

UM MODELO DE INTRANET COLABORATIVA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO CORPORATIVO

REZENDE, Leandro Borges

RESUMO

Em meio à constante evolução da Tecnologia da Informação, a sociedade vive um novo paradigma de crescimento intelectual no qual a gestão da informação deve ser tratada imperativamente com recursos cada vez mais eficazes. A *Internet* tem recebido diariamente contribuições individuais por meio de diversas plataformas construídas especificamente para coletar dados, transformar informação e disseminar experiências e conhecimento por toda a rede de forma colaborativa. O grande desafio das corporações é elaborar meios de reter o conhecimento individual para fins coletivos de maneira não intrusiva e atraente. No trabalho buscou-se sedimentar os conceitos das tecnologias e recursos utilizados no novo estágio da *internet* contemporânea – que permite uma caótica e infinita troca de experiências entre seus usuários por todo mundo. Essa tecnologia é uma poderosa aliada na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Esse cenário foi contextualizado para ambientes organizacionais, e o objetivo desse trabalho científico foi criar um modelo de sugestões e *check-lists* com a intenção de evoluir a Gestão do Conhecimento por meio de uma *Intranet* Colaborativa, obtendo informações de seus funcionários de maneira não intrusiva e alinhada às motivações pessoais dos mesmos. O estudo foi além de propor um modelo de obtenção de conhecimento, e também sugeriu um modelo de disseminação, oferecendo maneiras de viabilizar que as informações coletadas fossem facilmente obtidas pelas diversas áreas de uma empresa, se preocupando ainda em fomentar sua utilização de forma que a cultura se permeasse melhor na corporação. Para gerar o modelo, foram analisados os recursos que tanto fazem sucesso entre os usuários da internet. A análise gerou uma classificação de cada recurso tecnológico, extraíndo sua essência sob cinco perspectivas que se subdividem em categorias. Essa classificação permitirá utilizar cada recurso de uma maneira mais inteligente e calculada. As perspectivas utilizadas para classificar os recursos foram: a) o objetivo no modelo – motivador, organizacional ou compartilhador; b) o tipo de laço – forte ou fraco, dependendo do nível de relacionamento; c) tipo de conteúdo – informacional ou conversacional; d) modo de conversão do conhecimento – seguindo os quatro modos propostos por Nonaka e Takeuchi; e e) relevância – buscando o nível de confiança do conteúdo. A partir da classificação foi possível encontrar, por exemplo, quais recursos mais motivam os usuários a utilizar a rede, quais visam uma maior organização de conteúdo e quais são aqueles que criam conhecimento. O modelo é patrocinável devido a sua relação com os objetivos estratégicos das organizações, principalmente sob a perspectiva do Aprendizado e Crescimento. A proposta é válida sob uma perspectiva teórica e o próximo passo para o estudo é a aplicação do modelo em organizações reais buscando avaliar se os resultados esperados realmente podem ser atingidos e qual o esforço necessário para obtê-los.

Palavras-chave: Rede social, Gestão do conhecimento, *Intranet* Colaborativa, Estratégia Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A *internet* contemporânea está contextualizada em um novo período evolutivo. Nascendo em uma era na qual as informações eram apenas estáticas, e passando por uma época em que ser dinâmico era apenas aumentar o volume de informação, chegamos a um patamar no qual há uma necessidade constante de compartilhamento de informações em prol da colaboração do conhecimento. A grande teia mundial não é mais composta somente de arquivos e dados gravados em bancos de dados, mas intrinsecamente, por cada indivíduo, com importância e contribuição ímpar e que em conjunto compõem o conhecimento humano.

O conhecimento coletivo possui, em cada indivíduo, capital intelectual essencial para sua composição. Nota-se que o conceito de colaboração *web* agrada à nova geração da última década do século XX e do início do século XXI, e que a *internet* tem mesclado culturas mundiais em uma única perspectiva comum. Todos os dias um grande volume de informações individuais é compartilhado na *web* por motivações diversas. O interessante é observar que tais motivações convergem sempre em um mesmo ambiente de comunicação pela simples vontade de compartilhar experiências.

Há que se pensar, então, em uma maneira de gerir o conhecimento aproveitando-se dessa proatividade e motivação inerente a cada indivíduo moderno, obtendo-se extrema eficácia quando houver alinhamento dos objetivos individuais aos corporativos.

Dessa forma, a contribuição desse trabalho para o meio acadêmico no contexto da Tecnologia da Informação e Comunicação é a sumarização crítica dos diversos enfoques dos principais portais colaborativos emergentes nas novas mídias sociais, e qual a correlação de sua aplicação em um ambiente corporativo para a evolução da gestão do conhecimento – através da potencialização de sua disseminação.

Do ponto de vista profissional, o trabalho permite que as corporações sejam capazes de conquistar seus objetivos estratégicos delineando seu próprio modelo de gestão do conhecimento - mantendo a experiência de seus colaboradores como capital intelectual da organização.

A estratégia do trabalho foi levantar o arsenal tecnológico relacionado à difusão e à colaboração de informações disponíveis na *web*, e utilizar esse ferramental para criar um modelo capaz de prover um ambiente em que as informações que fluem de maneira caótica em uma corporação possam ser organizadas com a finalidade de gerir o conhecimento organizacional de maneira inteligente e eficaz.

Os recursos foram contextualizados na busca pela evolução da gestão do conhecimento corporativo com aplicação direta em Portais do Conhecimento, visando principalmente à disseminação desse conhecimento.

Considerado o exposto, foi colocado o seguinte questionamento: Como utilizar a inclusão de tecnologias colaborativas *web* das mídias sociais emergentes - enquanto objetivo estratégico relacionado ao aprendizado e crescimento organizacional -, buscando a evolução da gestão do conhecimento corporativo?

Para responder a essa pergunta, o principal objetivo do trabalho foi integrar conceitualmente os recursos de *internet* buscando a elaboração de um modelo de portal *intranet*, capaz de unir os diversos setores de uma empresa, enriquecendo a gestão do conhecimento corporativo e potencializando a disseminação do conhecimento. Os passos adotados para chegar a esse

resultado foram: 1) estudar os diversos conceitos propostos por aplicações de TI emergentes, relacionadas à *web* colaborativa nas novas Mídias Sociais, conhecidas também como WEB 2.0; 2) efetuar uma revisão bibliográfica sobre a Gestão do Conhecimento, buscando encontrar pontos passíveis de aprimoramento ou de aplicação direta por meio do ferramental obtido; 3) analisar as possibilidades de definição de objetivos estratégicos, por meio da perspectiva do Aprendizado e Crescimento BSC (*Balanced scorecard*) para alinhar os conceitos propostos à estratégia organizacional; e 4) propor um modelo – sugestões e *checklists* - de portal intranet colaborativo visando à aplicação dos conceitos na gestão do conhecimento corporativo.

Os principais resultados esperados por meio do modelo proposto são: a) a geração e a disseminação de conhecimento por meio de experiências individuais, e não apenas por materiais documentados na rede (livros, tutoriais, manuais); b) integração do dia-a-dia corporativo ao ambiente colaborativo; c) obtenção de maior sinergia e envolvimento interpessoal dos diversos setores da organização; d) disponibilização de insumos para que cada colaborador da organização entenda seu papel dentro do processo de negócio; e) e principalmente, elaboração de um ambiente onde informações que trafegam de maneira desordenada possam ser recuperadas e filtradas de acordo com interesses diversos, definidos de maneira específica pelos gestores e colaboradores do sistema.

Existe um esforço constante em demonstrar que uma ferramenta baseada no modelo proposto, se elaborada, pode ser entendida como uma poderosa aliada para a conquista dos diversos objetivos estratégicos definidos por uma organização - essa temática abordada em Rezende e Santos (2010, p. 104-110) não entrou no escopo desse artigo.

