentro desse campo, utilizou-se de informações disponibilizadas em sites em geral, notícias divulgadas em revistas digitais especializadas das áreas de negócio, informática e comunicação, bem como verificação de informações sobre prêmios e eventos realizados nessas áreas afins com o objeto de estudo. Além disso, utilizou-se do próprio networking do pesquisador para se alcançar indicações de empresas que se encaixassem no perfil desejado. Com base nessas ferramentas de busca é que foi possível reunir as empresas que participaram desse estudo.

Outro ponto que ressalta os motivos pelos quais adotou-se a pesquisa exploratória neste estudo é que ela não exige a criação de hipóteses, abrindo espaço para a identificação das questões relevantes e que direcionam o foco. E esse fato está presente desde o início da construção desta pesquisa, por se tratar de um estudo que combina conceitos de áreas distintas do conhecimento na tentativa de criar um modelo analítico próprio que possa complementar os estudos precedentes e abrir novos caminhos para os estudos futuros. Diante disso, a pesquisa exploratória faz com que o campo de investigação torne-se mais explícito à medida que o tema em estudo é desenvolvido, fornecendo subsídios e recursos ao pesquisador para formular problemas mais elaborados ou hipóteses para pesquisas futuras. (GIL, 1987; 2002).

E finalmente, este tipo de pesquisa possibilita verificar a existência de padrões (BRAGA, 2007), proporcionando uma visão geral mais aproximativa acerca de determinado fato (GIL, 1987; OLIVEIRA, 2005). Assim, como poderá ser constatado, no capítulo seguinte, serão apresentadas as análises dos estudos realizados em cada uma das empresas participantes, na busca pela compreensão do fenômeno de forma mais ampla, verificando as correlações dos resultados obtidos. Tudo isso na tentativa de ampliar o campo de visão corrente sobre o estudo realizado.

Nesse sentido, como forma de cumprir os pré-requisitos presentes na pesquisa exploratória, determinou-se o uso das abordagens quantitativa e qualitativa conjuntamente. Esse tipo de método de pesquisa é denominado por autores, principalmente os mais novos dentro do campo de pesquisa metodológica, como método misto (TASHAKKORI; TEDDLIE, 1998, 2002, 2009; CRESWELL, 2003). O método misto, ou como também é chamado nas pesquisas de algumas áreas do conhecimento como pesquisa multimétodo, pesquisa integrada, pesquisa híbrida, triangulação, combinados de investigação, investigação mista, denota a principal idéia de combinação ou integração de métodos distintos. Nesse sentido, Tashakkori e Teddlie (2002) ressaltam que o uso do termo métodos mistos é mais apropriado como forma de representar uma única definição. Diante disso, eles afirmam que o método de estudo

[...] envolve a coleta e análise de ambos os dados qualitativos e /ou quantitativos em um mesmo estudo no qual os dados são coletados concorrentemente ou sequencialmente, de acordo com uma prioridade e envolvendo a integração dos dados de um ou mais estágios do processo de pesquisa (TASHAKKORI; TEDDLIE, 2002, p. 212).

Nesse sentido, o uso e aplicação dos métodos e técnicas qualitativas e quantitativas não podem ser considerados “dicotômicos”, mas “extremos opostos de um contínuo” (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 73), sendo complementares e não excludentes entre si (VALENTIM, 2005). Isso porque a noção de segregação entre as pesquisas quantitativas e qualitativas vem sendo alterada com a crença de que uma contribui para a

validação dos dados da outra (TASHAKKORI; TEDDLIE, 2002). Sob este aspecto, vale dar destaque que o foco do emprego de métodos mistos é de equilibrar a fraqueza de metodologias simples. Ambas as metodologias de pesquisas, tanto a qualitativa e como a quantitativa, possuem fraquezas e limitações em sua constituição se utilizadas separadamente. Diante dessas revelações, vislumbra-se que, além de fortalecer a concepção e interpretação, a aplicação dos métodos mistos permite ao investigador responder a perguntas mais complexas o que não seria possível apenas com o uso de um método. Em suma, os métodos mistos podem ser vistos como um método de colaboração de potencialidades, permitindo que palavras e números sejam combinados e inter-relacionados como forma a ajudar a compreensão da questão em foco.

Assim, como métodos complementares, o planejamento integrado de métodos mistos compreende diferentes formas de empregar e utilizar os dados coletados. Por isso, tem-se conceitualmente que o método quantitativo possibilita a obtenção de uma observação mais apurada da população pesquisada e os métodos qualitativos ressaltam com mais destreza os detalhes e especificidades do fenômeno (VALENTIM, 2005). Nesse sentido, faz-se necessário compreender cada uma dessas abordagens com o olhar mais atento para captar as nuances e potencialidades analíticas intrínsecas de cada uma delas.

Primeiramente, destaca-se a abordagem quantitativa ou *survey* como um método de coleta de informações sobre diversos assuntos por meio da representatividade de uma amostra de pesquisa representada pela frequência e pela distribuição da ocorrência dos fenômenos (BRAGA, 2007). Essa abordagem detém o controle dos fenômenos estudados com o objetivo de

[...] isolar claramente causas e efeitos, operacionalizar corretamente relações teóricas, medir e quantificar fenômenos, criar planos de pesquisa (que permitam a generalização de descobertas) e formular leis gerais (FLICK, 2004, p. 18).

Nesse sentido, a abordagem quantitativa disponibiliza a medição dos resultados por meio de procedimentos estatísticos, de amostras pré-definidas e de técnicas de análise específicas de frequência e distribuição a representatividade dos fenômenos estudados (BRAGA, 2007). Por isso, as técnicas e procedimentos disponíveis na abordagem quantitativa favorecem a apuração de opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos respondentes, já que utiliza instrumentos padronizados (como o questionário). Essa postura diante do objeto estudado possibilita a realização de projeções e verificação de relações de causalidade entre as variáveis, sem que haja influência do pesquisador e de opiniões subjetivas (BRAGA, 2007).

Sob o olhar das limitações da pesquisa quantitativa, a primeira delas está relacionada com as variáveis que compõem o estudo. Normalmente essas variáveis são controladas e, portanto, por vezes, pode não ser totalmente compreendidas. Além disso, as

vozes individuais não são ouvidas em sua totalidade em um estudo quantitativo já que as técnicas de coleta de dados são mais estruturadas e rígidas como forma de padronizar a emissão de informações pelo respondente.

Já a abordagem qualitativa, de modo geral, refere-se à produção de dados, informações e resultados que não têm a sua origem na aplicação e uso dos procedimentos quantitativos ou estatísticos (STRAUSS; CORBIN, 2008). Seu objetivo é alcançado por meio da aplicação de procedimentos e técnicas de pesquisa específicas que gerem dados mais aprofundados acerca dos comportamentos, significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e/ou valores sobre um fenômeno social (MINAYO; SANCHES, 1993).

Voltada para pesquisa de comportamentos, movimentos e fenômenos sociais, a pesquisa qualitativa permite ao investigador a

[...] compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social face à configuração das estruturas sociais, seja a incapacidade da estatística de dar conta dos fenômenos complexos e dos fenômenos únicos (HAGUETTE, 1995, p. 63).

Minayo e Sanches (1993) reforçam que “o material primordial da investigação qualitativa é a palavra que expressa a fala cotidiana, seja nas relações afetivas e técnicas” (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 245), sendo as palavras um material ideológico que serve de indicador das relações sociais e das transformações sociais. Nestes termos, utilizou-se da técnica de entrevistas semi-estruturadas (que serão descritas a seguir) para manter o diálogo entre pesquisador e entrevistado como fonte de revelação das condições estruturais, dos sistemas de valores, comportamentais, normas e símbolos, podendo ser a confirmação das representações de um grupo sob vários aspectos distintos. Sob esse aspecto, a pesquisa qualitativa foi utilizada para obter detalhes intrincados sobre o fenômeno que sejam mais difíceis de serem expressos por outras técnicas de coleta de dados.

Nesse sentido, para trabalhar com dados qualitativos

[...] é extremamente importante para acompanhar e aprofundar algum problema levantado por estudos quantitativos ou, por outro lado, para abrir perspectivas e variáveis a serem posteriormente utilizadas em levantamentos estatísticos (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 245).

Sobre os pontos fracos, a pesquisa qualitativa denota a necessidade do uso de pequenas amostras, o que não oferece subsídios para realização de generalizações dos resultados para amplos grupos de indivíduos. Outra fragilidade percebida dessa abordagem é que os pesquisadores incluem suas próprias interpretações e vieses na pesquisa, já que as técnicas de pesquisa utilizadas dentro desse método possibilitam maiores inferências pessoais do pesquisador no contexto em estudo.

E é sob essa perspectiva que será utilizada a abordagem qualitativa neste estudo, assumindo ela assim um papel de confirmar ou revelar possíveis pontos

contraditórios acerca do enfoque temático. Para isso, utilizou-se um perfil populacional reduzido, como forma de garantir a penetração do investigador em questões que a pesquisa quantitativa não tem alcance.

Sob esses aspectos, faz-se necessário vislumbrar a junção das abordagens quantitativa e qualitativa como uma oportunidade metodológica de ampliar o campo de aplicação da pesquisa, reconhecendo nessa integração a possibilidade de “ampliar os potenciais de conhecimento da pesquisa e para uma avaliação unidirecional e mútua dos resultados” (FLICK, 2009, p. 126). Sob esse aspecto, a associação de métodos distintos vem como uma forma de compensação para que ambas as abordagens tenha e seja suporte das fragilidades e pontos frágeis da outra. Assim, para este estudo, a escolha pela implementação do planejamento integrado de métodos quantitativos e qualitativos é encarada como uma oportunidade do pesquisador de se aproximar da realidade estudada numa associação direta das potencialidades de cada uma das abordagens (quantitativa e qualitativa individualmente) com a finalidade de ampliar o foco de análise dos dados coletados e os resultados obtidos.

Mediante a definição da base do escopo estrutural dos métodos a serem aplicados, seguimos no próximo item tratando das técnicas de coleta de dados que foram adotadas para a efetiva aplicação do método e dos objetivos propostos.

3.4 Coleta de dados

Como toda a estrutura da pesquisa, as técnicas de coleta de dados também refletem a construção do problema e dos objetivos de pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (1982), as técnicas de pesquisa são “um conjunto de preceitos ou processos de que se serve a ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática” (LAKATOS; MARCONI, 1982, p. 56).

No presente estudo foram utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas de coleta de dados que possibilitasse a coleta e a análise dos dados alinhada aos objetivos propostos no estudo. Esses instrumentos foram construídos especialmente para este estudo, tendo como base de referência alguns autores das áreas de métodos de pesquisa e da administração voltados para estudos sobre o comportamento humano. Assim, autores como Sudman e Bradburn (1982), Fowler (1995), Simões e Pereira (2007), Converse e Presser (1986) serviram como norteadores na estruturação das questões de pesquisa. Já as leituras realizadas de Porto e Tamayo (2003) e Siqueira (2008) contribuíram para a compreensão de novos formatos de pesquisa na área do comportamento humano. O

detalhamento mais preciso sobre a estruturação das questões desenvolvidas para compor as técnicas de coleta de dados definidas neste estudo, estão descritas no capítulo quatro, precedendo a apresentação dos resultados de cada uma das questões analisadas.

Assim, com base nesses referenciais, foram consideradas adequadas para esta pesquisa e para seus objetivos as os tipos e formatos das técnicas de coleta de dados descritas a seguir.

3.4.1 Questionário (dados quantitativos)

Definiu-se o questionário (ver apêndice I) como uma das técnicas de pesquisa para captar fatores relevantes sobre o comportamento e trocas de informação no ambiente organizacional. Para distribuir o questionário⁴³ aos funcionários das empresas participantes, utilizou-se das tecnologias da informação com o uso de um *site* especializado em questionários *online*⁴⁴. Nas três empresas o questionário ficou disponível no período máximo de duas semanas, com a extensão do prazo em todas elas por mais uma semana na tentativa de aumentar o número de respostas.

Uma das desvantagens dessa forma de coleta de dados é a falta de garantia de retorno dos questionários enviados. Para contornar esse problema, foi desenvolvido um questionário com nove questões, com as quais se procurou abranger os temas pertinentes ao tema pesquisado e que serão tratados com mais profundidade capítulo 4.

3.4.2 Entrevistas semi-estruturadas (Dados qualitativos)

No presente estudo, adotou-se um formato de entrevista semi-estruturada de forma a possibilitar uma adequada exploração do tema e de criar oportunidades de interação entre entrevistador e entrevistado.

Nesse sentido, foram elaborados dois roteiros de entrevista, direcionados para profissionais diferentes e com objetivos distintos. O primeiro roteiro de entrevista (ver apêndice III) foi destinado à coleta de informações a respeito da empresa e seu contexto,

⁴³ A decisão pela forma de envio dos questionários ficou à critério de cada empresa, de acordo com a necessidade ou normas de segurança de *e-mails* que a empresa adota. O envio foi realizado de duas formas: a) por *e-mail* diretamente do *site* onde o formulário foi construído; e b) por meio de um link disponibilizado pelo próprio *site* e encaminhado à empresa que providenciou o envio do mesmo por *e-mail* para todos os participantes.

⁴⁴ Fonte: www.surveymonkey.com.br

incluindo informações relevantes sobre o funcionamento do sistema colaborativo adotado, histórico, funcionalidades e percepções sobre o uso da ferramenta no ambiente organizacional. Essa entrevista foi realizada com lideranças das empresas envolvidas diretamente no processo de pesquisa, planejamento, construção e implantação do sistema colaborativo.

Em seguida, foram realizadas entrevistas com outros gestores da organização (ver apêndice II) que possuíam cargos de liderança junto a grupos de trabalho e que utilizam o sistema nas suas rotinas de trabalho. Essa investigação serviu como base um roteiro de 15 (quinze) perguntas abertas que tinham a finalidade de captar de forma mais detalhada aspectos relacionados com o uso do sistema colaborativo que é utilizado, bem como verificar percepções mais aprofundadas sobre os resultados obtidos, dificuldades encontradas, benefícios alcançados e perspectivas futuras com relação à ferramenta. Para manter a objetividade e a média da duração apresentada acima dessas entrevistas, prezou-se na elaboração de um roteiro de entrevista mais objetivo.

Em ambos os roteiros as questões pautadas eram lidas para cada entrevistado e, de acordo com a sua resposta, o pesquisador realizava perguntas secundárias (*probes*⁴⁵) com o objetivo ou de esclarecer a resposta dada anteriormente ou de explorar melhor algum aspecto levantado pelo entrevistado na sua resposta. Para ampliar as possibilidades de captação de informações direcionadas ao interesse da pesquisa, utilizou-se também em algumas perguntas o uso de opções resposta. Em sua maioria, essas opções eram apresentadas após a leitura da pergunta por meio de cartelas de resposta impressas conforme sugerido por Sudman e Bradburn (1982) e Converse e Presser (1986) como uma forma de não confundir o entrevistado com múltiplas opções.

No próximo item, será abordada a técnica utilizada para delimitar a amostra necessária para a aplicação do estudo.

3.5 Definição da amostra

Este estudo tem seu universo de pesquisa baseado na estratificação prévia do perfil da população desejada. Dessa forma, a seleção de funcionários das empresas participantes que efetivamente utilizam diretamente o sistema colaborativo, para a seleção

⁴⁵ Pergunta pré-determinada no roteiro de entrevista que tem como principal objetivo “*garantir a validade do dado – que o significado pretendido pelo pesquisado e corresponda à interpretação do entrevistado*” (SIMÕES; PEREIRA, 2007, p. 261). Segundo esses autores, pelo menos um *probe* deve ser utilizado após o entrevistado responder à pergunta como forma de dar oportunidade ao pesquisador captar uma resposta clara, completa e contextualizada aos objetivos da questão.

de subgrupos dessa população que representa o foco da pesquisa em relação ao universo pesquisado. Assim, o universo do estudo abrangeu um total de 215 funcionários das três empresas participantes que efetivamente cumprem todos os requisitos pré-estabelecidos, sendo que, do total de indivíduos, obteve-se cerca de 61% de participação.

Por se tratar de um estudo de planejamento integrado quantitativo e qualitativo duas formas da população pertencente ao estudo foram definidas. No caso da abordagem quantitativa, verificou-se a necessidade do estabelecimento de uma amostra⁴⁶. Nesse sentido, definiu-se como o tipo de amostra mais adequada para a condução dessa fase metodológica a adoção da amostra intencional ou por julgamento⁴⁷. Deve-se a isso o fato de que a população pesquisada é pequena, já que se trata dos próprios funcionários de cada empresa parceira que efetivamente fazem uso direto dos sistemas colaborativos implantados em cada uma delas. Nesse sentido, o fator que definiu o tamanho da amostra foi estabelecido pelas próprias empresas participantes do estudo, sendo a amostra o número real de funcionários usuários dos sistemas colaborativos.

Por outro lado, para a definição da amostra para a aplicação da técnica qualitativa, delimitou-se a seleção de um subgrupo de funcionários distinto do quadro estipulado na pesquisa quantitativa. Neste caso, os indivíduos que representaram a amostra necessária são os gestores de cada empresa parceira que assumem cargos de liderança de equipes internas que sejam usuárias diretas, também, dos sistemas colaborativos disponíveis. Nesse sentido, a seleção dos elementos da população recaiu precisamente com a disponibilidade de indivíduos com este perfil, o que é denominada de amostragem discriminada⁴⁸. Assim, constitui-se essa amostra com o número de gestores de cada empresa disponível e com característica que se encaixavam ao perfil pré-definido. Sob esse viés, o número disponível de gestores foi variável entre as empresas, seja pela adequação ao perfil ou pelo número de gestores disponíveis, bem como o julgamento do pesquisador em relação à saturação dos dados coletados.

⁴⁶ “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (LAKATOS; MARCONI, 1982, p. 28), sendo a população ou o universo um conjunto de elementos que possuem certas características específicas e alinhadas ao estudo proposto (GIL, 1987).

⁴⁷ O grupo de elementos que deverá compor a amostra é definido de acordo com determinados critérios escolhidos intencionalmente pelo pesquisador. Dessa forma, a investigação é dirigida a grupos aos quais se deseja conhecer a opinião (BARBETTA, 2010; MARTINS; THEÓPHILO, 2009; BABBIE, 1999).

⁴⁸ Escolha das pessoas como forma de maximizar as oportunidades de coleta dos dados necessários (STRAUSS; CORBIN, 2008).

3.6 Preparação dos dados

Neste estudo, a escolha das técnicas de preparação de dados se deu de acordo com a seleção do próprio método de pesquisa. Assim, por se tratar de uma pesquisa que inclui a aplicação dos métodos quantitativos e qualitativos, foi necessário segregar a etapa de preparação dos dados coletados em dois momentos distintos.

3.6.1 Preparação dos dados coletados no questionário

Primeiramente, na fase quantitativa, com o uso do *site* de pesquisa como apoio à aplicação dos questionários, foi necessário realizar o *download* e tratamento dos dados coletados. Com os dados disponíveis em tabelas distintas para cada uma das empresas, foi realizada a limpeza dos dados com a retirada de respostas incompletas do quadro geral de dados. Após esse tratamento inicial, os dados foram codificados para possibilitar sua leitura por meio de um *software* de análise de dados quantitativos. Após essa pré-formatação, os dados foram trabalhados dentro do *software SPSS*⁴⁹ (*Statistical Package for the Social Sciences*) para a elaboração das análises de acordo com os recursos dados pelo sistema. A partir da seleção, agrupamento e cálculos estatísticos pré-definidos e descritos no capítulo seguinte referente à análise e interpretação dos dados coletados, foi possível desenvolver inúmeras tabelas contendo a frequência das respostas, cálculos da média, mediana, desvio padrão e outros índices que deram suporte para a análise dos dados quantitativamente. As análises e interpretações dos dados coletados com esse tratamento serão apresentadas no próximo capítulo.

3.6.2 Preparação dos dados coletados nas entrevistas

A segunda forma de preparação dos dados coletados foi destinada ao método qualitativo aplicado por meio de entrevistas semi-estruturadas. Após as entrevistas finalizadas e gravadas, o áudio era transferido para o computador como arquivo de áudio, identificado com o nome da empresa, o nome do entrevistado, o número da entrevista (no montante total separado por empresa) e a data para usos posteriores.

⁴⁹ Fonte: www.spss.com.br

Com o arquivo identificado, todas as gravações passaram pelo processo de transcrição, ou seja, transformação do arquivo de áudio em texto. Para isso, foi utilizado um *software* de reprodução de áudio e um editor de texto num trabalho que demanda muito tempo e cuidado para captar e reproduzir textualmente todos os aspectos tratados durante a conversa de forma clara e precisa. Tal procedimento é estritamente necessário já que a transcrição fornece subsídios mais palpáveis para que o pesquisador faça a sua análise e utilize as informações contidas ali da melhor maneira que convier para a produção de análises válidas e confiáveis.

Não foram levados em consideração aspectos subjetivos presentes nas gravações como pausas, repetições ou cacoetes, sendo esse formato aceitável na concepção de alguns autores (GIBBS, 2009). Sob esses critérios, o trabalho de transcrição das entrevistas foi realmente sustentado nos relatos fornecidos

O resultado desse processo gerou inúmeras páginas que em seguida passaram a ser categorizadas. Nessa fase do processo, acrescentou-se o uso de um editor de planilhas em que foram criadas diversas tabelas padronizadas e diferenciadas entre si de acordo com os temas tratados. Em cada tabela existiam colunas e linhas pré-estabelecidas e idênticas para todos os assuntos destinadas a relacionar os achados textuais.

Com o conhecimento do funcionamento de todo o processo de coleta e preparação dos dados pertinentes a esse estudo, buscar-se-á no próximo item descrever a forma como os dados serão analisados no capítulo 4.

3.7 Método de análise e interpretação dos dados coletados

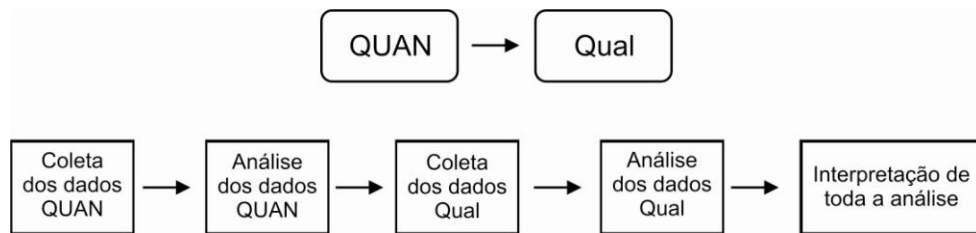
Após a coleta dos dados, surge a oportunidade de o investigador analisá-los e interpretá-los. Apesar de ambos os processos serem conceitualmente distintos, eles estão estreitamente relacionados. Segundo Gil (1987) a análise objetiva a organização e a sumarização dos dados de forma que eles possibilitem fornecer respostas para o problema que se está pesquisando. Já a interpretação visa buscar sentido para as respostas por meio do relacionamento e conexão com outros conhecimentos obtidos de outras formas. Segundo o autor, ambos os processos são distintos, mas integrados não podendo identificar onde começa e termina o outro.

De certa forma, isso ocorre realmente, mas, de acordo com a teoria e tipologia dos métodos mistos, a definição de análise e de interpretação dos dados coletados fazem parte das escolhas feitas pelo pesquisador desde a concepção do processo metodológico. Os autores dedicados ao estudo e pesquisa dos métodos mistos destacam que para isso

faz-se necessário determinar uma estratégia de pesquisa associada a um modelo gráfico que o investigador poderá utilizar para implementar a sua estratégia (CRESWELL, 2007; TASHAKKORI e TEDDLIE, 2002; TASHAKKORI e TEDDLIE, 1998).

Mediante essas definições, adotou-se integração de métodos de pesquisa (quantitativa e qualitativa) em que são estabelecidos períodos determinados e limitados para a coleta dos dados dentro de cada uma das abordagens de pesquisa adotadas. Assim, num primeiro momento, estabeleceu-se um período de aplicação e condução para a aplicação da pesquisa quantitativa e, sequencialmente, para a qualitativa. A segregação dos momentos de aplicação das pesquisas não significa a desconexão entre elas. Verificar-se-á que essa integração dos métodos e dos dados será realizada no momento da análise e interpretação, podendo ambas as abordagens serem visualizadas dentro de contexto global de aplicação do estudo. Essa estratégia do método misto é denominada por Creswell (2007) como uma estratégia alternativa de projeto exploratório sequencial que está representado na Figura 16.

Figura 14: Estratégia alternativa de métodos mistos - projeto exploratório sequencial



Fonte: Creswell, 2007.

Como pode ser visualizado, o modelo exploratório sequencial para casos mistos exige bastante tempo para a finalização das duas fases de pesquisa, já que cada uma é aplicada em um momento distinto. Sob esse viés, considera-se aqui cada uma das aplicações como mini-estudo, primeiramente quantitativo e depois qualitativo, sob o aval da integração dos métodos na fase de interpretação.

Nesse aspecto, como pode ser visto na Figura 16, designou-se para compor esse estudo um modelo que sustenta a prioridade do método quantitativo, cabendo ao método qualitativo servir de comparação dos achados estatísticos. Nesse aspecto, a abordagem quantitativa assume como recurso principal de levantamento e análise dos dados e o método qualitativo como forma de validação e comprovação dos resultados encontrados pela abordagem principal. Assim, por se tratar da principal fonte de coleta de dados, a abordagem quantitativa precede a coleta dos dados qualitativos com a intenção de explorar amostra disponível primeiramente para que, em seguida, seja aberto o campo para uma exploração mais profunda com um pequeno número de indivíduos na fase qualitativa (TASHAKKORI e TEDDLIE, 1998; TASHAKKORI e TEDDLIE, 2002).

Por outro lado, como forma de análise dos dados, optou-se pela análise sequencial de dados, em que é possível distinguir a análise de dados quantitativos e qualitativos separadamente e independentemente uma da outra. Uma vez terminado, os dois conjuntos de dados já analisados são combinados no processo de interpretação. Para isso, a pesquisa utilizou de uma técnica de transposição das pesquisas que constitui em mesclar os dois conjuntos de dados por meio da escrita discursiva narrativa, comparando e contrastando os resultados das duas análises, para em seguida discutir a convergência dos resultados (TASHAKKORI e TEDDLIE, 1998).

Nesse aspecto, vale ressaltar que a escolha pelo uso de métodos mistos e da adoção das estratégias e modelos aqui relacionados devem sustentar não somente a condução do estudo como meio de detectar achados científicos, mas sim ser também um instrumento que garanta a validade, a confiabilidade e a exatidão dos dados coletados (CRESWELL, 2007). Sob esse prisma, Tashakkori e Teddlie (1998) defendem que a pesquisa com métodos mistos tem que sustentar os procedimentos de validação incutidos em ambas as pesquisas, quantitativa e qualitativa. Por meio dessa visão, destaca-se alguns aspectos observados sobre a validade interna e externa das duas abordagens que foram consideradas para a verificação deste estudo.

Primeiramente, tratar-se-á de uma análise sumária do método quantitativo que, de acordo com a literatura da área, destaca que este tipo de método não é confiável na questão de garantir a validade interna. Esse quesito refere-se ao potencial que o método possui para inferências corretas sobre um experimento. Isso porque nem sempre é possível ter conhecimento se os instrumentos estruturados realmente estão medindo aquilo que se propõe, ou pelo uso inadequado dos procedimentos disponíveis ou de certa forma problemas ocorridos no tratamento dos dados coletados. Por outro lado, os métodos quantitativos são fortes em termos de confiabilidade e validade externa, já que os resultados alcançados são normalmente consistentes e generalizáveis para uma população geral. Em outra vertente, os métodos qualitativos são conhecidos por sua força na validade interna, direcionando os pontos convergentes e divergentes relativos a um grupo em estudo. Mas, ao mesmo tempo não são capazes de proporcionar um grau de confiabilidade, já que não é possível manter a consistência das respostas para outros campos de estudo. Nesse sentido, não podem ser utilizados com o objetivo de realizar generalizações acerca do assunto em voga (CRESWELL, 2007).

Tendo essa visão mais ampla entre os pontos fortes e fracos de cada um dos métodos, é possível compreender que a conexão da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa contribui para a tentativa de ter garantias razoáveis de se obter um grau de validade interna e externa dentro do estudo (SERAPIONI, 2000).

Assim, por meio dessa estrutura metodológica apresentada, a pesquisa ainda conta com a base teórica e o modelo de inter-relação conforme descrito no capítulo 2, sendo este conjunto composto pelo método de pesquisa, as estratégias de pesquisa e o modelo teórico que pretende-se verificar as análises dos dados coletados na tentativa de verificar se o modelo proposto é válido e pertinente perante as trocas de informação realizadas pelos sistemas colaborativos nas organizações.

Quadro 6: Resumo dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

	Abordagem Quantitativa	Abordagem Qualitativa
Natureza	Exploratória	
Objetivo	Estabelecimento matemático das relações causa-efeito, identificando as possíveis relações entre as variáveis predeterminadas.	Dar voz aos entrevistados para que eles exponham suas opiniões e visões sobre o assunto da pesquisa, buscando interpretar fenômenos em termos do seu significado sociocultural e tentar gerar ou sustentar as teorias utilizadas.
Foco	Verificar a correlação de variáveis, quantificando os resultados e verificando o grau de significância ou impacto dessas relações e detectar as variáveis mais relevantes para o estudo e para os comportamentos pré-estabelecidos.	Estipular temas a serem tratados, coletando opiniões e percepções sobre os fatos, abrindo espaço para um investigação mais aberta e que possibilite ao entrevistado expor seus pontos de vista sobre determinados assuntos.
Pontos fortes	Validade externa e alta confiabilidade, além de boa reprodutibilidade dos resultados que foram obtidos.	Validade externa e aprofundamento das informações trabalhadas durante a coleta e análise dos dados.
Uso da estratégia	Estabelecer relações entre variáveis independentes (causa) e variáveis dependentes (efeito).	Descobrir o significado dos fenômenos estudados para as pessoas nele envolvidas.
Técnicas de coleta de dados	Questionário disponibilizado <i>online</i>	Entrevistas semi-estruturadas
Público-alvo	Funcionários da empresa que utilizam o sistema colaborativo implantado.	Gestores de equipes usuárias do sistema colaborativo da empresa e gestor ou responsável pelo desenvolvimento do sistema em si.
Amostra	Amostra intencional ou por julgamento, definida de acordo com determinadas características necessárias para a aplicação da pesquisa.	Amostragem discriminada com a escolha de determinadas pessoas co o perfil necessário para a coleta dos dados específicos, ou seja, pela busca proposital de indivíduos que vivenciam o problema em foco e/ou têm conhecimentos sobre ele.
Procedimento metodológico	Uso e aplicação da pesquisa de métodos mistos	
Estratégia	Estratégia alternativa exploratória seqüencial com integração no processo de interpretação dos dados coletados, tendo o método quantitativo como método de pesquisa principal e o método qualitativo como método secundário, utilizado para verificar as convergências e divergências dos fatos.	
Prioridade	Principal	Secundário
Generalizações	Estatísticas dos resultados aplicada para explicar os fatos por meio das relações numéricas.	Conceitual com o levantamento dos achados e de novos conhecimentos aplicados para compreender outras pessoas ou fatos constituídos pela vivência humana.
Preparação dos dados	Limpeza dos dados, codificação das perguntas e respostas e pré-formatação da tabela de dados.	Identificação das gravações, transcrição, categorização das respostas, quantificação e seleção dos depoimentos pertinentes.
Análise dos dados	Uso de técnicas estatísticas e de programa especializado para a realização dos cálculos da média, mediana, desvio padrão, correlações e análises de regressão.	Análise das respostas e das categorias produzidas, correlação e agrupamento de informações relevantes e seleção apurada dos depoimentos de acordo com a sua relevância.
Interpretação dos dados	Conjunta, tendo os resultados quantitativos como os dados prioritários e os dados qualitativos como dados complementares.	
Apresentação dos resultados	Transcrição dos resultados em forma de texto com a utilização de tabelas, quadros e gráficos como forma de ilustrar e apresentar os resultados obtidos.	Apresentação das análises textuais por meio do relato das observações encontradas na análise dos dados e na correlação entre os métodos de pesquisa. Uso também de citações literais expressas pelos entrevistados durante a coleta de dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 6 destaca-se um resumo geral dos procedimentos metodológicos adotados para contribuir para a análise e a interpretação dos dados coletados. Com a apresentação deste resumo dos procedimentos metodológicos, encerra-se este capítulo com o objetivo de apresentar de forma mais direta o contexto geral dos métodos de pesquisa adotados neste estudo como forma de reforçar as escolhas metodológicas.

No capítulo seguinte o leitor poderá conferir a estrutura da análise e a interpretação dos dados coletados nas três empresas participantes como forma de iniciar uma reflexão acerca dos resultados encontrados e das teorias que sustentam este estudo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O presente capítulo tem como objetivo demonstrar o trajeto e as soluções adotadas na análise e interpretação dos dados coletados. A análise é entendida como um processo direcionado para “organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto” (GIL, 1987, p. 166) e a interpretação como meio de detectar “o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriores obtidos” (GIL, 1987, p. 166). Assim, para fins deste estudo, em primeiro lugar, será feita primeiro a caracterização do estudo e dos métodos de análise adotados e, em seguida, a apresentação, análise e interpretação dos dados coletados.

4.1 Descrição das empresas selecionadas

Diante desses critérios apresentados na seção anterior, estabeleceu-se parceiras para a execução deste estudo com duas empresas e um laboratório de serviços de áreas e segmentos de negócio bastante distintos. Como forma de não dar maior destaque ou visibilidade a nenhuma dessas organizações que contribuem para esse estudo, definiu-se como critério de apresentação a ordem com que a pesquisa foi aplicada durante o processo de coleta de dados.

4.1.1 Documentar Tecnologia da Informação

Assim, diante do critério de apresentação das empresas, a primeira organização descrita nesse estudo é a **Documentar Tecnologia da Informação**. Essa organização pertence ao segmento de consultoria com 25 anos de mercado localizada em Belo Horizonte / Minas Gerais que atua diretamente no mercado nacional na prestação de serviços e consultoria especializada na gestão da informação e do conhecimento corporativos.

Atualmente a empresa conta com a sede em Belo Horizonte / MG e uma filial na cidade do Rio de Janeiro / RJ com atividades em clientes nas diferentes regiões do Brasil (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste) e no exterior (Bolívia e Argentina). Seu quadro de funcionários é composto hoje por cerca de 300 funcionários, em sua maioria, alocados em clientes espalhados em seus pontos de negócio. Sua carteira de clientes conta

com grandes empresas do mercado nacional e internacional, sendo hoje uma referência no seu mercado de atuação.

Como empresa de consultoria de serviços de informação, a Documentar oferece os seguintes serviços: 1- Gestão de documentos, disponibilizando ferramentas e soluções na implementação de procedimentos padronizados de armazenamento, organização, recuperação a documentos corporativos; 2- Gestão da informação, oferecendo a organização e preservação de documentos, com o objetivo de agilizar o acesso ao material; 3- Gestão do conhecimento, promovendo um mapeamento do conhecimento de seus clientes por meio do uso e aplicação de uma metodologia própria; 4- Modelagem de processos, disponibilizando soluções de normatização e regulamentação de processos corporativos de acordo com o planejamento estratégico de seus clientes; 5- Sistemas normativos, implantando padrões de atividades e rotinas pelo uso e aplicação de critérios, regras e parâmetros que possibilitam o cumprimento de estratégias pré-definidas.