Esse texto não visa à elaboração prática da ferramenta em si. O estudo produziu um modelo teórico que servirá como insumo para a construção de uma plataforma alinhada aos objetivos de cada organização e, portanto, com características próprias que deverão ser analisadas caso a caso em seu contexto organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento

O mundo globalizado e mercadológico encontra-se em um patamar em que a manutenção do capital intelectual tem requerido cada vez mais espaço nas corporações. O ambiente competitivo precisa de inovação de produtos. Segundo Hommering (2001, p.88), “Passa a ser crítica a habilidade da empresa em lidar com o conhecimento que possui (...) e utilizá-lo eficazmente para reinventar e inovar seus produtos, serviços e processos.”

O mercado está inserido em um ambiente que deve tratar o conhecimento existente na organização e na mente dos empregados como um novo tipo de ativo empresarial. Ao modelo necessário para gerir tal conhecimento como um ativo, chama-se Gestão do Conhecimento (HOMMERING, 2001, p. 88 *apud*, Korowajczuk, 2000).

Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de procura, seleção, organização, análise e disponibilização da informação, de modo que se possibilite aos trabalhadores de uma organização a compreensão necessária e suficiente numa área de interesse específico (Hommering 2001, *apud Knowledge Management Glossary* 1997).

É válido explicitar que a revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) trouxe com ela o ferramental para “criação, coleção, armazenamento, combinação e utilização do conhecimento” (FRESNEDA E GONÇALVES, 2007).

Uma maneira de permitir a troca de conhecimentos e pluralismo na gestão do conhecimento, seria através das TIC na figura do portal corporativo baseado em mídias sociais: “uma interface personalizada de recursos on-line que permite que os trabalhadores do conhecimento acessem e compartilhem informações, tomem decisões e realizem ações” CARVALHO, CHOO e FERREIRA (2007) *apud* Collins (2003, p.77).

No decorrer do trabalho tomamos que o conhecimento possui duas dimensões bem definidas e aceitas no meio acadêmico: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Segundo Coltre (2004) *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), entender as diferenças entre o conhecimento tácito e o explícito constitui o segredo para a criação do conhecimento.

O conhecimento tácito é aquele intrínseco aos seres humanos, resultado de todas as suas experiências vividas. Na dimensão tácita do conhecimento não é possível verbalizar ou externalizar tudo o que se é conhecido.

No que se refere ao conhecimento explícito, podemos conceituar tudo o que é convertido em informação, codificado ou escrito, e compartilhado (COLTRE 2004 *apud* ZACK 1999). É o conhecimento tácito em uma forma materializada – isso não implica que todo o conhecimento tácito possa ser integralmente externalizado.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é durante o processo de transformação do conhecimento tácito-explícito-tácito que o conhecimento organizacional é criado. Esse artigo expõe formas para atingir uma eficiente conversão do conhecimento – criação e disseminação - por meio de *intranets* colaborativas (mídias sociais em contextos organizacionais).

Para que uma organização se torne uma “empresa que gera conhecimento”, esta deve completar uma “espiral do conhecimento”. Esta espiral gira em ciclos que passam pelos domínios do conhecimento tácito e explícito, e permeia pelas organizações. Isto denota que o conhecimento deve ser articulado e então internalizado, tornando-se parte do conhecimento individual de quem o experimenta (SANTOS, PACHECO e PEREIRA 2010).

Segundo Frota e Pantoja (2010), essa teoria possui uma epistemologia característica - reflexão geral em torno da natureza das etapas e dos limites do conhecimento humano. Esta teoria também possui uma ontologia própria, direcionada aos níveis de entidades que criam o conhecimento. A espiral surge quando existe uma contínua interação entre os domínios do conhecimento (tácito e explícito) elevando-se também o nível ontológico inferior até os níveis mais altos – indivíduo, grupo, organização e interorganização.

Se ocultarmos a dimensão ontológica da abstração, ficaremos com um ciclo epistemológico transacional entre os domínios do conhecimento. Este ciclo é dividido em quatro modos de conversão denominados: socialização, externalização, combinação e internalização. Essa é a maneira em que o conhecimento individual é experimentado e articulado. Na dimensão ontológica, o conhecimento é amplificado na organização.

Um dos modos de conversão do conhecimento é a Socialização. Ela se dá pela transformação de conhecimento tácito em conhecimento tácito. O compartilhamento de experiências realizado na interação entre pessoas é o principal protagonista.

A Externalização é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Sua própria notação explicita a forma em que a Externalização acontece: saindo do indivíduo, para o meio externo. A Externalização é a materialização do conhecimento, e pode ser realizada através da linguagem oral e da escrita (COLTRE, 2004, *apud* BRITO, 1997).

Outro modo é a Combinação, fruto da conversão de conhecimento explícito-explícito. Ele envolve a combinação de diferentes conhecimentos explícitos, sua difusão e disseminação. É realizado entre pessoas que, em seu dia-a-dia, trocam e combinam conhecimentos através de documentações, por exemplo, gerando novos conhecimentos.

Por fim, a Internalização é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Esse conceito está intimamente ligado ao processo de aprendizagem e obtenção de conhecimento através de experiências alheias. Uma vez documentado ou materializado o conhecimento de uma pessoa, este pode ser consumido ou internalizado por outra. É o que possibilita a transferência de conhecimento entre indivíduos, “possibilitando vivenciar indiretamente a experiência de outrem” (COLTRE, 2004).

Dessa forma, podemos afirmar que o conhecimento organizacional é um processo em espiral, fruto do nível individual que se propaga, ampliando comunidades de interação, cruzando fronteiras setoriais e chegando a toda a organização. É nesse sentido que sobressai sua importância estratégica enquanto ativo empresarial gerenciável.

A gestão do conhecimento identifica as fontes de informações em uma empresa, administra dados e gerencia seus conhecimentos. É uma prática de agregar valor à informação e de distribuí-la. Uma grande barreira para a gestão do conhecimento é conseguir quebrar a tendência das pessoas de reterem seus conhecimentos. Deve-se motivá-las a colaborar, oferecer recompensas ou até mesmo, conquistá-las por motivações pessoais sem que estas se dêem conta de o quanto estão colaborando com a corporação. Esse é um dos aspectos mais importantes quando na adoção das *intranets* colaborativas: o alinhamento entre os objetivos pessoais de relacionamento do ser humano aos objetivos e metas estratégicas da corporação.

A nova realidade das empresas redefine o perfil do profissional em uma nova era: a era do conhecimento. As empresas precisam de profissionais habilidosos, capazes de aprender de forma proativa e que trabalhem em equipe, gerando soluções inovadoras. A formação desses indivíduos deve ser continuada, embasada no dia-a-dia, e amadurecida em tempo real.

Partindo desse princípio, é possível descrever um ambiente em que o colaborador da empresa possa, em detrimento do foco do treinamento isolado, desenvolver a capacidade de aprendizado da organização, em que situações criadas pela empresa permitam a discussão de problemas comuns e de suas devidas soluções através da aprendizagem coletiva.

Deve-se pensar em um ambiente em que a aprendizagem esteja disponível sempre que solicitada, em qualquer hora e local. Esse local pode ser um ambiente *web* comum (portais *intranets*) e deve seguir uma estrutura colaborativa, que permita essa troca de experiências culminando no aprendizado organizacional.

2.2 Web Colaborativa

Diferentemente das mídias tradicionais, ou meios de comunicação em massa, nas quais a informação é gerada por um núcleo e disseminada para diversos destinos, no sentido de um para todos, entende-se por mídias sociais os canais de comunicação nos quais os conteúdos são gerados de forma caótica e descentralizada, em um sentido de todos para todos.

As ferramentas de mídias sociais na web, que se traduzem no conhecido termo *web 2.0* ou *web* colaborativa, são sistemas *online* construídos sobre um grande número de aplicações, que permitem a interação social por meio do compartilhamento e da criação colaborativa de informação gerada pelos usuários em diversos formatos (KAPLAN e MICHAEL, *et al*, 2010).

Entenda que o mundo das mídias sociais é basicamente composto por uma constante troca de experiências de diversos usuários. Estamos conceituando uma espécie de nirvana do conhecimento, no qual a Espiral do Conhecimento que denota os quatro modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), é explorada de uma maneira extremamente inovadora. Há que se pensar então em sua integração aos ambientes corporativos para aumentar seu desempenho quando na gestão do conhecimento.

Familiarizado com o novo ambiente, o usuário será capaz de explorar o mundo do ambiente social virtual. Ele se socializará, externalizará ideias e experiências, combinará informações e internalizará conhecimento. Submergirá em uma infinita troca de conhecimento cíclico. Nesse ponto, sem perceber, o usuário “se diverte (...), cria, inventa, faz, refaz, compartilha, experimenta e evolui” (DUBNER, 2010). Nesse artigo ainda exploraremos esse tópico, no sentido de unir a motivação pessoal aos objetivos das organizações.

As mídias sociais se subdividem essencialmente em: Comunicativas, Colaborativas e Multimídia.

A vertente da Comunicação se subdivide em Blogs – como o Blogger ou Wordpress –, em Microblogs – como o Twitter e o Yahoo! Meme-, em Redes Sociais – como Orkut, Facebook, LinkedIn e MySpace -, e em Eventos – como o Upcoming.

As mídias classificadas como Colaboração, abrangem as Wikis – como a Wikipedia –, os *Social Bookmarks*/Agregadores de sites – como o Del.icio.us -, os *Social News* – como o Digg - e os Sites de Opiniões – como o Epinions.

Classificados como Multimídia estão os Compartilhadores de fotos – como o Flickr e o Fotolog –, Compartilhadores de vídeos – como o YouTube e o Vimeo -, e Compartilhamento de áudio e vídeo – como o Lastfm.

O trabalho de Rezende e Santos (2010, p. 37-53) aborda detalhadamente as diversas vertentes da *web* colaborativa, entretanto, nesse artigo, vamos nos reter apenas às principais.

Os blogs são meios que permitem a manutenção de uma espécie de diário público e eletrônico. É possível observar que os blogs remetem a um juízo de valor advindo de seus autores, os “blogueiros”. A explicitação dessas informações são automotiváveis. As pessoas escrevem por que gostam, não por que são obrigadas. Um blog contém linguagem despojada e infinitas possibilidades de focos, tendo o blogueiro total arbitrariedade para discutir tecnologia, economia, política, assuntos de interesse da organização, fazer humor, contar histórias, etc. Essa liberdade faz com que a motivação pessoal para expor suas ideias seja automotivada em um contexto cíclico em que, quanto melhor os conteúdos, mais prestigiado será o blog, mais seguidores existirão e mais conteúdo o blogueiro se motivará a inserir.

Falar de microblog é recortar a abrangência dos blogs para um contexto de poucos caracteres. A mensagem transmitida é mais dinâmica e interativa. Autores têm aceitado a mudança do termo para micromensageiros devido à extinção das características de diários.

Não há como se falar em microblogs sem citar o Twitter. Líder de audiência, este foi concebido a partir de uma ideia inovadora de permitir que usuários escrevessem o que estavam fazendo no momento. Sempre em apenas 140 caracteres. As conexões entre os usuários são feitas por *links* nas páginas pessoais, em que são exibidos os “*tweets*” (mensagens). Os relacionamentos são simples, e para interagir utiliza-se o “@” diante do *nickname* (identificação). Pode-se utilizar o Twitter para efetuar filtros de busca e divulgação de informações para sua rede de relacionamento. Também é possível elaborar marcações em palavras chaves por meio do caractere “#”. Essa marcação é denominada *hashtag*.

Ao se limitar o *tweet* em 140 caracteres, a sugestão é que apenas o importante seja mencionado, isso faz com que as pessoas sejam concisas. Devido à nova era de sobrecarga das informações, essa sugestão parece ser realmente uma necessidade básica da *web*. A razão conteúdo/valor é extremamente alta no texto.

Redes sociais são sites que permitem que os usuários criem vínculos com outras pessoas adicionando amigos a um mural de contatos, trocando mensagens e compartilhando conteúdos de mídias diversas entre si. As pessoas nesses ambientes se agrupam em comunidades de interesses semelhantes para trocar ideias, tratar de interesses comuns e manter um relacionamento que virtualiza os almejos pessoais do homem enquanto ser social.

Redes sociais em ambientes profissionais nos remetem à ideologia do LinkedIn, uma rede que tem como foco relações corporativas. Como na confecção de um currículo, o primeiro passo ao abrir um perfil no LinkedIn é preencher cuidadosamente todos os campos antes de convidar outras pessoas a acessá-lo. Durante o registro é possível inserir os dados básicos incluindo empregador atual, locais de formação, experiência profissional e habilidades. Imergir esse quadro no contexto organizacional potencializa o levantamento de expertises na organização e a identificação de especialistas – outrora ocultos e subutilizados.

As Wikis são conteúdos gerados através do trabalho conjunto de diversas pessoas, que escrevem sobre determinado assunto em plataforma *online*. Isto é feito em lugares e momentos diferentes, o que garante a heterogeneidade dos conteúdos. As Wikis têm sido usadas *online* e em grandes corporações como uma plataforma que permite a colaboração de conhecimento. Nelas, as informações divulgadas atingem diversos níveis corporativos com bastante eficácia – caso tenha sido efetivamente patrocinada pelos gestores.

Recuero e Zago (2010) também trazem uma subdivisão bastante coerente para classificação de mídias sociais, e é importante ressaltar sua ideologia. Para as autoras, as redes sociais podem ser divididas em quatro quadrantes e dois eixos: força do laço – forte e fraco - e finalidade – comunicação ou informação.

No eixo da força do laço, Recuero (2010) discute a abertura da rede, entretanto, neste trabalho adotaremos uma visão diferente do sentido inicial dado. Laços fracos denotarão pouca afinidade entre os usuários. São pessoas que trocam informações, mas não fazem parte do mesmo círculo social no mundo real. Laços fortes denotam uma maior complexidade nas relações entre os usuários, podendo ser conhecidos e até mesmo bons amigos.

2.3 Um caso de sucesso implementando intranet colaborativa em ambiente corporativo

Ao se falar em mudança de cultura organizacional é levantada uma preocupação clara com as pessoas que possam vir a não se adaptar a um novo paradigma e processo de trabalho. Em uma entrevista que o especialista no tema, Giora Hadar, concedeu ao Valor Econômico em Junho de 2010, são explicitados alguns resultados empíricos relacionados à experiência de se adotar redes sociais em corporações, e a essa mudança de cultura/redefinição de processos.

Hadar é responsável pela área de GC da *Federal Aviation Administration* (FAA/EUA) e lá implementou o uso de redes sociais. Ele defende sua utilização entre colaboradores para melhorar processos e buscar soluções. Segundo Hadar, em resposta ao questionamento sobre as diferenças entre as gerações atuais e as passadas na gestão do conhecimento,

A nova geração é mais aberta tanto para receber conhecimento, quanto para compartilhar o que sabe. Os nascidos a partir de 1982, que formam a geração Y, compartilham informação até mesmo com quem não conhecem pela internet. É impressionante como jovens se dispõem a

ajudar a resolver problemas e transmitir seus conhecimentos. (VALOR ECONÔMICO, 2010).