Para oferecer e executar estes serviços a seus clientes, a Documentar criou a sua própria ferramenta digital de organização de documentos físicos e eletrônicos, denominado i4BS. Além de organizar os documentos, o i4BS oferece mecanismos de busca e acesso às informações e aos documentos de forma simplificada por meio de *templates* de taxonomia, bem como a padronização e a indexação de documentos, a elaboração de planos de classificação e a estruturação de pastas, simplificando a recuperação de informações. Esse sistema é integrado em rede, sendo hoje o repositório formal dos documentos e registros da empresa sobre todo o tipo de processo e projetos internos. Assim, os funcionários alimentam seu banco de dados com registros da rotina do trabalho, relatórios sobre o acompanhamento e execução de projetos de consultoria, armazenamento de toda a documentação contratual dos clientes e funcionários, entre outros.

Além disso, a Documentar conta com uma metodologia de trabalho própria denominada *Information Bussiness Framework* que representa a visão da empresa associada às suas três áreas de atuação, a saber: a gestão de registros informacionais, físicos e eletrônicos, a gestão da informação direcionada à recuperação dos documentos pelos conteúdos e a gestão do conhecimento que propõe a implementação de práticas que estimulem o registro, o compartilhamento e a promoção de novos conhecimentos. Como serviços complementares, estão a modelagem de processos e a implantação de sistemas normativos, que devem ser considerados aqui, *a priori*, como produtos complementares dos projetos de gestão da informação e do conhecimento.

O sistema colaborativo da Documentar: Intranet⁵⁰

Dentro dessa estrutura, a Documentar investiu no desenvolvimento e implantação de uma *intranet* colaborativa institucionalizada que possibilita as trocas de informação internamente na empresa. Na verdade, a empresa já tinha uma *intranet*, mas que era limitada do ponto de vista dos recursos disponíveis. Assim, o incentivo em investir no projeto da *intranet* foi baseado na busca de melhoria da ferramenta.

A primeira *intranet* era bastante simples e baseada na disponibilização de documentos, oferecendo ao usuário realizar somente o *upload* e o *download* de um documento específico e caracterizado por ter uma linguagem fechada e que centralizava o fluxo de informação para a área gestora da ferramenta. A proposta de uma nova *intranet* surgiu a partir da visão da empresa em desenvolver um projeto de *intranet* que permitisse a facilidade de acesso, uso e participação junto a ferramenta, bem como possibilitar a aproximação da empresa com seus funcionários, fazendo-os sentir parte da organização (já que a empresa possui a maioria de seus funcionários espalhados em diversas cidades e locais dentro dos clientes).

Por esse motivo, a *Intranet* Documentar foi reformulada a partir da associação de dois *softwares*. Um deles, como já foi apresentado no item anterior, o i4BS, como o sistema de gestão dos documentos, do conteúdo e da informação. O outro é o *SharePoint*⁵¹ que assume o papel de plataforma colaborativa, possibilitando a participação do usuário de forma flexível e interativa. Ambos os softwares são integrados entre si, cada um assumindo a sua função como forma de gerar uma ferramenta digital que possibilita a participação efetiva de cada funcionário e a busca e gestão dos documentos da organização. A conectividade entre o i4BS e o *SharePoint* não necessita de nenhum tipo de linguagem especial ou aplicativo especial para que funcione, o que faz a *intranet* funcionar sem outro tipo de necessidade. A ferramenta conta apenas com uma integração com algumas ferramentas de redes sociais disponíveis na *web* (YouTube, por exemplo), como forma de incrementar os recursos disponíveis pela ferramenta.

O projeto da *Intranet* teve início em 2008 com a busca e pesquisa de conceitos e padrões que pudessem ser agregados à ferramenta, bem como questões de formato,

⁵⁰ Informações coletadas por meio de uma entrevista com o funcionário da Documentar responsável pela implantação da ferramenta.

⁵¹ O Microsoft Office SharePoint Server é um conjunto integrado de recursos de servidor que pode ajudar a aprimorar a eficácia organizacional ao fornecer o gerenciamento de conteúdo abrangente e a pesquisa por toda a empresa, o que acelera os processos comerciais e facilita o compartilhamento de informações fora dos limites da organização para que você tenha uma melhor percepção comercial. O Office SharePoint Server aceita todos os aplicativos de intranet, extranet e da Web de uma empresa em uma plataforma integrada, em vez de contar com sistemas fragmentados separados. Fontes: <http://www.prosperi.com.br/ServicoDetalheConsultaForm.aspx?Codigo=3> e <http://office.microsoft.com/pt-br/sharepoint-server>.

estrutura, etc. Para essa tarefa, a Documentar designou a responsabilidade do processo a alguns de seus funcionários de áreas distintas (cada qual na sua *expertise* de atuação). Dentre eles estava a Unidade de Gestão do Conhecimento (UGC) da empresa, responsável desde então pelo projeto.

Em seguida, a empresa verificou no mercado as possíveis tecnologias disponíveis de integração e colaboração *online*. Para isso, a empresa investiu em ações de *benchmarking* com outras empresas para verificar algumas aplicações e tendências de uso. Essa pesquisa resultou na adoção do *software SharePoint* devido a sua robustez, facilidade de implementação, programação, ampliação e a criação de novas funcionalidades.

Com relação ao desenvolvimento da ferramenta em si, todo o processo e desenvolvimento do conteúdo, instalação do *software*, definição das páginas e estruturação da ferramenta foi feito internamente na empresa com um trabalho de co-gestão entre a UGC e as áreas envolvidas. O único recurso externo necessário durante o processo foi a contratação de um consultor parceiro da empresa para suprir as questões de *design*, já que a empresa não trabalha com esse tipo de competência no seu ramo de atuação.

Após a estruturação da ferramenta a empresa implantou a mesma em algumas áreas como período de teste como forma de avaliar a ferramenta em si, suas funcionalidades, além de identificar as possibilidades que o sistema disponibilizava. Nesse sentido, a construção do projeto cresceu durante a sua implantação justamente pela facilidade e flexibilidade do *software* adotado e dos recursos que foram incorporados com o teste, surgindo algumas sugestões e adequações que possibilitaram a melhora do sistema como um todo. Assim, os próprios funcionários contribuíram para a construção da ferramenta, aprendendo mais sobre o seu uso.

O lançamento da nova *intranet* foi baseado na comunicação via *e-mail*, considerada uma ferramenta muito utilizada e de alto grau de *feedback* na empresa, devido à dispersão geográfica dos funcionários. Além disso, houve um esforço de repasse de informações para os gestores de cada unidade (TI, gestão de pessoas, negócios, etc.) que assumem o papel de líderes das equipes, com o objetivo de que eles contribuíssem para a disseminação das informações e incentivassem os funcionários a participar. Assim, esses gestores assumiram o papel de facilitadores do conhecimento dentro desse contexto o que contribuiu para reforçar a comunicação realizada por *e-mail*.

Como forma de auxiliar a integração dos funcionários com a nova *Intranet* Documentar, a empresa realizou treinamentos com alguns dos funcionários-chave de cada unidade. Estes treinamentos favoreceram o entendimento do funcionamento da ferramenta com explicações direcionadas sobre suas funcionalidades e instruções de acesso. Os funcionários que receberam o treinamento inicial ficaram responsáveis por repassar as

informações para o restante da equipe, apoiando as equipes das unidades e incentivando o uso, o aprendizado e a participação direta.

O período de implantação durou cerca de 10 meses, sendo que o treinamento foi diluído durante este período, possibilitando reduzi-lo e aumentando o tempo para que os funcionários se adaptassem à *intranet*. Assim, a adaptação dos funcionários à nova *intranet* foi considerada relativamente tranquila, apresentando apenas algumas dificuldades técnicas e adequações que foram solucionadas, em sua grande maioria, durante o período de teste.

Atualmente, o uso da *intranet* faz parte da rotina da empresa, sendo que os funcionários alegam que a ferramenta é muito fácil de utilizar. Mas, o grande problema encontrado pela Documentar está focalizado nos funcionários alocados nos clientes, a equipe técnica. De acordo com os dados fornecidos pela empresa, a grande maioria dos clientes da Documentar não permite que os funcionários da empresa prestadora de serviços acessem determinados conteúdos na internet, sendo que o acesso à *intranet* da Documentar também é proibido. Dessa forma, um dos grandes desafios da Documentar atualmente é conseguir aproximar a empresa da equipe técnica, na tentativa de incentivar esse público a utilizar a ferramenta em outros locais e horários.

Voltando ao processo de implantação e crescimento da ferramenta internamente, a Documentar investiu na estruturação de indicadores definidos tendo como base os objetivos estratégicos da empresa aliados aos critérios⁵² do Prêmio MAKE - *Most Admired Knowledge Enterprise - Award Brasil*⁵³. Dessa forma, a organização levantou uma lista de indicadores ou quesitos mais importantes que deveriam ser avaliados mediante a estratégia da empresa para depois agrupá-los em diversos grupos ou categorias que indicassem de forma mais clara o foco estratégico da organização em relação à ferramenta.

Dentro dessa perspectiva, cada um dos indicadores recebeu um conceito para delimitar a coleta e análise das informações, bem como atributos e pesos específicos que contribuíram para a medição dos resultados. Assim, a Documentar estabeleceu a estrutura de indicadores, baseada nas seguintes categorias: 1- Capital Humano (quesitos relacionados à colaboração, à capacitação e ao desempenho profissional); 2- Capital de

⁵² De acordo com a Sócia Diretora da Unidade de Gestão do Conhecimento, a Documentar utilizou apenas os critérios 1 e 3 para estruturar os seus indicadores da Intranet. Os critérios do Prêmio MAKE são os seguintes: 1. Estabelece uma cultura corporativa de Gestão do conhecimento; 2. A administração cria, mantém e oferece suporte à Gestão do Conhecimento; 3. Desenvolve e entrega conhecimento baseado em produtos e serviços; 4. Maximiza o valor do capital intelectual; 5. Cria e mantém um ambiente de compartilhamento de conhecimentos; 6. Cria e mantém uma cultura corporativa de aprendizado contínuo; 7. Gerencia o conhecimento do cliente para aumentar a fidelidade dos mesmos e valor ao cliente; 8. Gerencia o conhecimento para gerar valor ao acionista. Fonte: http://www.premiomake.com.br/uploads/6/1/1/8/6118855/regulamentomake_award_brasil_2011.pdf.

⁵³ Fonte: <http://www.premiomake.com.br/index.html>

relacionamento (itens sobre a satisfação dos clientes, a visibilidade e a participação no mercado); 3- Capital Estrutural (questões ligadas à eficiência nos projetos, processos e na inovação). Cada categoria já possui determinados indicadores categorizados, de acordo com a Tabela 5.

Tabela 5: Relação de categorias e indicadores da *intranet* Documentar.

CAPITAL HUMANO	CAPITAL DE RELACIONAMENTO	CAPITAL ESTRUTURAL
Participações no Programa Colaboração UGC	Grau de Satisfação dos Clientes	Metas Cumpridas pelas Unidades
Benefício do programa Colaboração UGC	Grau de Relevância em Recuperação na Web	Índice de Melhorias em Processos
Participações em Eventos	Índice de Aumento na Visitação ao Site Documentar	Grau de Satisfação dos Clientes
Permanência dos Colaboradores	Índice de Presença na Mídia	Metas de Custos Cumpridas em Projetos
Índice Geral da Avaliação Anual de Desempenho	Retenção de Clientes	Metas de Prazos Cumpridas em projetos
Atendimento ao Perfil Solicitado pela Área	Participação entre as maiores empresas de TI	

Fonte: Informações cedidas pela Documentar Tecnologia da Informação, 2011. Elaborado pela autora.

Assim, para consolidar o planejamento e a criação dos indicadores de acompanhamento e medição da *Intranet*, a Documentar teve como ponto de partida as definições estratégicas⁵⁴. O fluxo estratégico adotado pela Documentar caracteriza-se como um processo de retroalimentação contínua do sistema de avaliação e medição dos resultados da *intranet* que possibilita, além disso, a adequação contínua tanto dos parâmetros estabelecidos como as ações e processos implantados para que sejam alinhados à estratégia principal da empresa. Dentro dessa perspectiva, os resultados obtidos por cada categoria e por cada indicador foram analisados pela direção e pela equipe responsável pelo sistema colaborativo à medida que os funcionários utilizavam a *intranet*. Para coletar esses dados, a empresa considerou as estatísticas de utilização dos usuários fornecidas pela própria ferramenta, informações sediadas por clientes da empresa contidas em relatórios dos projetos elaborados pelos consultores responsáveis, além de dados coletados em pesquisas de opinião realizadas com os funcionários que utilizam o sistema dentro das suas rotinas de trabalho.

Nesse sentido, por toda a sua estrutura e funcionalidade, a *Intranet* da Documentar conquistou em 2009 o prêmio “melhores *intranets*” realizado pelo Instituto

⁵⁴ Conforme dito anteriormente, foram associadas aos critérios do Prêmio MAKE.

*Intranet Portal*⁵⁵ na categoria colaboração - “iniciativa privada” e o primeiro lugar geral do *grandprix*, além do Prêmio MAKE - *Most Admired Knowledge Enterprise - Award Brasil*, de excelência em Gestão do Conhecimento e que avalia, através de seus critérios, as mais bem sucedidas iniciativas em GC. E os benefícios percebidos pela organização com a implantação da ferramenta são claros. Além de ser reconhecida como uma ferramenta consolidada para diagnóstico em gestão do conhecimento, a *Intranet Documentar* proporciona maior agilidade na tomada de decisão, não deixando de contribuir para a manutenção das ações organizacionais no rumo pré-estabelecido.

Figura 15: Layout da *intranet Documentar*



Fonte: Imagem cedida pela Documentar Tecnologia da Informação, 2011.

Sob todos esses aspectos, a *Intranet Documentar* é percebida como uma ferramenta que conseguiu dar sentido à estratégia e aos valores da empresa, ampliando a

⁵⁵ Fonte: <http://intranetportal.org.br/wp/>

troca de informação interna seja para alcançar uma solução, sugestão ou documento necessário, melhorando a busca de informação e a motivação dos funcionários com relação ao uso da ferramenta.

4.1.2 Synergia Engenharia de Software e Sistemas

A segunda parceria estabelecida é com um laboratório de engenharia de *software* sediado em Belo Horizonte, Minas Gerais, no Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais. Esse laboratório denominado **Synergia Engenharia de Software e Sistemas** oferece serviços e consultoria em TI voltadas para o desenvolvimento de sistemas, a implantação de processos e treinamentos.

O Synergia tem suas raízes em um convênio de pesquisa estabelecido entre o Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais e a atual Oi. Em 2000, com o surgimento de um novo projeto de grande escala, o laboratório abriu suas portas com o objetivo de oferecer serviços e consultoria especializada na área de engenharia de *software*. Paralelamente a isso, o Synergia também investe em pesquisas e trabalhos acadêmicos na área da tecnologia da informação como forma de buscar agregar valor aos projetos desenvolvidos.

Atualmente com diversos clientes nas áreas pública e privada, o laboratório conta com 68 colaboradores, três professores coordenadores, quatro gerentes de área (setor de marketing, administrativo, processos e produção), além dos gerentes de cada projeto em desenvolvimento.

Um ponto interessante que deve-se destacar é a faixa etária dos colaboradores do laboratório. De acordo com dados fornecidos pelo Synergia coletados em uma pesquisa sobre clima organizacional em 2010, 58% dos colaboradores do laboratório possui entre 23 e 30 anos. O público interno com idades entre 18 e 22 anos representa apenas 14,5% e os com mais de 31 anos representam 27% do total de colaboradores. Este dado demonstra o perfil jovem dos colaboradores e que pode estar relacionado ao tipo de negócio do Synergia, bem como uma tendência natural já que o laboratório está instalado dentro de uma universidade federal em que a grande maioria dos frequentadores é jovem nessa faixa de idade.

Outro ponto interessante sobre o perfil dos colaboradores do Synergia é a questão da escolaridade. Dados do próprio laboratório confirmam que a maioria dos colaboradores do Synergia, ou seja, 54% possui pós-graduação ou mestrado, destacando que o laboratório possui um público com alto nível de escolaridade.

Com essa estrutura, o Synergia oferece serviços de desenvolvimento de sistemas sob encomenda para seus clientes. Para isso, o laboratório conta com um processo de produção de *softwares* mundialmente conhecido denominado PRAXIS-Synergia (Processo para Aplicativos Extensíveis e Interativos)⁵⁶, considerado como o maior diferencial do laboratório nessa área por trabalhar com a arquitetura de *softwares* dentro de um processo unificado. Sob esse aspecto, o PRAXIS Synergia corresponde a um processo de “entrega evolutiva”, que possibilita a avaliação contínua do produto pela equipe desenvolvedora e pelo cliente na tentativa de realizar avaliações contínuas do produto antes dele ser realmente implantado. Dessa maneira, o PRAXIS Synergia possibilita a reestruturação constante do produto durante a sua concepção e desenvolvimento, favorecendo a inserção de novas informações e contribuindo para que o produto esteja o mais próximo possível da demanda do usuário. Por esse foco, nota-se o PRAXIS Synergia como um ciclo de vida do produto por meio da sucessão de diferentes fases que resultam em um conjunto definido de artefatos, modelos, código, testes, planos e relatórios.

Outro tipo de serviço oferecido pelo Synergia é o BPM (*Business Process Management*) ou gestão de processos de negócio voltados para projetos de TI. O BPM tem como principal finalidade otimizar os resultados das organizações por meio de melhorias dos processos de negócio, maximizando os processos e rotinas da empresa por meio do uso da tecnologia. Nesse aspecto, o BPM oferece a aplicação de métodos, técnicas e ferramentas direcionadas que auxiliem a análise, a modelagem, a publicação e o controle dos processos de TI, com o foco direcionado para estabelecer estratégias orientadas ao desenvolvimento de processos como forma de visualizá-los de forma integrada

Além dos serviços de desenvolvimento de *softwares* e de gestão dos processos de TI, o Synergia ainda oferece treinamentos, palestras, cursos e outras atividades de capacitação para auxiliar na formação de profissionais da área. A variedade dos cursos oferecidos é grande e se estende desde cursos voltados para ensinar o processo de desenvolvimento do *software* até cursos de programação e de modelagem de sistemas.

Por outro lado, o laboratório oferece ainda a aplicação de testes funcionais (avaliação de funcionalidades do *software*) e não funcionais (segurança, desempenho e confiabilidade) em sistemas em fase de concepção, desenvolvimento ou melhoria, possibilitando até mesmo a homologação dos *softwares* desenvolvidos externamente, verificando se o mesmo está em conformidade com os requisitos especificados.

Na área de produtos, o Synergia conta em seu portfólio com o SIMPLEX, um sistema desenvolvido pelos profissionais do laboratório com o objetivo de automatizar e

⁵⁶ Criado e desenvolvido pelo Professor Wilson Pádua Paula Filho, consultor em Engenharia de Software e Diretor de Processos do Laboratório Synergia Engenharia de Software e Sistemas. Fonte: <http://homepages.dcc.ufmg.br/~wilson/praxis/>.

fornecer suporte às atividades de gerenciamento, acompanhamento e registro do processo legislativo, além de disponibilizar toda a legislação municipal para os órgãos internos e a comunidade. É um sistema amplo que abrange diferentes etapas do trabalho realizado no campo legislativo, sendo útil para a elaboração de proposições até o armazenamento e busca dos documentos disponíveis no banco de dados. De acordo com suas funções, a implantação e o uso do SIMPLEX são passos rumo à gestão de processos de negócio (BPM) nas corporações legislativas, integrando a gestão do negócio com a tecnologia da informação. A seguir, será apresentado o sistema colaborativo utilizado no Synergia.

O sistema colaborativo do Synergia: WikiSynergia⁵⁷

O Synergia optou pelo uso do sistema *Wikimedia*, utilizado também na *Wikipédia* e disponibilizado pela *Wikimedia Foundation, Inc.*⁵⁸, que é uma enciclopédia multilíngue *online* livre colaborativa, ou seja, escrita internacionalmente por várias pessoas comuns de diversas regiões do mundo, todas elas voluntárias.

Assim, o Synergia possui um sistema *wiki* interno próprio como ferramenta de troca de informações a cerca de três anos. O que determinou a adoção do sistema *wiki* no laboratório foram as solicitações dos próprios colaboradores, já que eles alegaram a necessidade de se ter uma ferramenta disponível dentro da empresa direcionada para trocar informações sobre os projetos e processos pertinentes ao trabalho diário de forma mais participativa e integrada.

Com isso, foi designado à equipe de gestão dos servidores, juntamente com o responsável técnico de usabilidade e o gerente de marketing a missão de buscar uma ferramenta que atendesse às necessidades internas. Assim, deu-se início a busca por um sistema que reunisse essas características e que também fosse um *software* livre⁵⁹. Dentre as opções levantadas pelo laboratório, percebeu-se que o sistema *Wikimedia* apresentava as características adequadas às necessidades dos colaboradores, além de ser um *software* confiável, já que muitas empresas também o utilizam sem ter maiores problemas de uso.

Após a pesquisa e decisão pelo sistema, o Synergia apenas implantou a ferramenta e encaminhou um comunicado avisando aos colaboradores a disponibilidade da

⁵⁷ Informações coletadas por meio de uma entrevista com um dos funcionários do Synergia responsável pela implantação da ferramenta.

⁵⁸ Organização beneficente, sem fins lucrativos, dedicada a incentivar a produção, desenvolvimento e distribuição de conteúdo livre e multilíngue e a disponibilizar ao público, integralmente, esses projetos baseados em *wiki* de forma totalmente livre. Fonte: http://wikimediafoundation.org/wiki/P%C3%A1gina_Principal.

⁵⁹ Software livre (...) é qualquer programa de computador que pode ser usado, copiado, estudado, modificado e redistribuído com algumas restrições. A liberdade de tais diretrizes é central ao conceito, o qual se opõe ao conceito de software proprietário, mas não ao software que é vendido almejando lucro (software comercial). Fonte: <http://www.softwarelivre.gov.br/tire-suas-duvidas/o-que-e-software-livre>.

ferramenta e a abertura para a contribuição de todos os funcionários. Nesse caso, não houve nenhum treinamento ou ação direcionada para contribuir para o aprendizado do uso da *wiki* pelas equipes internas. Segundo as informações levantadas, apesar da *wiki* tratar-se de um sistema que trabalha com a edição direta de códigos de HTML⁶⁰ para a criação ou edição de publicações, ficou claro que os integrantes do laboratório não possuem dificuldades no manuseio dessa ferramenta. Deve-se a isso o fato que o Synergia é um laboratório de engenharia de *software* voltada para a prestação de serviços na área de tecnologia, tendo na grande maioria equipes compostas por colaboradores da área tecnológica.

Figura 15: Apresentação de uma página interna para a divulgação dos tópicos pertinentes ao trabalho da equipe na WikiSynergia.



Fonte: Imagem cedida pelo Synergia Engenharia de Software e Sistemas, 2011.

⁶⁰ HTML (acrônimo para a expressão inglesa HyperText Markup Language, que significa Linguagem de Marcação de Hipertexto) é uma linguagem de marcação utilizada para produzir páginas na Web. Documentos HTML podem ser interpretados por navegadores. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/HTML>.

Nesse sentido, as pesquisas de acompanhamento que o laboratório já realizou indicam que 83% dos colaboradores do laboratório estão satisfeitos, considerando a ferramenta como um meio de comunicação e repasse de informações. Isso pode ser comprovado pelos relatórios de acesso disponíveis na ferramenta que demonstra que a WikiSynergia recebe em média 300 acessos por semana. Um número considerável em comparação com o número de colaboradores.

Outra ferramenta disponível no Synergia é também a *intranet*. De acordo com as informações cedidas pelo Synergia, essa ferramenta foi disponibilizada para as equipes de trabalho do laboratório a partir de 2004 com base de um *software* antigo que trabalha com um tipo de linguagem de programação restrita e que necessita de um especialista para sua configuração e atualização. Por esse motivo, a *intranet* era pouco utilizada justamente por causa da falta de dinamicidade na atualização dos conteúdos. Por isso, definiu-se a reformulação do sistema como forma de aumentar o volume de acesso dos colaboradores. Nesse sentido, investiu-se em uma pesquisa de *softwares* livres para a criação de uma *intranet* colaborativa. As pesquisas levaram a gerência a escolher e implantar em setembro de 2010 uma plataforma colaborativa denominada Drupal⁶¹ que possibilita integrar os recursos de uma *intranet* colaborativa (nos moldes conceituais tratados no item 3.2.1 sobre a *Intranet* Documentar) com a WikiSynergia (mais utilizada pelos funcionários). Por esse motivo, no final de 2010, o Synergia implantou um teste integrando parte da *wiki* do laboratório com a nova *intranet*. A principal vantagem do processo é a facilidade que o Drupal oferece para a *wiki* que é trabalhar sem o uso do código HTML. Com esse novo sistema, as inserções ou atualizações dos textos na *wiki* serão semelhantes a um programa de edição de textos comum, em que o funcionário digita o texto a ser divulgado, formata a fonte, espaçamento e cor, por exemplo, e publica sem ter nenhum contato com o código de origem.

⁶¹ O Drupal é uma plataforma de criação e desenvolvimento de *sites* que, dependendo da sua forma de utilização, oferece recursos dinâmicos que permite aos usuários individuais ou comunidades publicar, gerenciar e organizar uma grande variedade de conteúdo. O Drupal integra muitos dos recursos populares de sistemas gerenciadores de conteúdo, *blogs*, ferramentas colaborativas e software de comunidades baseada em discussões em um único pacote fácil de usar. Como um projeto de código aberto mantido e desenvolvido por uma comunidade, o Drupal é livre e grátis para download e uso. Fonte: <http://drupal-br.org/manual/sobre-o-drupal>.

4.1.3 Empresa C

A terceira e última empresa parceira neste estudo é um empresa nacional e devido às normas internas da própria empresa, seu nome não será revelado neste estudo. Por isso, para fins de identificação somente ela será tratada como Empresa C.

Com sede na capital do Estado de São Paulo e fundada em 1996, a Empresa C tem como foco de negócio a prestação de serviços na internet voltados para o *e-commerce* e publicidade *online*, disponibilizando conteúdos digitais por meio de um portal que oferece diversos tipos de informações, canais específicos e estações temáticas. Esses serviços podem ser divididos em duas categorias de atuação: a primeira de conteúdo aberto e disponível para qualquer pessoa que entrar no portal e a segunda de conteúdos e serviços especialmente oferecidos e desenvolvidos para os assinantes do portal.

Como sendo um portal de conteúdos *online*, a Empresa C possui diversos tipos de serviços que são atualizados diariamente. Dentre eles está a parte jornalística reunindo conteúdos originários de diversas fontes de informação. Essas informações que são disponibilizadas no portal possuem focos de assuntos diferenciados em diversas áreas do conhecimento como entretenimento, tecnologia, comunicação, comércio eletrônico, saúde, entre outros.

Além disso, a Empresa C oferece ainda várias opções de ferramentas de comunicação que podem ser utilizadas pelos seus assinantes como o bate papo, o *e-mail* e o *voip*. Todos eles com alta velocidade de conexão e capacidade de armazenamento de dados. O portal conta ainda com a disponibilização de outros serviços como a hospedagem de páginas na internet e serviços de busca e comparação de preços.

Para oferecer esses serviços, a Empresa C preocupa-se com o uso de equipamentos e tecnologias avançadas como forma de agilizar a velocidade na disponibilização dos serviços oferecidos e ampliar cada vez mais a oferta de novos produtos e serviços para seus clientes. Baseado também nessa premissa, o portal disponibiliza 24 horas um serviço de atendimento ao cliente (SAC) que o possibilita tirar dúvidas, solucionar problemas e fazer alterações no seu pacote de assinatura.

Para fins da aplicação pesquisa, determinou-se uma área da empresa como foco de aplicação, sendo a sua escolha meramente uma questão de indicação profissional. A área participante do estudo é denominada Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento na subárea de *e-commerce*.

Foco da pesquisa: área e-commerce

O Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento – *E-commerce* da Empresa C pode ser considerado como o setor que concentre todo o ciclo de desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos, trabalhando desde a concepção do produto até a sua finalização que é a entrega para a disponibilização *online*. Dessa forma, o produto é idealizado, seja por uma demanda interna ou externa, e realizado investimentos no *design*, no *layout*, no desenvolvimento do sistema, do código, até mesmo do banco de dados, enfim toda a parte técnica que envolve a criação de um produto para o portal.

Para disponibilizar os produtos, o setor de *E-commerce* conta com uma equipe diversificada composta por 75 funcionários, sendo desses quatro gerentes (três gerentes de equipe e um gerente de projetos) alocados em grupos subdivididos por produtos desenvolvidos. Dentro de cada subgrupo de produto existem especialidades técnicas que determinam a função e a natureza do trabalho de cada integrante da equipe, seja no P&D (Pesquisa de Desenvolvimento), na operação tecnológica, no comercial, na comunicação e marketing ou no administrativo (que inclui a parte jurídica, de recursos humanos e financeira). Mas, por se tratar de uma área de P&D, o *E-commerce* possui a característica de agregar mais funcionários de P&D e operações.

E, como forma de determinar os prazos de execução dos produtos, algumas áreas da Empresa C adotam uma metodologia de entrega de produtos denominada *Scrum*⁶². No caso do setor de *E-commerce* foi definido que o *sprint* é de três semanas, ou seja, 21 dias, sendo que por meio desses ciclos a equipe desenvolve os produtos até o ponto que está satisfatório para a divulgação. Nesse aspecto, faz parte do papel da equipe de *E-commerce* acompanhar o produto até disponibilização do sistema no portal. Com o produto no ar, outra equipe assume o processo, sendo que o setor de *E-commerce* comumente atua nos casos de problemas ou necessidade de ajustes no produto, denominadas de manutenções corretivas. Essas manutenções evolutivas também podem ocorrer como forma de melhorar o sistema, acrescentando novos recursos ao produto que já foi desenvolvido.

Assim, dentro desse processo de criação e adequação de sistemas computacionais direcionados para o portal de conteúdo, esse setor da Empresa C utiliza da

⁶² O *Scrum* pode ser considerado como uma metodologia ágil e flexível, que tem por objetivo definir um processo de desenvolvimento iterativo e incremental podendo ser aplicado a qualquer produto ou no gerenciamento de qualquer atividade complexa. Esta metodologia baseia-se no desenvolvimento incremental das aplicações centrado na equipe com ciclos de iteração curto. Essa metodologia apenas estabelece conjuntos de regras e práticas de gestão que devem ser adotadas para garantir o sucesso de um projeto. Assim, no *scrum* os projetos são divididos em ciclos (tipicamente mensais) chamados de *sprints* que representam uma marca no tempo dentro do qual um conjunto de atividades deve ser executado. Dessa forma, um *sprint* não pode ter período superior a 30 dias, tempo suficiente para que o projeto (ou apenas algumas funcionalidades) seja desenvolvido. Fonte: BISSI, Wilson. SCRUM - metodologia de desenvolvimento ágil. Campo Dig., Campo Mourão, v.2, n.1,p.3-6, jan/jun. 2007).

metodologia *Scrum* para acompanhar sistematicamente a evolução dos processos desenvolvidos, ampliar as oportunidades de comunicação das equipes e dar direcionamento aos processos envolvidos.

Apesar de ser uma empresa de grande porte, de acordo com o gestor da área de *E-commerce*, percebe-se que a cultura organizacional do setor é flexível e aberta, além de valorizar a colaboração e a busca pelo entendimento entre a equipe. E, como em outras empresas do ramo tecnológico, as equipes possuem liberdade para organizarem seus horários de trabalho e seus sistemas de funcionamento. É por esse motivo que o setor de *E-commerce* adotou a metodologia *Scrum* e determinou a duração do seu ciclo de trabalho, já que nem todas as equipes e setores da empresa adotam e trabalham da mesma forma.

O sistema colaborativo da Empresa C: Wiki⁶³

O setor de *E-commerce* da Empresa C também adotou para as trocas de informação o sistema *Wikimedia* (como o Synergia, empresa apresentada anteriormente), criando uma *wiki* interna, mas que possibilitou outra análise também muito rica já que se trata de uma organização inserida e atuante em um mercado distinto e com um contexto de negócios diferenciado. Assim, por se tratar do mesmo *software* utilizado pelo laboratório Synergia, abordado no item 2.6, não será realizada novamente a apresentação do sistema em si, dando continuidade para a descrição do uso do sistema internamente no setor pesquisado.

Nesse sentido, sabe-se que antes da incorporação da metodologia *Scrum* o setor de *E-commerce* utilizava outro sistema de condução dos processos que dificultava o registro das informações necessárias sobre o desenvolvimento dos processos internos, o que dificultava a publicação, a edição e a recuperação dos registros. Dentro desse contexto surge a idéia da implantação da *wiki* com a promessa de possibilitar o registro e as trocas de informações entre os membros das equipes de forma muito mais rápida e direta.

Deve-se à definição pela adoção do sistema *wiki* pela empresa em geral ao fato de que o programa é *software* livre e não exige maiores investimentos. No caso da Empresa C, foi necessário um pequeno investimento em servidores pra armazenar os dados, enquanto alguns funcionários da empresa foram designados para realizar a instalação e a manutenção de todo o complexo. Calcula-se que por mês a empresa invista cerca de dez horas de tempo de alguns funcionários para fazer a manutenção do sistema, sendo que o investimento total até hoje não superou a marca dos cinco mil reais na compra de equipamentos.

⁶³ Para fins de cumprimento do acordo estabelecido com a *Empresa C*, não serão apresentadas imagens ou quaisquer informações que possam relacioná-los ao nome da empresa.

Na ocasião da implantação não houve um treinamento específico pra os funcionários aprenderem a utilizar o sistema, mas sim ações de comunicação interna que reforçavam a notícia de que o sistema tinha sido implantado e estava disponível. Com a própria cobrança vinda dos diretores por *e-mail*, em reuniões e nas conversas diretas, com o tempo os gestores também começaram a cobrar o uso da *wiki*, incentivando os grupos de trabalho a também fazerem uso da ferramenta.

Dessa forma, por se tratar de uma empresa que tem sua base de negócio na área de tecnologia, foi adotada a cerca de 4 anos, mas nem todas as áreas da empresa adotaram o sistema como ferramenta de troca de informações. Apesar de apresentar bastante facilidade na inserção e edição das informações, algumas áreas não utilizam a *wiki* devido à falta de vontade ou pela dificuldade na edição dos códigos (para setores como administrativo em que os funcionários não conhecem muito bem de programação de sistemas). Nesse sentido, a empresa estruturou a *wiki* dividida por departamentos ou áreas, gerando uma separação das informações de um grupo para o outro, já que são poucas as equipes que necessitam de informações de outro grupo de funcionários. Se é assim, o gestor tem o recurso de fornecer acesso a quem necessita.