Hoje, em 2011, os profissionais nascidos a partir de 1982 tem até 29 anos de idade. Isso significa que apenas os funcionários mais novos das empresas estarão familiarizados com a cultura de compartilhar informações mais facilmente. Apesar disso, é válido inferir que o futuro das organizações será norteador pelas decisões desses jovens profissionais, e logo, há que se pensar em como conquistar seus valores através de tecnologias e práticas contemporâneas. Contudo, apesar da não familiaridade dos profissionais mais experientes, que precedem 1982 com esse tipo de ideologia, todo ser humano é aberto a mudanças, e de acordo com Marvin Harris (1969), antropólogo norte-americano, “Nenhuma ordem social é baseada em verdades inatas, uma mudança no ambiente resulta numa mudança no comportamento” (MARVIN HARRIS, 1969). Hadar prevê que nesse sentido, apesar das pessoas mais velhas se recusarem a dividir o conhecimento, devido à sua ideia de que informação é poder, e mesmo não sendo nativos digitais, eles precisam ser “imigrantes digitais”. Ele embasa sua afirmação dizendo que:

É dever dos funcionários compartilhar conhecimento e dever das empresas incentivar e dar condições para que eles façam isso. Caso contrário, um colaborador que é demitido, se aposenta ou troca de emprego, leva consigo todas as informações adquiridas durante seus anos naquela companhia. (VALOR ECONÔMICO, 2010).

Questionado sobre de que maneira esse compartilhamento de informação afeta as empresas, Hadar responde que é de forma positiva:

Uma vez que o profissional tem a possibilidade de compartilhar e adquirir informações nas redes sociais, (...) inevitavelmente aplicará esses conhecimentos no trabalho e terá mais suporte para tomar as melhores decisões. Ele melhora, assim, sua performance e, conseqüentemente, a da companhia. (VALOR ECONÔMICO, 2010).

Essa informação intensifica a proposição de que a evolução da gestão do conhecimento, por meio das *intranets* colaborativas em uma organização, vai diretamente ao encontro de seus objetivos estratégicos, melhorando a performance da companhia.

Para finalizar, Hadar afirma que as Redes Sociais são “a melhor” maneira de se gerir o conhecimento corporativo: “Em uma plataforma colaborativa é possível localizar rapidamente o que se precisa, pesquisando por assuntos e expertises. Além, é claro, de você ter a adesão maciça dos mais jovens”. (VALOR ECONÔMICO, 2010).

O que se conclui da entrevista é que a proposta de uma rede social alinhada aos objetivos empresariais e com foco em GC pode ser um modelo imperativo para garantir a perpetuação do conhecimento nas organizações - que enfrentam a alta rotatividade de uma dinâmica moderna de trabalho das novas gerações. Segundo SVEIBY (1998, p. 3), “a GC não é mais uma moda de eficiência operacional, esta faz parte da estratégia empresarial.”

3. METODOLOGIA

As pesquisas podem ser classificadas, segundo Vergara (2000), quanto a fins e quanto a meios, abrangendo investigação exploratória e aplicada, revisão bibliográfica e documental. Neste artigo, utilizamos: a) investigação exploratória para estudar tecnologias recentes, - pouco material crítico disponível -, e nos baseamos da experiência em campo como usuários; b) investigação aplicada, verificando a possibilidade de inserir conceitos no meio prático por

meio de uma ferramenta ou organização de processos; e c) revisão bibliográfica, embasando o conteúdo do artigo no relacionamento entre as tecnologias web e sua ligação com os estudos de autores referências em Gestão do Conhecimento e Estratégia Corporativa.

Foram utilizados como suporte para a investigação exploratória, ferramentas colaborativas como navegação nos principais portais colaborativos - Twitter, Facebook, etc -, e suas ferramentas - enquetes, comunicação, fóruns, wikis, blogs, *chats* e *workplaces*.

O procedimento de pesquisa aplicada foi motivado pela necessidade de inserir os conhecimentos estudados no contexto organizacional, por meio da proposta de um modelo de ferramenta prática para obter os resultados esperados pela estratégia da corporação em GC.

Através do estudo e experimentação das ferramentas de colaboração *web* existentes, foram elencados os recursos mais importantes em cada uma das redes. Eles têm grande importância no trabalho e são matéria prima para moldar um modelo de *intranet* colaborativa.

Entretanto, pensar apenas tecnologicamente não seria suficiente. Em um modelo organizacional seria necessário encontrar maneiras para motivar os usuários a participarem da rede colaborativa proposta, incentivá-los a trocar experiências por meio da ferramenta e a gerarem conhecimento por meio dos recursos disponíveis. É necessário pensar na mudança de cultura. Para utilizar cada recurso de maneira mais clara, precisamos classificá-los segundo cinco perspectivas: a) objetivo no modelo - motivação, organização do conteúdo e compartilhamento de conhecimento; b) tipos de laços - fortes (pessoas do círculo de amizade) e fracos (simples conhecidos); c) conteúdo - informacional (conhecimento), conversacional (troca de mensagens pessoais); d) modo de conversão do conhecimento - externalização, internalização, combinação e socialização; e e) validação - relevância (ranking e comentários) ou promoção pessoal. A classificação está disponível no ANEXO 1 e a justificativa da divisão de cada recurso nas perspectivas foi feita segundo Rezende e Santos (2010, p. 66-85).

Com essa classificação, buscamos maneiras equilibradas de motivar usuários em uma corporação – colegas de trabalho (laços fracos) – a compartilhar informações (vertente informacional), por meio de motivações pessoais – (vertente conversacional) -, pela troca de informações no sentido dos laços fortes, direcionadas primeiramente a seus amigos. Exploramos a motivação das pessoas de se comunicarem com seus amigos, para indiretamente gerar informação para quaisquer grupos. Para validar a importância do conteúdo exposto na rede, sua relevância poderia ser definida analisando o histórico curricular e profissional (promoção pessoal) de quem compartilha as informações, ou por meio dos níveis obtidos em *rankings* e comentários feitos pelos próprios usuários da rede.

Foram classificados também os recursos em relação à Espiral do Conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) em socialização, nas relações estabelecidas entre os autores das mídias sociais; em externalização, quando houver exposição do usuário autor na transcrição e documentação de informações, sentimentos e fornecimento de experiências; em combinação, enquanto repasse e disseminação de informações de terceiros por usuários da rede; e por fim, em internalização, quando os leitores puderem consumir as informações.

4. RESULTADOS

A partir dos conceitos apresentados nas referências, e utilizando a classificação do quadro ANEXO 1 para obter as razões das características pelo total de recursos, foi feita uma análise de distribuição funcional, para embasar o modelo de *intranet* colaborativa.

A primeira categoria da perspectiva “objetivo no modelo” é a motivação. Ela deve ser explorada – mesmo que, fugindo em parte da atividade principal do funcionário – a fim de manter a atração do funcionário à rede. Os recursos motivacionais tornam-se, dessa forma, uma isca para utilização do sistema. Verificou-se que dos 29 recursos analisados, 46,67% têm essa finalidade, e, portanto, há um poderoso arsenal a ser explorado no modelo.

Disponível também em 46,67% dos recursos, estão aqueles que objetivam a organização de conteúdo. Não adiantaria reter o conhecimento de maneira caótica em um banco de dados sem que as informações a serem obtidas não pudessem ser rapidamente recuperadas por usuários da rede. Quase metade dos recursos proporcionam esse poder.

Com dez recursos principais, imperativos no modelo, 33,33% das ferramentas analisadas objetivam o compartilhamento do conhecimento. Esses recursos serão o coração do sistema, local em que a informação da organização será extraída dos usuários e retidas de maneira simples e sem imposição da alta gestão. Entende-se que a sinergia dentre esses três objetivos é o que garantirá a adesão dos usuários ao modelo, e trará os resultados desejados de compartilhamento do conhecimento, e fácil recuperação dos conteúdos.

Observando por outro ângulo, podemos perceber que os laços dessa rede são predominantemente fracos - 56,67% dos recursos contra 23,55% de laços fortes. Utilizando essa proporção no modelo, isso significa que a interação entre os usuários será muito mais abrangente do que costuma ocorrer no mundo *off-line*. Funcionários interagirão com pessoas que não conhecem de outras áreas, trazendo maior sinergia para a empresa, permitindo que um usuário tenha melhor visão do que acontece enquanto processo macro da organização.

Analisando sob a perspectiva do conteúdo, nota-se que há mais conteúdo informacional (36,67%) que conversacional (30%), entretanto, essa diferença não chega a ser expressiva. Isto deve ser um ponto de cuidado na criação do modelo, pois a conversação gera interação, porém, a retenção do conhecimento organizacional está nos recursos de caráter informacional. No modelo, deve-se explorar que a maioria dos conteúdos seja significativamente mais informacional.

Voltando ao modelo espiral de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), observamos que os recursos em uma rede social, realmente permitem que o conhecimento seja criado na organização. Foi possível observar que 20% dos recursos estudados se propõem a externalizar o conhecimento de um indivíduo, ou seja, transformá-lo de tácito para explícito. Empatados com 16,67% dos recursos, estão os modos de conversão de explícito para explícito e tácito para tácito, exibidos como combinação e socialização, respectivamente. Por fim, e mais interessante, é verificar que 30% (o maior número de casos) dos recursos buscam a internalização do conhecimento, ou seja, irão disseminar o conhecimento para vários usuários da organização, transformando o conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Pra finalizar, em 33,33% dos recursos disponíveis, será necessário analisar o perfil do autor (promoção pessoal) verificando se a informação é de fato confiável. Com valor também expressivo, em 30% dos casos essa validação pode ser feita pela análise prévia de outros usuários por meio de *ranking* e comentários sobre o conteúdo disponível.

4.1 Modelo de mídia/rede social para *intranet* corporativa

Embasado no estudo sobre redes sociais, gestão do conhecimento, redes de relacionamento *web* e estratégia organizacional voltada para o aprendizado e crescimento, o objetivo principal desse trabalho foi correlacionar esses temas a fim de gerar o modelo – ou *checklist* – de funcionalidades principais que será apresentado – e que pode resultar em uma melhor disseminação e retenção do conhecimento organizacional.

Os recursos que devem estar contidos no modelo foram classificados nas tabelas do ANEXO 1 de acordo com suas características. A partir de seus objetivos, tipos de conteúdo e tipos de transformação do conhecimento, serão apresentados croquis textuais das telas sugeridas para organização dos recursos em uma *intranet* colaborativa corporativa. A descrição do que significa cada recurso e a justificativa para sua classificação estão contidas na íntegra deste trabalho (REZENDE e SANTOS, 2010, p. 66-85).

Para organizar os conteúdos descritos em um modelo de *intranet* colaborativa, faz-se necessário agrupá-los seguindo uma lógica que garanta uma boa experiência para o usuário. A classificação servirá para guiar uma construção balanceada do croqui da página principal e a descrição textual de algumas telas principais apresentadas.

Ao adotar o modelo proposto, as empresas terão liberdade para definir o *layout* e o posicionamento dos módulos de acordo com suas necessidades. As seções ilustram alguns exemplos de estratégias que podem ser adotadas na implementação. Apresentamos um croqui visual da página principal e uma descrição textual das telas principais. Cada organização poderá trabalhar os temas e criar outros de acordo com os recursos abordados nesse trabalho modelando o sistema de acordo com sua necessidade.

O interessante é que através da adoção de indicadores (ANEXO 2), também será possível incluir mais recursos de determinado tipo, para aumentar a adesão da rede que não esteja permeando bem a organização. Esse é um dos principais benefícios da classificação.

4.1.1 Página principal

Na página principal do modelo devem ser exploradas as características motivacionais da *web* colaborativa, de forma que o usuário se sinta motivado a abrir o sistema sempre que chegar ao ambiente de trabalho. A *intranet* colaborativa também deve funcionar como um ponto de partida para as atividades diárias, proporcionando aos funcionários *links* diretos para os principais sistemas da empresa, para as principais notícias da organização, para seu calendário e para seus relacionamentos. O foco inicial deve prioritariamente ser o usuário. A primeira página da *intranet* não deve ser a página de uma repartição/área, mas “do usuário”.

A partir da *home*, também deverão haver *links* para a página de perfis de outros usuários, de comunidades, de relacionamentos, de wikis, de notícias da organização, de documentação, e de sistemas gerais importantes para a organização.

Ao final da apresentação de cada módulo serão apresentados os índices dos recursos utilizados ou necessários para sua construção. Ex: (Anexo 1, itens x, y, z).

Os módulos que devem existir nessa página – ilustrados no Anexo 3 - são:

Links para as áreas com nivelamento hierárquico, permitindo que o usuário entre na comunidade de sua área ou das áreas na qual é subordinado.

Perfil do usuário, permitindo que o usuário insira uma foto e disponibilize dados pessoais como idade, formação acadêmica, área em que atua, etc (ANEXO 1, item 4b).

Pesquisa, para que o usuário filtre dados por comunidade, por temas relevantes ou genericamente. A pesquisa deve conter um modo avançado para possibilitar filtros separados nos diversos módulos da *intranet*. Deve ser possível filtrar eventos, *hashtags*, perfis de usuários, conteúdos inseridos nas wikis, blogs e documentos, comunidades, usuários, unidades da organização, notícias, itens multimídia e quaisquer outros conteúdos que trafeguem na rede (ANEXO 1, itens 2c, 4c, 5c).

Calendário compartilhado, para que o usuário lembre seus compromissos, cadastre novos itens na agenda, e convide pessoas ou áreas em massa (ANEXO 1, item 15b).

Documentos e Wikis, de forma que sempre que haja alguma atualização nessas funcionalidades, seja disponibilizado para os usuários um alerta rápido e intuitivo sobre a atualização – para que ele verifique se há interesse no tema (ANEXO 1, itens 9a, 1b, 2c).

Bloco de atividades em 140 caracteres, permitindo que o usuário utilize um sistema de envio de mensagens rápidas para explicitar o que está fazendo, que atividade realizou, como se sente, envie mensagens para outros usuários (@) ou mantenha registros importantes com chaveamento por *hashtags* (#) (ANEXO 1, itens 2a, 1b, 2b, 2c, 3c, 2e).

Últimas atividades pessoais e dos contatos, exibindo mensagens automáticas integradas aos sistemas da empresa, para que os usuários saibam em que seus contatos estão trabalhando ou qual mensagem rápida deixaram (ANEXO 1, itens 3a, 1b, 3b, 7b, 2c, 3c).

Últimas notícias da organização exibidas em 140 caracteres, possibilitando ainda que o usuário seja capaz de expandir a notícia para ler sua íntegra (ANEXO 1, itens 1a, 1b).

Repositório Multimídia, viabilizando que o usuário faça *upload* de arquivos de áudio, vídeo ou imagens a compartilhar e também veja os arquivos que seus contatos estão compartilhando (ANEXO 1, itens 8a, 1b, 10b, 11b, 12b, 13b, 14b, 2c, 9c, 10c, 13c).

Relacionamentos, exibindo os contatos do usuário que acessaram o sistema recentemente, permitindo a troca de mensagens. Deve ser possível pesquisar usuários que não são vínculos diretos para torná-los parte da rede pessoal (ANEXO 1, itens 4a, 1b, 3b, 5b).

Temas favoritos, exibindo uma coletânea dos assuntos de preferência do usuário. São exibidas as categorizações de todos os itens da rede que o usuário marca como “Gostei/Curti” ou páginas da *web* que o usuário considera relevante. Deve haver no sistema, módulos para correlacionar temas favoritos pessoais, integrados aos temas que possuem maior foco na empresa (ANEXO 1, itens 6a, 7a, 1b, 1c, 2c).