Mas, dentro do setor *E-commerce* praticamente toda a equipe utiliza, já que a maioria da equipe é composta por pessoas que estão diretamente ligadas ao desenvolvimento de produtos e utilizam criteriosamente a metodologia *scrum* como foco de condução do trabalho. Nesse sentido, a *wiki* possibilita a edição instantânea dos conteúdos, a disponibilização constante, além de manter arquivados todos os registros inseridos, sendo uma fonte de informação sobre os processos internos.

Com relação à forma de uso, a utilização é livre, ficando a critério de cada equipe e indivíduo. O que pode ser percebido é que a metodologia *scrum*, por determinar ciclos de trabalho pré-estabelecidos, acaba forçando as equipes a fazerem seus registros na *wiki* semanalmente. Outro ponto relevante é que existem áreas que necessitam atualizar com mais frequência o andamento dos seus processos já que existem outros setores que dependem das informações postadas para realizar suas atividades. Esses setores sofrem cobranças pelas atualizações, enquanto outros realmente fazem somente para publicar o registro.

Com esta apresentação geral, das três empresas foi possível verificar algumas das principais características de cada uma delas o que será muito útil para compreender a análise e a interpretação dos dados que será aprofundada logo abaixo.

4.2 Caracterização do estudo e dos métodos de análise utilizados

Como fica claro na apresentação anterior, a pesquisa foi aplicada em três empresas de ramos de negócio e contextos distintos. Cada uma das empresas indicou um número de funcionários para participar da pesquisa de acordo com um pré-requisito definido previamente: de que o funcionário fosse usuário do sistema colaborativo. Assim, os funcionários indicados participaram da pesquisa seja preenchendo o questionário *online* ou participando das entrevistas. A Tabela 6 apresenta, sinteticamente, os números de funcionários que integraram efetivamente este estudo.

Tabela 6: Número de funcionários envolvidos na coleta de dados por empresa.

	EMPRESAS PARTICIPANTES			
	Documentar	Synergia	Empresa C	Total
Quantitativa: Questionários Público: Funcionários usuários do sistema colaborativo	31	46	31	108
Qualitativa: Entrevistas Público: Gestores de equipes usuárias do sistema colaborativo	9	4	7	20
Qualitativa: Entrevistas Público: Gestor responsável pela implantação do sistema colaborativo	2	1	1	4
Total	42	51	39	132

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se observa a partir dos dados acima, obteve-se um retorno de 108 questionários respondidos pelos participantes das três empresas. Os dados qualitativos foram obtidos por meio de entrevistas realizadas com gestores de área ou de setor das empresas participantes. No total, chegou-se a 20 entrevistas realizadas com os líderes internos. Foram entrevistados também quatro gestores ou responsáveis pela implantação do sistema colaborativo das três empresas, com a finalidade de conhecer melhor o percurso pelo qual o sistema passou. Vale ressaltar que os grupos de gestores eram distintos entre si, não possuindo entre eles nenhum membro em comum. Assim, por meio de questionários e entrevistas, a amostra alcançou, ao final de sua aplicação, um total de 132 participantes no estudo. A seguir, no item seguinte, serão descritas as técnicas de tratamento e análise de dados utilizadas no estudo.

4.2.1 Métodos de tratamento e análise dos dados quantitativos

Os dados quantitativos foram coletados por meio de um questionário *online* (ver descrição da técnica no item 3.4.1 do capítulo três. O formulário foi estruturado com nove questões acerca do tema estudado e um campo de caracterização dos respondentes com itens para indicação de sexo, idade, função, entre outros. Estas questões foram subdivididas em 77 itens agrupados em 10 grandes grupos. Uma vez tabulados, os dados coletados foram submetidos a análises uni⁶⁴, bi e multivariadas⁶⁵ por meio do *software SPSS*⁶⁶ (*Statistical Package for the Social Sciences*).

A análise dos dados teve início com a elaboração de tabelas contendo frequências absolutas⁶⁷ e relativas⁶⁸, médias, mediana⁶⁹, desvios padrões⁷⁰, mínimos e máximos.

Em seguida, serão apresentadas as respostas dos entrevistados frente a cada uma das questões referentes aos motivos que impulsionam o comportamento, relacionamento, realização e poder e *status* (adotado da *Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland*), da identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação com o tipo de cultura organizacional.

Para avaliar a existência de possíveis diferenças entre os motivos que levam os indivíduos a trocarem informações por meio dos sistemas colaborativos, foram utilizados os testes não paramétricos⁷¹ de Friedman⁷² e de Wilcoxon⁷³. O coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman⁷⁴ foi utilizado para investigar possíveis associações entre as diferentes categorias e variáveis presentes neste estudo.

⁶⁴ Análise de uma única variável separadamente (BARBETTA, 2010).

⁶⁵ Análise de duas ou mais variáveis conjuntamente (BARBETTA, 2010).

⁶⁶ Fonte: www.spss.com.br

⁶⁷ É a quantidade de dados compreendida entre os limites inferior e superior de cada classe de uma distribuição de frequências (TRIOLA, 2008).

⁶⁸ O resultado obtido da divisão entre a frequência - o valor que é observado na população - e a quantidade de elementos da população (BARBETTA, 2010).

⁶⁹ É a medida de centro que é o valor do meio quando os dados originais estão arranjados em ordem crescente (ou decrescente) de magnitude (TRIOLA, 2008).

⁷⁰ É a medida da variação dos valores em torno da média (TRIOLA, 2008).

⁷¹ Testes aplicados em uma base de dados em que não se conhece a distribuição estatística das variáveis (TRIOLA, 2008).

⁷² Teste não paramétrico de comparação de três ou mais grupos dependentes. Esse teste tende a dar uma resposta mais favorável a um dos critérios (TRIOLA, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

⁷³ Trata-se de um teste não paramétrico este de comparação de dois grupos dependentes que leva em consideração a magnitude da diferença de cada par (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

⁷⁴ O teste que busca a associação entre variáveis, avaliando a relação entre elas (TRIOLA, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Após a aplicação das técnicas de correlação, os dados foram submetidos a uma análise de regressão linear⁷⁵. Após esta avaliação, foi possível identificar cada um dos itens elementos que aparentemente influenciam o comportamento das pessoas.

Por meio de análises de variância (ANOVA⁷⁶) foi possível identificar a significância estatística dos resultados. Para validação e posterior utilização da equação de regressão, foram realizadas análises de resíduos⁷⁷ e *outliers*⁷⁸. A proporção da variabilidade das variáveis dependentes explicada pelas variáveis explicativas foi obtida através do Coeficiente de Determinação Ajustado (R^2 aj).

Os resultados da técnica de regressão possibilitaram destacar, após a aplicação das técnicas de análise de correlação, quais são os fatores que influenciam as trocas de informação e o tipo de cultura organizacional que possui um grau de associação mais estreito em relação a cada um dos motivos relacionamento, realização e poder e *status*, de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como a capacidade explicativa do modelo e a tendência da relação promovida pela técnica de regressão. Para determinar se as diferenças e associações encontradas são estatisticamente significativas, utilizou-se o nível de significância de 5%.

4.2.2 Métodos de tratamento e análise dos dados qualitativos

Conforme indicado anteriormente, os dados qualitativos foram coletados por meio de 24 entrevistas realizadas com gestores de equipes das três empresas que participaram do estudo. Por meio dessas narrativas, as pessoas têm a oportunidade de relatar histórias e experiências que expressam a forma como elas compreendem o fenômeno em foco na pesquisa (FLICK, 2009), como atribuem sentido às experiências vividas.

Com base nos princípios defendidos por Strauss e Corbin (2008), os dados coletados foram ordenados de acordo com as categorias previamente definidas no modelo conceitual adotado no presente trabalho. Após a preparação dos dados (ver item 3.6), iniciou-se processo da microanálise dos dados qualitativos. Essa fase consistiu na análise

⁷⁵ Técnica estatística que descreve a relação ou o impacto ou associação entre duas variáveis na resposta final (TRIOLA, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

⁷⁶ Método de análise que avalia se ao menos uma das variáveis explicativas impacta de forma significativa na resposta de interesse, destacando o valor limite para que a variável seja significativa ou não (TRIOLA, 2008).

⁷⁷ Identificação da diferença entre o real e o estimado, ou seja, os dados coletados e o modelo estimado na regressão (WERKEMA, 1996).

⁷⁸ Observações que fogem das dimensões esperadas, o ponto extremo do modelo criado e destacado na relação real e estimado (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

de linha por linha de cada narrativa coletada, destacando os pontos principais e subjacentes de forma detalhada, bem como o destaque dos pontos de atenção de forma mais ampla.

Para operacionalizar esse trabalho, primeiramente foi criada uma planilha eletrônica com pastas específicas para cada pergunta do roteiro de entrevista. Na primeira coluna da planilha a pesquisadora relacionou primeiramente as categorias já pré-definidas em cada questão e, conforme necessário foram criadas novas categorias ou subcategorias. Assim, durante o processo de leitura e releitura de cada pergunta e respectivas respostas, foi possível realizar a classificação dos termos e das frases relevantes e pertinentes das falas dos entrevistados. Ao final desse processo, para cada empresa, foi possível visualizar todas as categorias e subcategorias de dados coletados e ainda definir a frequência com que as informações foram comentadas por cada um dos entrevistados, bem como a cópia literal de alguns trechos das falas dos entrevistados. Dessa forma, foi possível relacionar os achados mais importantes e integrá-los ao estudo quantitativo no momento da análise e interpretação dos dados.

4.3 Análise dos resíduos

A análise de resíduos foi realizada para validação dos modelos obtidos e também para identificação e tratamento dos *outliers* identificados, ou seja, dos pontos não usuais da regressão. Dos modelos finais obtidos, não foram identificados *outliers*.

A avaliação da normalidade dos resíduos mostrou que estes seguem uma distribuição aproximadamente normal com variância constante em torno da média 0 e que esses são independentes. Conclui-se assim que os modelos obtidos satisfazem as suposições sendo os resultados obtidos válidos.

4.4 Caracterização da amostra

Nesta seção serão apresentados os perfis dos participantes das três empresas envolvidas no presente estudo.

4.4.1 Caracterização dos funcionários da Documentar

Os dados quantitativos revelaram que os funcionários da empresa Documentar são majoritariamente do sexo feminino (74,19% da amostra). Quanto ao nível educacional, 41,94% dos funcionários possuem nível superior, sendo que uma quantidade considerável (32,26%) realizou algum programa de pós-graduação.

Em relação à idade dos funcionários, verificou-se uma idade média de 35,5 anos com a média de permanência na empresa de 4,67 anos. Isso destaca a grande experiência da equipe e a manutenção desses profissionais por um bom período de tempo.

Quanto às áreas de atuação e cargos dos funcionários na empresa, ficou evidente a grande concentração dos mesmos na área da gestão empresarial, que inclui setores administrativos, gestão de pessoas, marketing, operações, entre outras, o que não é nenhuma novidade já que trata-se de uma empresa de consultoria e que a grande maioria dos funcionários está locada na matriz ou filial Rio de Janeiro (pois a maioria do restante dos funcionários da empresa, consultores e técnicos de projeto, não possui acesso constante ao sistema colaborativo que é o foco de estudo desta pesquisa). A área de tecnologia da informação representa apenas 12,9% do total de funcionários pesquisados.

Em relação aos cargos dos funcionários, procedeu-se da mesma forma, analisando e agrupando os cargos de acordo com as suas semelhanças e similaridades. Nessa análise, ficou visível a concentração equilibrada dos cargos de analista, consultor e coordenador, tendo cada um 22,58% do total de funcionários da empresa. Isso revela um alto e bom nível gerencial entre os pesquisados. Os outros cargos, dentre eles auxiliares, assistentes, diretores e técnicos representaram cada, um índice menor que 6%.

Já das entrevistas participaram nove gestoras da empresa. Dessas, oito são pós-graduadas. Uma delas assume o cargo de coordenadora, cinco delas são gerentes e três sócias-diretoras da empresa. A maioria delas, seis gestoras para ser exato, possui pelo menos 10 anos de empresa, sendo que a média de tempo de trabalho na empresa deste grupo é de 11,12 anos. Somente uma das gestoras não possui subordinados diretos, pois fornece apoio a mais de 50 pessoas locadas em projetos diferenciados e em clientes variados. O restante das gerentes lidera diretamente equipes que vão de 3 a 200 subordinados. A seguir, será apresentada a caracterização dos funcionários do Synergia.

4.4.2 Caracterização dos funcionários da Synergia

No caso do laboratório Synergia, o perfil dos respondentes do questionário *online* demonstra que 80,43% dos funcionários do Synergia são do sexo masculino e que 39,13% do grupo de funcionários possuem ensino superior completo, sendo que 36,96%, um número muito similar, possui mestrado completo. Esse número de funcionários com mestrado é, de acordo com o gestor responsável pela implantação do sistema colaborativo no Synergia, o resultado do modelo de gestão mais flexível que o laboratório adotou, possibilitando que muitos dos funcionários iniciem o trabalho no local vislumbrando a possibilidade de conciliar os estudos com a vida profissional.

Sobre o tempo de trabalho no Synergia, verifica-se que a média se estabelece em 3,42 anos, com a média de idade dos funcionários de 28 anos. Apesar do tempo de permanência na empresa não ser muito baixo, percebe-se a tendência do público interno ser mais jovem devido ao tipo de negócio que a empresa se dedica.

Assim, como foi feito na Documentar, para o Synergia criou-se categorias mais amplas para cada uma buscar detectar a prevalência de cargos e área de atuação dos colaboradores. Nesse caso, é possível vislumbrar a concentração de áreas de atuação e cargos voltados na área da Tecnologia da Informação devido ao tipo de negócio que o laboratório desenvolve, representando 91,31% dos colaboradores, sendo somente o restante das áreas de gestão empresarial.

Sobre os cargos ocupados pelos funcionários do laboratório, destaca-se a grande maioria do público (58,70%) de analistas. De acordo com o gestor responsável pela implantação do sistema colaborativo no Synergia, isto é uma consequência do fato de que laboratório trabalha com o desenvolvimento de projetos para seus clientes que são diferenciados entre si, exigindo uma equipe capaz de desenvolver os produtos para cada um dos projetos distintos. Nesse caso, a maioria das equipes é composta por um número variável de analistas, dependendo do tamanho do projeto, e de um gestor de projetos. Os outros cargos, como por exemplo, o arquiteto de *software*, dão suporte para várias equipes ao mesmo tempo.

Já no perfil dos funcionários entrevistados na fase qualitativa, destacam-se somente as lideranças do laboratório, sendo todos homens. Três deles são gerentes e um arquiteto de sistemas, sendo que um possui o nível superior e três possuem o nível de mestrado. Todos esses gestores possuem, no mínimo, 5 anos de trabalho no Synergia, sendo que a média de tempo de trabalho entre esses líderes é de 6,25 anos. Apenas dois

desses líderes do Synergia gerenciam diretamente equipes de trabalho que estão entre 5 a 55 pessoas. Um deles revelou que o número de colaboradores em sua equipe é bastante variável devido a sua alternância em projetos de clientes distintos. O outro destacou que fornece apoio técnico e gerencial para nove equipes do Synergia, tendo uma atuação pulverizada em cada uma delas. No próximo item será tratada a caracterização dos funcionários da Empresa C.

4.4.3 Caracterização dos funcionários da Empresa C

A Empresa C desponta indicando grande similaridade do seu perfil ao do laboratório Synergia em relação ao perfil dos funcionários que responderam ao questionário. A grande maioria dos funcionários é do sexo masculino (77,42%), com 70,97% do total de funcionários com curso superior. Os outros graus de instrução dentro da Empresa C mantêm-se quase todos na mesma percentagem, com o índice menor que 9%.

Na questão sobre o tempo de trabalho na empresa, a Empresa C e o Synergia mantêm-se praticamente equilibrados neste quesito diferenciando-se apenas com relação à média de idade dos funcionários. A Empresa C possui a média de idade de 26 anos da sua equipe, a mais baixa entre as três empresas. Nesse sentido, tem-se a tendência de compreender essa discrepância entre as médias encontradas do laboratório Synergia e as Empresa C em relação à Documentar (cerca de 9 anos de diferença) devido ao tipo de negócio das duas primeiras.

Na subdivisão das áreas de atuação e dos cargos, a Empresa C possui o mesmo perfil do Synergia, demonstrando que 96,77% dos funcionários são da área de TI e 58,06% do total são analistas também. O restante dos cargos representa um índice menor que 9% cada um.

Com relação ao perfil dos funcionários submetidos às entrevistas semi-estruturadas, destaca-se a presença de duas mulheres e cinco homens, sendo que quatro do total dos gestores possuem pós-graduação (duas mulheres e dois homens). O restante dos entrevistados possui grau de instrução nível superior. Os cargos ocupados por esse público se divide em dois analistas, dois coordenadores e três gerentes, sendo que a média de tempo de trabalho desse grupo na empresa é de 6,9 anos. Somente um deles não lidera diretamente uma equipe, mas isso é devido ao seu papel de atuação múltipla em diversas equipes da organização. O restante lidera diretamente equipes que vão de 5 a 40 subordinados.

E para finalizar o item caracterização dos funcionários, a seguir será realizada uma análise geral das características detectadas de cada empresa no âmbito mais amplo do estudo.

4.4.4 Caracterização geral dos funcionários

Nesse sentido, reunindo dos dados e analisando o perfil das três empresas juntas, verifica-se que do total de 108 respondentes, 63,89% são homens. De acordo com a análise do perfil individual de cada empresa participante, verifica-se que o número de mulheres na população total foi reforçado basicamente pelos números de funcionárias disponíveis na empresa Documentar, já que somente ela apresentou números elevados do público interno feminino.

Já com relação ao grau de escolaridade da amostra total disponível, os dados analisados demonstram que 49,07% dos funcionários que participaram do inquérito possuem grau de instrução de nível superior. O Synergia nesse caso destacou da amostra geral como sendo uma das empresas com maior grau de instrução dentre as três organizações, o que colaborou com a segunda posição do nível mestrado na análise geral com 21,30%.

Na análise da idade dos funcionários, a média ficou estabelecida entre 29 e 30 anos com desvio padrão de 7,48 devido a variabilidade dos dados em relação à Empresa C e a Documentar, apresentando um diferença de 9 anos entre as médias obtidas das idade dos funcionários. No quesito tempo de trabalho, os valores não foram muito discrepantes, mantendo-se uma média de 3,6 anos.

Sobre os cargos e áreas de atuação dos funcionários destaca-se a grande concentração de funcionários na área de TI justamente porque duas delas, o Synergia e a Empresa C, apresentaram maior concentração de funcionários nessa área de atuação. Já na avaliação dos cargos, verificou-se a concentração de quase 50% da população estudada no cargo de analista, tendo os outros cargos índices variados entre eles.

Assim, por meio das análises realizadas acima foi possível verificar as principais características de cada população estudada individualmente, bem como ter uma visão geral desse público que participou da construção desse estudo. A seguir, buscar-se-á fazer uma caracterização da frequência do uso dos sistemas colaborativos dentro de cada empresa, buscando suporte nas entrevistas para verificar a convergência das opiniões coletadas. Este item entra como uma forma de caracterização da empresa, já que se pode considerar como uma rotina ou um costume dos próprios funcionários.

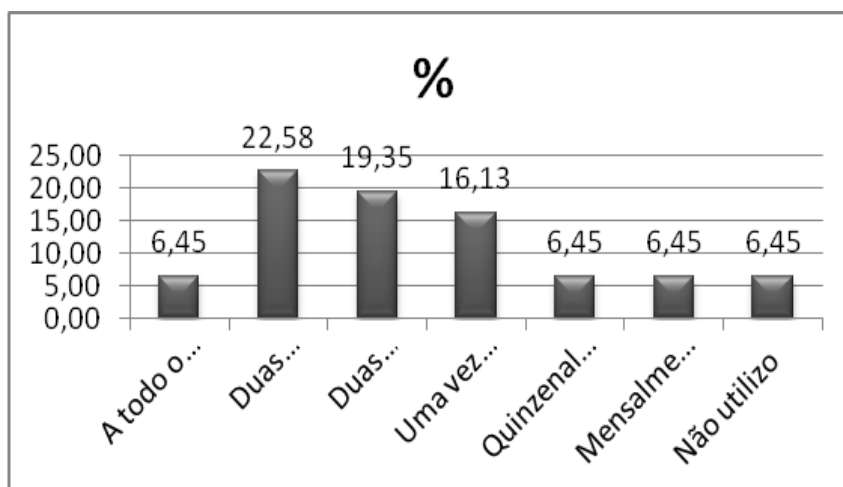
4.5 Frequência de uso dos sistemas colaborativos

Como forma também de caracterizar o uso dos sistemas colaborativos, nesta etapa da análise serão apresentados a identificação da frequência de uso dos funcionários das empresas participantes.

4.5.1 Frequência de uso da *Intranet* – empresa Documentar

Os dados coletados evidenciam, conforme o Gráfico 1, uma grande distribuição da frequência do uso do sistema colaborativo da Documentar, sendo que a maioria representada por 22,58% escolheu a opção duas vezes ao dia como resposta, equivalendo a sete respondentes. Já a segunda opção obteve 19,35% (duas vezes na semana) e a terceira opção alcançou 16,13% (uma vez na semana).

Gráfico 1: Frequência de uso da *intranet* na Documentar.



Fonte: Elaborado pela autora.

Nas respostas obtidas por meio das entrevistas percebe-se a mesma tendência, sendo que quatro entrevistadas escolheram a opção “duas vezes ao dia”, quatro por “duas vezes na semana” e somente uma escolheu a opção “a todo o momento”. Segundo grande parte das gestoras ouvidas, o sistema colaborativo da Documentar é pouco utilizado pelos funcionários, principalmente pela equipe de consultores externos. As entrevistadas nº 7 e 8 ressaltam que

[...] falta mais um incentivo de cima pra baixo. Uma cobrança da diretoria.

*As pessoas têm vontade sim, mas claro que há as exceções. Mas elas gostam de se sentirem úteis, de passar informações, de dividir, etc. **As pessoas estão tão sobrecarregadas de trabalho hoje, que sobra muito pouco tempo para isso.***

Outro ponto que, segundo elas, prejudica a frequência do uso da *intranet* é o fator tempo. De acordo com cinco entrevistadas, falta tempo para que as pessoas utilizem a *intranet* e troquem conteúdos, segundo a fala da entrevistada nº6

[...] as pessoas não têm tempo pra essa troca de informação.

Apesar dos problemas com a falta de incentivo e o tempo, oito das nove entrevistadas declararam que não trabalham com metas de publicação de assuntos na *intranet*, existindo somente ações de incentivo dos colaboradores a utilizarem o sistema e cobranças para que as atualizações sejam realizadas como pode ser comprovado na fala da entrevistada nº 7.

*Eu cobro. Por exemplo: [...] se eu ponho uma coisa lá e eles (os funcionários subordinados a ela) não atualizam, **eu cobro. Mas não tem meta.***

Nesse aspecto, foi possível perceber e registrar a existência de dois tipos de uso da *intranet* distintos na Documentar: um de busca de informações e outro de publicação de informações. Sob esse prisma, verificou-se que seis gestoras possuem equipes que apenas são usuárias da informação disponível na *intranet*, enquanto três delas somente confirmaram a existência de pessoas nas suas equipes que possuem a responsabilidade de publicar e atualizar os conteúdos disponíveis no sistema. Assim, para o perfil de usuários, detectaram-se as narrativas das entrevistadas nº 4 e 8 que tratam desse assunto.

No meu setor nós somos mais usuários mesmo. Nós vamos à intranet mais para busca. A UGC (Unidade de Gestão do Conhecimento) e a área técnica são os maiores usuários da intranet.

Já as equipes provedoras de conteúdos na *intranet* são citadas pela entrevistada nº 1.

*A intranet é uma ferramenta extremamente enraizada como corporativo mesmo, pois cada pessoa da minha equipe é responsável pela atualização das questões que ela desenvolve nas suas rotinas. **Então na verdade eles são muito mais fonte de informação do que usuários.***

Ambos perfis, de busca e publicação de informação, são identificados no depoimento da entrevistada nº 4, pois ela afirma que parte da equipe sob sua gestão posta informações na *intranet* e a outra somente utiliza os recursos disponíveis na ferramenta.

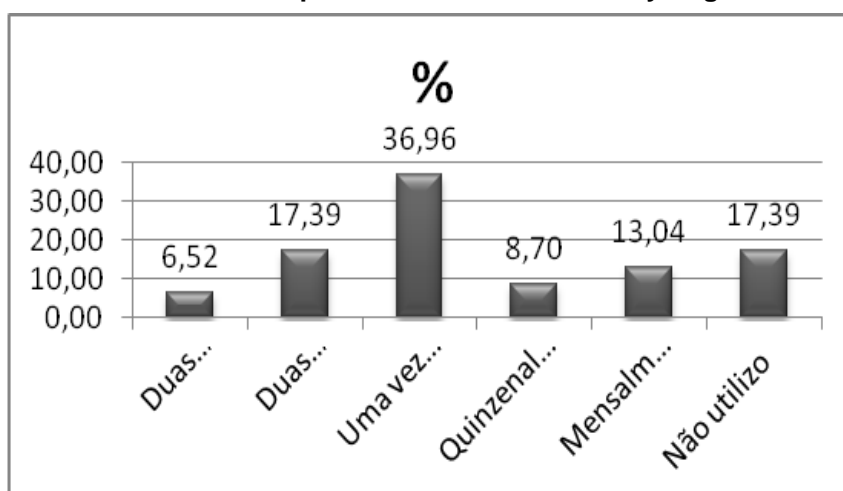
A minha equipe interna (pessoas lotadas no escritório da Documentar) atualiza, posta e faz isso. A equipe externa (lotada no ambiente do cliente) são usuários das informações e, quando necessário, encaminham as atualizações e novas publicações para a equipe interna atualizar a intranet.

Analisando os itens presentes, percebe-se que a frequência de uso da *intranet* na Documentar é influenciada não somente pela quantidade de vezes que a pessoa acessa, mas pelos aspectos relacionados à vontade e ao tempo disponível que o indivíduo possui para utilizar a ferramenta. Existem papéis pré-definidos dentro da organização que podem influenciar a frequência do uso dessa ferramenta, já que o comportamento de busca da informação é acionado de acordo com um estímulo, nesse caso a necessidade da informação. Já no caso das atualizações, percebe-se que essa ação de prover novas informações ou atualizá-las está diretamente relacionada aos fluxos de trabalho e que se estes não sofrem grandes mudanças ou alterações, o processo de atualização fica estagnado. A partir de agora, serão retratadas as frequências de uso do sistema colaborativo do laboratório Synergia.

4.5.2 Frequência do uso da wiki no Synergia

Conforme os dados coletados no Synergia e apresentados no Gráfico 2, verifica-se uma grande distribuição da frequência do uso do sistema colaborativo, sendo que a opção obteve maior índice foi a “uma vez na semana” com 36,96% das respostas. Já como segunda colocação um empate entre as opções “duas vezes na semana” e a opção “não utilizo” ambas com 17,39%. Em terceiro lugar ficou a opção “mensalmente” com 13,04%.

Gráfico 2: Frequência de uso da *wiki* no Synergia.



Fonte: Elaborado pela autora.

Nas respostas dos gestores percebe-se certa convergência das informações coletadas com relação à opção “uma vez na semana”, sendo que dois gestores optaram por essa resposta e os outros dois responderam que a frequência do uso é “mensalmente”.

Para eles, assim como na visão das gestoras entrevistadas na Documentar, o sistema colaborativo do Synergia é pouco utilizado pelos funcionários, assim como é relatado pelo entrevistado nº 2.

*Aqui no Synergia nós temos pessoas que utilizam muito, **mas também temos pessoas que praticamente não utilizam.***

Um dos fatores que podem influenciar essa questão pode ser o próprio comodismo dos funcionários. Alguns entrevistados citaram que sentem que muitos colaboradores do laboratório têm preguiça de consultar ou colocar informações na *wiki*, como pode ser visto nas falas dos entrevistados nº 3 e 4.

*Às vezes, **eu acho melhor eu perguntar para uma pessoa como que ela documentou algo, do que procurar na wiki.** Então eu só olho quando tem algo que ainda não fiz.*

A primeira dificuldade é com relação à mudança de comportamento do pessoal. Todos querem as informações mastigada demais, evitando ter o trabalho de consultar, ler, tentar entender. Por mais que autor do conteúdo tenha tentado explicar de uma forma clara, a pessoa terá que ler e entender e até procurar na internet para complementar o entendimento. Então, esse comportamento é o maior empecilho para o uso da wiki. Logo no início as pessoas, com muita frequência, me procuravam para tirar dúvidas já documentadas e eu dizia que está na Wiki. O pessoal demorou mesmo a começar a consultar.

Segundo o entrevistado nº 3, uma forma de mudar essa realidade seria com a mudança de postura e o aumento dos incentivos aos colaboradores pelas lideranças diretas de cada equipe.

***Outra coisa é o porquê das equipes usarem a wiki. Depende da equipe e da liderança que ela tem.** [...] Se fosse em um contexto de tentar difundir essa cultura e ajudar o pessoal a usar mais, toda tarefa que eu for fazer eu olharia como eles estão mostrando como que faz. Esse seria um jeito de fazer. Antes de eu fazer, eu já vou lá e vejo se alguém já documentou alguma coisa sobre isso, eu não documento. Depende muito do que eu vou fazer.*

Ainda buscando detectar os fatores que podem dificultar o uso da *wiki* no Synergia, verifica-se uma questão inerente ao sistema que é a ferramenta de busca. Três entrevistados afirmaram que sentem que esse sistema da *wiki* é muito simples e dificulta a tarefa conforme pode-se comprovar no relato do entrevistado nº 3 e 4.

*[...] **Eu acho a forma de pesquisa de assuntos muito ruim, porque não tem muita relevância naquilo.** Então eu acho que atrapalha muito **se você não lembrar exatamente como alguém documentou o***

que você procura, você não acha. Principalmente se você não sabe em que está classificado aquela dúvida, porque é muito raro alguém fazer essa crítica de estar no lugar errado.

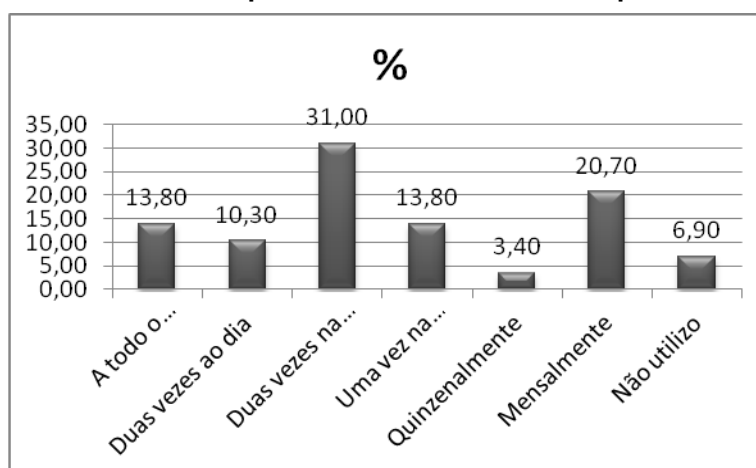
Eu acho que a wiki poderia ter uma estrutura de pesquisa melhor como forma de facilitar o refinamento e possibilitar a busca de informações (...) sempre preocupando com a organização das páginas, no sentido de ser fácil colher e colocar informação. Mudando nesse sentido, eu acredito que fica mais fácil o uso dentro da equipe.

Analisando os tópicos descritos sobre o uso da *wiki* no Synergia, percebe-se que a frequência de uso desse sistema colaborativo é influenciada tanto pela proximidade das pessoas (por elas estarem mais próximas fisicamente uma das outras, abrindo espaço para contatos face a face), como também pela falta de uma cultura que incentiva o uso do sistema internamente e pelas próprias limitações que todo sistema possui (neste caso, o sistema de busca). O próximo item será dedicado para tratar a frequência de uso do sistema colaborativo da Empresa C.

4.5.3 Frequência do uso da wiki na Empresa C

Os dados coletados na Empresa C e em destaque no Gráfico 3 retratam, assim como nas outras empresas, uma grande distribuição da frequência do uso do sistema colaborativo. Em primeiro lugar, como se pode observar, destaca-se a opção “duas vezes na semana” com maior índice 31,00% das respostas. Já na segunda colocação está a opção “mensalmente” com 20,70% das escolhas. Já no terceiro lugar um empate entre as opções “a todo momento” e “uma vez na semana” ambas com 13,80%.

Gráfico 3: Frequência de uso da *wiki* na Empresa C



Fonte: Elaborado pela autora.

As opiniões dos gestores com relação à frequência de uso do sistema colaborativo das equipes foram bastante divergentes. Dois deles responderam que acreditam que o uso fica “em torno de duas vezes” ao dia e outros dois afirmaram que o uso é “mensalmente”. Os outros três entrevistados cada um optou por uma resposta diferente, dentre elas “em torno de 2 vezes na semana”, “uma vez na semana” e “quinzenalmente”. Essa grande divergência das opiniões pode ser um reflexo de problemas no uso do sistema. Sobre os possíveis problemas no uso do sistema colaborativo na Empresa C, cinco entrevistados citaram haver problemas com a organização das informações na *wiki*, conforme o relato do entrevistado nº 4.

Hoje na nossa wiki, nós temos dificuldade de encontrar informação. Às vezes tem na wiki, mas não sabemos ao certo como ter acesso a informação por causa da falta de organização. [...] Eu acho que tem uma dificuldade de organização. Antes era pior, ainda tem um item de busca que dá para nós utilizarmos, mas acho que ainda não é o ideal.

O entrevistado nº 1 fala de uma das consequências dessa falta de organização das informações.

Percebo que as pessoas vão até onde eles conseguem e depois até preferem ligar ou mandar um e-mail porque não acharam a informação lá dentro.

Outro fator que pode influenciar essa questão é a descentralização da *wiki* na Empresa C. Como já foi relatado no item 3.2.3, as equipes de setores ou departamentos distintos utilizam a *wiki* separadamente, tendo cada um o seu sistema. O entrevistado nº 4 narra sobre esse fato, colocando-o como um dificultador para a condução do processo.

O problema é que cada produto, cada área, procura um padrão diferente de como registrar informação na wiki. Então eu acho que por isso que fica desorganizado. Talvez outra forma de organização, por exemplo, separar por diretoria. Então pensar em uma forma melhor de separar informação, eu acho que seria um grande auxílio quanto a isso.

Além da falta de organização e integração dos sistemas, o entrevistado nº 7 destaca a falta de cultura e de incentivos que contribuam para o uso do sistema colaborativo.

*Eu acho que é uma falta de cultura da empresa como um todo. Eu acho que a partir do momento que se cria uma cultura de utilização acho que a gente poderia utilizar muito mais. **Mas não faz parte da cultura da empresa essa troca de informação pela Wiki. [...] Acho que com o incentivo de algumas áreas da empresa talvez de diretoria, de alta gestão.***

Quatro dos sete entrevistados afirmam que esses fatores geram falta de priorização na atualização e no reconhecimento de que a *wiki* é uma fonte de informação válida, segundo o entrevistado nº 1.