Comunidades, exibindo aquelas cadastradas ou ingressadas pelo usuário, e permitindo que ele visualize todas as comunidades podendo ainda aderir a outras. As comunidades podem ser das áreas da empresa, de interesses gerais dos funcionários ou de grupos de trabalho. Devem-se destacar as comunidades organizacionais que farão o papel de *intranets*. Para ilustrar, alguns exemplos de comunidades possíveis são: “Comunidade da Secretaria de TI” (organizacional), “Comunidade do grupo de Arquitetura da Informação” (grupos de trabalho), e “Comunidade do Futebol” (interesses gerais). Nesse sentido, cada grande área da empresa fará jus a uma comunidade, exibindo alí fóruns, notícias, e permitindo o relacionamento intra-organizacional dos funcionários. (ANEXO 1, itens 1a, 1b, 6b, 2c).

Próximos eventos cadastrados e previstos, exibindo a lista cronológica que o usuário se cadastrou. Exibe também todos os eventos disponíveis na empresa para que o usuário se cadastre interagindo com outras áreas e aumentando a sinergia (ANEXO 1, itens 9b e 2c).

4.1.2 Página de comunidades organizacionais

As comunidades da organização devem trazer conteúdos informativos relacionados à empresa. Devem ser páginas com foco em serviços e informação. É necessário prover acesso rápido a serviços mais procurados e facilitar que informações sobre as unidades sejam encontradas facilmente: Membros da unidade; Ramais da unidade; Localização da unidade; Atribuições da unidade; Eventos da unidade, etc.

4.1.3 Página de perfil do usuário

A página de criação de perfis profissionais ajuda na autopromoção dos funcionários. Esse perfil, a exemplo do LinkedIn, deve conter informações de relevância profissional, tais como: Formação acadêmica; Experiência profissional; Cursos realizados; Habilidades; Interesses profissionais; e Premiações e títulos. O perfil também deve conter informações básicas como dados pessoais, fotos e contatos. O mais interessante no que diz respeito à colaboração nesse recurso, é a possibilidade de avaliação de trabalhos realizados por funcionários em níveis hierárquicos superiores ou colegas de trabalho. Tal avaliação pode contar como uma espécie de atestado de qualidade do funcionário para motivar seu crescimento interno. Além disso, é interessante a aplicação de comentários utilizados na finalização de ordens de serviço em outros sistemas sobre a qualidade do atendimento.

O perfil do usuário também deve trazer suas características/atuções na rede como mensagens enviadas, textos elaborados, eventos criados, arquivos de áudio, vídeo e imagem enviados para o servidor, temas favoritos, etc.

4.1.4 Página de relacionamentos

Na página de relacionamentos o usuário deve ser capaz de ver seus vínculos diretos, trocar mensagens com eles, comentar seus perfis profissionais, e convidá-los a participar de eventos cadastrados. Também deve ser possível pesquisar outros contatos em qualquer área da empresa, para estabelecer vínculos e buscar informações, como endereço de *e-mail*, localização na empresa e ramal.

4.1.5 Página de comunidades gerais

Assim como as comunidades criadas para as empresas, deve haver no sistema comunidades de interesses gerais dos usuários. As funcionalidades nas comunidades devem ser pelo menos: a possibilidade de fazer parte da comunidade; criação de fóruns; comentários em fóruns; *upload* de arquivos para a comunidade; criação de eventos para a comunidade e criação de álbuns multimídia.

4.1.6 Página de notícias e informações gerais

A página de notícias pode ou não fazer parte das comunidades. Sugere-se que seja criada uma página especial para integrar as notícias de todas as áreas da empresa. O objetivo é que qualquer usuário possa começar a entender quais os processos e atividades são realizados na empresa, tendo capacidade de se posicionar quanto ao seu papel executado na mesma.

4.1.7 Página de eventos

A marcação de eventos é um item importante em uma rede social para permitir a interação *off-line*, ou seja, fora do ambiente virtual. A página de eventos deve permitir que os usuários marquem eventos e se inscrevam nos eventos marcados por outras pessoas. Ao abrir um evento deve ser possível ver as informações descritórias e quem estará presente (inscrito) no mesmo. Os participantes de um evento devem ser capazes de postar fotos e vídeos, dar uma nota e fazer comentários. Além disso, deve haver um calendário compartilhado com todos os eventos da organização, para que os que almejem se inscrever possam filtrá-los – atraídos por participantes inscritos, áreas da empresa, ou foco do evento. Essa funcionalidade aumentará a motivação do usuário e a sinergia da empresa.

4.1.8 Página de conteúdos multimídia

A página de conteúdos multimídia deve possibilitar a utilização dos recursos descritos no Anexo 1, itens 8a, 1b, 10b, 11b, 12b, 13b, 14b, 2c, 9c, 10c e 13c. Dentre eles, estão a criação de vídeos tutoriais e álbuns de fotos por áreas da empresa, por exemplo.

4.1.9 Página de Wikis

Na página de wikis podem ser seguidos padrões já disponíveis em mercado. Devem ser adotadas soluções que permitam a busca por assuntos diversos, a edição conjunta de textos por usuários diferentes e o agrupamento de conteúdos por temas relacionados.

4.1.10 Página de documentações

Sugere-se que sejam adotadas técnicas de sistemas GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) para elaboração do modelo da página de documentações. Apesar disso, fazendo parte de uma *intranet* colaborativa, esse módulo não deve ser tratado simplesmente como um sistema de armazenamento de arquivos. Ele deve implementar categorização de documentos, tabelas de temporalidade e versionamento, ações de disposição e controles de níveis de segurança buscando melhorar a experiência do usuário no compartilhamento de dados e na busca por eles. A idéia é que os documentos não sejam gravados mais localmente, mas sempre na rede – respeitando regras de acesso.

4.2 Validação do modelo sob o ponto de vista teórico e visão estratégica

Considerando esse modelo, podemos verificar que, segundo Santos, Pacheco e Pereira 2010 *apud* Terra, 2000, p.203, uma organização que adote esse modelo poderá vir a ser considerada uma “empresa que aprende”. Para tanto, o grupo *knowledge workers* elencou uma série de questões e desafios que, se resolvidas, trariam grandes benefícios para as empresas nesse sentido. Contextualizando ao modelo, os resultados esperados são os seguintes:

Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas? As competências individuais dos colaboradores das empresas podem ser encontradas e filtradas por meio das aplicações de perfis profissionais, dentro do modelo apresentado. Nesse módulo seria possível verificar os dados acadêmicos e profissionais de cada funcionário, e também filtrar genericamente por competências desejadas a fim de encontrar uma pessoa adequada para determinada tarefa.

Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos trabalhadores? A utilização da rede social como ferramenta de trabalho em uma *intranet*, permite que os usuários interajam entre si, e dominem rapidamente a plataforma criando um perfil, se conectando a amigos, “blogando”, criando eventos e convidando pessoas, etc. Após se familiarizarem com a plataforma, o usuário se sentirá estimulado a gerar conteúdos significativos para criar mais conexões e mostrar o seu valor para outras pessoas. Essa relação do usuário com a rede social o deixa seguro para explicitar o conhecimento tácito nas wikis, nos blogs, comentando o trabalho de colegas e se promovendo diante da empresa.

Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações? Apesar da complexidade dessa questão, podemos focar na relação de causa e efeito da adoção do ambiente de redes sociais. Os investimentos em uma *intranet* colaborativa bem embasada teoricamente e bem estruturada permitirão que haja grande fluxo de informações trafegando na rede. E mesmo com essa característica caótica de externalização, os filtros e ferramentas de classificação e recuperação de informações, podem ser eficazes utilizando padrões já adotados pelas mídias atuais. O maior ganho para a organização é a retenção de parte do conhecimento

tácito dos funcionários, permitindo que a evasão da empresa não prejudique de forma tão impactante o patrimônio/capital intelectual das organizações.

Quais sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado? Nesse trabalho foi apresentado que não se devem criar regras ou uma política de coerção para utilização do ambiente em rede social. As grandes motivações dos usuários devem ser moldadas estimulando a criatividade e o aprendizado por meio de ferramentas que permitam a interação social, que é uma necessidade básica do ser humano.