O que acontece mesmo é a despriorização, mas não em relação ao tempo e sim com relações a outras atividades e aí como passa por esquecimento, não por tempo, mas por entrar outras atividades.

Ainda buscando detectar os fatores que podem dificultar o uso da *wiki* na Empresa C, verifica-se uma questão inerente que é o sistema de busca à organização das informações. Cinco entrevistados afirmaram que sente que a busca na *wiki* dificulta o processo e a informação tem que ser organizada de forma melhor para facilitar esse processo, conforme pode-se comprovar no relato do entrevistado nº 1.

Se fosse possível, eu mudaria na parte da organização das informações, a forma de encontrar as informações. Cada equipe tem uma forma de deixar as informações na wiki da equipe, então se uma equipe A já está acostumada de uma forma, a equipe B vai estar de outra, então na hora que o profissional vai cobrar da equipe B isso é sentido.

Sob os temas discutidos e analisando os tópicos descritos sobre o uso da *wiki* na Empresa C, percebe-se que a frequência de uso desse sistema colaborativo é determinada pela formatação dos fluxos de trabalho, sendo que os próprios prazos de registro na *wiki* são atrelados com a metodologia *scrum* (conforme relatado no item 3.2.3). Nesse sentido, os problemas com a organização das informações no sistema e a precariedade do sistema de busca podem ser vistos aqui como problemas inerentes do sistema e que estão de acordo com os relatos feitos pelos gestores do Synergia, que também faz uso da mesma ferramenta.

4.5.4 Frequência do uso dos sistemas colaborativos pesquisados

Os dados obtidos evidenciam uma grande variabilidade das respostas acerca da frequência de uso dos sistemas. Pode-se perceber essa diferença tanto nos resultados quantitativos como também nas respostas obtidos nas entrevistas. A empresa onde essa variabilidade foi menor foi o Synergia. Isso fica claro já que na pesquisa quantitativa há pelo menos nove pontos percentuais de diferença entre a resposta mais votada (“uma vez na semana”) e as opções restantes, sendo que as entrevistas também demonstraram a mesma tendência.

Corroborando os resultados das três empresas está a questão da percepção dos gestores entrevistados com relação ao uso do sistema colaborativo. Para muitos deles, os sistemas implantados nas suas empresas poderiam (ou deveriam) ser mais utilizados. Esses resultados sugerem a necessidade de estudos mais aprofundados se explorar melhor o uso de sistemas colaborativos em ambientes organizacionais.

Após a apresentação desses dados, o trabalho tem como objetivo buscar identificar os tipos de trocas de informação realizadas por meio do uso dos sistemas colaborativos nas três empresas participantes. Este tema será abordado no próximo item.

4.6 Tipos de trocas de informação no uso dos sistemas colaborativos

Para identificar se a troca de informações entre os funcionários das empresas, é de natureza colaborativa ou compartilhada, no questionário utilizou-se primeiramente o termo “vontade” para verificar se as trocas eram compartilhadas (uso o sistema colaborativo da empresa porque tenho vontade). e “sem vontade” para as trocas colaborativas (não tenho vontade de utilizar o sistema colaborativo da empresa). Esse enunciado foi utilizado para não melindrar os respondentes com conceitos pré-definidos, e de simplificar e traduzir de forma direta a informação que era necessária saber (FOWLER, 1995).

Como continuação da questão, buscou-se identificar o porquê que os indivíduos trocam informações no ambiente de trabalho, destacando três opções que ressaltavam comportamentos distintos e direcionados para comprovar se as ações são realmente voluntárias ou fazem parte do trabalho. Nesse sentido, adotou-se opções que denotavam o uso do sistema colaborativo: 1- porque faz parte do trabalho, buscando relacionar o uso do sistema com a necessidade ou obrigatoriedade das rotinas diárias; 2- como possibilidade de potencializar as trocas de informação dentro da empresa, relacionando à vontade de trocas, mas com objetivos de obter retribuição, ou seja, não é um ato altruísta e; 3- como forma de ajudar os colegas, relacionando mais uma vez com a atividade voluntária e sem necessidade de haver retribuição. Sob essa construção da questão, foram alcançados os seguintes resultados que serão apresentados a partir de agora.

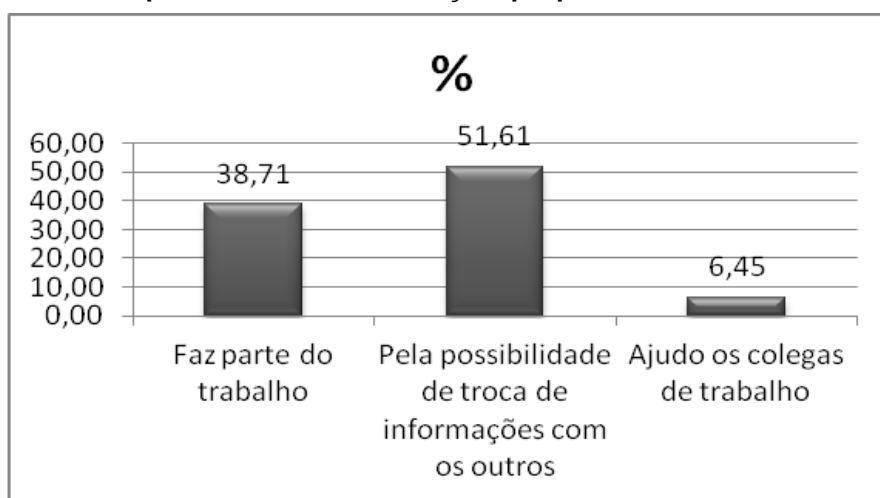
4.6.1 Tipos de troca de informação na Documentar

Na análise dos resultados obtidos na empresa Documentar percebe-se no primeiro grupo de perguntas que há muito mais a vontade de trocar as informações, ou seja, prevalecem na organização as trocas compartilhadas com 87,10% das respostas, correspondendo a 27 funcionários.

Mas, ao observar o segundo grupo de perguntas, conforme o Gráfico 4, observa-se que 16 funcionários, ou 51,31% dos respondentes, escolheu a opção dois que traduz a necessidade de retribuição nas trocas de informação, não podendo ser considerado um tipo

de troca de informação que é totalmente voluntário. Em segundo lugar, com o voto de 12 respondentes ou 38,71% das respostas, destaca-se a opção um, que trata sobre as trocas determinadas pelas rotinas de trabalho, ou seja, de acordo com os conceitos adotados no capítulo 2, trocas colaborativas que têm como principal finalidade “o trabalhar junto”. A opção três que está relacionada diretamente às trocas voluntárias recebeu apenas 6,45% das escolhas, representando 2 funcionários, indicando uma distorção nas afirmativas coletadas.

Gráfico 4: Tipos de troca de informação que prevalecem na Documentar.



Fonte: Elaborado pela autora.

Já a pesquisa qualitativa indicou que essa é uma questão delicada. Praticamente todas as entrevistadas escolheram uma das duas opções em sua primeira resposta (se as trocas eram mais compartilhadas ou colaborativas), mas seis delas, durante a narrativa da resposta retrataram-se afirmando que na verdade os dois tipos de troca de informação coexistem. Além disso, detectou-se durante as falas das gestoras o uso de expressões que associam a ambos os tipos de troca como “as contribuições são espontâneas” ou “que elas fazem parte do trabalho”, o que reforça essa análise. Nesse sentido, pode-se perceber que ambos (a colaboração e o compartilhamento) coexistem na organização, sendo que a adoção de um ou outro comportamento frente às trocas de informação pode ser influenciada por diversos fatores que impulsionam o indivíduo a agir de determinada forma ou de outra.

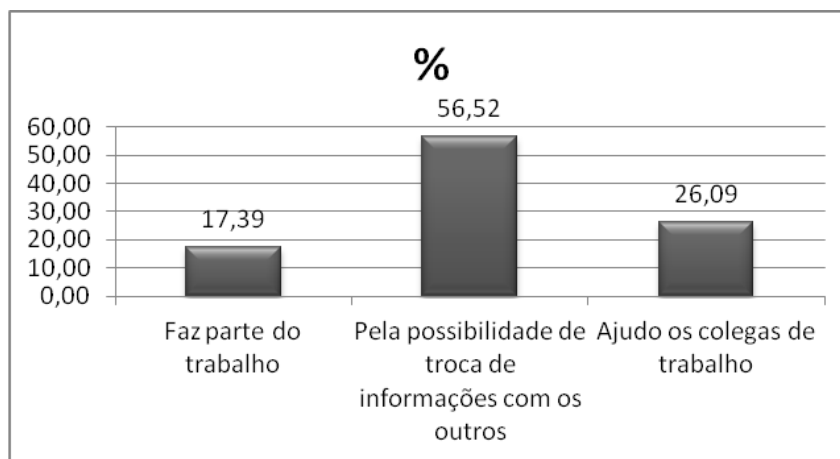
4.6.2 Tipos de troca de informação no Synergia

Seguindo o mesmo padrão de análise, detecta-se no Synergia a obtenção de praticamente os mesmos resultados da Documentar. Nesse caso, nota-se que 34

respondentes, ou seja 73,91% das respostas, indicam que as trocas de informação são tidas como compartilhadas.

No segundo grupo de respostas, a primeira opção foi equivalente à Documentar, sendo 56,52% das respostas, o equivalente a 26 funcionários, estão concentradas na opção dois que traduz a necessidade de retribuição nas trocas de informação, não sendo um tipo de troca de informação que é totalmente voluntário. Como segunda opção, os resultados foram um pouco distintos tendo a opção três, relacionada às trocas voluntárias, com a adesão de 12 funcionários ou 26,09% das escolhas e por último a opção um, com 17,39%, correspondendo a 8 respondentes, que trata sobre as trocas colaborativas no ambiente de trabalho, conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5: Tipos de troca de informação que prevalecem no Synergia.



Fonte: Elaborado pela autora.

Na pesquisa qualitativa a grande diferença nos resultados obtidos é que nenhum dos entrevistados respondeu que os colaboradores do laboratório gostam de trocar informações. Três deles afirmaram que as trocas de informação por meio da *wiki* são colaborativas, ou seja, são parte do trabalho e um deles respondeu que esses tipos de troca coexistem. Durante as respostas, dois dos entrevistados complementaram as suas narrativas afirmando que os dois tipos de troca coexistem. Nesse sentido, destaca-se na resposta do entrevistado nº 2 um comportamento relacionado a isso. Em seu depoimento ele aponta a existência de pessoas que são tidas dentro da equipe como referências no fornecimento de informações e na utilização da ferramenta. Esse comportamento é, segundo ele, uma consequência dos benefícios que esses funcionários percebem por trocar informações, enquanto outros, por sua vez, são realmente obrigados a isso.

Normalmente as pessoas que são muito demandas pra esclarecer, pra dar informação, são pessoas que são as referências, usam porque vêem o benefício daquilo. Ela usa esse recurso e acho que até ajuda no trabalho dela porque ela vê o benefício direto. Mas como eu estímulo muito as pessoas a colocarem

coisas na Wiki, eu vejo que algumas colocam só porque alguém pediu. Então vai um pouco do perfil da pessoa, as duas situações coexistem.

Outro ponto que precisa ser destacado é com relação à necessidade de reciprocidade nas trocas de informação. Sobre isso, todos os gestores responderam que não percebem que as pessoas esperam retribuição nas trocas de informação, o que diverge dos resultados obtidos pelo questionário.

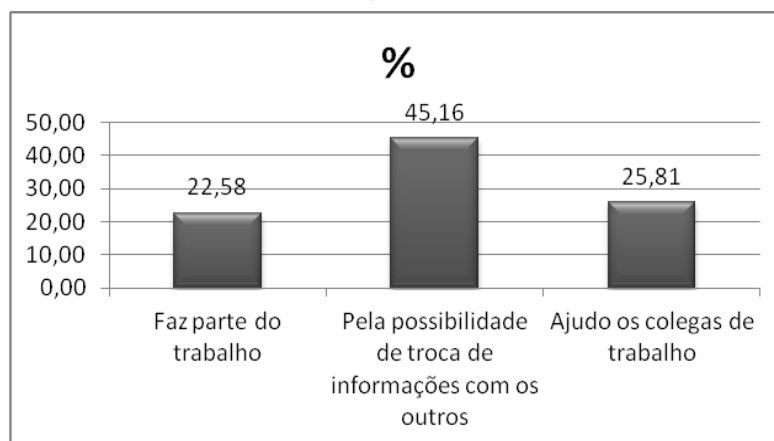
Sob os itens apresentados, é possível afirmar que, assim como na Documentar, os dois tipos de troca de informação coexistem no Synergia. Nesse sentido, visualiza-se um maior equilíbrio entre os tipos de troca colaborativa ou de compartilhamento, mas ainda com a mesma discrepância entre os dois grupos de respostas.

4.6.3 Tipos de troca de informação na Empresa C

Por fim, apresentam-se os resultados da Empresa C que são bastante similares aos encontrados no Synergia, ou seja, percebe-se o destaque para o primeiro grupo de opções indicando a existência de trocas de informação mais compartilhadas com 70,97% das opções de resposta, equivalendo esse total a 22 funcionários.

No segundo grupo de respostas, de acordo com o Gráfico 6, destacam-se a escolha da opção dois, com 45,16% ou 14 funcionários optantes, referindo-se ao comportamento de necessidade de retribuição nas trocas de informação. Em segundo lugar ficou a opção três (trocas voluntárias) com 25,81% das escolhas ou 8 respondentes sem muita diferença percentual da opção um, com a resposta de 7 funcionários ou 22,58%, que está relacionada às trocas colaborativas no ambiente de trabalho.

Gráfico 6: de troca de informação que prevalecem na Empresa C.



Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas da entrevista semi-estruturada junto aos gestores revelam que dois entrevistados acreditam que as trocas são voluntárias porque os funcionários gostam de trocar informações, três deles afirmam que faz parte do trabalho e dois acreditam que são tipos de trocas que coexistem. Percebe-se um equilíbrio das opiniões, não podendo somente com esses dados afirmar a prevalência de um dos tipos de troca de informação.

Mas, uma das diferenças encontradas nas narrativas feitas pelos gestores da Empresa C é que a grande maioria deles, cinco no caso, acredita que os funcionários esperam ter reciprocidade nas trocas de informação que são realizadas, conforme o depoimento do entrevistado nº 4.

*[...] Faz parte do trabalho trocar informação, interagir com outras equipes. Eu sou a favor de você passar informação e não reter informação. **Acho que quanto mais informação você dar, você vai ter um retorno maior de informação mesmo.** [...].*

Sob os itens apresentados, é possível afirmar que, assim como na Documentar e no Synergia, a Empresa C apresenta os dois tipos de troca de informação coexistindo entre si. Nesse sentido, visualiza-se um maior equilíbrio entre os tipos de troca colaborativa ou de compartilhamento, mas ainda com a mesma discrepância entre os dois grupos de respostas.

Assim, numa análise geral dos resultados apresentados em cada uma das empresas, percebe-se um equilíbrio entre os achados das três empresas, podendo-se afirmar que a maioria das respostas é de 76,85% para aceitação de que as trocas são movidas pela vontade do usuário do sistema, mas com 51,85% das respostas indicando que as trocas são realizadas esperando algum tipo de retribuição.

No item seguinte, serão apresentados os indícios que confirmam a predominância de um motivo de comportamento perante as trocas de informação dentro de cada uma das empresas.

4.7 Motivos do comportamento no uso dos sistemas colaborativos

Esta fase da pesquisa tem como principal finalidade identificar quais são os motivos do comportamento que impulsionam os indivíduos nas trocas de informação a partir da adoção da *Teoria das Necessidades Adquiridas* de McClelland (1987, 1953) (relacionamento, realização e poder e *status*). Por meio da categorização dos tipos de motivações existentes dentro do modelo elaborado por McClelland, pretendeu-se identificar qual dessas três categorias é predominante no comportamento dos respondentes em cada uma das empresas parceiras.

Por se tratar esse tipo de questão de uma medição de comportamentos, atitudes e valores pessoais de cada indivíduo perante um fato ou uma realidade, buscou-se dentro da literatura da área de metodologia *survey* possíveis formatos de pesquisa que contribuam para coletar esse tipo de dado sem intervenções diretas das formalidades sociais ou profissionais de onde o respondente está inserido. Fowler (1995, p. 46) destaca esse tipo de pesquisa como sendo a “medição dos estados subjetivos do indivíduo”, podendo ser esses estados subjetivos o próprio conhecimento, as percepções, os sentimentos e até mesmo os julgamentos que a pessoa traz consigo. Sudman e Bradburn (1982) destacam o uso do termo “atitude” para designar uma orientação geral ou a forma do pensamento, que abrem espaços para opiniões e comportamentos específicos e que não possuem respostas certas ou erradas (FOWLER, 1995).

Sob esse aspecto, para se desenvolver um formato de pergunta e resposta que fosse capaz de captar as diferenças das atitudes e comportamentos dos indivíduos frente às trocas de informação, adotou-se o formato de pergunta e resposta denominado por Fowler (1995) de “tarefa de resposta”. Para ele, este termo designa a criação opções de resposta por meio de um *continuum* de possíveis opções que vislumbram indicar o grau de concordância ou discordância do respondente com relação a um tema específico. Esse formato de questão abre espaço para o uso de uma escala gradativa para adequar a resposta ao verdadeiro estado subjetivo das atitudes e comportamentos do indivíduo. Sudman e Bradburn (1982) ressaltam que esse tipo de questão possibilita identificar as preferências do respondente com relação a um determinado assunto.

Para isso, desenvolve-se a questão para identificar existência do comportamento informacional específico relacionado às categorias determinadas na *Teoria das Necessidades Adquiridas* de McClelland (relacionamento, realização e poder e *status*). Essa questão (ver apêndice I – questão 6) foi estruturada por meio da elaboração de 15 frases em que cada uma descrevia um comportamento frente às trocas de informação relacionado a uma das categorias da teoria adotada de McClelland. Para cada uma das afirmativas, o respondente tinha que indicar uma das opções da escala disponível que fosse mais adequada ao seu comportamento frente às trocas de informação. A escala de classificação tinha cinco níveis de resposta, dentre eles discordo totalmente; discordo; nem concordo, nem discordo; concordo; e concordo totalmente. Para cada nível de opção, foi utilizada uma referência numérica de 1 a 5 que serviu de apoio para o próprio respondente fornecer a sua opinião sobre os itens avaliados, bem como item de categorização que contribuiu para a tabulação e análise dos dados coletados.

Nesse sentido, desenvolveu-se uma técnica parecida à adotada por Porto e Tamayo (2003)⁷⁹ como forma de determinar os motivos do comportamento frente às trocas de informação dos indivíduos dentro das organizações. Para isso, cada uma das 15 frases elaboradas para a questão foi previamente elaborada para atender a uma determinada categoria de comportamento (relacionamento, realização ou poder e *status*) e ordenada de forma mista dentro da questão. Cada respondente deveria ler e dar uma resposta para todas as frases que ao final eram reagrupadas de acordo com as categorias já estabelecidas para a aplicação dos testes estatísticos.

Dessa forma, primeiramente, obteve-se a média de cada um dos itens que compõe cada uma dessas categorias de comportamento por meio do uso de testes não paramétricos de Friedman e Wilcoxon de grupos dependentes para comparação dos resultados. A seguir são apresentados os resultados obtidos para cada uma das empresas avaliadas.

4.7.1 Motivos do comportamento nas trocas de informação na Documentar

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos na empresa Documentar por meio da análise dos dados quantitativos e qualitativos, respectivamente, para em seguida a realização de uma análise mais ampla.

Assim, como forma de ilustrar os resultados obtidos na análise em primeiro lugar, construiu-se a Tabela 7 que indica a média, mediana e desvio padrão obtido para cada um dos motivos do comportamento nas trocas de informação, juntamente com a comparação entre os mesmos, determinando qual o mais importante na visão dos respondentes dessa empresa.

⁷⁹ Um dos estudos que serviu de base para a construção do formato e forma de análise dessa questão foi o trabalho de Porto e Tamayo (2003) onde os autores constroem e validam a “Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT) que tem como base avaliar os princípios, as metas ou as recompensas desejáveis que as pessoas normalmente buscam por meio do trabalho, bem como o seu comportamento e escolhas alternativas no contexto laboral. Neste caso, a EVT é composta por 4 grupos de fatores distintos (realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade) e cada uma das frases que faziam parte da questão estava associada diretamente a um desses quatro fatores. Assim, por meio de uma escala de classificação, o respondente deveria indicar para cada frase o grau de importância que ele percebia para os motivos que o levam a trabalhar. Ao final do estudo, os autores puderam agregar em cada um dos quatro grupos todas as questões relacionadas a cada categoria previamente definida para somar os resultados de cada um e indicar qual era o tipo de fator que mais influenciava a motivação no trabalho daquele grupo. Fonte: Porto, J. & Tamayo, A. Desenvolvimento e validação da escala de valores do trabalho - EVT. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 19, n. 2, p. 145-152. 2003.

Tabela 7: Avaliação dos motivos do comportamento na Documentar.

Motivos do comportamento**	Média	Mediana	Desvio Padrão	P-valor*
Relacionamento ^b	3,85	3,80	0,61	0,002
Realização ^a	3,37	3,40	0,73	
Poder e Status ^a	3,39	3,40	0,70	

* Teste Friedman.

^{a/b} Teste Wilcoxon: Sobrescritos diferentes indicam diferença significativa⁸⁰.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise da Tabela 7 observa-se que os resultados obtidos para o *score* do motivo relacionamento é superior ao obtido para as demais categorias, sendo que não há muita distinção entre os índices relacionados aos motivos de realização e poder e *status*. Outro ponto que chama a atenção nessa análise é o desvio padrão obtido para o item relacionamento, sendo apresentado um valor reduzido o que demonstra uma maior precisão nas respostas.

Para comprovar se esta diferença observada é significativa utilizou-se os testes de Friedman e Wilcoxon. Com a aplicação desses testes verificou-se que a probabilidade de significância do teste de Friedman (p -valor $<0,05$) é diferente do *score* obtido para os motivos do comportamento analisados a partir do teste de Wilcoxon (p -valor $<0,05$ -sobrescritos diferentes). Nesse sentido, é possível concluir que o principal motivo do comportamento que leva os funcionários da Documentar a utilizarem o sistema colaborativo e a trocarem informações entre si é o relacionamento. Verifica-se que este item apresenta a maior nota sendo esta significativamente maior que a obtida para os outros fatores.

Já a análise qualitativa aponta para outro aspecto. Das nove gestoras que foram entrevistadas, quatro consideram a realização como o motivo principal para as trocas de informação. Essa opinião, que diverge dos resultados da análise quantitativa, foi reforçada por alguns entrevistados como se pode verificar no discurso da entrevistada nº 1.

[...] eu acredito que, no geral, os funcionários buscam ser reconhecidos pela excelência do seu trabalho, tanto pelos colegas quanto pela gerência/direção da empresa.

Sobre o relacionamento, identificou-se apenas uma entrevistada que escolheu essa opção. Segundo a entrevistada nº 2, o fato de não se reconhecer o relacionamento como o principal motivo para as trocas de informação está na questão prática do uso da ferramenta.

A questão do relacionamento, na minha opinião, acontece, mas não acredito que seja o principal motivo para haver troca de informação entre as pessoas. O fato é que a nossa intranet não é usada como uma rede social para que as pessoas se encontrem e se reúnam no ambiente online.

⁸⁰ Os resultados do Teste de Wilcoxon estão representados na tabela por meio da representatividade das letras “a” ou “b” posicionados à frente de cada um dos motivos do comportamento, onde “b” representa o grau de significância mais alto encontrado entre as variáveis pesquisadas.

De acordo ainda com a entrevistada nº 2, a empresa investiu esforços na implantação de um *blog* que funcionava como uma rede social dentro da *intranet* da Documentar como forma de promover o maior relacionamento entre os funcionários. Mas, de acordo com a sua declaração, esse projeto falhou e foi retirado do contexto da *intranet*.

[...] Quando a empresa percebeu que as pessoas pararam de postar conteúdos referentes ao seu lado pessoal (com a criação de um perfil, inserção de fotos e textos) nessa rede social, ela foi tirada do ar. [...] Esse é um ponto que eu acredito que deveria voltar. A meu ver existe alguma coisa que acontece que inibe as pessoas de se colocarem pessoalmente ali.

Outro ponto sobre a identificação dos motivos do comportamento é que duas outras entrevistadas destacaram que todas as três categorias de motivos do comportamento nas trocas de informação estão presentes na Documentar, mas não souberam destacar a prevalência de nenhuma delas sobre as outras.

Quando questionadas sobre possibilidade da cultura organizacional influenciar esses motivos do comportamento, seis entrevistadas afirmaram que acreditam que isso realmente ocorre. A entrevistada nº 3 ressalta o fato com relação à forte influência cultural do conhecimento na Documentar.

***Acredito que a cultura da Documentar é uma cultura intensiva em conhecimento.** No momento em que o funcionário está usando a Intranet para buscar informação, ele está se fazendo visível e se aproveitando do conhecimento explícito que está ali preservado e apropriado pela empresa. A cultura de gestão de conhecimentos da Documentar, pode ser percebida por estar presente no dia a dia das equipes, e isso é imprescindível para nós, pois "vendemos conhecimento", então somos impulsionados por esse fato, às ações de registrá-lo e reutilizá-lo sistematicamente. Conhecimento produzido ou acessado é matéria prima no nosso business e quanto mais a tivermos dentro de casa, maior valor será agregado à nossa empresa, ou seja, uma permanente relação de causa e efeito.*

Outro ponto destacado pela entrevistada nº 0 é que a empresa possui a cultura de valorizar o funcionário, reconhecendo o bom trabalho realizado.

***Culturalmente a Documentar valoriza muito o profissional e o seu trabalho.** Logo, valorização e reconhecimento dos profissionais é um tema que sempre merece destaque na empresa.*

Nesse sentido, os dados coletados indicam a possibilidade de haver mais de um motivo que influencia as trocas de informação na Documentar, além da percepção dos gestores de que a cultura é influenciadora do processo. A seguir serão apresentados os resultados observados e relacionados ao Synergia.

4.7.2 Motivos do comportamento nas trocas de informação no Synergia

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos no laboratório Synergia por meio da análise dos dados quantitativos e qualitativos, respectivamente, para em seguida realizar uma análise mais abrangente.

Como forma de averiguar os resultados obtidos da análise dos dados coletados junto aos funcionários do Synergia, foram utilizados os mesmos recursos e testes estatísticos utilizados na análise da primeira empresa, a Documentar, ou seja, os cálculos da média, da mediana e do desvio padrão, além do cálculo da probabilidade de significância do teste de Friedman e Wilcoxon para avaliar a significância das diferenças observadas. A partir dessa base, foi possível demonstrar os seguintes resultados presentes na Tabela 8.

Tabela 8: Avaliação dos motivos do comportamento no Synergia.

Motivos do comportamento**	Média	Mediana	Desvio Padrão	P-valor*
Relacionamento ^b	3,93	4,00	0,52	< 0,001
Realização ^a	3,33	3,40	0,62	
Poder e Status ^a	3,13	3,20	0,71	

* Teste Friedman.

**Teste Wilcoxon: Sobrescritos diferentes indicam diferença significativa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que com relação aos motivos do comportamento nas trocas de informação descritas para o Synergia, o relacionamento também apresenta com um maior *score* que as demais categorias, sendo que o poder e *status* apresentam um *score* ainda menor.

Pela avaliação da significância estatística das diferenças observadas, é possível concluir que existe diferença significativa entre os motivos do comportamento dentro do ambiente do Synergia de acordo com a percepção dos entrevistados, sendo que novamente o relacionamento foi a categoria mais importante. Para os outros motivos do comportamento não foram observadas diferenças significativas entre eles. Como na estrutura analítica utilizada para avaliar os itens pertinentes à questão para a empresa Documentar, os resultados encontrados no Synergia têm sua base na probabilidade de significância (*p*-valor) dos testes de Friedman e de Wilcoxon.

Por outro lado, a fase qualitativa do Synergia destaca resultados parecidos com os encontrados na análise das entrevistas da Documentar. Apesar das respostas dos funcionários no questionário afirmarem o relacionamento como o motivo do comportamento

das trocas de informação mais preponderante, as entrevistas do Synergia também destacam a crença dos gestores de que é a realização o principal motivo para que as trocas de informação aconteçam no laboratório. O entrevistado nº 2 fala um pouco sobre isso.

*[...] A Wiki, aqui no Synergia, não tem muito papel de integrar a equipe. Primeiro que não é uma equipe tão grande e, na maioria dos casos, as pessoas já se conhecem, pelo menos as equipes dos projetos. Nesse sentido, acaba que essa parte mais social toma forma em outras ferramentas como as redes sociais disponíveis na internet mesmo, por exemplo. **Por isso, percebo que as nossas ferramentas internas são muito usadas para fins profissionais e relacionados ao desenvolvimento de um bom trabalho.***

Já o entrevistado nº 4 destaca a existência de um foco da equipe para o desenvolvimento do trabalho profissional e da necessidade de realização.

*[...] Na minha experiência e convivência com a equipe do Synergia, não vi ninguém preocupado em se destacar mais que o outro. Pode até ser que exista isso sim, um desejo de satisfazer o próprio ego. **Mas, eu acredito que a visão geral das pessoas aqui no laboratório é sempre de contribuir para o trabalho, para o projeto, para o seu crescimento de todos.***

Mas, apesar de denotar que os interesses dos colaboradores do Synergia são direcionados para a realização, percebe-se, pela fala do entrevistado nº 1, que os colaboradores do Synergia possuem um perfil mais colaborativo, que visa contribuir para o desenvolvimento, não somente do trabalho individual, mas também para o trabalho da equipe.

*Acredito que é do perfil do pessoal daqui da própria universidade. **São pessoas que tem vontade de aprender coisas novas, de encarar desafios, sem ter fronteiras ou visões muito rígidas.** Aqui podemos mudar tudo que todos recebem as mudanças muito bem. Então essa cooperação e disponibilidade é que eu acho que faz parte aqui de forma geral.*

Quando interrogados sobre a influência da cultura do laboratório no comportamento dos colaboradores, três dos entrevistados confirmaram esse fato. Um deles destacou a influência positiva que incentiva a troca de informação como forma de contribuir para o trabalho da equipe (o que também foi destacado pelo entrevistado nº 4 anteriormente). Outro ponto destacado é que culturalmente o Synergia não incentiva as trocas de informação como forma de crescimento na carreira ou como forma de avaliar positivamente um funcionário.

*Pelo menos no contexto do Synergia, **essa possibilidade de se ter a ascensão de carreira relacionada às trocas de informação não tem conexão nenhuma.** Acho que ninguém pensa assim: se eu documentar mais, meu gerente vai ver e isso vai contar positivamente para a minha avaliação. Um exemplo disso: às vezes o gerente do colaborador nunca consulta a wiki. **Poderia ser um dos mecanismos para o funcionário mostrar mais pró-atividade, mas não é exatamente isso que acontece [...].***

Assim, nota-se a variação entre as opiniões dos colaboradores do laboratório, indicando a coexistência de motivos que incentivam as trocas baseados no relacionamento e na realização. Ao final são descritos os resultados obtidos para Empresa C.

4.7.3 Motivos do comportamento nas trocas de informação na Empresa C

Por fim, serão descritos os resultados obtidos com a aplicação e análise das pesquisas quantitativa e qualitativa, respectivamente, da Empresa C para em seguida realizar uma análise mais abrangente do caso em si.

Primeiramente, verifica-se os resultados obtidos na análise quantitativa por meio da elaboração da Tabela 9 que indica a média, mediana e desvio padrão obtido para cada um dos motivos do comportamento nas trocas de informação, juntamente com a comparação entre os mesmos, determinando qual o mais importante na visão dos respondentes dessa empresa.

Tabela 9: Avaliação dos motivos do comportamento na Empresa C.

Motivos do comportamento**	Média	Mediana	Desvio Padrão	P-valor*
Relacionamento ^b	3,66	3,80	0,67	< 0,001
Realização ^a	2,95	3,00	0,60	
Poder e Status ^a	2,88	3,00	0,65	

* Teste Friedman.

**Teste Wilcoxon: Sobrescritos diferentes indicam diferença significativa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se novamente dentre os motivos do comportamento nas trocas de informação que o relacionamento é o comportamento com mais destaque numericamente. De acordo com a percepção dos respondentes, o relacionamento é seguido pela realização e poder e *status*, exatamente nessa ordem. Com relação ao desvio padrão, observa-se que elas são similares, ficando em torno de 0,65. Para determinar se essas diferenças observadas são significativas ou meramente aleatórias, utilizou-se, assim como na Documentar e no Synergia, os testes de Friedman e Wilcoxon.

A partir do teste de Friedman, conclui-se que existe diferença significativa entre os fatores avaliados ($p\text{-valor} < 0,05$). O teste de Wilcoxon mostra que, de acordo com a opinião dos funcionários da Empresa C, o principal motivo do comportamento nas trocas de informação para utilização do sistema é o relacionamento. Não existindo diferença entre a realização e o poder e *status*.

Na análise das entrevistas, a Empresa C se diferenciou das demais por apresentar em seus resultados a concordância da visão dos gestores com a visão dos funcionários. Quatro dos sete gestores entrevistados concordam que o principal motivo para as trocas de informação dentro da organização é o relacionamento.

Os outros três gestores já optam por acreditar que os motivos do comportamento nas trocas de informação estão baseados na realização. A entrevistada nº 3 acredita que essa preocupação com a realização pessoal faz parte da cultura da empresa, por ser uma organização voltada para o negócio de tecnologia e ter necessidade de sempre se atualizar.

*O incentivo de atualização vem de todos os lados, tanto de cima pra baixo quanto incentivo dos próprios funcionários. [...] **A cultura da empresa é direcionada a um público bem técnico e que quer fazer seu trabalho bem feito, sempre antenado na tecnologia.***

Dois dos sete entrevistados, apesar de escolher uma das categorias de motivos, destacou que ambos os comportamentos são inter-relacionados, sendo que um depende do outro, caminham juntos. O entrevistado nº 4 destaca a sua opinião sobre essa questão, estabelecendo a relação entre o relacionamento e a realização.

*Eu acho que culturalmente cada pessoa acaba sendo de um jeito, **mas eu vejo que tem pessoas que cultivam bons relacionamentos para desenvolver um trabalho legal, não pensando, por exemplo, em ser promovido. Promoções, essas coisas vem como consequência desse relacionamento.***

Sob essa análise, é possível notar o destaque obtido para o motivo do relacionamento nas trocas de informação, mas também a influência da cultura organizacional que incentiva a sustentação do motivo realização. O próximo item faz uma análise geral dos resultados encontrados nas três empresas.

4.7.4 Análise geral dos motivos do comportamento nas trocas de informação

Apesar das diferenças relativas ao ramo de atuação, perfil dos funcionários e foco do negócio de cada uma das empresas participantes, os dados obtidos no presente estudo destacam a preponderância do relacionamento como motivo das trocas de informação entre os funcionários. Esse fato pode ser comprovado com os testes estatísticos aplicados nos dados quantitativos que indicaram a existência de um grau de significância para o item relacionamento em relação à realização e ao poder e *status* que não pode ser desconsiderado.

Já com a análise qualitativa, nota-se a identificação de outros pontos de destaque, como a cultura organizacional e o próprio perfil de cada indivíduo, que podem

estar diretamente ligados à determinação do motivo pelo qual os funcionários dessas empresas trocam informações.

4.8 Associação dos motivos do comportamento de McClelland com os fatores que influenciam as trocas de informação

Buscar-se-á nessa seção identificar a relação entre os fatores que influenciam as trocas de informação e os motivos do comportamento que influenciam estas trocas (relacionamento, realização, poder e *status*) dentro das três empresas participantes deste estudo. Assim como no item 4.5, assume-se aqui uma estrutura de questões mais voltadas para a análise de comportamentos e atitudes dos indivíduos, seguindo o mesmo critério de elaboração da questão anterior. Nesse sentido, foi necessária a estruturação da questão de pesquisa de forma cuidadosa na tentativa de alcançar resultados substanciais e que realmente demonstrassem a realidade do fato pesquisado.

Sob esse aspecto, para realizar a associação entre os motivos do comportamento e os fatores que influenciam as trocas de informação, utilizou-se, primordialmente no questionário, a estruturação de uma questão específica que pudesse revelar a importância de cada um dos fatores relacionados no item 2.5 nas trocas de informação por meio dos sistemas colaborativos dentro do ambiente organizacional.

Para isso, utilizou-se uma escala de ordenação direcionada para destacar a importância de cada item para o indivíduo e a posição dele em relação aos outros itens com base no método de Rokeach (1973, citado por Sudman e Bradburn, 1983) que recebeu algumas modificações para se adaptar às necessidades desse estudo. Nesse sentido, a questão (ver apêndice I – questão 8) foi estruturada por meio da listagem de todos os fatores identificados na primeira parte desse estudo com o enunciado que solicitava ao respondente numerar cada item da lista de acordo com a sua importância para a sua realidade. Nesse sentido, utilizou-se uma escala de 1 a 9, sendo o número 1 a referência para o item “mais importante” e 9 para o item “menos importante”.

Por meio dessa estrutura, cada um dos nove fatores foi classificado e relacionado com os motivos do comportamento anteriormente abordados no item 2.5.1 de acordo com aplicação e análise do coeficiente de correlação de Spearman, bem como com o uso da probabilidade de significância do teste. A seguir, serão apresentados os resultados obtidos para cada empresa parceira deste estudo individualmente.

4.8.1 Fatores que influenciam as trocas de informação na Documentar

A Tabela a seguir relaciona todos os fatores identificados na revisão teórica deste estudo como influenciadores das trocas de informação, fornecendo um índice de importância para cada um deles, além de relacioná-los com os motivos do comportamento nas trocas de informação tratados na seção anterior.

Tabela 10: Associação entre os fatores que influenciam as trocas de informação e os motivos do comportamento na Documentar.

Fatores que influenciam as trocas de informação		Motivos do comportamento		
		Relacionamento	Realização	Poder e Status
Fatores Individuais	Motivação Correlação (P-valor)	0,517 (0,007)*	0,267 (0,188)	0,201 (0,324)
	Confiança Correlação (P-valor)	0,156 (0,447)	0,286 (0,157)	-0,094 (0,648)
	Reciprocidade Correlação (P-valor)	0,005 (0,980)	-0,049 (0,812)	-0,160 (0,435)
	Sentimento de pertencimento Correlação (P-valor)	0,005 (0,979)	0,109 (0,597)	0,244 (0,230)
Fatores Organizacionais	Cultura Organizacional Correlação (P-valor)	0,004 (0,984)	0,032 (0,878)	-0,173 (0,399)
	Natureza do conhecimento Correlação (P-valor)	-0,323 (0,108)	-0,028 (0,893)	-0,431 (0,028)*
	Mecanismo de compartilhamento Correlação (P-valor)	-0,218 (0,285)	-0,145 (0,479)	-0,251 (0,217)
	Prestígio Correlação (P-valor)	-0,219 (0,282)	-0,210 (0,302)	-0,206 (0,314)
	Premiações Correlação (P-valor)	-0,139 (0,498)	-0,458 (0,019)*	-0,093 (0,650)

* Teste de Correlação de Spearman
Fonte: Elaborado pela autora.

Perceba, a partir da análise da Tabela 10 que é possível verificar a relação entre cada um dos fatores que influenciam as trocas de informação com as categorias dos motivos do comportamento. Analisando com critério todos os índices apresentados, faz-se necessário destacar que quanto maior a nota atribuída ao item específico maior a tendência

de existir uma relação direta e determinante com um dos itens que compõe a categoria de motivo do comportamento.

Sob essa diretriz, primeiramente, vale destacar a relação dos fatores com a categoria relacionamento. Neste caso, percebe-se uma relação forte de associação entre essa categoria e o fator influenciador motivação devido à sua nota do coeficiente correlação de 0,517. O fator confiança também possui relação com essa categoria, mas o seu impacto é evidentemente menor devido ao seu coeficiente encontrado de 0,156. Já os fatores natureza do conhecimento, mecanismos de compartilhamento, prestígio e premiações foram indicados com o coeficiente negativo, o que denota relação contrária com os comportamentos voltados para o relacionamento. Mas, de acordo com o teste de Spearman, verifica-se que somente o fator motivação possui associação direta sob essa categoria.

A Tabela 11 distingue e especifica as relações descritas acima por meio de três colunas. Na primeira estão listados os itens pesquisados que apresentaram relação positiva com o motivo relacionamento. Assim, neste caso, esta coluna revela que quanto maior o grau de correlação encontrado maior é a relação entre o fator influenciador e o motivo relacionamento. Já na segunda coluna, apresentam-se os fatores que possuem relação negativa com o motivo relacionamento. Ao contrário da primeira coluna, o efeito dessa relação é inverso, ou seja, quanto maior o grau de correlação entre os itens menor é a relação direta entre eles. Enquanto isso, a última coluna destaca o fator identificado pela aplicação da correlação de Spearman que foi considerado como o item significativo nessa relação. Neste caso foi a motivação.

Tabela 11: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo relacionamento na Documentar.

Relacionamento X Fatores que influenciam as trocas de informação		
Relação positiva	Relação negativa	Fatores significantes
Motivação Correlação= 0,517	Natureza do conhecimento Correlação= -0,323	Motivação (P-valor)= (0,007)*
Confiança Correlação= 0,156	Prestígio Correlação= -0,219	
Reciprocidade Correlação= 0,005	Mecanismo de compartilhamento Correlação= -0,218	
Sentimento de pertencimento Correlação= 0,005	Premiações Correlação= -0,139	
Cultura Organizacional Correlação= 0,004		

* Teste de Correlação de Spearman
Fonte: Elaborado pela autora.

Sob o mesmo tipo de análise realizada com a categoria relacionamento, a categoria de motivos do comportamento realização indica uma relação positiva com os

fatores que influenciam as trocas de informação motivação, confiança, sentimento de pertencimento e cultura organizacional, sendo neste caso a motivação o item com maior grau de associação com a realização. Já na relação negativa com o motivo realização, destacam-se os fatores premiação, prestígio, mecanismos de compartilhamento, reciprocidade e natureza do conhecimento.

E, de acordo com o teste de Spearman para designar os fatores mais significantes, somente a questão premiações apresenta associação significativa negativa com a categoria os motivos do comportamento realização, com a probabilidade de significância, *p*-valor menor que 0,05. Isso revela uma tendência de associação inversa, ou seja, quanto maior a nota atribuída a esta questão, menor será a motivação de se utilizar o sistema pelo motivo de realização com o coeficiente de correlação igual a -0,458.

Tabela 12: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo realização na Documentar.

Realização X Fatores que influenciam as trocas de informação		
Relação positiva	Relação negativa	Fatores significantes
Motivação Correlação= 0,267	Premiações Correlação= -0,458	Premiações (P-valor)= (0,019)*
Confiança Correlação= 0,286	Prestígio Correlação= -0,210	
Sentimento de pertencimento Correlação= 0,109	Mecanismo de compartilhamento Correlação= -0,145	
Cultura Organizacional Correlação= 0,032	Reciprocidade Correlação= -0,049	
	Natureza do conhecimento Correlação= -0,028	

* Teste de Correlação de Spearman
Fonte: Elaborado pela autora.

Já na associação entre os fatores que influenciam as trocas e os motivos do comportamento poder e *status*, nota-se que existe uma forte associação com a questão da natureza do conhecimento, onde quanto maior a nota atribuída a este item, menor será a tendência dos funcionários utilizarem o sistema como fator de obtenção de Poder e *Status* (Coef=-0,431), *p*-valor menor que 0,05.

Tabela 13: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo poder e *status* na Documentar.

Pode e <i>Status</i> X Fatores que influenciam as trocas de informação		
Relação positiva	Relação negativa	Fatores significantes
Sentimento de pertencimento Correlação= 0,244	Reciprocidade Correlação= -0,160	Natureza do conhecimento P-valor)= (0,028)*
Motivação Correlação= 0,201	Cultura Organizacional Correlação= -0,173	
	Confiança Correlação= -0,094	
	Natureza do conhecimento Correlação= -0,431	
	Mecanismo de compartilhamento Correlação= -0,251	
	Prestígio Correlação= -0,206	
	Premiações Correlação= -0,093	

* Teste de Correlação de Spearman
Fonte: Elaborado pela autora.

Nas entrevistas semi-estruturadas, todos os gestores das empresas participantes foram questionados sobre quais são os três fatores que, na percepção de cada um, mais influencia as trocas de informação no contexto organizacional. Para isso, os respondentes recebiam uma cartela com a relação de todos os fatores identificados anteriormente e dentro das opções eles deveriam fazer as suas escolhas. Durante as respostas, percebeu-se que, as três primeiras opções citadas pelos gestores eram, na opinião deles, fatores que influenciavam positivamente as relações. Nesse sentido, após a resposta espontânea, o entrevistador inseriu uma pergunta solicitando ao gestor a identificação dos fatores negativos, se caso eles existiam. Assim, com a análise desses resultados, chegou-se à seguinte tabela:

Tabela 14: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa na opinião dos gestores da Documentar.

Tipo de influência	Fatores que influenciam as trocas
POSITIVA	Motivação, Confiança, Reciprocidade, Sentimento de pertencimento, Cultura organizacional, Mecanismos de compartilhamento.
NEGATIVA	Confiança, Prestígio, Premiações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Avaliando os itens da Tabela 14, fica claro que a identificação entre os fatores que influenciam as trocas de informação realizada pelos gestores durante a entrevista, de alguma forma, possui relação com os dados revelados na análise quantitativa. É claro que o objetivo dessa questão na entrevista não era detectar as relações das categorias de motivos

com os fatores influenciadores, mas sim verificar se a percepção dos gestores está alinhada aos resultados alcançados com a aplicação do questionário.

Assim, reunindo todas as análises feitas para identificar as associações entre cada uma das categorias de motivos do comportamento e os fatores que influenciam as trocas de informação, é possível estratificar por meio de uma tabela as relações diretas existentes em cada uma dessas categorias.

Tabela 15: Relação final dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e cada um dos motivos do comportamento na Documentar.

Motivos do comportamento	Descrição	Fatores que influenciam as trocas de informação
Relacionamento	Preza as relações estabelecidas por meio das trocas de informação; Fortalecem os laços de amizade, o sentimento de pertencimento e a confiança.	Individuais - Motivação - Confiança - Sentimento de pertencimento Organizacionais - Cultura Organizacional
Realização	O indivíduo é movido pelo desejo de realizar bem as suas atividades para alcançar algo no seu trabalho ou ser reconhecido pelos colegas e gestores pela sua capacidade de realização.	Individuais - Motivação - Confiança - Sentimento de pertencimento Organizacionais - Cultura organizacional
Poder e status	Os comportamentos são movidos pela vontade do indivíduo de alcançar patamares mais altos na hierarquia organizacional e obter <i>status</i> .	Individuais - Motivação - Sentimento de pertencimento

Fonte: Elaborado pela autora.

Dando seguimento, será realizada a mesma análise descrita nesta seção para o laboratório Synergia.

4.8.2 Fatores que influenciam as trocas de informação no Synergia

Seguindo a mesma rota analítica utilizada para avaliar a relação entre os fatores que influenciam as trocas de informação e os motivos do comportamento da empresa Documentar, serão apresentados agora os resultados do Synergia. A Tabela 16 apresenta os resultados gerais encontrados no cruzamento dos dois grupos de fatores aqui em análise.

Tabela 16: Associação entre os fatores que influenciam as trocas de informação e os motivos do comportamento no Syneria.

	Fatores que influenciam as trocas de informação	Motivos do comportamento		
		Relacionamento	Realização	Poder e Status
Fatores Individuais	Motivação Correlação (P-valor)	0,205 (0,210)	0,195 (0,233)	0,243 (0,136)
	Confiança Correlação (P-valor)	0,120 (0,466)	-0,117 (0,476)	-0,169 (0,303)
	Reciprocidade Correlação (P-valor)	0,109 (0,510)	0,236 (0,148)	0,217 (0,184)
	Sentimento de pertencimento Correlação (P-valor)	0,298 (0,066)	0,243 (0,135)	0,116 (0,482)
Fatores Organizacionais	Cultura Organizacional Correlação (P-valor)	0,076 (0,646)	0,208 (0,205)	-0,282 (0,082)
	Natureza do conhecimento Correlação (P-valor)	-0,119 (0,469)	-0,180 (0,273)	-0,197 (0,229)
	Mecanismo de compartilhamento Correlação (P-valor)	-0,036 (0,826)	0,088 (0,595)	0,266 (0,102)
	Prestígio Correlação (P-valor)	-0,385 (0,016)*	-0,220 (0,179)	-0,271 (0,095)
	Premiações Correlação (P-valor)	-0,193 (0,239)	-0,126 (0,446)	-0,256 (0,116)

* Teste de Correlação de Spearman
Fonte: Elaborado pela autora.

Seguindo o mesmo raciocínio de verificação dos dados e tomando inicialmente as informações sobre a categoria relacionamento, nota-se que os fatores motivação e sentimento de pertencimento apresentados estão correlacionados positivamente tendo os maiores índices positivos da tabela. Já o prestígio apresenta o maior índice de correlação negativo significativa, sendo dentre todos os fatores influenciadores que possuem maior grau de significância com relação ao motivo de comportamento relacionamento (lembrando que quanto maior a nota atribuída a este fator, menor será a tendência dos funcionários da Synergia utilizarem o sistema buscando promover o relacionamento e que a probabilidade de significância, *p*-valor é menor que 0,05).

Tabela 17: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo relacionamento no Synergia.

Relacionamento X Fatores que influenciam as trocas de informação		
Relação positiva	Relação negativa	Fatores significantes
Motivação Correlação= 0,205	Prestígio Correlação= -0,385	Prestígio (P-valor)= (0,016)*
Confiança Correlação= 0,120	Natureza do conhecimento Correlação= -0,119	
Reciprocidade Correlação= 0,109	Premiações Correlação= -0,193	
Sentimento de pertencimento Correlação= 0,298	Mecanismo de compartilhamento Correlação= -0,036	
Cultura Organizacional Correlação= 0,076		

* Teste de Correlação de Spearman

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os fatores que influenciam positivamente a categoria de realização, verifica-se cinco fatores listados, dentre eles o sentimento de pertencimento, a reciprocidade, a cultura organizacional, a motivação e os mecanismos de compartilhamento. Com respeito aos fatores que influenciam negativamente encontram-se o prestígio, a natureza do conhecimento, as premiações e a confiança.

Tabela 18: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo realização no Synergia.

Realização X Fatores que influenciam as trocas de informação		
Relação positiva	Relação negativa	Fatores significantes
Sentimento de pertencimento Correlação= 0,243	Prestígio Correlação= -0,220	
Reciprocidade Correlação= 0,236	Natureza do conhecimento Correlação= -0,180	
Cultura Organizacional Correlação= 0,208	Premiações Correlação= -0,126	
Motivação Correlação= 0,195	Confiança Correlação= -0,117	
Mecanismo de compartilhamento Correlação= 0,088		

Fonte: Elaborado pela autora.

Já as relações dos fatores com o motivo poder e *status*, destacam como relações positivas com essa categoria os fatores mecanismos de compartilhamento, motivação, reciprocidade e sentimento de pertencimento. Já como associação negativa, pode-se destacar a cultura organizacional, o prestígio, as premiações, a natureza do conhecimento e a confiança.

Tabela 19: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo poder e *status* no Synergia.

Pode e <i>Status</i> X Fatores que influenciam as trocas de informação		
Relação positiva	Relação negativa	Fatores significantes
Mecanismo de compartilhamento Correlação= 0,266	Cultura Organizacional Correlação= -0,282	
Motivação Correlação= 0,243	Prestígio Correlação= -0,271	
Reciprocidade Correlação= 0,217	Premiações Correlação= -0,256	
Sentimento de pertencimento Correlação= 0,116	Natureza do conhecimento Correlação= -0,197	
	Confiança Correlação= -0,169	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se nas Tabelas 18 e 19 que, dentre os fatores influenciadores das trocas de informação avaliados no contexto do laboratório, nenhum deles apresentou correlação significativa com o motivo de comportamento realização e poder e *status*, ou seja, nenhum dos fatores listados influencia significativamente os funcionários da Synergia no sentido de os mesmos buscarem utilizar o sistema colaborativo com o objetivo de promover a realização ou poder e *status*. Esta conclusão foi obtida a partir da probabilidade de significância (*p*-valor) do coeficiente de correlação de Spearman (*p*-valor>0,05).

Dando foco para a análise das entrevistas com os gestores como forma de tentar encontrar dados convergentes, foi possível chegar a um resultado que amplia o número de fatores influenciadores dos identificados.

Tabela 20: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa na opinião dos gestores do Synergia.

Tipo de influência	Fatores que influenciam as trocas
POSITIVA	Motivação, Confiança, Reciprocidade, Sentimento de pertencimento, Cultura organizacional, Mecanismos de compartilhamento.
NEGATIVA	Prestígio, Premiações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando os itens presentes na Tabela 19, fica claro que a identificação entre os fatores que influenciam as trocas de informação realizada pelos gestores durante a entrevista, de alguma forma, possui relação com os dados revelados na análise quantitativa, indicando uma percepção alinhada entre os gestores e os funcionários.

Por fim, buscou-se listar todos os resultados encontrados e detectar as associações entre cada uma das categorias de motivos do comportamento e os fatores que influenciam as trocas de informação. Nesse sentido, elaborou-se a Tabela 21 descrevendo as relações diretas existentes em cada uma dessas categorias.

Tabela 21: Relação final dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e cada um dos motivos do comportamento no Synergia.

Motivos do comportamento	Descrição	Fatores que influenciam as trocas de informação
Relacionamento	Preza as relações estabelecidas por meio das trocas de informação; Fortalecem os laços de amizade, o sentimento de pertencimento e a confiança.	Individuais - Motivação - Confiança - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento Organizacionais - Cultura Organizacional
Realização	O indivíduo é movido pelo desejo de realizar bem as suas atividades para alcançar algo no seu trabalho ou ser reconhecido pelos colegas e gestores pela sua capacidade de realização.	Individuais - Motivação - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento Organizacionais - Cultura organizacional - Mecanismos de compartilhamento
Poder e status	Os comportamentos são movidos pela vontade do indivíduo de alcançar patamares mais altos na hierarquia organizacional e obter <i>status</i> .	Individuais - Motivação - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento Organizacionais - Mecanismos de compartilhamento

Fonte: Elaborado pela autora.

Como fechamento desta parte da análise, serão avaliados os resultados da Empresa C.

4.8.3 Fatores que influenciam as trocas de informação na Empresa C

Para apresentar os dados estruturados da Empresa C, apresenta-se a Tabela 22 que traz todos os fatores identificados na revisão teórica deste estudo como influenciadores das trocas de informação, fornecendo um índice de importância para cada um deles, além de relacioná-los com os motivos do comportamento nas trocas de informação tratados na seção anterior.

Tabela 22: Associação entre os fatores que influenciam as trocas de informação e os motivos do comportamento na Empresa C.

Fatores que influenciam as trocas de informação		Motivos do comportamento		
		Relacionamento	Realização	Poder e Status
Fatores Individuais	Motivação Correlação (P-valor)	0,265 (0,200)	0,140 (0,503)	0,379 (0,061)
	Confiança Correlação (P-valor)	0,171 (0,414)	0,240 (0,248)	0,405 (0,044)*
	Reciprocidade Correlação (P-valor)	0,242 (0,243)	0,188 (0,369)	0,319 (0,121)
	Sentimento de pertencimento Correlação (P-valor)	0,404 (0,045)*	0,213 (0,307)	0,376 (0,064)
Fatores Organizacionais	Cultura Organizacional Correlação (P-valor)	0,039 (0,855)	0,213 (0,308)	393 (0,052)
	Natureza do conhecimento Correlação (P-valor)	0,029 (0,889)	0,138 (0,510)	-0,128 (0,542)
	Mecanismo de compartilhamento Correlação (P-valor)	-0,098 (0,641)	0,008 (0,970)	-0,260 (0,210)
	Prestígio Correlação (P-valor)	-0,438 (0,029)*	-0,329 (0,108)	-0,662 (<0,001)*
	Premiações Correlação (P-valor)	-0,444 (0,026)*	-0,261 (0,208)	-0,515 (0,008)*

* Teste de Correlação de Spearman
Fonte: Elaborado pela autora.

Com o apoio do mesmo raciocínio lógico e das mesmas ferramentas analíticas utilizadas nas avaliações das duas outras empresas, ressalta-se primeiramente a relação dos fatores com a categoria relacionamento. Neste caso, percebe-se uma relação forte de associação entre o fator sentimento de pertencimento com a maior nota atribuída a esta questão. Outros fatores também obtiveram associação positiva como a motivação, a reciprocidade, a confiança, a cultura organizacional e a natureza do conhecimento.

Por outro lado, com relação à associação negativa dos fatores com a categoria relacionamento, observa-se forte relação inversa entre o fator prestígio e as premiações, tendo como terceiro lugar o fator mecanismos de compartilhamento.

Tabela 23: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo relacionamento na Empresa C.

Relacionamento X Fatores que influenciam as trocas de informação		
Relação positiva	Relação negativa	Fatores significantes
Sentimento de pertencimento Correlação= 0,404	Premiações Correlação= -0,444	Sentimento de pertencimento (P-valor) = (0,045)*
Motivação Correlação= 0,265	Prestígio Correlação= -0,438	Prestígio (P-valor) = (0,029)*
Reciprocidade Correlação= 0,242	Mecanismo de compartilhamento Correlação= -0,098	Premiações (P-valor) = (0,026)*
Confiança Correlação= 0,171		
Cultura Organizacional Correlação= 0,039		
Natureza do conhecimento Correlação= 0,029		

* Teste de Correlação de Spearman
Fonte: Elaborado pela autora.

Já ao relacionar os fatores com a categoria realização, nota-se que a confiança alcançou maior peso na relação positiva com as categorias, acompanhada pelo sentimento de pertencimento, a cultura organizacional, a reciprocidade, a motivação, a natureza do conhecimento e os mecanismos de compartilhamento. Já na associação negativa detectou-se a presença de dois fatores: o prestígio e as premiações. Destaca-se também que nenhum dos fatores que influencia as trocas de informação apresenta correlação significativa com o fator motivacional de realização, sendo a probabilidade de significância do teste, p -valor maior que 0,05 em todos os casos.

Tabela 24: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo realização na Empresa C.

Realização X Fatores que influenciam as trocas de informação		
Relação positiva	Relação negativa	Fatores significantes
Confiança Correlação= 0,240	Prestígio Correlação= -0,329	
Sentimento de pertencimento Correlação= 0,213	Premiações Correlação= -0,261	
Cultura Organizacional Correlação= 0,213		
Reciprocidade Correlação= 0,188		
Motivação Correlação= 0,140		
Natureza do conhecimento Correlação= 0,138		
Mecanismo de compartilhamento Correlação= 0,008		

Fonte: Elaborado pela autora.

E por fim, tratando-se da relação dos fatores que influenciam as trocas de informação e a categoria de motivos do comportamento de poder e *status*, percebe-se a existência de uma forte associação positiva à confiança, sendo que quanto maior a nota atribuída a este quesito maior a relação. Outros fatores surgem com índices menores como a cultura organizacional, a motivação, o sentimento de pertencimento e a reciprocidade. No relacionamento das duas categorias de forma negativa, destacam-se o prestígio, em primeiro lugar, as premiações, os mecanismos de compartilhamento e a natureza do conhecimento.

Tabela 25: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa em relação ao motivo poder e *status* na Empresa C.

Poder e <i>Status</i> X Fatores que influenciam as trocas de informação		
Relação positiva	Relação negativa	Fatores significantes
Confiança Correlação= 0,405	Prestígio Correlação= -0,662	Confiança (P-valor) = (0,044)*
Cultura Organizacional Correlação= 393	Premiações Correlação= -0,515	Prestígio (P-valor) = (<0,001)*
Motivação Correlação= 0,379	Mecanismo de compartilhamento Correlação= -0,260	Premiações (P-valor)= (0,008)*
Sentimento de pertencimento Correlação= 0,376	Natureza do conhecimento Correlação= -0,128	
Reciprocidade Correlação= 0,319		

Fonte: Elaborado pela autora.

Na aplicação do teste de Spearman, verificam-se três fatores como significantes, tendo como probabilidade de significância um valor menor que 0,05, sendo a confiança, o prestígio e as premiações.

Na busca por confirmações, verificou-se que as entrevista semi-estruturadas sobre a percepção de cada gestor sobre os fatores que influenciam as trocas de informação, e sob uma análise dos relatos desse público, chegou-se à seguinte tabela:

Tabela 26: Identificação dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e negativa na opinião dos gestores da Empresa C.

Tipo de influência	Fatores que influenciam as trocas
POSITIVA	Motivação, Confiança, Reciprocidade, Sentimento de pertencimento, Cultura organizacional, Natureza dos conhecimentos.
NEGATIVA	Mecanismos de compartilhamento, Prestígio, Premiações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como nas demais empresas, os itens enumerados na Tabela 26 demonstram relação positiva entre os fatores que influenciam as trocas de informação

realizada pelos gestores durante a entrevista, de alguma forma, possui relação com os dados revelados na análise quantitativa. Repetindo, não foi o objetivo nessa parte da pesquisa detectar as relações entre as categorias de motivos com os fatores influenciadores, mas, sim, verificar se a percepção dos gestores está alinhada aos resultados alcançados com a aplicação do questionário. E esse objetivo foi alcançado.

Tabela 27: Relação final dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e cada um dos motivos do comportamento na Empresa C.

Motivos do comportamento	Descrição	Fatores que influenciam as trocas de informação
Relacionamento	Preza as relações estabelecidas por meio das trocas de informação; Fortalecem os laços de amizade, o sentimento de pertencimento e a confiança.	Individuais - Motivação - Confiança - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento
		Organizacionais - Cultura Organizacional - Natureza do conhecimento
Realização	O indivíduo é movido pelo desejo de realizar bem as suas atividades para alcançar algo no seu trabalho ou ser reconhecido pelos colegas e gestores pela sua capacidade de realização.	Individuais - Motivação - Confiança - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento
		Organizacionais - Cultura organizacional - Natureza do conhecimento - Mecanismos de compartilhamento
Poder e status	Os comportamentos são movidos pela vontade do indivíduo de alcançar patamares mais altos na hierarquia organizacional e obter <i>status</i> .	Individuais - Motivação - Confiança - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento
		Organizacionais - Cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a Tabela 27, é possível ter uma visão mais ampla de todos os fatores que influenciam as trocas de informação no uso do sistema colaborativo da Empresa C. Assim, como forma de reunir os achados relacionados a esses fatores das três empresas, serão apresentadas outras análises com esse objetivo logo no próximo item.

4.8.4 Análise geral dos fatores que influenciam as trocas de informação

Por esse prisma, reunindo todas as análises feitas para identificar as associações entre cada uma das categorias de motivos do comportamento e os fatores que influenciam as trocas de informação, é possível estratificar por meio de uma tabela as relações diretas existentes em cada uma dessas categorias.

Com todos esses indicadores, elaborou-se um quadro comparativo entre os achados nas três empresas como uma tentativa de sugerir um padrão de fatores que possivelmente poderão estar presentes nas trocas de informação no ambiente organizacional. Sob essa perspectiva, primeiramente reuniu-se na Tabela 28 todas as relações positivas detectadas na análise dos itens 4.6.1, 4.6.2 e 4.6.3 para verificar as convergências e divergências entre as empresas. Vale ressaltar que o objetivo da estrutura desta tabela não é o de comparar os resultados de cada uma das empresas participantes, mas, sim, fazer uma análise que abra novas perspectivas e uma possível forma de compreender as trocas de informação e suas nuances relacionadas ao comportamento humano.

Tabela 28: Associação global dos fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e cada um dos motivos do comportamento considerando todas as empresas participantes.

Motivos / Fatores	Documentar	Synergia	Empresa C
Relacionamento	INDIVIDUAIS		
	- Motivação	- Motivação	- Motivação
	- Confiança	- Confiança	- Confiança
	- Sentimento de pertencimento	- Reciprocidade	- Reciprocidade
	-	- Sentimento de pertencimento	- Sentimento de pertencimento
	ORGANIZACIONAIS		
	- Cultura Organizacional	- Cultura Organizacional	- Cultura Organizacional
-	-	- Natureza do conhecimento	
Realização	INDIVIDUAIS		
	- Motivação	- Motivação	- Motivação
	- Confiança	-	- Confiança
	-	- Reciprocidade	- Reciprocidade
	- Sentimento de pertencimento	- Sentimento de pertencimento	- Sentimento de pertencimento
	ORGANIZACIONAIS		
	- Cultura organizacional	- Cultura organizacional	- Cultura organizacional
-	-	- Natureza do conhecimento	
-	- Mecanismos de compartilhamento	- Mecanismos de compartilhamento	
Poder e status	INDIVIDUAIS		
	- Motivação	- Motivação	- Motivação
	-	-	- Confiança
	-	- Reciprocidade	- Reciprocidade
	- Sentimento de pertencimento	- Sentimento de pertencimento	- Sentimento de pertencimento
	ORGANIZACIONAIS		
	-	-	- Cultura organizacional
-	- Mecanismos de compartilhamento	-	

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a Tabela 28, observa-se que existem diferenças entre as empresas, principalmente em relação aos resultados da Documentar, onde um número menor de fatores foi identificado como influenciadores das trocas de informação. Apesar dessa ressalva, a partir da junção das três perspectivas, tentou-se desenvolver um padrão de relações para ser utilizado em estudos futuros. Nesse sentido, elaborou-se a Tabela 29 representando uma análise dos achados pertinentes dessa seção.

Tabela 29: Padrão sugerido das relações entre os fatores que influenciam as trocas de informação de forma positiva e cada um dos motivos do comportamento considerando todas as empresas participantes.

Motivos do comportamento		Fatores que influenciam positivamente	Fatores que influenciam negativamente	Fatores significantes
Relacionamento	Ind.	- Motivação - Confiança - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento		- Motivação - Sentimento de pertencimento
	Org.	- Cultura Organizacional	- Natureza do conhecimento - Mecanismo de compartilhamento - Prestígio - Premiações	- Prestígio - Premiações
Realização	Ind.	- Motivação - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento		
	Org.	- Cultura organizacional - Mecanismos de compartilhamento	- Natureza do conhecimento - Prestígio - Premiações	
Poder e status	Ind.	- Motivação - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento	- Confiança	
	Org.	- Cultura organizacional	- Cultura organizacional - Natureza do conhecimento - Prestígio - Premiações	

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelas relações estabelecidas na Tabela 29, nota-se que é possível identificar os fatores que influenciam cada um dos motivos do comportamento de acordo com a sua intensidade ou o seu grau de significância para cada uma das categorias estabelecidas. Analisando mais detalhadamente, também é possível verificar uma repetição de um determinado padrão de fatores que influenciam positivamente que estão presentes em praticamente todas as categorias de motivos, como a motivação, a reciprocidade, o sentimento de pertencimento e a cultura organizacional, sendo que a grande maioria desses fatores, três deles, são fatores que pertencem ao grupo dos fatores individuais.

Na relação negativa determinada por alguns fatores, é possível detectar os mesmos padrões, sendo a natureza do conhecimento, o prestígio e as premiações os que estão presentes em todas as categorias.

Diante disso, o Quadro 7 traz à tona a relação entre as categorias de análise estabelecidas no item 2.7 como forma de associar os resultados obtidos até aqui com o modelo utilizado para estabelecer a análise dos dados.

Quadro 7: Formação das categorias de análise com a associação dos resultados obtidos no item 4.6.

Motivos do comportamento		Fatores que influenciam positivamente	Fatores que influenciam negativamente
Categoria 1 Relacionamento X Fatores Individuais	Ind.	- Motivação - Confiança - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento	
Categoria 2 Relacionamento X Fatores Organizacionais	Organ.	- Cultura Organizacional	- Natureza do conhecimento - Mecanismo de compartilhamento - Prestígio - Premiações
Categoria 3 Realização X Fatores Individuais	Ind.	- Motivação - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento	
Categoria 4 Realização X Fatores Organizacionais	Organ.	- Cultura organizacional - Mecanismos de compartilhamento	- Natureza do conhecimento - Prestígio - Premiações
Categoria 5 Poder e <i>status</i> X Fatores Individuais	Ind.	- Motivação - Reciprocidade - Sentimento de pertencimento	- Confiança
Categoria 6 Poder e <i>status</i> X Fatores Organizacionais	Organ.	- Cultura organizacional	- Cultura organizacional - Natureza do conhecimento - Prestígio - Premiações

Fonte: Elaborado pela autora.

Sob essa perspectiva, os resultados do Quadro 7 ressaltam a existência de relações entre cada um dos fatores que influenciam as trocas de informação em relação aos motivos do comportamento relacionamento, realização e poder e *status*, cumprindo-se aqui os objetivos principais estabelecidos para este estudo.

Nesse sentido, destaca-se aqui a relação entre o modelo, elaborado para a aplicação deste estudo, e o Quadro 7, que indica de forma mais direta alguns fatores que podem ser destacados como influenciadores das trocas, como uma tentativa de clarear a compreensão dos fatores que influenciam as trocas de informação. Na próxima seção, será explorada a influência da cultura organizacional perante os motivos do comportamento que determinam as trocas de informação sob o uso dos sistemas colaborativos.