Como incentivar e premiar o *knowledge sharing* (compartilhamento de conhecimento) e desencorajar o *knowledge holding* (que as pessoas guardem o conhecimento para si)? Os estímulos nas redes sociais para compartilhamento de conhecimento já estão embarcados no modelo apresentado, entretanto, podem ser adotadas políticas de recompensas para os usuários que forem considerados mais atuantes e relevantes na rede. Além de sentir prestígio ao ver seu nome no topo dos *rankings* e se automotivarem, os funcionários “modelos” podem ser encontrados pelo RH através das estatísticas do ambiente para possíveis premiações – treinamentos ou participação em tomadas de decisão nas áreas em que se destaca, por exemplo - pelas práticas de compartilhamento de informações. Dessa forma, os funcionários serão estimulados a compartilhar o conhecimento ao invés de retê-lo.

5. CONCLUSÃO

Após analisar os principais conceitos de redes sociais sob o ponto de vista antropológico e sociológico, construir um embasamento teórico sobre gestão do conhecimento baseado na espiral de Nonaka e Takeuchi, classificar as principais mídias sociais e os recursos que as proporcionaram tamanho sucesso, e identificar como a perspectiva do aprendizado e crescimento influi na estratégia empresarial, o trabalho de fato traz uma proposta contundente para promover uma melhor retenção do capital intelectual de uma empresa, por meio das Mídias Sociais em ambiente *Intranet: a Intranet Colaborativa*.

É possível esperar que a estrutura apresentada seja capaz de gerar nas organizações mais conhecimento retido, e permeá-lo por suas diversas áreas a partir de experiências individuais dos colaboradores, em detrimento de materiais e documentos, como livros e manuais.

A maioria das interações da rede puderam ser justificadas e alinhadas ao dia-a-dia corporativo. Por meio dos recursos classificados com objetivos motivacionais, foi possível propor maneiras para obter sinergia e envolvimento interpessoal dos setores organizacionais.

O alinhamento das redes sociais às informações organizacionais no modelo, por meio dos menus com informações corporativas, disponibilizou insumos para que cada colaborador da organização possa entender melhor seu papel dentro do processo de negócio.

O resultado do agrupamento de todos os recursos foi a elaboração de um ambiente no qual as informações possam trafegar de maneira caótica, sem que isso limite a recuperação e a filtragem dos dados, de acordo com interesses diversos definidos de maneira aleatória pelos gestores de diversas áreas e colaboradores do sistema.

Esse trabalho foi importante para elencar os recursos necessários para desenvolver uma *intranet* social. Entretanto, o modelo proposto não previu seu desenvolvimento e aplicação direta no mundo real das organizações. É necessário que o modelo seja implementado e colocado à prova, verificando a médio ou longo prazo se os resultados almejados foram de fato alcançados.

É possível que uma ferramenta que atenda aos objetivos propostos seja instalada e utilizada para esta finalidade. Existem diversas ferramentas como o Microsoft SharePoint 2010, IBM Lotus, Liferay e o Alfresco, que possuem várias das características abordadas, porém, ainda caberia um estudo detalhado se de fato elas atendem aos recursos estudados.

Essa prática seria capaz de analisar pontos fracos do modelo e propor melhorias, tornando-o de fato, um ambiente completamente validado e imperativo nas organizações, que possuem alta rotatividade de funcionários – a grande maioria delas, principalmente no setor público – para retenção do capital intelectual da empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Paulo Júnior; PACHECO, Fernando Flávio; PEREIRA, Heitor José, SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001 267 p.: il.; 23 cm. Disponível em <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/livro_formato_pdf.zip>. Acessado em: 06 de junho de 2010.

CARVALHO, R. B.; CHOO, Chun Wei; FERREIRA, M. A. T. **Evoluindo da intranet para o portal corporativo: as trilhas para a gestão do conhecimento**. Online. 2007. Disponível em: <http://portal.portaltwservices.com.br/portal/page/portal/PortalTWServices/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Artigos%20Publicados/ListaArtigosPublicados/EVOLUINDO05_0.PDF> Acessado em: 06 de junho de 2010.

COLTRE, Sandra Maria. **Aplicação do modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em instituições de ensino superior – IES, para a promoção da qualidade da educação permanente**. Doutorado em Engenharia de Produção UFSC. Florianópolis 2004.

DUBNER, Alan. **Linkedin: a principal mídia social dos negócios**. Online. 2009. Disponível em: <<http://www.midiasocial.com.br/home/linkedin.asp>>. Acessado em: 17 de junho de 2010.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. P. 83 – (Série temas de interesse do legislativo; n. 13)**

FROTA, Cristiane Souto; PANTOJA, Ricardo Rodrigues. **Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi**. Online. Disponível em <http://portal.portaltwservices.com.br/portal/page/portal/PortalTWServices/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Artigos%20Publicados/ListaArtigosPublicados/PDF_Artigo_Teoria_Nonaka_Takeuchi.pdf>. Acessado em: 06 de junho de 2010.

HARRIS, Marvin. **The Rise of Anthropological Theories**. Londres, Routledge & Kegan Paul. Edição atualizada. 2001.

HOMMERING, Nádia Maria dos Santos. **O profissional da informação e a gestão do conhecimento nas empresas: Um novo espaço para atuação, com ênfase no processo de mapeamento do conhecimento e disponibilização por meio da Intranet**. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação. USP. São Paulo. 2001.

KAPLAN Andreas M., HAENLEIN Michael. **Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media**, Business Horizons, Vol. 53, Issue 1. 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RECUERO, Raquel **Sites de Rede Social e Apropriação: Uma discussão**. Social Media. Online. Disponível em <http://www.pontomidia.com.br/raquel/arquivos/sites_de_rede_social_e_apropriacao_uma_discussao.html>. Acessado em: 05 de junho de 2010.

RECUERO, Raquel e ZAGO, Gabriela. **Em busca das “Redes que importam”. Redes sociais e capital social no Twitter**. Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Comunicação. Compós. Disponível em <http://www.pontomidia.com.br/raquel/arquivos/sites_de_rede_social_e_apropriacao_uma_discussao.html>. Acessado em: 05 de junho de 2010.

Rezende, Leandro Borges e Santos, Alysson. **Estudo de um modelo de rede de relacionamento web como ferramenta estratégica para disseminação do conhecimento corporativo**. MBA em Governança em TI. Brasília. 2010. Online. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/58239323/Estudo-de-um-modelo-de-rede-de-relacionamento-web-como-ferramenta-estrategica-para-disseminacao-do-conhecimento-corporativo>>.

SVEIBY, K. E.. **A nova riqueza das organizações** – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALOR ECONÔMICO; HADAR, Giora. **Interação para gerar conhecimento**. Disponível em <<http://www.valoronline.com.br/?impresso/carreira/292/6295912/interacao-para-gerar-conhecimento>>. Acessado em: 05 de junho de 2010.

6. ANEXOS

ANEXO 1 – Tabelas de classificação dos recursos das mídias sociais (Rezende e Santos, 2010, p. 90-94).