4.9 Relação entre os motivos do comportamento de McClelland com os tipos de cultura organizacional

Nessa seção, tem-se como principal objetivo verificar se há relação entre a cultura organizacional e os motivos do comportamento nas trocas de informação. Mas, é importante deixar claro que essa parte da análise foi incorporada ao estudo somente como

forma acrescentar à perspectiva metodológica adotada neste estudo uma indicação da possível associação entre esses itens, conforme já ficou indicado nas questões apresentadas anteriormente. Dessa forma, é importante esclarecer que não é o principal objetivo dessa pesquisa aprofundar nos aspectos relativos à cultura organizacional das empresas participantes, nem dar muito enfoque a esse tema nos resultados. Isso porque acredita-se que o estudo da cultura organizacional é bastante minucioso e amplo para se conseguir alcançar somente com as abordagens aqui propostas. Desse modo, as análises realizadas serão sumariamente apresentadas somente para dar suporte ao fio condutor estabelecido para este estudo.

Nesse contexto, definiu-se verificar a relação entre a cultura organizacional nos motivos pelos quais os indivíduos se comportam nas trocas de informação por meio da adoção de três categorias de cultura organizacional presentes na pesquisa no estudo de Ferreira *et al.* (2002) que relata a construção de um instrumento de validação para a avaliação da cultura organizacional das empresas. Nesse estudo, os autores estruturam sete categorias de cultura organizacional que visam classificar os tipos de culturas organizacionais existentes no mercado. Com essa perspectiva teórica, buscou-se dentro das categorias determinadas no trabalho de Ferreira *et al.* (2002) identificar um tipo de cultura que se adequasse para cada um dos motivos do comportamento adotados a partir da *Teoria das necessidades Adquiridas* de McClelland (1987, 1953). Nesse sentido, chegou-se à seguinte classificação.

Quadro 8: Classes de cultura organizacional adotadas com relação os motivos do comportamento nas trocas de informação.

Motivo de comportamento	Nome adotado para o tipo de cultura organizacional	Nome e descrição de Ferreira <i>et al.</i> (2002)
Relacionamento	Cultura de relacionamento interpessoal	Práticas de promoção do relacionamento interpessoal <ul style="list-style-type: none"> • Os bons relacionamentos entre os funcionários são incentivados e valorizados pela organização. • Não existem barreiras de acesso entre os diferentes níveis hierárquicos.
		Valores de profissionalismo cooperativo <ul style="list-style-type: none"> • A cooperação é mais valorizada que a competição. • O espírito de colaboração e a abertura nas trocas de informação são atitudes consideradas importantes para a organização. • As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.
Realização	Cultura de profissionalismo competitivo	Práticas de recompensa e treinamento <ul style="list-style-type: none"> • O funcionário que troca informações com frequência ganha reputação de ser competente naquilo que faz. • A organização valoriza as atitudes dos funcionários que buscam fazer e divulgar o seu trabalho de qualidade.
		Valores de profissionalismo competitivo e individualista <ul style="list-style-type: none"> • A preocupação de fazer o trabalho individual bem feito é maior do que o resultado do coletivo. Os funcionários compartilham informação também como forma de divulgar o seu trabalho.
Poder e <i>status</i>	Cultura de competição e poder	Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder <ul style="list-style-type: none"> • Os empregados que conseguem fazer carreira na empresa são aqueles que cooperam nas trocas de informações. • Ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados. • A empresa valoriza as diferenças hierárquicas e de poder.
		Valores de profissionalismo competitivo e individualista <ul style="list-style-type: none"> • A organização incentiva a competição e a busca do empregado em obter cargos e status mais alto no seu organograma. • As trocas de informação e a formação de redes de relacionamento são caminhos para os funcionários obterem uma promoção dentro da empresa.

Fontes: Adaptado de Ferreira *et al.*, 2002. Elaborado pela autora.

Desta forma, manteve-se a mesma nomenclatura utilizada para estabelecer os motivos do comportamento nas trocas de informação para designar o tipo de cultura, se é mais tendenciosa a ser uma cultura de relacionamento, de realização profissional ou de poder e *status*. Para verificar a questão por meio do questionário, o respondente era solicitado a responder uma questão que era sustentada pelo mesmo raciocínio utilizado na questão que verificou a prevalência entre os motivos do comportamento nas trocas de informação contidas na seção 4.5. Nesse sentido, foram associadas a cada tipo de cultura cinco frases, quinze no total, que deveriam ser todas respondidas por meio da indicação do

grau de aplicação ou não de cada uma dentro do contexto do seu trabalho (ver apêndice I – questão 9).

Assim, da mesma forma sob a qual os dados coletados na questão do item presente na seção 4.5 foram analisados, os tipos de cultura organizacional serão descritos de acordo com o *score* médio obtido pelas notas dos itens que compõem cada um dos fatores.

4.9.1 Tipo da cultura organizacional da Documentar

De acordo com a Tabela 30, a seguir apresenta-se o coeficiente de correlação de Spearman obtido entre os fatores da cultura organizacional (cultura de relacionamento interpessoal, cultura de profissionalismo competitivo, cultura de competição e poder) com os motivos do comportamento nas trocas de informação denominados da mesma forma, bem como a probabilidade de significância (*p*-valor).

Tabela 30: Associação entre o tipo de cultura organizacional com os motivos do comportamento nas trocas de informação na Documentar

Tipo cultura	Motivos do comportamento		
	Relacionamento	Realização	Poder e <i>Status</i>
Cultura de relacionamento interpessoal			
Correlação (P-valor)	0,666 ($<0,001$)*	0,599 (0,002)*	0,489 (0,013)*
Cultura de profissionalismo competitivo			
Correlação (P-valor)	0,502 (0,011)*	0,624 (0,001)*	0,345 (0,091)
Cultura de competição e poder			
Correlação (P-valor)	0,594 (0,002)*	0,534 (0,006)*	0,338 (0,098)

* Teste de Correlação de Spearman
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise da Tabela 30 é possível verificar a existência de uma forte correlação entre a cultura de relacionamento interpessoal e o motivo relacionamento na utilização do sistema colaborativo de acordo com a opinião dos funcionários da Documentar. Por outro lado, percebe-se que os índices de correlação entre outros tipos de cultura e outros motivos também se fazem presentes, o que pode indicar a prevalência de uma característica cultural com influência dos outros sob determinados aspectos. Esse tipo de visão ficou bem clara nas entrevistas semi-estruturadas quando alguns dos entrevistados

escolheram um dos tipos de cultura organizacional, mas com ressalvas de haver um misto entre mais de um aspecto como ressalta a entrevistada nº 1.

Na minha concepção, a cultura da Documentar é um misto entre a busca por relacionamentos interpessoais e a busca por profissionalismo competitivo. A Documentar é uma empresa bastante integrada, apesar da hierarquia, que é necessária, não só na Documentar, mas em toda instituição [...].

A entrevistada nº 4 também destaca essa mistura dos tipos de cultura organizacional e reforça o porquê da necessidade de se ter ambas as abordagens.

Percebo que aqui na Documentar a cultura é baseada nos relacionamentos interpessoais, porque numa cultura de compartilhamento é o que esperamos o tempo todo. Mas, percebo também que essa cultura é em grande parte contaminada por uma cultura voltada para a competição e poder. [...] A Documentar é uma empresa de gestão muito aberta, com uma interação muito grande. Isso faz com que as pessoas se sintam muito a vontade no ambiente de trabalho e, muita das vezes, à vontade sem haver uma percepção do que eu posso do que eu não posso. Então esse compartilhamento é natural, mas a questão do poder, da hierarquia existe e eu acho que é necessária até.

Analisando o grau de significância dado para cada tipo de cultura, verifica-se que a cultura de profissionalismo competitivo e de competição e poder tiveram dois de seus índices favoráveis à significância (relacionamento e realização), sendo a probabilidade de significância observada (p -valor $<0,05$). Estas conclusões são baseadas no teste de significância do coeficiente de correlação de Spearman e podem ser associadas também aos resultados da pesquisa qualitativa. A seguir, serão relacionados os resultados do laboratório Synergia.

4.9.2 Tipo da cultura organizacional do Synergia

A Tabela 31 apresenta os resultados obtidos referentes ao Synergia.

Tabela 31: Associação entre o tipo de cultura organizacional com os motivos do comportamento nas trocas de informação no Synergia

Tipo cultura	Motivos do comportamento		
	Relacionamento	Realização	Poder e Status
Cultura de relacionamento interpessoal Correlação (P-valor)	0,357 (0,028)*	0,142 (0,395)	0,157 (0,346)
Cultura de profissionalismo competitivo Correlação (P-valor)	0,343 (0,035)*	0,581 (<0,001)*	0,389 (0,016)*
Cultura de competição e poder Correlação (P-valor)	0,402 (0,012)*	0,617 (<0,001)*	0,331 (0,042)*

* Teste de Correlação de Spearman
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da Tabela 31, percebe-se que o índice de correlação indica haver uma maior relação da cultura de competição e poder com o motivo da realização. Outro ponto que deve ser destacado é que os tipos de cultura de profissionalismo competitivo e de competição e poder possuem forte associação com o motivo de comportamento de realização e o de poder e *status*, no sentido de que quanto maior a nota atribuída a estes fatores, maior será a tendência dos funcionários da Synergia de utilizar o sistema colaborativo buscando promover estes dois pontos.

Na fase qualitativa, não houve referência pelos gestores de haver uma cultura prevalecente e outras que exercem somente alguma influência. Nesse sentido, percebeu-se que a maioria dos gestores, ou seja, três deles optaram por classificar a cultura do Synergia como uma cultura baseada no profissionalismo competitivo. Um único entrevistado, nº 2, escolheu a opção que designa a cultura voltada para o relacionamento interpessoal. Ele esclarece o tema da seguinte forma.

A cultura do Synergia é de relacionamento interpessoal, sem dúvida. Essa é mais forte aqui dentro. Inclusive foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional recentemente com os funcionários e essa parte da cultura organizacional foi um dos pontos mais positivos: o ambiente de trabalho e a facilidade de acesso e colaboração.

Já na análise do grau de significância dado para cada tipo de cultura, verifica-se que os tipos de cultura de profissionalismo competitivo e de competição e poder possuem forte associação com o motivo de comportamento de realização, sendo a probabilidade de significância observada (p -valor<0,05), de acordo com os resultados obtidos do teste de significância do coeficiente de correlação de Spearman.

Tais resultados podem ser relacionados com os dados qualitativos, já que a maioria dos entrevistados dá destaque a um dos tipos de cultura com maior grau de significância, associando ao todo à relação do relacionamento no contexto organizacional. Dando seguimento, por último, serão apresentados os resultados da Empresa C.

4.9.3 Tipo da cultura organizacional da Empresa C

A Tabela 32 descrita a seguir apresenta os resultados obtidos na tentativa de relacionar o tipo de cultura organizacional com os motivos do comportamento das trocas de informação pelo sistema colaborativo na Empresa C.

Tabela 32: Associação entre o tipo de cultura organizacional com os motivos do comportamento nas trocas de informação na Empresa C

Tipo cultura	Motivos do comportamento		
	Relacionamento	Realização	Poder e <i>Status</i>
Cultura de relacionamento interpessoal Correlação (P-valor)	0,377 (0,077)	0,363 (0,088)	0,478 (0,021)*
Cultura de profissionalismo competitivo Correlação (P-valor)	0,355 (0,119)	0,467 (0,025)*	0,677 (<0,001)*
Cultura de competição e poder Correlação (P-valor)	0,235 (0,280)	0,083 (0,707)	0,367 (0,085)

* Teste de Correlação de Spearman
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a correlação entre cada item, percebe-se os maiores índices entre a cultura de profissionalismo competitivo com o motivo do comportamento de poder e *status* (coef. = 0,677) e logo em seguida da cultura de relacionamento interpessoal com o mesmo motivo de comportamento (poder e *status*, coef. = 0,478).

Na pesquisa qualitativa, os resultados também indicaram a preferência de escolha dos entrevistados para os mesmos tipos de cultura (relacionamento interpessoal e profissionalismo competitivo), sendo que a opinião do grupo entrevistado ficou dividida tendo três respondentes para cada um desses itens.

Outro ponto de destaque na análise quantitativa é o grau de significância. De acordo com os funcionários da Empresa C, para o motivo do comportamento de relacionamento não foram observadas associações significativas com nenhum tipo da

cultura organizacional, sendo a probabilidade de significância maior que 0,05 em todos os casos.

Dentre os tipos de cultura organizacional analisados nessa questão o único que apresentou associação significativa com o motivo do comportamento de realização foi a cultura de profissionalismo competitivo, sendo esta correlação positiva no sentido de que quanto maior a nota atribuída a este fator, maior será a tendência de utilização do sistema para obtenção de realização (Coef=0,467). A probabilidade de significância, p -valor foi igual a 0,025.

Por sua vez, no caso do fator motivacional poder e *status*, os tipos da cultura organizacional de relacionamento interpessoal e de profissionalismo competitivo apresentam forte associação positiva no comportamento informacional de poder e *status*, sendo que quanto maior a nota atribuída a estes fatores, maior será a utilização com o objetivo de promoção do poder e *status* (Coef.>0), na visão dos funcionários da Empresa C, com probabilidade de significância menor que 0,05.

4.9.4 Análise geral dos tipos da cultura organizacional

Diante dos achados obtidos em ambas as pesquisas (quantitativa e qualitativa), nota-se a divergência das visões da cultura organizacional, apesar de que a grande concentração de opiniões está focada numa percepção que encara a cultura como fonte validadora dos relacionamentos e do crescimento de cada profissional nela inserida.

Sob esse aspecto, vale ressaltar a congruência entre a visão dos funcionários obtida por meio do questionário com a dos gestores nas entrevistas semi-estruturadas em perceber a cultura como um todo e vislumbrar nela as possibilidades de condução das trocas de informação dentro dos limites que ela subjetivamente impõe.

A próxima seção tem como objetivo apresentar os resultados obtidos com a aplicação da técnica de análise de regressão utilizada para detectar, enfim, que fatores influenciam as trocas que possuem maior associação e peso para cada um dos motivos do comportamento adotados neste estudo como sendo o relacionamento, a realização e o poder e o *status*. Ao final desses resultados serão tratadas as considerações finais do estudo.

4.10 Associação final: cultura organizacional, motivos do comportamento e fatores que influenciam as trocas de informação

Esta associação final tem como principal finalidade detectar os tipos de cultura e de fatores que influenciam das trocas de informação mais relevantes para incentivar os motivos de relacionamento, realização e poder e *status* nas trocas de informação por meio do uso dos sistemas colaborativos.

Para isso, foi utilizado o método de análise estatística de regressão linear múltipla⁸¹, tendo como variáveis explicativas os itens identificados como os fatores que influenciam as trocas de informação e a cultura organizacional e, por outro lado, como variáveis dependentes os motivos do comportamento.

Para se obter a resposta para essa associação, reuniram-se os dados coletados das três empresas para garantir a validade e a confiabilidade da amostra, obtendo dessa forma um total de 108 respondentes, o que é considerado uma quantidade suficiente para o uso do método escolhido.

Nesse sentido, os resultados que serão expostos a seguir referem-se à associação das variáveis dependentes e explicativas por meio da regressão múltipla, calculando-se a média das notas atribuídas pelos funcionários a cada uma das questões referentes aos motivos do comportamento aqui designados como sendo o relacionamento, a realização e o poder e *status*.

4.10.1 Seleção do modelo

Na aplicação do método de regressão múltipla, foram criados três modelos utilizado-se do método *Stepwise*⁸² (passo a passo) para identificação do modelo inicial. Esta técnica seleciona, dentre as covariáveis (fatores que influenciam as trocas de informação e o tipo de cultura organizacional), o conjunto que melhor explica os motivos do comportamento presentes nas trocas de informação por meio dos sistemas colaborativos.

Para isso, após a definição do modelo geral, foram sendo inseridas individualmente cada uma das variáveis explicativas utilizando-se da condição de *p*-valor ser

⁸¹ Verifica a relação entre variáveis dependentes e independentes, envolvendo assim mais de uma variável explicativa. É utilizada para analisar variáveis em conjunto, avaliando o seu impacto numa resposta. Busca identificar a relação de causa e efeito entre as variáveis. (BARBETTA, 2010; WERKEMA, 1996; TRIOLA, 2008).

⁸² Etapa do processo de regressão múltipla para ajudar na seleção das variáveis impactantes ao modelo (TRIOLA, 2008).

menor que 0,20 para verificar qual o impacto. Alternadamente, foi realizado o processo de retirada de cada uma das variáveis explicativas para verificar o grau de significância de cada uma delas no decorrer da construção do modelo.

Nesse sentido, após a construção do modelo apresentado no quadro 7, foram retiradas as variáveis não significativas, uma a uma, seguindo a ordem decrescente de probabilidade de significância (p -valor $>0,20$) até a obtenção de um modelo final, que, nesse ponto do processo, apresenta todas as variáveis significativas. Os resultados obtidos com a aplicação dessa técnica serão demonstrados nas tabelas a seguir para cada um dos motivos do comportamento nas trocas de informação por meio dos sistemas colaborativos.

4.10.2 Relação entre os fatores que influenciam e o tipo de cultura organizacional associado ao motivo do comportamento relacionamento

De acordo com a técnica *Stepwise*, obteve-se um modelo significativo a partir dos dados quantitativos, sendo que a probabilidade de significância da análise de variância (ANOVA)⁸³ é menor que 0,001. Esse indicador demonstra que ao menos uma das variáveis consideradas (dentre os fatores que influenciam as trocas de informação e o tipo da cultura organizacional) influencia o motivo do comportamento voltado para o relacionamento de acordo com a visão dos entrevistados.

A Tabela 33 destaca os resultados obtidos com a aplicação da análise de variância (ANOVA), sendo que para cada coluna, designa-se um tipo de resultado importante para a análise dos critérios destacados no processo analítico. Cada um desses pontos será descrito e analisado a seguir.

Assim, de acordo com a Tabela 33, dentre as variáveis avaliadas é possível perceber que somente foram dadas como variáveis significativas perante o motivo do comportamento de relacionamento os itens relativos à cultura de competitividade e poder, à cultura de relacionamento interpessoal e à motivação. Verifica-se, então, que somente esses itens apresentaram um p -valor⁸⁴ menor que 0,05.

⁸³ Teste paramétrico que através de um teste de igualdade de médias, verifica se os fatores (variáveis independentes) produzem mudanças sistemáticas em alguma variável de interesse (variável dependente – variável do estudo) (MARTIS; THEÓPHILO, 2009)

⁸⁴ Indica quais são as variáveis são significantes e não significantes (TRIOLA, 2008).

Tabela 33: Modelo final - Relação entre motivo do comportamento “Relacionamento” x Fatores que influenciam as trocas de informação x Tipo de Cultura Organizacional

Variável Dependente	Variável Independente	β	P-valor	R ²	P-valor
Motivos do comportamento	Tipo de cultura ou fatores que influenciam	Padronizado	Coeficientes	Ajustado	Modelo
Relacionamento	Cultura de competitividade e poder	0,310	0,002	0,302	0,001
	Cultura de relacionamento interpessoal	0,266	0,009		
	Motivação	0,229	0,016		

Relacionamento = $\beta_0 + \beta_{\text{CulturaPoder}} * \text{CulturaPoder} + \beta_{\text{CulturaRealizaçãp}} * \text{CulturaRealização} + \beta_{\text{Motivação}} * \text{Motivação} + e$.

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro ponto importante para explicar os motivos do comportamento para o relacionamento nas trocas de informação pelos sistemas colaborativos é o coeficiente padronizado (β)⁸⁵. Esse coeficiente destaca a importância relativa de cada variável independente descrita em relação à variável dependente. Portanto, ressalta-se nos resultados apresentados na Tabela 33 a cultura de competitividade e poder como fator que mais possui impacto nos motivos do comportamento relacionados ao relacionamento nas trocas de informação por meio de sistemas colaborativos de acordo com os respondentes. Em segundo lugar ficou a cultura de relacionamento interpessoal e em terceiro a motivação.

A quarta coluna refere-se ao coeficiente de determinação ajustado (R² aj.)⁸⁶. Este índice especifica o grau de variabilidade da resposta, ou seja, a percentagem que a variável independente explica a variável dependente. Nesse sentido, constatou-se que mais de 30% da variabilidade dos motivos do comportamento de relacionamento é explicada pelos itens cultura de competitividade e poder, cultura de relacionamento interpessoal e motivação. Esse valor é considerado adequado dentro dos padrões estatísticos, tendo em vista que este estudo pertence à área das Ciências Sociais Aplicadas e os valores encontrados do grau de significância geral do modelo e dos coeficientes foram aceitáveis. Além disso, por se tratar de um estudo direcionado para a avaliação de comportamentos e atitudes dos indivíduos, deve-se considerar que existe uma gama de variáveis que interfere (positiva ou negativamente) no comportamento humano que não são possíveis de serem controladas.

Por fim, nota-se que todas as questões apresentaram coeficientes padronizados (β) positivos, indicando relação positiva com os motivos do comportamento voltados para o relacionamento. Assim, conclui-se que quanto maior a nota atribuída para estas questões

⁸⁵ Ou coeficiente de regressão aborda o impacto de cada variável independente na variável dependente e qual delas impacta mais (TRIOLA, 2008).

⁸⁶ Grau que as variáveis independentes explicam a variável dependente (TRIOLA, 2008).

maior será o motivo para que as pessoas troquem informações por meio do sistema colaborativo com o intuito de melhorar seus relacionamentos dentro da organização.

4.10.3 Relação entre os fatores que influenciam e o tipo de cultura organizacional associado ao motivo do comportamento realização

A partir da avaliação do modelo criado e da aplicação da técnica *Stepwise*, obteve-se um modelo significativo com uma probabilidade de significância da análise de variância (ANOVA) menor que 0,001, demonstrando que ao menos uma das variáveis consideradas (fatores que influenciam as trocas de informação e tipo da cultura organizacional) influencia o motivo do comportamento voltado para o relacionamento de acordo com a visão dos entrevistados.

Dessa maneira, verifica-se que o tipo de cultura de profissionalismo competitivo e o fator premiações obtiveram destaque nos resultados, sendo assim considerados como os itens que possuem uma relação significativa e são importantes para explicar os motivos do comportamento direcionados para a realização por meio das trocas de informação utilizando-se o sistema colaborativo com *p*-valor menor que 0,05. Assim, com essa indicação, o modelo criado confirmou que todas as outras questões testadas não possuíam impacto significativo direto sob o motivo do comportamento realização. Os resultados obtidos dessa categoria estão representados na Tabela 34, descrita a seguir.

Tabela 34: Modelo final - Relação entre motivo do comportamento “Realização” x Fatores que influenciam as trocas de informação x Tipo de Cultura Organizacional

Variável Dependente	Variável Independente	β	P-valor	R ²	P-valor
Motivos do comportamento	Tipo de cultura ou fatores que influenciam	Padronizado	Coeficientes	Ajustado	Modelo
Realização	Cultura de profissionalismo competitivo	0,411	< 0,001	0,253	0,001
	Premiações	-0,204	0,046		

Realização = $\beta_0 + \beta_{\text{CulturaRealização}} \cdot \text{CulturaRealização} + \beta_{\text{Premiações}} \cdot \text{Premiações} + e$.
 Fonte: Elaborado pela autora.

A importância relativa de cada variável dependente pode ser observada a partir do valor absoluto do coeficiente padronizado (β). Assim, de acordo com os números encontrados a cultura de profissionalismo competitivo é, de acordo com os respondentes, um dos fatores que mais possui associação com os motivos do comportamento voltados para a realização, tendo como índice 0,411. Em segundo lugar fica a questão das

premiações, com o índice de -0,204, sendo que, por ser um número negativo, possui relação negativa com o motivo em si, ou seja, quanto maior for as premiações, menor será o impacto que ela terá nos motivos do comportamento voltados para a realização nas trocas de informação pelo sistema colaborativo.

Já na quarta coluna da Tabela 34, destaca-se o coeficiente de determinação ajustado (R^2 aj.) que trata sobre a capacidade das variáveis independentes de explicar a variável dependente. O valor encontrado nesse item é de 0,253, indicando que mais de 25% da variabilidade dos motivos do comportamento voltados para a realização pode ser explicado pelo tipo de cultura de profissionalismo competitivo e pelo fator que influencia as trocas de informação as premiações. Os outros 75% do coeficiente são explicados por outras variáveis que não foram contempladas no modelo já que não possuem significância comprovada. Da mesma forma como foi apresentado na análise desse coeficiente da empresa Documentar, esse valor é considerado adequado dentro dos padrões estatísticos já que é um estudo da área das Ciências Sociais Aplicadas e os valores encontrados no grau de significância geral do modelo e dos coeficientes foram aceitáveis para explicar o motivo do comportamento voltado para realização.

Nesse sentido, faz-se necessário ressaltar que a questão cultura de profissionalismo competitivo apresentou coeficiente padronizado (β) positivo, indicando relação direta com os motivos do comportamento voltado para a realização. Assim, conclui-se que quanto maior a nota atribuída ou a influência desse tipo de cultura na organização, maior será o comportamento direcionado para a realização nas trocas de informação no uso dos sistemas colaborativos. Por outro lado, como já foi dito, devido ao índice negativo, quanto maior a nota atribuída ou influência das premiações no contexto organizacional menor o comportamento de realização nas trocas de informação pelos sistemas colaborativos.

4.10.4 Relação entre os fatores que influenciam e o tipo de cultura organizacional associado ao motivo do comportamento poder e status

Sob a aplicação das mesmas técnicas utilizadas para encontrar os resultados encontrados e apresentados nos itens 5.2 e 5.3 é possível concluir que ao menos uma das variáveis observadas interfere de forma significativa na motivação pelo poder e *status*, sendo a probabilidade de significância da análise de variância (ANOVA) menor que 0,001. O mesmo índice foi encontrado tanto para o motivo do relacionamento como da realização.

Analisando os resultados obtidos com o uso da regressão linear múltipla percebe-se que o modelo final encontrado para indicar os itens que possuem impacto significativo nos motivos do comportamento voltados para o poder e o *status* foram os mesmos designados pelo modelo obtido para o comportamento realização: a cultura de profissionalismo competitivo e as premiações. Assim, somente esse dois itens podem ser considerados impactantes significativamente nos motivos do comportamento voltados para o poder e o *status* perante o uso dos sistemas colaborativos, com *p*-valor menor que 0,05. A Tabela 35 relaciona o modelo final obtido.

Tabela 35: Modelo final - Relação entre motivo do comportamento “Poder e *Status*” x Fatores que influenciam as trocas de informação x Tipo de Cultura Organizacional

Variável Dependente	Variável Independente	β	P-valor	R ²	P-valor
Motivos do comportamento	Tipo de cultura ou fatores que influenciam	Padronizado	Coeficientes	Ajustado	Modelo
Realização	Cultura de profissionalismo competitivo	0,275	0,011	0,172	0,001
	Premiações	-0,256	0,017		

Poder e Status = $\beta_0 + \beta_{\text{CulturaRealização}} \cdot \text{CulturaRealização} + \beta_{\text{Premiações}} \cdot \text{Premiações} + e$.
 Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse sentido, a partir da análise da Tabela 35 é possível observar que estes itens podem ser considerados importantes para explicar os motivos do comportamento de poder e *status*, sendo os coeficientes ajustados para cada uma das questões ($p < 0,05$).

Em relação ao grau de impacto de cada uma das variáveis explicativas (cultura de profissionalismo competitivo e premiações) sob a variável dependente (comportamento de poder e *status*) indicado na coluna *P*-valor, compreende-se que existe uma diferença mínima entre os dois fatores o que leva a afirmar que as variáveis explicativas, neste caso, possuem o mesmo grau de impacto sobre os motivos do comportamento voltados para o poder e *status* nas trocas de informação por meio de sistemas colaborativos.

Já tratando do coeficiente de determinação ajustado (R² aj.) o resultado encontrado foi de 0,172, o que determina que 17% da variação explicativa do comportamento de poder e *status* nas trocas de informação é explicado pelo tipo de cultura de profissionalismo competitivo e pelo fator premiações. Os outros 83% são explicados por outras variáveis não contempladas neste modelo. Assim, como nas análises anteriores, considerou-se o modelo ajustado como satisfatório por conseguir explicar cerca de 17% dos motivos do comportamento de poder e *status*, tendo em vista que este é um estudo da área das Ciências Sociais Aplicadas e com baixo nível de controle das variáveis envolvidas.

Na avaliação do coeficiente padronizado (β), destaca-se que a questão cultura de profissionalismo competitivo apresentou coeficiente padronizado (β) positivo, mostrando que quanto maior a nota atribuída a esse tipo de cultura maior será o comportamento de poder e *status* nas trocas de informação pelo sistema colaborativo e quanto maior a nota atribuída ao fator premiações menor esse comportamento.

Nesse sentido, os resultados finais serão apresentados de forma sucinta no próximo item.

4.10.5 Relação das categorias de análise presentes no modelo

Diante dos achados encontrados por meio da aplicação dos métodos mistos, é possível identificar de forma mais específica quais são os fatores que possuem associação direta com os motivos do comportamento nas trocas de informação por meio do uso dos sistemas colaborativos, respondendo assim às categorias previamente estipuladas no item 2.7 do capítulo 2.

Para visualizar melhor essas relações foi elaborado um quadro descritivo que apresenta de forma ampla os resultados obtidos.

Quadro 9: Resultados obtidos e a formação das categorias de análise do estudo.

Motivos do comportamento		Fatores que influenciam diretamente	Tipos de cultura
Categoria 1 Relacionamento X Fatores Individuais	Ind.	- Motivação	- Cultura de competitividade e poder
Categoria 2 Relacionamento X Fatores Organizacionais	Organ.	- Cultura Organizacional	- Cultura de relacionamento interpessoal
Categoria 3 Realização X Fatores Individuais	Ind.		- Cultura de competitismo profissional
Categoria 4 Realização X Fatores Organizacionais	Organ.	- Premiações	
Categoria 5 Poder e <i>status</i> X Fatores Individuais	Ind.		- Cultura de competitismo profissional
Categoria 6 Poder e <i>status</i> X Fatores Organizacionais	Organ.	- Premiações	

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o quadro acima, não pretende-se afirmar que os fatores não inclusos nesta análise não são pertinentes às trocas de informação por meio da utilização dos sistemas

colaborativos, mas sim, somente ressaltar os resultados obtidos com a aplicação do método de regressão linear múltipla.

Explorando um pouco mais os resultados alcançados, percebe-se no Quadro 9 a presença marcante da cultura organizacional como variável associada diretamente aos motivos relacionamento, realização e poder e *status*, reforçando o entendimento de sua importância para a efetivação das trocas de informação nas organizações. Já com relação aos fatores que influenciam as trocas, o destaque ficou para a perspectiva da premiação. Nesse caso, resalta-se uma influência potencialmente inversa, ou seja, quanto maior o motivo que leva o indivíduo a se comportar frente às trocas de informação, menor é o impacto da premiação sobre o motivo. Esse resultado denota a baixa penetração que os programas de incentivos podem ter dentro do contexto das organizações pesquisadas.

Contemplando ainda a relação entre o modelo e os resultados apresentados neste capítulo, é possível afirmar a existência das relações levantada no modelo com a análise dos dados, já que foram identificados pontos relevantes sobre o papel de cada uma das variáveis nas trocas de informação, bem como dos recursos disponíveis em cada uma das tecnologias como forma de incentivar ou não a efetivação das trocas.

5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados percorridos no capítulo anterior, é possível ressaltar alguns achados como forma de reforçar os resultados alcançados com este estudo e sugerir futuras pesquisas que podem ser desenvolvidas. Primeiramente, é necessário frisar sobre a convergência dos resultados de forma geral mesmo com a utilização dos métodos mistos e com a participação de organizações no estudo detentoras de perfis diversificados e bastante distintos. O mesmo ocorre observando-se os resultados referentes ao tipo de motivo e aos fatores que influenciam as trocas de informação. Em todas as organizações participantes, percebe-se a predominância do motivo relacionamento com o maior grau de significância e da indicação de basicamente os mesmos fatores que influenciam as trocas de informação sob o uso dos sistemas colaborativos.

Mas, apesar dessas inúmeras semelhanças, nota-se que, na associação das análises dos dados quantitativos e qualitativos, há pontos divergentes entre a visão dos gestores e a dos funcionários com relação aos motivos do comportamento nas trocas de informação. Essas divergências foram detectadas nos resultados das três empresas, indicando que em todas elas está presente a existência de mais de um motivo que incentiva as trocas de informação, no caso além do relacionamento tem-se a realização. Em contrapartida, percebe-se que dentre as organizações participantes, a que obteve o maior índice de concordância entre as respostas dos gestores e dos funcionários foi a Empresa C, mas em todas elas é possível notar que os dois motivos (relacionamento e realização) caminham juntos com a finalidade de contribuir para a concretização de um bom trabalho das equipes.

Já nos testes aplicados para verificar que fatores estão associados às trocas de informação nas empresas participantes, também foi possível visualizar uma forte semelhança nos resultados encontrados na Tabela 28. Apesar das poucas diferenças, é possível verificar que a grande totalidade dos fatores é comum a todas as empresas, o que reforça os comentários anteriores que pontua as similaridades nos resultados apesar das diferenças estruturais e gerenciais entre as três organizações.

Ainda tratando da associação dos motivos e dos fatores que influenciam as trocas de informação, destaca-se o Quadro 7 constituído com base no modelo estabelecido no item 2.7 para sustentar e conduzir a pesquisa. Assim, com base na Figura 13, o Quadro 7 retrata a formação de cada uma das categorias de análise pré-estabelecidas anteriormente, evidenciando as relações mais proeminentes entre cada um dos itens abordados. Nesse aspecto, nota-se a presença com maior frequência de alguns fatores nas categorias de análise como a motivação, a reciprocidade, o sentimento de pertencimento, a

cultura organizacional, o prestígio e as premiações. Essa repetição pode indicar a possibilidade de existência de um grau de relação mais alto entre estes itens com as trocas diretas relacionadas ao sistema colaborativo.

Além das categorias, o modelo indica a influência de outras variáveis, a “cultura organizacional”, a tecnologia e as pessoas. Com relação à cultura organizacional, foi possível por meio de questões mais direcionadas a verificação deste item, apesar de não ser esse o foco da pesquisa, mas que é justificado devido à força e importância que é dado a esse tema no contexto das pesquisas nas organizações. Sob esse pensamento, buscou-se verificar de forma simples e direta a existência da influência da cultura no contexto das trocas de informação pelos sistemas colaborativos. Os resultados obtidos revelam evidências de que a cultura organizacional realmente influencia os motivos pelos quais os funcionários trocam informações, o que pode ser percebido tanto na análise dos dados quantitativos como nos qualitativos. Este achado ainda é reforçado no Quadro 7 e no Quadro 9, indicando a presença da cultura organizacional em praticamente todas as categorias de análise e relacionada a todos os motivos do comportamento de troca, revelando-a, assim, como uma das variáveis mais significativas neste processo. Por esse prisma, torna-se importante o aprofundamento dos estudos relacionados ao papel da cultura organizacional nas trocas de informação, já que ela não é constituída por características fixas e inflexíveis. É formada por valores, premissas e diretrizes que são incorporadas e integradas umas a outras com o intuito de cumprir determinados objetivos e visões, o que determina todo o contexto pelo qual as trocas acontecem e que as pessoas interagem.