Recurso do Objetivo: Compartilhamento do conhecimento	
1a	Exposição de conteúdos textuais e utilização de imagens, áudios e vídeos no corpo dos textos
2a	Exposição de conteúdos em poucos caracteres (microtextos) aliados a conteúdos multimídia
3a	Status automático de atividades realizadas na empresa;
4a	Comunicação pública por meio de comentários rápidos (scraps)
5a	Colaboração em conteúdos por usuários diferentes em momentos diferentes para descrição formal de informações técnicas
6a	Categorização de páginas por assuntos favoritos
7a	Agrupamento de informações por temas relevantes em determinadas áreas e classificação da relevância
8a	Criação de grupos de vídeos tutoriais de áreas técnicas da empresa
9a	Organização de documentação formal
Recurso do Objetivo: Motivação	
1b	Comentários
2b	Utilização de caracter especial (@) para destinar mensagens a usuários específicos e possibilitar respostas (replies)
3b	Possibilidade de relacionamento na rede (seguidores)
4b	Criação de perfis profissionais
5b	Estabelecimento de vínculos: diretos e explícitos, por áreas de atuação na empresa, por áreas do conhecimento, por área de interesse profissional
6b	Estabelecimento de vínculos por comunidades de afinidades gerais;
7b	Status personalizados de atividades do usuário
8b(4a)	Comunicação pública por meio de comentários rápidos (scraps)
9b	Criação de eventos; Inscrição em eventos; Comentários sobre eventos; Inserção de fotos e vídeos relacionados a um evento; Ranking e comentários de eventos; Calendário de eventos com filtro por participante, área da empresa e assunto;
10b	Corte e edição de imagens na web
11b	Criação de álbuns de fotos por áreas da empresa, por fotos particulares, por eventos da empresa
12b	Criação de lista de vídeos favoritos por usuário
13b	Ranking de vídeos mais relevantes e mais acessados
14b	Inserção intuitiva de vídeos e upload com conversor flv server side
15b	Calendário compartilhado organizacional

Recurso do Objetivo: Organização de Conteúdo

1c	Agrupamento de conteúdos relacionados por assunto, por tags e por data
2c	Ranking
3c	Criação de palavras chaves – (#) hashtags – nos conteúdos textuais
4c	Filtros de conteúdos por hashtags
5c	Geração de Feeds para buscas nos conteúdos
6c(6a)	Categorização de páginas por assuntos favoritos
7c(7a)	Agrupamento de informações por temas relevantes em determinadas áreas e classificação da relevância
8c(11b)	Criação de álbuns de fotos por áreas da empresa, por fotos particulares, por eventos da empresa
9c	Agrupamento de fotos por tags e assuntos
10c	Filtragem de fotos por títulos ou usuários de áreas diferentes de uma empresa
11c(12b)	Criação de lista de vídeos favoritos por usuário
12c(13b)	Ranking de vídeos mais relevantes e mais acessados
13c	Filtragem de vídeos por tags, usuários da empresa
14c(9a)	Organização de documentação formal

Tipo de Conteúdo: Informativo

1d(1a)	Exposição de conteúdos textuais e utilização de imagens, áudios e vídeos no corpo dos textos
2d(1b)	Comentários
3d(2a)	Exposição de conteúdos em poucos caracteres (microtextos) aliados a conteúdos multimídia
4d(4b)	Criação de perfis profissionais
5d(6b)	Estabelecimento de vínculos por comunidades de afinidades gerais;
6d(3a)	Status automático de atividades realizadas na empresa;
7d(5a)	Colaboração em conteúdos por usuários diferentes em momentos diferentes para descrição formal de informações técnicas
8d(6a)	Categorização de páginas por assuntos favoritos
9d(7a)	Agrupamento de informações por temas relevantes em determinadas áreas e classificação da relevância
10d(8a)	Criação de grupos de vídeos tutoriais de áreas técnicas da empresa
11d(9a)	Organização de documentação formal

Tipo de Conteúdo: Conversacional

1e(1b)	Comentários
---------------	-------------

2e	Exposição de conteúdos em poucos caracteres (microtextos) aliados a conteúdos multimídia
3e(2b)	Utilização de caracter especial (@) para destinar mensagens a usuários específicos e possibilitar respostas (replies)
4e(5b)	Estabelecimento de vínculos: diretos e explícitos, por áreas de atuação na empresa, por áreas do conhecimento, por área de interesse profissional
5e(6b)	Estabelecimento de vínculos por comunidades de afinidades gerais;
6e(7b)	Status personalizados de atividades do usuário
7e(4a)	Comunicação pública por meio de comentários rápidos (scraps)
8e(9b)	Criação de eventos; Inscrição em eventos; Comentários sobre eventos; Inserção de fotos e vídeos relacionados a um evento; Ranking e comentários de eventos; Calendário de eventos com filtro por participante, área da empresa e assunto;
9e(12b)	Criação de lista de vídeos favoritos por usuário

Tipo de Conversão do Conhecimento: Externalização

1f(1a)	Exposição de conteúdos textuais e utilização de imagens, áudios e vídeos no corpo dos textos
2f(1b)	Comentários
3f(2e)	Exposição de conteúdos em poucos caracteres (microtextos) aliados a conteúdos multimídia
4f(6b)	Estabelecimento de vínculos por comunidades de afinidades gerais;
5f(5a)	Colaboração em conteúdos por usuários diferentes em momentos diferentes para descrição formal de informações técnicas
6f(8a)	Criação de grupos de vídeos tutoriais de áreas técnicas da empresa

Tipo de Conversão do Conhecimento: Combinação

1g(1b)	Comentários
2g(2b)	Utilização de caracter especial (@) para destinar mensagens a usuários específicos e possibilitar respostas (replies)
3g(6b)	Estabelecimento de vínculos por comunidades de afinidades gerais;
4g(7e)	Comunicação pública por meio de comentários rápidos (scraps)

Tipo de Conversão do Conhecimento: Socialização

1h(3c)	Criação de palavras chaves – (#) hashtags – nos conteúdos textuais
2h(6b)	Estabelecimento de vínculos por comunidades de afinidades gerais;
3h(5a)	Colaboração em conteúdos por usuários diferentes em momentos diferentes para descrição formal de informações técnicas
4h(6a)	Categorização de páginas por assuntos favoritos

Tipo de Conversão do Conhecimento: Internalização

1i(1a)	Exposição de conteúdos textuais e utilização de imagens, áudios e vídeos no corpo dos textos
2i(1b)	Comentários
3i(2e)	Exposição de conteúdos em poucos caracteres (microtextos) aliados a conteúdos multimídia
4i(6b)	Estabelecimento de vínculos por comunidades de afinidades gerais;
5i(5a)	Colaboração em conteúdos por usuários diferentes em momentos diferentes para descrição formal de informações técnicas
6i(6a)	Categorização de páginas por assuntos favoritos
7i(7a)	Agrupamento de informações por temas relevantes em determinadas áreas e classificação da relevância
8i(8a)	Criação de grupos de vídeos tutoriais de áreas técnicas da empresa
9i(9a)	Organização de documentação formal

ANEXO 2 - Quadro de modelo de Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento proposto neste projeto (Rezende e Santos, 2010, p. 110).

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento na empresa	OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de um modelo de rede social intranet integrada aos processos da empresa.
	INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Número de usuários atuantes na rede (verificado por quais usuários postam conteúdos); • Número de comunidades criadas por unidade de tempo; • Número de textos wikis criados por unidade de tempo; • Número de blogs criados por unidade de tempo; • Número de eventos criados por unidade de tempo; • Número médio de usuários que participam de eventos promovidos pela empresa ou por outros usuários na rede;
	METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Migrar toda a <i>intranet</i> informacional da empresa para o modelo de comunidades na rede <i>intranet</i> no prazo de 1 ano; • Tornar-se referência no mercado com a adoção do modelo de rede social colaborativa; • Utilizar o sistema de <i>intranet</i> como parte integrante do negócio por meio de todos os colaboradores em até 2 anos.
	INICIATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do sistema de <i>intranet</i> colaborativa e acompanhamento de sua utilização por meio dos indicadores estabelecidos; • Planejamento de plano de recompensas para usuários mais atuantes na rede ou que geraram idéias inovadoras capazes de melhorar os processos de trabalho; • Patrocínio e divulgação de eventos criados na rede; • Estabelecimento de concursos para eleição dos melhores

		<p>conteúdos inseridos na rede;</p> <ul style="list-style-type: none">• Premiar mensalmente a melhor idéia promovida na rede;
--	--	---