Já com relação à “tecnologia”, a pesquisa possibilitou investigar o uso dos sistemas colaborativos frente à frequência de uso, ao tipo de uso e principais facilidades e dificuldades que são percebidas pelos usuários. Com relação à frequência e ao uso, verifica-se que essas questões estão diretamente relacionadas. No caso da Documentar destaca-se a dificuldade de institucionalização da ferramenta para todos os funcionários da empresa, bem como a segregação entre usuários e produtores de informação, o que pode reduzir o volume de contribuições e acessos. Nesse sentido, vale destacar talvez a necessidade de inserir determinados conteúdos com foco mais amplo e abrangente dentro da *intranet*. Assim, a *intranet* da empresa seria uma fonte de informação mais abrangente para assuntos que tangem a gestão empresarial ou assuntos de interesse comum dos indivíduos. Nesse sentido, vislumbra-se como opções de serviços a serem oferecidos a inclusão de canais de notícias externos, disponibilização de indicadores financeiros, informações sobre o clima e o tempo, ferramentas de busca de conteúdos na internet, entre outros. Talvez ações como essa possam incentivar os funcionários a contribuírem mais com outros conteúdos que possam estar relacionados às rotinas da empresa mesmo que indiretamente. Já o Synergia e a Empresa C apresentam o uso do mesmo sistema colaborativo e, coincidentemente,

possuem problemas bastante parecidos. Ambas as empresas utilizam o sistema como forma de registrar rotinas e processos do cotidiano das equipes, servindo como um repositório de informações sobre os projetos já desenvolvidos e em andamento. O grande problema enfrentado está na busca das informações disponíveis na ferramenta. A grande maioria dos funcionários alega ter dificuldades de encontrar as informações necessárias, afirmando a falta de motivação em realizar as buscas e organizar os tópicos de forma mais adequada por falta de padrões e sistematizações do sistema. Esse tipo de barreira poderia ser minimizado a partir de uma integração maior entre as equipes com a definição de padrões que atendam a todos os grupos de usuários com a criação de taxonomias colaborativas dentro do próprio sistema. Além disso, faz parte de uma necessidade mais global de que essas empresas incentivem os funcionários a utilizar os sistemas colaborativos como forma de potencializar o compartilhamento e a colaboração internamente. Sob esse prisma, vale refletir sobre o papel das lideranças como os maiores alavancadores da motivação dos funcionários e modelo de conduta nas trocas de informação por meio da educação, da prática diária e do acompanhamento direto às equipes com reuniões e conversas informais que possam potencializar e consolidar a cultura do compartilhamento e troca de informação no ambiente organizacional.

Sob outra vertente relacionada ainda sobre a “tecnologia”, destaca-se também a similaridade em relação os tipos de troca de informação mais comuns nessas empresas. Em todas elas, a maioria dos funcionários alegou ter vontade de trocar informações, mas outros dados revelam que a maioria deles troca informações na espera por uma retribuição do outro, ou seja, os funcionários trocam informação pela possibilidade de receber algo em contrapartida. Assim, ao mesmo tempo, em que se revela a existência de trocas voluntárias ou compartilhadas, percebe-se que essas trocas de informação também são colaborativas, levando a concluir que ambos os tipos de troca coexistem nessas organizações.

Por último, ficou a variável “pessoas”. Os dados revelaram a importância do indivíduo, das suas características pessoais e intransferíveis para a efetivação das trocas, já que percebe-se em determinados pontos da análise que fatores como a personalidade e o caráter podem direcionar uma pessoa a ter comportamentos mais ou menos altruístas ou que buscam relacionamento, realização ou poder e *status*. Por outro lado, sabe-se da forte influência da cultura na condução das atitudes do indivíduo, mas que aqui não se pode considerar como um fator excludente do impacto do perfil individual nas trocas de informação, já que tem-se conhecimento de que pessoas podem ser oriundas do mesmo ambiente e ter características distintas.

Dessa forma, percebe-se a construção de uma tríade de variáveis indicadas no modelo inicial, cultura organizacional, tecnologia e pessoas, como parte de um conjunto de aspectos que contribuem para a construção do contexto das trocas de informação,

interconectadas entre elas e possivelmente dependentes entre si. Numa análise de forma global, verifica-se que o modelo estruturado como base para a condução e aplicação da pesquisa pode ser um referencial que pode explicar as tendências e influências a que as trocas de informação estão sujeitas, podendo ser considerado um modelo amplo e que pode ter aplicação dentro ou fora do contexto dos sistemas colaborativos, já que o composto de fatores é constituído de itens abrangentes e presentes dentro do ambiente empresarial.

Dentro dessa perspectiva, vale reconhecer que o presente trabalho é mais um, dentre outros, que têm investigado a associação entre compartilhamento da informação e o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento no ambiente organizacional (KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002; WANG; NOE, 2010; MÜLLER *et al.* 2005; YANG; CHEN, 2007). Isso porque muitos defendem que “as ações de compartilhamento são as principais iniciativas das empresas em gestão do conhecimento” (SMALLA; SAGEB, 2006, p. 162). Outros trabalhos indicam também que as organizações que adotam práticas de compartilhamento das informações de seus funcionários nas rotinas de trabalho saem na frente em relação à gestão empresarial, já que essas práticas contribuem para impulsionar criação de repositórios de informação, bem como ampliar as ações de institucionalização do conhecimento empresarial (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; WANG; NOE, 2010). Isso nada mais é que um dos focos do programa de gestão do conhecimento. É por isso que acredita-se que o compartilhamento da informação é um fator crítico para o desempenho da criação e alavancagem do conhecimento organizacional.

Com base na revisão da literatura de trabalhos já publicados em periódicos da área de Ciência da Informação e de outras áreas do conhecimento, esta pesquisa buscou compreender aspectos pertinentes às trocas de informação nas organizações, focando seu olhar na identificação dos principais fatores que influenciam o compartilhamento da informação e a colaboração sob o olhar da interação digital proporcionada pelo uso dos sistemas colaborativos. Assim, por meio da aplicação dos métodos mistos de pesquisa em três empresas brasileiras de portes e negócios diferenciados, foi possível verificar uma associação entre o comportamento informacional, os motivos que incentivam as trocas, os fatores influenciadores e os tipos de troca de informação presentes nas transferências de informação dentro das organizações. Os resultados alcançados com a coleta e análise dos dados quantitativos e qualitativos e descritos no capítulo 4 e 5 indicam uma tendência clara nas trocas de informação por meio de sistemas colaborativos: a predominância de comportamentos que valorizam muito mais o relacionamento entre os colegas de trabalho do que o sentimento de realização profissional ou o crescimento na carreira.

Além disso, foi possível identificar os fatores que mais estão associados com o compartilhamento e a colaboração e, a partir disso, relacionar os achados com o modelo proposto no final do capítulo 2. Diante desse percurso na busca por respostas sobre o

comportamento informacional dos funcionários dessas três empresas, acredita-se ser possível afirmar que cada um dos fatores pesquisados neste estudo exerce certo grau de influência nas trocas de informação por meio dos sistemas colaborativos, sendo que alguns desses fatores demonstram ser mais relevantes que outros.

Os resultados desta pesquisa permitem identificar algumas áreas que podem ser objeto de estudos complementares. Uma área seria o estudo de possíveis outros fatores, não considerados neste trabalho, e que possam exercer influência sobre trocas de informação em ambientes organizacionais. Apesar de muitos estudos já terem se dedicado a esta temática, esse campo pode ser considerado como amplo e variado. Um dos aspectos que merece ser mais explorado são as trocas de informação por meio de sistemas ou ferramentas de comunicação formais e informais (como *chats*, *intranets*, tecnologia móvel e sem fio, *e-mail*, etc.), bem como a identificação de outros fatores que podem também influenciar esse processo, como a influência das práticas de aprendizagem (ANDREWS; DELAHAYE, 2000), o comportamento individual (HALL, 2001), o relacionamento interpessoal entre funcionários e equipes (MA e YUEN, 2011), a abertura na comunicação (KIM; JU, 2008), as habilidades na comunicação (KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002), a influência dos atores na rede de informação organizacional (HALL; GOODY, 2006), a influência e integração do capital social (CHIU *et al.*, 2006), entre outros.

Além disso, investigações mais profundas sobre a cultura organizacional e suas relações com o compartilhamento da informação também podem fazer parte dessa relação de possíveis estudos. Essas possíveis pesquisas podem contribuir para o entendimento das associações mais profundas entre a cultura da empresa e a adoção de determinados comportamentos informacionais ou sobre a existência de barreiras e facilitadores das trocas de informação. Dentro dessa perspectiva, uma das sugestões de estudo está a estruturação de um comparativo que associe organizações estrangeiras ou multinacionais com organizações de origem brasileira, verificando as distinções que os padrões culturais efetivam nas trocas de informação entre os funcionários.

Sugere-se também a execução de estudos que relacionem a associação das práticas de compartilhamento da informação com a abordagem da governança do conhecimento⁸⁷, buscando analisar essa relação na tentativa de indicar quais são as influências dos mecanismos de governança empresarial relativos à economia organizacional e os mecanismos de governança sobre o processo do compartilhamento.

Sob outra visão, destaca-se a possibilidade de estudo do compartilhamento da informação e da colaboração sob o enfoque da aprendizagem corporativa. Esse tema pode

⁸⁷ A governança do conhecimento envolve o uso e controle adequados da estrutura organizacional, de organogramas de trabalho, dos sistemas de recompensa, dos sistemas de informação, dos procedimentos operacionais padrão e de outros mecanismos de coordenação (FOSS, 2010).

ser abordado tanto com foco voltado para o entendimento do processo de aprendizado relacionado com as diferentes formas de troca de informação, assim como direcionado para a compreensão da importância das trocas de informação para a construção do aprendizado e para o estabelecimento de rotinas voltadas para a criação de novos conhecimentos na empresa por meio de ferramentas *online*. Ainda sob a questão da aprendizagem organizacional, destaca-se a possibilidade de se aprofundar estudos sobre a escrita colaborativa nos ambientes organizacionais utilizando sistemas colaborativos e outros sistemas ou ferramentas de troca de informação.

Além das possibilidades acima apresentadas, acredita-se que, sob a ótica da área de Administração e Recursos Humanos, estudos podem ser realizados com o intuito de verificar a relação entre as características do perfil individual dos funcionários nas trocas de informação, da influência dos estilos de liderança no processo de disseminação das informações como também na comparação das características individuais entre a liderança e seus subordinados com a finalidade de identificar o grau de compatibilidade dos comportamentos informacionais entre diferentes níveis hierárquicos da organização, bem como a relação desses hábitos com a cultura organizacional, visando ampliar o foco de entendimento das relações humanas e sua conexão com as trocas de informação.

Acredita-se que os procedimentos metodológicos adotados neste estudo possam ser utilizados não somente em organizações privadas de portes e foco de negócios diferenciados, mas também em outras instâncias como, por exemplo, em órgãos públicos e organizações não-governamentais (ONGs). Os métodos utilizados também podem ser aplicados tanto para avaliar as trocas de informação por meios de disseminação formais ou informais, mudando-se assim a lente de estudo que sustenta as trocas. Outra possibilidade é a de realizar pesquisas que busquem comparar as práticas de compartilhamento e colaboração entre empresas. Nesse campo surgem duas possibilidades. A primeira é destinada a comparar organizações que possuam sistemas colaborativos implantados com outras que não tenham essas ferramentas disponíveis. A outra opção é aplicar a pesquisa em empresas de negócios similares que utilizem sistemas colaborativos distintos para estabelecer as trocas. Nos dois casos, a intenção é verificar as distinções entre situações diferenciadas para identificar práticas adotadas que reflitam resultados mais vantajosos para as trocas de informação nas organizações.

Como se pode observar, são inúmeras as possibilidades de pesquisa que podem servir de referência na área. Os temas que permeiam esse objeto de estudo são variados, envolvendo o entendimento dos conceitos de informação e conhecimento, o seu reconhecimento como um recurso crítico para as organizações, como a compreensão do processo como um todo e da sua importância para a estratégia e dinamismo empresarial (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; FOSS; PEDERSEN, 2002; GRANT, 1996; SPENDER;

GRANT, 1996). Seguindo esse raciocínio, as organizações precisam ressaltar com mais enfoque a necessidade de explorar os recursos baseados no conhecimento já existe em seu contexto (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SPENDER; GRANT, 1996).

Assim, é fundamental que as empresas busquem compreender os possíveis aspectos relacionados ao comportamento informacional presentes no contexto organizacional com mais profundidade, vislumbrando obter o conhecimento acerca dos padrões e tendências de comportamento dos indivíduos perante as trocas informacionais. Sob esse prisma, as organizações podem estruturar e institucionalizar os mapas das competências informacionais necessárias para a alavancagem e desenvolvimento do negócio, incentivando seus funcionários a desenvolverem habilidades mais direcionadas para a gestão e uso da informação no ambiente corporativo.

Assim, por meio dessa visão mais integrada da informação e conhecimento no contexto organizacional, o compartilhamento da informação e a colaboração devem ser tratados e desenvolvidos internamente nas corporações por meio da implantação de processos e rotinas centradas no conhecimento, sendo o meio pelo qual os funcionários possam contribuir para a disseminação, aplicação e uso da informação e do conhecimento, voltadas para a inovação e, finalmente, para incentivar a vantagem competitiva da organização (JACKSON *et al.*, 2006).

Diante do que foi exposto, nota-se que as práticas de compartilhamento e colaboração, bem como a análise do comportamento e a competência informacional, precisam assumir posição estratégica na gestão organizacional, incorporando a essas frentes uma ênfase voltada às pessoas, aos processos e aos recursos como um ferramental de apoio na estruturação de processos mais dinâmicos e ativos nas trocas de informação. Para isso é imperativo que a empresa ofereça suporte e exija posturas alinhadas de seus líderes como ponte de influência e espelhamento para suas equipes, fomentando a promoção das ações de compartilhamento seja realizadas para a prosperidade da organização e não para o bem individual. Ressalta-se ainda a importância do investimento na estruturação das políticas informacionais que promovam a modelagem da cultura organizacional e a gestão das tecnologias da informação adotados no ambiente organizacional, envolvendo as pessoas no processo de transformação e concretização de posturas que realmente valorizem as trocas de informação e a comunhão de conhecimentos em prol do benefício coletivo.

Esse tipo de evidência abre espaço para outras possibilidades de estudos futuros em outras áreas ou até mesmo na Ciência da Informação, que busquem foco nessas questões como forma de esclarecer um pouco melhor as relações e impactos da cultura e do perfil individual nas trocas de informação.

REFERÊNCIAS

ALCARÁ, Adriana R.; DI CHIARA, Ivone G.; RODRIGUES, Jorge L.; TOMAÉL, Maria Inês; PIEDADE, Valéria C. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência Informação**, v.14, n.1, p. 170-191, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/721/545>>. Acesso em: 29 ago. 2009.

ALLEE, Verna. **Knowledge Management**. *Online*, 1997. Disponível em: <<http://www.mediaaccess.com/whatis.html>>. Acesso em: 23 mai. 2009.

ALMEIDA, Leonello Dell; BARANAUSKAS, Maria Cecília. **Um prospecto de sistemas colaborativos: modelos e frameworks**. In: VII SIMPÓSIO SOBRE FATORES HUMANOS EM SISTEMAS COMPUTACIONAIS, Anais... Porto Alegre, RS, Brasil, p. 204-213, 2008. Disponível em: <<http://delivery.acm.org/10.1145/1500000/1497493/p204-almeida.pdf?key1=1497493&key2=5671227521&coll=GUIDE&dl=GUIDE&CFID=60927154&CFTOKEN=51419679>>. Acesso em: 02 nov. 2009.

ALVARENGA NETO, Rivadavia C. Drummond. **Gestão do Conhecimento nas Organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008. 236p.

ANDREWS, Kate; DELAHAYE, Brian. Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychosocial filter. **Journal of Management Studies**. v. 37, n. 6, set. 2000. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119004937/PDFSTART>>. Acesso em: 29 set. 2009.

ARGYLE, M. Cooperation, basis of sociability. London: Routledge, 1991. In: CAMPOS, Fernanda C.; SANTORO, Flávia M.; BORGES, Marcos R.; SANTOS, Neide. **Cooperação e aprendizagem on-line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. 167 p.

ASSIS, Rodrigo Lemos de. **Facilitando a percepção em ambientes virtuais de aprendizado através da abordagem groupware**. 2000. Dissertação. (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Informática da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, RJ.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informação e documentação: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR/6023: referências. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR-10520: citação de textos. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR-14724: apresentação de trabalhos. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR-6024: numeração progressiva. Rio de Janeiro, 1989.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR-6027: sumário. Rio de Janeiro, 1980.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR-6028: resumos. Rio de Janeiro, 1989.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR-6034: informação e documentação - Índice – Apresentação. Rio de Janeiro, 2004.

BABBIE, Earl R. **Métodos de pesquisas de survey.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 519 p.

BAECKER, Ronald M. **Readings in groupware and computer-supported cooperative work: Assisting Human-Human Collaboration (Interactive Technologies).** San Francisco: Morgan Kaufmann, 1992. 883 p.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 3. edição revisada. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999. 283 p.

BARBOSA, Ricardo R.; SEPÚLVEDA, Maria Inês M.; COSTA, Mateus U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Revista Informação & Sociedade: Est., João Pessoa**, v.19, n.2, p. 13-24, mai./ago. 2009. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/2378/3034>>. Acesso em: 26 out. 2009.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. B. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal, Special Issue: Competitive Organizational Behavior**, v. 53, n. 15, p. 175-190, 1994. Disponível em: <http://pcbfaculty.ou.edu/classfiles/MGT%206293%20Strategic%20Management_PD/Week%207%20Cooperative%20Strategy/barney%20hansen%2094%20smj%20trust.pdf>. Acesso em: 16 out. 2010.

BARROS, L. A. **Suporte a ambientes distribuídos para aprendizagem cooperativa.** 1994. Tese (Doutorado em Engenharia) - COPPE - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BERLE, Adolf Augustus. **Power.** New York: 1969. 603p.

BORGES, Marcos R.; CAVALCANTI, Maria C.; CAMPOS, Maria L. **Suporte por computador ao trabalho cooperativo.** In: XV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE COMPUTAÇÃO. XV - JORNADA DE ATUALIZAÇÃO EM INFORMÁTICA. JAI'95. Anais... Canela, RS. julho, 1995. Disponível em: <<http://www.allbert.com.br/satc/SCTC.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2010.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. 305 p.

BRAGA, Kátia S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana P. M. (Org). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, cap. 1, 2007. p. 17-38.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice:towards an unified view of workinh learning and innovation. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991. Disponível em: <<http://www.idi.ntnu.no/grupper/su/publ/ese/brown-duguid91.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2010.

BUCKLAND, Michael K. Information as a thing. **Journal of the american society for information science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/10049442/PDFSTART>>. Acesso em: 15 mar. 2009.

BUKOWITZ, Wendi R; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 399 p.

BURNS, W.; MCKINNON, S. Information and managers: A field study. **Journal of Management Accounting Research**, v. 5, n. 1, p. 84-108, 1993. Disponível em: <<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumBrunsMcKinnon93.htm>>. Acesso em: 10 set. 2009.

CAMARGO, Álvaro; KHOURI, Lourdes; GIAROLA, Paulo; RABECHINI JR., Roque. **O uso de sistemas colaborativos na gestão de projetos: fatores relevantes para o sucesso**. 2005. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Fundação Instituto de Administração (FIA), p. 1-8, 2005. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/4673082/Trabalho-O-uso-de-sistemas-colaborativos-DOC-final>>. Acesso em: 19 out. 2009.

CAMPOS, Fernanda; SANTORO, Flávia; BORGES, Marcos; SANTOS, Neide. **Cooperação e aprendizagem on-line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. 167 p.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas**. 2006. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais.

CASE, Donald O. **Looking for information: a survey of research on information seeking, needs and behavior**. 2 ed. Londres: Elsevier, 2007. 423 p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6.ed. rev. ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2002. 698 p.

CHANG, Hsin Hsin; CHUANG, Shuang-Shii. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: participant involvement as a moderator. **Information & Management**, n. 48, p. 9-18, 2011. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/science?_ob=MIimg&_imageke>

y=B6VD0-51KT8D0-1-1&_cdi=5968&_user=923856&_pii=S0378720610000844&_origin=search&_zone=rslt_list_it em&_coverDate=01%2F31%2F2011&_sk=999519998&wchp=dGLzVzz-zSkzV&md5=c3fb7f56f867ab2efea41034958ceef0&ie=/sdarticle.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2011.

CHOO, C.; BERGERON, P.; DETLOR, B.; HEADON, L. Information culture and information use: an exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 5, p. 792-804, 2008. Disponível em: <<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1348677>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

COHEN, D. Towards a knowledge context: report on the first annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the firm. **California Management Review, Berkeley**, v. 40, n. 3, p. 22-39, 1998. Disponível em: <<http://www.faqs.org/abstracts/Business-general/Toward-a-knowledge-context-report-on-the-first-annual-UC-Berkeley-Forum-on-Knowledge-and-the-Firm.html>>. Acesso em: 17 nov. 2009.

COLEMAN, D.; KHANNA, R. Groupware: technology and applications. In: ASSIS, Rodrigo Lemos de. **Facilitando a percepção em ambientes virtuais de aprendizado através da abordagem groupware**. 2000. Dissertação. (Mestrado em Ciência da informação) – Departamento de Informática da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, RJ.

CONVERSE, Jean; PRESSER, Standley. **Survey questions: handcrafting the standardized questionnaire**. Beverly Hills ; Newbury Park: 1986. 80p.

COSTA, Ricardo; OLIVEIRA, Robson; SILVA, Edeilson; MEIRA, Silvio. **A.M.I.G.O.S: Uma plataforma para Gestão de Conhecimento através de Redes Sociais**. In: V SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS, p.192-203, 2008, Vila Velha, Vitória, Brasil. Anais do SBSC - Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos - Sociedade Brasileira de Computação (SBC).

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2007. 248p.

CRUZ, Tadeu. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar os processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 226 p.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture: an exploratory model. **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 2, p. 91-110, 2003. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VB4-47XVXXR-3&_user=686413&_coverDate=04%2F30%2F2003&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1352521889&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000037539&_version=1&_urlVersion=0&_userid=686413&md5=86c78b4a80703e938c0f169a2cbb90d4>. Acesso em: 29 mai. 2010.

DARLEY, J. Trust in organizations: frontiers of theory and research. **Business Ethics Quarterly**, v. 8, n. 2, 1998. P. 319-335. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006, p. 57-72.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 256 p.

DE LONG, David; FAHEY, Liam. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, v. 14, n 4, nov. 2000. Disponível em: <<http://www.lostknowledge.com/pdfs/DeLong-DiagnosingCulturalBarriersToKnowlMgt.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2009.

DERVIN, B. **An overview of sense-making research: concepts, methods and results to date**. In: International Communications Association Annual Meeting, Anais... Dallas, Texas, mai. 1983. Disponível em: <<http://faculty.washington.edu/wpratt/MEBI598/Methods/An%20Overview%20of%20Sense-Making%20Research%201983a.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 186 p.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 471 p.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal Strategic Management**. n. 21, p. 345–367, 2000. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/71001350/PDFSTART>>. Acesso em: 01 set. 2009.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 14 ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1996. 170 p.

ELLIS, Clarence; GIBBS, Simon; REIN, Gail. Groupware some issues and experiences. In: BAECKER, Ronald M. **Readings in groupware and computer-supported cooperative work**. San Francisco: Morgan Kaufmann, cap. 1, 1993. p. 9-28. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=b8iPxXSCujEC&pg=PA7&lpg=PA7&dq=Readings+in+groupware+and+computer-supported+cooperative+work,+ellis&source=bl&ots=WNk0Yq1Dax&sig=H_HoaTQqeKjZQLcWB00qiKMxVzQ&hl=pt-#v=onepage&q=Readings%20in%20groupware%20and%20computer-supported%20cooperative%20work%2C%20ellis&f=false>. Acesso em: 07 nov. 2009.

ELLIS, D. A behavioural approach to information retrieval system design. **Journal of Documentation**, v. 45, n. 3, p. 171-212, 1989.

FERREIRA, Maria C.; ASSMAR, Eveline; ESTOL, Katia M.; HELENA, Maria C.; CISNE, Maria do Carmo. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para a avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2011.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2009. 196 p.

FLICK, Uwe; NETZ, Sandra. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004. 312 p.

FOSS, N; PEDERSEN, T. Transferring knowledge in MNCs: the role of sources of subsidiary knowledge and organization context. **Journal of International Management**, v. 8,n. 1, p. 49-67, 2002.

FOSS. Nicolai J. The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics. **Organization Articles**, v. 14, n. 1, p. 29–52, 2010.

FOWLER JR., Floyd J. **Improving survey questions: design and evolution**. Thousand Oaks (CA): Sage, c1995. 191 p.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina; BORGES, Stella Maris; MAGALHÃES, Maria Helena. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

FRENCH, J.; RAVEN, B. Bases of social power. In: KRAUSZ, Rosa. **O poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1998. 71 p.

GEROSA, M.; FUKS, Hugo; LUCENA, C. **Elementos de percepção como forma de facilitar a colaboração em cursos via Internet**. In: XII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO - SBIE 2001, Vitória, ES. Anais do XII Simpósio Brasileiro de Informática na Educação, 2001. p. 194-202.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2009. 198p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

GRANT, R. Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–387, 1996.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org). **Organização do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2º edição, São Paulo: Saraiva, cap. 7, 2008. , p. 169-189.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4. ed. Petropolis: 1995. 224p.

HALL, Hazel. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 3, p. 27-39, 2001. Disponível em: <<http://jis.sagepub.com/cgi/reprint/27/3/139>>. Acesso em: 03 set. 2009.

HALL, Hazel; GOODY, Melanie. KM, culture and compromise: interventions to promote knowledge sharing supported by technology in corporate environments. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 181-188, 2007. Disponível em: <<http://jis.sagepub.com/cgi/reprint/33/2/181?>>. Acesso em: 25 jan. 2010.

HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John; WOODMAN, Richard. **Organizational behavior**. 4. ed. St. Paul: West Publishing, 1986. 651p.

HUNG, Shin-Yuan; DURCIKOVA, Alexandra; LAI, Hui-Min; LIN, Wan-Mei. The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. **Int. J. Human-Computer Studies**, v. 69, p. 415–427, 2011. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/science?_ob=MImg&_imagekey=B6WGR-5281T47-1-1&_cdi=6829&_user=923856&_pii=S1071581911000218&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=06%2F30%2F2011&_sk=999309993&wchp=dGLzVzz-zSkzV&md5=66664985bea5f204e2f9583b265deec3&ie=/sdarticle.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2011.

HUYSMAN, Marleen; WIT, Dirk de. Practices of Managing Knowledge Sharing: Towards a Second Wave of Knowledge Management. **Knowledge and process management**. published *online* in wiley interScience, v. 11 n. 2. p. 81–92, 2004. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/109061403/PDFSTART>>. Acesso em: 01 set. 2009.

IPE, M. Knowledge sharing organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, dez. 2003. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/cgi/reprint/2/4/337>>. Acesso em: 30 ago. 2009.

IVES, W.; TORREY, B.; GORDON, C. Knowledge Sharing is human behavior. **Knowledge Management: Classic and Contemporary Works**, D. Morey, M. Maybury and B. Thuraingham, eds, MIT Press, Cambridge MA, 2003. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=Ckb6GcUq31MC&dq=knowledge+Management:+Classic+and+Contemporary+Works&printsec=frontcover&source=bl&ots=drjxRxxEbr&sig=SF8BSQExlmkBcLKYExyHwRxG--U&hl=pt-BR&ei=wIPGSorjKsKruAfEnZ3bDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2#v=onepage&q=&f=true>. Acesso em: 02 out. 2009.

JACKSON, Susan E.; CHUANG, Chih-Hsun; HARDEN, Erika E.; JIANG, Yuan. Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork. In: MARTOCCHIO, Joseph J. (Ed.). **Research in Personnel and Human Resources Management**, Emerald Group Publishing Limited, v. 25, 2006. p.27-70. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=1758770&show=pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2011.

KAYE, A. Learning Together Apart. In: KAYE, A. **Collaborative Learning Through Computer Conferencing**. NATO ASI Series, v. 90, cap. 1, 1992. p. 1-24.

KEONG, Lee Chu; AL-HAWAMDEH, Suliman. Factors Impacting Knowledge Sharing. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 49–56, 2002. Disponível em: <http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=infofi/fmt:kev:mtx:ctx&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_ver=Z39.88-2004&rfr_id=info:sid/sfxit.com:azlist&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=111064855293000&svc.fulltext=yes>. Acesso em: 09 ago. 2010.

KIM, Seonghee; JU, Boryung. An analysis of faculty perceptions: attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. **Library & Information**

Science Research, v. 30, p. 282–290, 2008. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W5R-4TP7H56-1-3&_cdi=6577&_user=686413&_orig=search&_coverDate=12%2F31%2F2008&_sk=99969995&view=c&wchp=dGLzVtb-zSkzV&md5=1efaa8db8a28dc6b0428f04f99d8efa2&ie=/sdarticle.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2010.

KING, William R.; MARKS JR., Peter V. Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. **Science Direct, Omega**, n. 36, p. 131–146, 2008. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VC4-4J7307M-1-3&_cdi=5944&_user=923856&_pii=S0305048305001763&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=02%2F29%2F2008&_sk=999639998&wchp=dGLzVzz-zSkzV&md5=eb6c1a9ce45a97dfb168d38a24b2c56c&ie=/sdarticle.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2010.

KRAUSZ, Rosa. **O poder nas organizações**. . São Paulo: Nobel, 1998. 71 p.

KULTHAU, C. C. Inside the search process: information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991. Disponível em: <<http://comminfo.rutgers.edu/~belkin/612-05/kuhlthau-jasist-91.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2010.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997. 258 p.

LAIA, Marconi Martins de. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Políticas de governo eletrônico em estados da federação brasileira: uma contribuição para análise segundo a perspectivas institucional**. 2009. 328 f., enc.: Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, 2009.

LAINO, Carla; FERNANDES, Letícia; GONÇALVES, Rodrigo; PESSÔA, Marcelo. **Uso de ferramenta wiki para gestão do conhecimento: um estudo de caso em instituição financeira**. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Anais "A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável". P. 1-11. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_539_11217.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2011.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986. 231 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1982. 205p.

LAM, A. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. **Organization Studies**, v. 21, n. 3, p. 487-513, 2000. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/21/3/487>>. Acesso em: 23 out. 2009.

LAM, Alice; LAMBERMONT-FORD, Jean-Paul. Knowledge sharing in organizational contexts: a motivation-based perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 14 n. 1, p. 51-66, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=11BC88CD55524E1086D0A4B8D531E527?contentType=Article&contentId=1840409>>. Acesso em: 23 fev. 2010.

LEAVITT, J.; PONDY, L.; BOJE, D. (Eds). **Readings in managerial psychology**. In: KRAUSZ, Rosa. **O poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1998. 71 p.

LEGENDRE, R. Dictionnaire actuel de l'éducation. In: OLIVEIRA, Maria M.. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, cap. 5, p. 101, 2007.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

LIN, Hsiu-Fen. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**; v 33, n. 2, p. 135-149, 2007. Disponível em: <<http://jis.sagepub.com/cgi/reprint/33/2/135>>. Acesso em: 01 set. 2009.

LIN, Wen-Bao. The exploration factors of affecting knowledge sharing – The case of Taiwan's high-tech industry. **Expert Systems with Applications**, n. 35, p. 661–676, 2008. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/science?_ob=MImg&_imageKey=B6V03-4P8B0R1-2-K&_cdi=5635&_user=923856&_pii=S0957417407002783&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=10%2F31%2F2008&_sk=999649996&wchp=dGLzVzz-zSkzV&md5=cb27ab255f156e899c55e8a5b0712a3d&ie=/sdarticle.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2011.

LIU, Wen-Chung; FANG, Chen-Ling. The effect of different motivation factors on knowledge-sharing willingness and behavior. **Social Behavior and Personality**, v. 38, n.6, p. 753-758, 2010. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=14&sid=2ae61d2a-89ed-4f48-8b3e-d835e5bbd214%40sessionmgr11&vid=1>>. Acesso em: 24 mar. 2011.

MA, Will W.; YUEN, Allan H. Understanding *Online* Knowledge Sharing: An Interpersonal Relationship Perspective. **Computers & Education**, n. 56, p. 210–219, 2011. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/science?_ob=MImg&_imageKey=B6VCJ-50RVNGX-2-5&_cdi=5956&_user=923856&_pii=S0360131510002253&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=01%2F31%2F2011&_sk=999439998&wchp=dGLzVzz-zSkzV&md5=905206a70e2e97e191b731baa17af5bf&ie=/sdarticle.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2011.

MAJCHRZAK, Ann; WAGNER, Christian; YATES, Dave. **Corporate Wiki Users: Results of a Survey**. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON WIKIS - ACM, 2006 New York, NY, USA. Anais WikiSym p. 99-104, 2006. Disponível em: <<http://delivery.acm.org/10.1145/1150000/1149472/p99->

majchrzak.pdf?key1=1149472&key2=5794761031&coll=DL&dl=ACM&ip=150.164.255.201&CFID=16107071&CFTOKEN=50226619>. Acesso em: 28 set. 2010.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. Brasília: **Revista da Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.ibict.br/secao.php?cat=%20Revista%20Ci%C3%Aancia%20da%20Informa%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 13 mai. 2009.

MARTÍNEZ-SILVEIRA, Martha; ODDONE, Nanci. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 118-127, mai/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/12.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2010.

MARTINS, Gilberto; Theóphilo, Carlos. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 247 p.

McCLELLAND, David C. **Human motivation**. New York, NY: Cambridge University Press, 1987. 663 p.

McCLELLAND, David C. **The achievement motive**. New York, USA: Appleton Century Crofts, 1953. 384 p.

MCCLELLAND, David; BURHAM, David. **O Poder e o grande motivador**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. 75p.

MCINERNEY, Claire. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 57-72.

MERLIN, Bruno; HIRATA, Celso. **Experiência de projeto de sistemas colaborativos para atividades críticas: controle de tráfego aéreo**. In: VII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS, Anais... p.17-24, 2010, Belo Horizonte, MG, Brasil. Anais do SBSC - Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos - Sociedade Brasileira de Computação (SBC).

MINAYO, Maria Cecília; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno Saúde Pública**, v.9, n.3, p. 237-248, 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2009.

MOECKEL, Alexandre. **CSCW: conceitos e aplicações para cooperação**. Curitiba: CEFET, 2003. 35 p. Disponível em: <http://www.pessoal.utfpr.edu.br/moeckel/publicacoes/cscw_gdp2003.pdf>. Acesso em: 19 out. 2009.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. 245 p.

MÜLLER, Roland M.; SPILIOPOULOU, Myra; LENZ, Hans-J. **The Influence of Incentives and Culture on Knowledge Sharing**. In: PROCEEDINGS OF THE 38TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, Anais... p. 1-10, 2005. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=01385745>>. Acesso em: 24 set. 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

NOWAK, M.A.; SIGMUND, K. Shrewd investments. Science, p. 819–820, 2000. In: HALL, Hazel. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 3, p. 27-39, 2001. Disponível em: <<http://jis.sagepub.com/cgi/reprint/27/3/139>>. Acesso em: 03 set. 2009.

O'REILLY, Tim. What is web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software. **Communications & Strategies**, n. 65, p. 17-37, 2007. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1008839>. Acesso em: 25 set. 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005. 191p.

OLIVER, G. Cultural dimensions of information management. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 2, n. 1, p. 53–61. 2003. Disponível em: <<http://www.worldscinet.com/jikm/02/0201/S0219649203000255.html>>. Acesso em: 18 set. 2009.

ORNA, E. **Making knowledge visible**. Aldershot, Hants: Gower Publishing. 2005. 212 p.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004. 406 p.

PETTIGREW, K.; FIDEL, R.; BRUCE, H. Conceptual frameworks in information behavior. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v 35, p. 43-78, 2001.

PINHEIRO, M.; LIMA, J.; BORGES, M. **Awareness em Sistemas de Groupware**. In: INTERNATIONAL DATABASE ENGINEERING AND APPLICATIONS SYMPOSIUM, 2001, Anais... San Jose, Costa Rica. Proceedings. p. 323-335, abr. 2001. Disponível em: <<http://equipe.nce.ufrj.br/mborges/publicat.htm>>. Acesso em: 30 mai. 2010.

PORTO, J.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de valores do trabalho - EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 145-152. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722003000200006>. Acesso em: 14 ago. 2010.

PRATES, Raquel; RAPOSO, Alberto. **Desafios para Testes de Usuários em Sistemas Colaborativos - Lições de um Estudo de Caso**. In: VI SIMPÓSIO DE FATORES HUMANOS EM SISTEMAS COMPUTACIONAIS (IHC), 2006, Natal, RN, Brasil. Anais Estendidos do IHC 2006. Disponível em: <

prates.pdf?key1=1298051&key2=3715689521&coll=GUIDE&dl=GUIDE&CFID=66418684&CFTOKEN=94347142>. Acesso em: 03.12.09.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional da web 2.0. **E- Compós** (Brasília), v. 9, p. 1-21, 2007. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/limc/PDFs/web2.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999. 536 p.

ROKEACH, M. The nature of human values. In: SUDMAN, Seymour; BRADBURN, Norman. **Asking questions: a practical guide to questionnaire design**. San Francisco; London: Josse Y-bass, cap. 6, 1982. p. 148-173.

SABETZADEH, Farzad; TSUI, Eric. Social motives polarity and its impact on knowledge sharing. **VINE: The journal of information and knowledge management systems**, v. 41, n. 1, p. 76-88, 2011. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0305-5728.htm>. Acesso em: 23 mar. 2011.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia: elementos de metodologia do trabalho científico**. Belo Horizonte: Interlivros, 1972. 317 p.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. Ed. São Francisco: Jossey Bass, 1992. 418 p.

SCHONS, Cláudio Henrique; SILVA, Fabiano Couto; MOLOSSI, Sinara. O uso de wikis na gestão do conhecimento em organizações. **Biblios: Revista Electrónica de Bibliotecología, Archivología y Museología**, n. 27, p. 1-10, 2007. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2281812>>. Acesso em: 10 fev .2011.

SERAPIONI, Mauro. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência e Saúde Coletivas**, v.5, n.1, p. 187-192, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v5n1/7089.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2009.

SHANNON, Claude E. & WEAVER, Warren. **A teoria matemática da comunicação**. 11. ed. São Paulo: DIFEL. 1975. 136p.

SHIN, Minsoo; HOLDEN, Tony; SCHMIDT, Ruth. From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. **Information Processing and Management**, v. 37, p. 335-355, 2001. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VC8-4292GM8-9-1&_cdi=5948&_user=686413&_orig=search&_coverDate=03%2F31%2F2001&_sk=999629997&view=c&wchp=dGLzVlz-zSkWz&md5=73498dd27a3f9b82325d732e43c85513&ie=/sdarticle.pdf>. Acesso em: 25 set. 2009.

SIEMSEN, Enno; ROTH, Aleda V.; BALASUBRAMANIAN, Sridhar. How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. **Journal of Operations Management**, n. 26, p. 426-445, 2008. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VB7-4PPF6DJ-1-

X&_cdi=5919&_user=923856&_pii=S027269630700112X&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=05%2F31%2F2008&_sk=999739996&wchp=dGLzVzz-zSkzV&md5=20a8502598d7e52d6e5602977f185e10&ie=/sdarticle.pdf. Acesso em: 24 mar. 2010.

SIMÕES, S.; PEREIRA, M. A arte e a ciência de se fazer perguntas. In Aguiar, N. (ed.). **Desigualdades Sociais, redes de sociabilidades e participação política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. p.249 a 269.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

SMALLA, Cynthia; SAGEB, Andrew. Knowledge management and knowledge sharing: A review. **Information Knowledge Systems Management**, IOS Press, n. 5, p. 153–169, 2006. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=104&sid=94773d6c>>. Acesso em: 31 ago. 2009.

SPENDER, J.; GRANT, R. Knowledge and the firm: overview. **Strategic Management Journal**, n. 17, p. 5-9, 2006.

STEINEL, Wolfgang; KONING, Lukas; UTZ, Sonja, The Good, the Bad and the Ugly Thing to Do When Sharing Information: Revealing, Concealing and Lying Depend on Social Motivation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 113, n. 2, p. 85-96, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6WP2-50M3CF6-1/2/24805449dd7019b31cdc61bcde14e4b5>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

STENMARK, Dick. **How intranets differ from the web: organizational culture's effect on technology**. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ECIS), 2005. Anais Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) paper 19. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/ecis2005/19>>. Acesso em: 12 fev. 2011.

STRAUSS, Anselm L; CORBIN, Juliet M. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288 p.

SUDMAN, Seymour; BRADBURN, Norman. **Asking questions: a practical guide to questionnaire design**. San Francisco ; London: Josse Y-bass, 1982. 397p.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007. 367 p.

TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles. **Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in social and behavioral sciences**. California: Sage Publications Inc., 2009. 387 p.

TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles. **Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1998. 185 p.

TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles. **The handbook of mixed methods in social and behavior research**. California: Sage Publications Inc., 2002. 771 p.

TRIOLA, Mario F. **Introdução a estatística**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008. xxvi, 696 p.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1992. 175p.

TSAI, Ming-Tien; CHEN, Kun-Shiang; CHIEN, Jui-Lin. The factors impact of knowledge sharing intentions: the theory of reasoned action perspective. **Springer Science+Business Media B.V.**, *online*, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.springerlink.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/content/g38077pw3066011q/fulltext.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2011.

TSENG, Shu-Mei; HUANG, Jiao-Sheng. The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance. **Expert Systems with Applications**, v. 38, p. 6118–6124, 2011. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6V03-51FXR57-2-5&_cdi=5635&_user=923856&_pii=S0957417410012467&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=05%2F31%2F2011&_sk=999619994&wchp=dGLzVzz-zSkzV&md5=8f8f151ae8849f0fd56de8e733a72ca3&ie=/sdarticle.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2011.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. **Métodos qualitativos de pesquisa em ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2005. 171 p.

VALENTIM, Marta Lúcia; MOLINA, Letícia. **Portais Corporativos: tecnologias de informação e comunicação aplicadas à gestão da informação e do conhecimento em empresas de tecnologia de informação**. In: XI ENANCIB - ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, Anais... 06 out. 2010. Disponível em: <<http://congresso.ibict.br/index.php/enancib/xienancib/paper/view/89>>. Acesso em: 12 dez. 2010.

WANG, Sheng; NOE, Raymond A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, n. 20, p. 115–131, 2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W4J-4XSSV02-1-3&_cdi=6544&_user=923856&_pii=S1053482209000904&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=06%2F30%2F2010&_sk=999799997&wchp=dGLzVzz-zSkzV&md5=622464cf7c3a707e453fb64cd40fa6e3&ie=/sdarticle.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2011.

WERKEMA, Maria Cristina; AGUIAR, Silvio. **Análise de regressão: como entender o relacionamento entre as variáveis de um processo**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 311p.

WILSON, T. D. Human Information Behavior. **Informing Science**, v. 3, n. 2, p. 49-53, 2000. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VC8-3SX1FSW-B&_user=10&_coverDate=07%2F31%2F1997&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1336843417&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=e0de6179f1f7be470775615063b780c3> . Acesso em: 12 mar. 2010.

WILSON, T. D. On user studies and information needs. **Journal of Documentation**, v. 31, n. 1, p. 3-15, 1981. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&FileName=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2780620601.html>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

WILSON, T. D.; WALSH, C. Information behaviour: an inter-disciplinary perspective. **Information Processing & Management**, v. 33, n. 4, p. 551-572, mar. 1997. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VC8-3SX1FSW-B&_user=10&_coverDate=07%2F31%2F1997&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1336843417&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=e0de6179f1f7be470775615063b780c3>. Acesso em: 14 mar. 2010.

WILSON, T.D. The nonsense of 'knowledge management'. **Information Research**, v. 8 n. 1, p. 1-34, out. 2002. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

WOIDA, Luana Maia; VALENTIM; Marta Lúcia Pomim. **Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação**. In: VII ENANCIB ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. Outubro, 2006, Anais VII ENANCIB. São Paulo: ANCIB e UNESP – PPGCI, out. 2006. p. 1-12. Disponível em: <<http://www.portalppgci.marilia.unesp.br/enancib/viewpaper.php?id=248>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

WU, Wei-Li; LIN, Chien-Hsin; HSU, Bi-Fen; YEH, Ryh-Song. Interpersonal trust and knowledge sharing: moderating effects of individual altruism and a social interaction environment. **Social behavior and personality**, v. 37, n. 1, p. 83-94, 2009. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=14&sid=437817a2-b93d-4de6-b4c0-c0f053204c54%40sessionmgr14&vid=1>>. Acesso em: 24 mar. 2011.

YANG, Chyan; CHEN, Liang-Chu. Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? **Journal of Information Science**, v. 33, n. 1, p. 95-109, 2007. Disponível em: <<http://jis.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/1/95>>. Acesso em: 17 jul. 2010.

YU, Tai-Kuei; LU, Long-Chuan; LIU, Tsai-Feng. Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via *weblogs*. **Computers in Human Behavior**, v. 26, p. 32-41, 2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/science?_ob=MImg&_image>

key=B6VDC-4X7YX8M-1-
1&_cdi=5979&_user=923856&_pii=S0747563209001265&_origin=search&_zone=rslt_list
_item&_coverDate=01%2F31%2F2010&_sk=999739998&wchp=dGLzVzz-
zSkzV&md5=8c40a74f8f7e7126b91129726422391d&ie=/sdarticle.pdf>. Acesso em: 24
mar. 2011.

APÊNCICE I - QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO

Data: ___/___/___

Prezado respondente,

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os motivos que levam as pessoas a trocarem informações em seu ambiente de trabalho. Suas respostas são sigilosas e o seu nome não será associado a nenhuma delas. Agradecemos a sua participação!

Orientações:

- Leia atentamente os enunciados e todas as opções resposta.
- Não deixe nenhuma questão sem resposta.
- Pelo uso do termo “sistema colaborativo”, entenda como o _____, sistema adotado pela organização como ferramenta institucional de troca de informações.

PERFIL DO FUNCIONÁRIO: Indique nos campos abaixo qual é a sua área de atuação, cargo e o tempo em que você trabalha nessa empresa.

Por favor, responda as questões relacionadas ao seu perfil:

- 1- Área de atuação:
- 2- Cargo (ex: gerente adm.; analista da inform.; consultor téc.; entre outros):
- 3- Tempo de trabalho na empresa:
- 4- Escolaridade:
- 5- Idade:

1- Leia as opções abaixo e indique quais são as três fontes de informação que você normalmente utiliza quando está com dúvidas ou precisa de dados sobre um determinado assunto relacionado ao seu trabalho.

	1ª opção	2ª opção	3ª opção
Liderança direta ou indireta da empresa			
Colega da sua área ou unidade de trabalho			
Funcionário especializado no assunto de interesse da sua empresa			
Outra pessoa de fora da empresa (consultor, amigo, etc.)			
Sistema colaborativo da empresa			
Internet (<i>sites</i> , redes sociais, <i>blogs</i> , etc.)			
Outra fonte de informação _____			

2- Indique três meios disponíveis de troca de informação que você utiliza com maior frequência para realizar o seu trabalho.

	1ª opção	2ª opção	3ª opção
<i>E-mail</i>			
Internet (<i>sites</i> , redes sociais, <i>blogs</i> , etc.)			

Conversas com colegas de trabalho			
Reuniões e encontros de trabalho			
Uso de tecnologias móveis (celulares, smartphones, etc.)			
Sistema colaborativo			
Eventos, feiras e congressos			
Outro _____			

3- Com que a frequência você utiliza o sistema colaborativo da empresa?

- () A todo o momento
 () Em torno de 2 vezes ao dia
 () Em torno de 2 vezes na semana
 () Uma vez na semana
 () Quinzenalmente
 () Mensalmente
 () Não utilizo

4- Marque os motivos mais relevantes que incentivam você a utilizar o sistema colaborativo no seu dia-a-dia.

	1ª lugar	2ª lugar
Auxilia na busca de informações que necessito.		
Possibilita que eu consiga ampliar os meus relacionamentos dentro da empresa.		
Favorece a troca de informação entre as pessoas e áreas de atuação.		
Contribui para que o meu trabalho seja reconhecido na empresa.		
Possibilita que eu contribua com os meus conhecimentos para o desenvolvimento da empresa e do trabalho dos meus colegas.		
Ajuda a me tornar reconhecido pelo meu trabalho dentro da empresa.		

5- Sobre a sua participação nas trocas de informação dentro da empresa utilizando o sistema colaborativo, marque uma opção que mais representa a sua realidade, rotina e/ou prática diária. Dê a uma resposta para os três blocos de respostas.

		Resposta
1	Utilizo o sistema colaborativo adotado pela empresa.	
2	Não utilizo o sistema colaborativo adotado pela empresa.	

		Resposta
1	Uso o sistema colaborativo da empresa porque tenho vontade de usar.	
2	Não tenho vontade de utilizar o sistema colaborativo da empresa	

		Resposta
1	Uso o sistema colaborativo da empresa porque faz parte do meu trabalho.	
2	Uso o sistema colaborativo da empresa porque colaborando crio possibilidades de receber outras informações em troca.	
	Uso o sistema colaborativo da empresa porque sinto que assim ajudo meus colegas de trabalho.	

6- Leia as afirmativas abaixo. Elas abordam o papel e o uso da informação na sua rotina de trabalho. Para cada frase, marque um número dentro da escala de 1 a 5 que mais se adequa à sua realidade.

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	É fácil buscar e adquirir informações por meio do sistema colaborativo adotado pela empresa.	1	2	3	4	5
2	Tenho facilidade para trocar informações com os níveis hierárquicos mais altos da empresa.	1	2	3	4	5
3	Utilizando o sistema colaborativo e colaborando com informações, sinto que faço parte da empresa ou do grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
4	Sinto que a empresa valoriza e dá poderes a quem troca informação.	1	2	3	4	5
5	Gosto de contribuir com informações para melhorar a qualidade do trabalho do grupo.	1	2	3	4	5
6	Participando das trocas de informação, aumento as minhas chances de alavancar a minha carreira e alcançar futuras promoções.	1	2	3	4	5
7	Gosto do ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
8	Troco informações para demonstrar a minha capacidade e desempenho naquilo que faço.	1	2	3	4	5
9	Sinto-me motivado para participar das trocas de informações.	1	2	3	4	5
10	Interagindo nas trocas de informação conquisto prêmios e recompensas.	1	2	3	4	5
11	Fortaleço os relacionamentos com os outros quando compartilho informação.	1	2	3	4	5
12	Consigo fazer com que os outros conheçam o meu trabalho por meio do uso do sistema colaborativo.	1	2	3	4	5
13	Faço uso do sistema colaborativo para manter-me mais atualizado em relação aos outros.	1	2	3	4	5
14	Confio nas informações disponíveis no sistema colaborativo da empresa.	1	2	3	4	5
15	Encontro informações no sistema colaborativo da empresa que me ajudam a executar melhor o meu trabalho.	1	2	3	4	5

7- O que você acredita que é mais importante no seu trabalho? Classifique os três itens de acordo com a sua relevância.

	1ª lugar	2ª lugar	3ª lugar
A- Os relacionamentos com outras pessoas que você tem no trabalho.			
B- O seu sucesso e crescimento na carreira.			
C- A possibilidade de fazer o seu trabalho bem feito e desenvolver suas habilidades e competências.			

8- Nas trocas de informação pelo sistema colaborativo, numere os itens abaixo de acordo com o grau de importância que você atribui a cada um deles. Utilize a escala de graduação de 1 a 9, sendo número 1 a referência para o item “mais importante” e 9 o “menos importante”.

1	Por vezes, sinto que me falta motivação para trocar informações.	
2	A falta de confiança nos meus colegas de trabalho ou nas informações por eles compartilhadas me impede que eu colabore com outras informações.	
3	Percebo que as minhas contribuições não geram reconhecimento e retornos positivos pelo restante da equipe.	
4	Sinto que não pertencço ao grupo ou que minhas contribuições não são consideradas pelos outros funcionários da empresa.	
5	Percebo que a cultura da empresa não favorece as trocas de informação de forma aberta e colaborativa.	
6	Sinto que determinadas informações são difíceis de compartilhar pelo sistema devido à dificuldade em registrá-la ou sintetizá-la em arquivos digitais e de forma sintética.	
7	Acredito que as ferramentas e/ou canais de comunicação ainda não são adequados ou suficiente para favorecer as trocas de informação.	
8	Percebo que quando se tem informação tem-se mais poder de negociação ou autonomia no trabalho.	
9	As premiações e recompensas me incentivam a participar das trocas de informação pelo sistema colaborativo.	

9- Sobre a cultura organizacional, leia as frases abaixo e para cada uma delas marque a resposta que mais se aproxima da sua realidade dentro do ambiente de trabalho. Para isso, utilize a escala de 1 a 5, sendo 1 não se aplica e 5 aplica-se totalmente.

		Não se aplica	Pouco se aplica	Aplica-se parcialmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente
1	Os bons relacionamentos entre os funcionários são incentivados e valorizados pela organização.	1	2	3	4	5
2	O funcionário que troca informações com frequência ganha reputação de ser competente naquilo que faz.	1	2	3	4	5
3	Os empregados que conseguem fazer carreira na empresa são aqueles que cooperam nas trocas de informações.	1	2	3	4	5
4	Não existem barreiras de acesso entre os diferentes níveis hierárquicos.	1	2	3	4	5
5	A organização valoriza as atitudes dos funcionários que buscam fazer e divulgar o seu trabalho de qualidade.	1	2	3	4	5
6	A cooperação é mais valorizada que a competição.	1	2	3	4	5
7	O espírito de colaboração e a abertura nas trocas de informação são atitudes	1	2	3	4	5

	consideradas importantes para a organização.					
8	Ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.	1	2	3	4	5
9	A empresa premia ou recompensa os funcionários que trocam informações ou cooperam com soluções para a organização.	1	2	3	4	5
10	A empresa valoriza as diferenças hierárquicas e de poder.	1	2	3	4	5
11	A organização incentiva a competição e a busca do empregado em obter cargos e status mais alto no seu organograma.	1	2	3	4	5
12	As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle da chefia imediata.	1	2	3	4	5
13	A preocupação de fazer o trabalho individual bem feito é maior do que o resultado do coletivo.	1	2	3	4	5
14	As trocas de informação e a formação de redes de relacionamento são caminhos para os funcionários obterem uma promoção dentro da empresa.	1	2	3	4	5
15	Os funcionários compartilham informação também como forma de divulgar o seu trabalho.	1	2	3	4	5

APÊNDICE II - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS GESTORES

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data: ___/___/___

Prezado [DIZER O NOME DO ENTREVISTADO],

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os motivos que levam as pessoas a trocarem informações em seu ambiente de trabalho. Suas respostas são sigilosas e o seu nome não será associado a nenhuma delas. Agradeço a sua participação!

Orientações [LER EM VOZ ALTA PARA O ENTREVISTADO]:

- Eu vou ler o enunciado das questões e depois as opções de resposta.
- Qualquer dúvida, repetirei novamente o que for necessário.
- Não deixe nenhuma questão sem resposta.

PERFIL DO GESTOR:

Por favor, responda as questões relacionadas ao seu perfil:

- 1- Área de atuação:
- 2- Cargo (ex: gerente adm.; analista da inform.; consultor téc.; entre outros):
- 3- Tempo de trabalho na empresa:
- 4- Escolaridade:
- 5- Idade:
- 6- Número de funcionários sob sua coordenação:

1. Quais são as fontes de informação que a sua equipe normalmente utiliza? Cite, por favor, as três opções mais usadas.

Vou outras fontes de informação e eu gostaria que você me dissesse se alguma delas é relevante também para o seu trabalho.

- A- Liderança direta ou indireta da empresa
- B- Colega da sua área ou unidade de trabalho
- C- Funcionário especializado no assunto de interesse da sua empresa
- D- Outra pessoa de fora da empresa (consultor, amigo, etc.)
- E- Sistema colaborativo da empresa
- F- Internet (*sites*, redes sociais, *blogs*, etc.)

Probes:

A- Você percebe diferença entre a preferência de uso e escolha das fontes de informação entre você e a sua equipe?

PERGUNTAR SOMENTE SE A RESPOSTA ANTERIOR FOR POSITIVA.

- B- Quais são as diferenças?
- C- A que você deve essa diferença?

2. Em sua opinião, quais são os principais meios ou ferramentas de trocas de informação disponíveis e mais utilizados pela sua equipe? Por favor, indique quais são os três utilizados com mais frequência. **[MOSTRAR CARTELA DE OPÇÕES PARA O ENTREVISTADO]**

- A- *E-mail*
- B- Internet (*sites*, redes sociais, *blogs*, etc.)
- C- Conversas com colegas de trabalho

- D- Reuniões e encontros de trabalho
- E- Uso de tecnologias móveis (celulares, smartphones, etc.)
- F- Sistema colaborativo da empresa
- G- Eventos, feiras e congressos
- H- Outro _____

Probes:

A- Você percebe diferença entre a preferência de uso e escolha dos meios ou ferramentas de troca de informação entre você e a sua equipe?

PERGUNTAR SOMENTE SE A RESPOSTA ANTERIOR FOR POSITIVA.

- B- Quais são as diferenças?
- C- A que você deve essa diferença?

3. Pelo que você percebe todos os membros da sua equipe utilizam o sistema colaborativo da empresa?

Probes:

- A- Quantos?
- B- Sobre os que utilizam, você percebe que o uso é freqüente?

Você pode indicar dentre as opções disponíveis na cartela, indique a frequência do uso da intranet pela sua equipe? **[MOSTRAR CARTELA DE OPÇÕES PARA O ENTREVISTADO]**

- A- A todo o momento
- B- Em torno de 2 vezes ao dia
- C- Em torno de 2 vezes na semana
- D- Uma vez na semana
- E- Quinzenalmente
- F- Mensalmente
- G- Não utilizo

Probes:

A- Com o tempo que a sua equipe dedica para a divulgação de informações, você percebe que o conteúdo postado na intranet reflete o trabalho desenvolvido ou você acha que isso pode melhorar? Justifique a sua resposta.

B- O que é necessário melhorar as informações divulgadas na intranet? (tempo, conteúdo, interesse dos funcionários em participar, etc.).

C- Você define metas como o número de conteúdos que devem ser postados ou atualizações que devem ser realizadas na intranet da empresa?

D- De que forma os conteúdos postados na intranet podem melhorar?

E- Isso se refere à sua equipe ou à empresa como um todo?

F- E você utiliza a intranet com que frequência? Contribui com informações também? Incentiva a participação da sua equipe?

4. Na sua percepção, o uso do sistema colaborativo beneficia o trabalho e as trocas de informação da sua equipe? Como? Por quê?

Probes:

- A- Em que exatamente a intranet ajudou o trabalho da sua equipe?
- B- A intranet o ajudou com recursos para acompanhar e controlar o trabalho da sua equipe?
- C- Você percebe que esses benefícios se estendem a todos os membros da sua equipe?
- D- Com quanto tempo você começou a ver benefícios com o uso da intranet nas atividades diárias da sua equipe?

5. Quais foram os maiores desafios ou dificuldades que você e a sua equipe se depararam em relação ao uso da Intranet?

Probes:

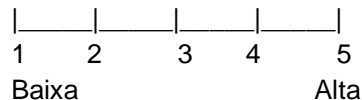
- A- Como você e a sua equipe enfrentaram esses desafios? Que ações foram realizadas?
- B- Quais foram os resultados dessa(s) ação(ões)?

6. Faça um comparativo entre o antes e o depois da implantação da intranet na empresa. Destaque os pontos positivos e negativos do antes e do depois?

Probes:

- A- Você percebeu alguma evolução nas trocas de informação pela sua equipe (entre os membros da equipe e entre os membros de outras equipes)?
- B- Você percebeu que a sua equipe teve alguma dificuldade mais específica?
- C- E facilidade?
- D- Toda a empresa teve as mesmas dificuldades e facilidades na implantação do projeto?

7. Em sua opinião, qual foi o grau de aceitação da intranet por sua equipe na época da implantação? Baseie a sua resposta dentro da escala de 1 a 5, indicando o número que mais se aproxima da sua percepção do assunto, sendo 1 “baixa aceitação” e 5 “alta aceitação”. **[MOSTRAR ESCALA PARA O ENTREVISTADO]**



Por que você apontou esse grau na escala? Justifique a sua resposta.

E agora, você acredita que esse nível de aceitação mudou? Se sim, indique o grau dentro da escala de 1 a 5 conforme realizado na questão anterior. **[MOSTRAR ESCALA NOVAMENTE PARA O ENTREVISTADO]**

Por que você apontou esse grau na escala? Justifique a sua resposta.

8. De acordo com a sua percepção, qual é o principal motivo que incentiva a sua equipe a utilizar a intranet? **[MOSTRAR CARTELA DE OPÇÕES PARA O ENTREVISTADO].**

- A- A intranet auxilia na busca de informações.
- B- Possibilita que eles consigam ampliar os relacionamentos dentro da empresa.
- C- Favorece a troca de informação entre as pessoas e áreas de atuação.
- D- Contribui para que o trabalho de cada um seja reconhecido na empresa.
- E- Possibilita que cada um contribua com os conhecimentos para o desenvolvimento da empresa e do trabalho dos meus colegas.
- F- Gera reconhecimento do trabalho do funcionário dentro da empresa.

Probes:

- A- E para você, o que o lhe incentiva a utilizar a intranet?

9. De acordo com o perfil da sua equipe, você acredita que para eles o que é mais importante:

- A- Os relacionamentos com outras pessoas.
- B- A busca por sucesso e crescimento na carreira.
- C- A possibilidade de fazer o seu trabalho bem feito e desenvolver habilidades e competências.

Probes:

- A- E para você?
- B- Você acredita que a cultura da empresa influencia nessas preferências?

10. Em sua opinião, sua equipe utiliza a intranet porque tem vontade ou gosta de usar ou simplesmente porque é necessário para a execução das rotinas de trabalho?

Probes:

- A- Você percebe que as pessoas gostam de contribuir com informações mesmo que não faça parte do trabalho delas? Para isso elas utilizam a intranet?
- B- Você percebe que as trocas de informação entre funcionários da empresa se dão mais dentro de cada área ou entre as áreas diferentes?
- C- Você percebe que as pessoas esperam retribuição pelas informações que elas fornecem aos seus colegas de trabalho?

11. Quais os fatores que você percebe que influenciam diretamente as trocas de informação utilizando o sistema colaborativo da empresa no dia a dia da sua equipe? Com essa cartela **[MOSTRAR CARTELA DE OPÇÕES PARA O ENTREVISTADO]**, numere cada item de acordo com o grau de importância que você atribui a cada um deles. Para isso, utilize a escala de graduação de 1 a 9, sendo número 1 a referência para o item “mais importante” e 9 “menos importante”.

- () Motivação dos indivíduos em compartilhar
- () Confiança a equipe
- () Reciprocidade nas trocas de informação
- () Sentimento de pertencimento à empresa, à equipe ou ao projeto
- () Cultura organizacional
- () Tipos de conhecimento que são mais fáceis ou difíceis de transmitir
- () Existência de canais e ferramentas de comunicação adequados
- () Necessidade de poder e status
- () Existência de premiações e reconhecimento

Probes1:

- A- Dos fatores apresentados, quais deles você mais utiliza para promover ou melhorar as trocas de informação entre os membros da sua equipe? Justifique.
- B- Quais os fatores que deveriam ser mais trabalhados como forma de promover essas trocas? Justifique.
- C- Existe algum deles que você acredita que não tem impacto na realidade da sua equipe? Quais?
- D- Você destacaria outro fator que influencia as trocas de informação entre a sua equipe? Qual? Por quê?

Probes 2:

- Você sente que falta motivação para trocar informações?
- Você percebe que as pessoas confiam umas nas outras?
- Você percebe que as trocas de informação geram reconhecimento e retornos positivos?
- Os funcionários sentem que pertencem ao grupo ou que as contribuições dadas são consideradas pelos outros funcionários da empresa?
- Você percebe que a cultura da empresa favorece as trocas de informação de forma aberta e colaborativa?

Existem determinadas informações que são difíceis de compartilhar pela intranet devido à dificuldade em registrá-la ou sintetizá-la em arquivos digitais e de forma sintética?

As ferramentas e/ou canais de comunicação ainda são adequados ou suficiente para favorecer as trocas de informação?

As pessoas acreditam que quando se tem informação tem-se mais poder de negociação ou autonomia no trabalho?

As premiações e recompensas incentivam os funcionários a participar das trocas de informação pelo sistema colaborativo?

12. Na sua visão, a cultura organizacional da empresa tem como foco:

A- Práticas que valorizam os relacionamentos interpessoais com valores que destacam o profissionalismo cooperativo.

B- Práticas de recompensa que incentivam os indivíduos a desenvolver o trabalho bem feito na busca de realização profissional.

C- Estrutura hierárquica bem definida que valoriza o profissionalismo competitivo e o uso da influência para o alcance dos objetivos corporativos.

13. Você saberia discorrer sobre os resultados alcançados pela sua equipe com a implantação e uso do sistema colaborativo da empresa?

Probes:

A- Quais foram esses resultados?

B- A que você atribui esses resultados?

C- Em relação às outras áreas, o que significam esses resultados?

D- O que você mudaria na intranet se pudesse?

E- E o que você manteria como é?

14. Quais as perspectivas para o futuro que você percebe para a ferramenta?

15. Você tem alguma consideração a fazer sobre o que foi tratado durante a entrevista?

Bem, terminamos!

Muito obrigada pela paciência e colaboração. Aqui está uma lembrancinha como forma de agradecimento pela sua participação.

Mais uma vez, obrigada pela ajuda.

Boa tarde e uma ótima semana!

APÊNDICE III - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA OS GESTORES RESPONSÁVEIS PELO SISTEMA COLABORATIVO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data: ___/___/___

PERFIL DO GESTOR:

Por favor, responda as questões relacionadas ao seu perfil:

- 1- Área de atuação:
- 2- Cargo:
- 3- Tempo de trabalho na empresa:
- 4- Escolaridade:
- 5- Idade:
- 6- Número de funcionários sob sua coordenação:

1- DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1. **Data de fundação:**
2. Localidades em que atua:
3. Endereço Sede / Administrativo:
4. Outros endereços / filiais / escritórios:
5. Porte da empresa:
6. Atuação nacional ou internacional:
7. Ramo de atuação da empresa:
8. Número de funcionário:
9. Produtos/serviços que produz e oferece:
10. Áreas/setores que possui: (ver estrutura/organograma da empresa)

2- DADOS GERAIS DA EMPRESA

1. **Faturamento 2008:**
2. **Faturamento 2009:**
3. Número total de trabalhadores:
Número de funcionários administrativos:
Número de funcionários operação:

4. Faixa etária:
5. Escolaridade dos funcionários:
Pós-graduação:
Universitário completo:
Universitário Incompleto:
Segundo grau ou menos:

6. Organograma da empresa (relação das áreas administrativas e operacionais)
É possível disponibilizar esse tipo de informação? Gostaria de saber os nomes de todas as áreas da empresa e dos setores que utilizam o sistema.

3 SOBRE A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

1. Cultura da organização: Descrição
2. Política de Informação: Existe? Qual?
3. Política de Recursos Humanos: Existe? Qual?
4. Cultura ou normas de compartilhamento da informação: Existe? Qual?
5. Política de premiações e recompensas: Existe? Qual?

4- SOBRE O SISTEMA COLABORATIVO

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
Baixa Alta

22. Existe alguma pesquisa que a empresa realizou anteriormente que avaliou o nível de aceitação e de uso do sistema pelos funcionários da empresa?
23. Foi realizado algum tipo de treinamento para que os funcionários aprendessem a utilizar o sistema? **[Em caso de resposta negativa, ir para a pergunta número 17].**
24. Quem ou que área foi responsável?
25. Como foi realizado?
26. Quando?
27. Foi distribuído algum tipo de material de apoio como suporte para o aprendizado?
28. Qual tipo de material foi distribuído para os funcionários?
29. Quais eram os objetivos do treinamento?
30. Esses objetivos foram alcançados?
31. Quais foram os resultados?'
32. E os gestores, receberam algum tipo de treinamento especial diferenciado dos funcionários? **[Em caso de resposta negativa, ir para a pergunta número 25].**
33. Quem ou que área foi responsável?
34. Como foi realizado?
35. Quando?
36. Foi distribuído algum tipo de material de apoio como suporte para o aprendizado?
37. Quais eram os objetivos do treinamento?
38. Esses objetivos foram alcançados?
39. Quais foram os resultados alcançados com a implantação do sistema dentro da empresa?
40. O que melhorou com a implantação do sistema na organização? Faça um comparativo entre o antes e o depois da implantação do sistema.
41. A que você atribui esses resultados?
42. Como foi a adaptação do sistema na rotina dos funcionários e da empresa?
43. Quais foram os maiores desafios ou dificuldades encontrados?
44. E quais foram as oportunidades ou facilidades?
45. Após a implantação, o sistema passou por alguma reestruturação ou adaptação? Justifique a resposta.
46. Qual ou quais foram as alterações? Quando elas foram realizadas?
47. Com isso, vocês perceberam mudanças no uso do sistema pelos usuários?
48. Hoje, com o sistema implantado e funcionando, qual é a sua importância para a rotina dos funcionários?
49. E como ele contribui para o cumprimento das estratégias e objetivos da organização?
50. A empresa promove ações para comunicar novidades e incentivar os funcionários a utilizar o sistema? Descreva quais são.
51. Você acredita que os objetivos do sistema ficaram claros para todos os funcionários da empresa?
52. Você tem alguma consideração com relação a qualquer tema ou assunto relativo ao sistema? Quais as perspectivas ou desafios para a ferramenta nos próximos anos?

Bem, terminamos!

Muito obrigada pela paciência e colaboração. Aqui está uma lembrancinha como forma de agradecimento pela sua participação.

Mais uma vez, obrigada pela ajuda.

Boa tarde e uma ótima semana!