

## MOTIVAÇÃO PARA A COLABORAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Cristiana L. M. Tonassi

Eudes N. Nunes da Silva

Jose Carlos M. Magno

Rafael Ribeiro Tonassi

Tatiana de Oliveira Nunes

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

---

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

---

Prof. Paulo Josef Hirsch, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

JULHO DE 2010

MAGNO, JOSÉ CARLOS; NUNES, TATIANA DE OLIVEIRA;  
TONASSI, CRISTIANA L. M.; TONASSI, RAFAEL RIBEIRO;  
SILVA, EUDES N. NUNES DA

Motivação para a Colaboração nas Organizações /  
Cristiana L. M. Tonassi, Eudes N. Nunes da Silva, Jose  
Carlos M. Magno, Rafael Ribeiro Tonassi, Tatiana de  
Oliveira Nunes. – Rio de Janeiro, UFRJ/COPPE, 2010.

VII, 89 p.: il.; 29,7 cm

Orientador: Paulo Josef Hirsch

Especialização (Projeto Final) –  
UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção, 2010.

Referências Bibliográficas: p. 67-70.

1. Gestão do Conhecimento. I. Hirsch, Paulo Josef. II.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa  
de Engenharia de Produção. III. Motivação para a  
Colaboração nas Organizações.

Resumo do Projeto final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

## MOTIVAÇÃO PARA A COLABORAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Cristiana L. M. Tonassi

Eudes N. Nunes da Silva

José Carlos M. Magno

Rafael Ribeiro Tonassi

Tatiana de Oliveira Nunes

Julho/2010

Orientador: Paulo Josef Hirsch

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho descreve a proposta de um modelo que tem como objetivo utilizar o reconhecimento individual, baseado em avaliação descentralizada feita pelos próprios indivíduos da organização, como forma de motivar a colaboração e a geração de conteúdo relevante para as organizações. A abordagem metodológica parte da avaliação dos objetivos estratégicos da organização, verificando o nível de maturidade das ferramentas de Gestão do Conhecimento a partir de indicadores baseados em: frequência de acesso, volume de participação efetiva na geração de conteúdo e sua relevância. Em seguida, propõe-se uma adequação do modelo e sua aplicação às respectivas ferramentas de Gestão do Conhecimento. Desta forma, é estabelecido um modelo de avaliação que servirá para: propiciar aumento da quantidade e da qualidade dessas contribuições, permitir a seleção e a organização de conteúdo e mapear competências e relacionamentos existentes na rede.

Final Project abstract, presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of specialist in Knowledge Management and Enterprise Intelligence.

## MOTIVATION FOR COLLABORATION IN ORGANIZATIONS

Cristiana L. M. Tonassi

Eudes N. Nunes da Silva

Jose Carlos M. Magno

Rafael Ribeiro Tonassi

Tatiana de Oliveira Nunes

July/2010

Advisors: Paulo Josef Hirsch

Department: Industrial Engineering

This work describes a proposal for a model that aims to use individual recognition based on decentralized evaluation, done by the individuals in the organization, as a way to motivate collaboration and improve the generation of relevant content for organizations. The methodology starts from the evaluation of the organization's strategic objectives, verifying the level of maturity of the knowledge management tools through indicators based on: frequency of access, volume of effective participation in the generation of content and its relevance. Then, propose a fit of the model and its application to the respective tools of knowledge management. Thus is established an evaluation model that intent to: increase the quantity and quality of these contributions, enable content selection and arrangement, map skills and existing relationships in the network.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>3</b>
1.1. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO .....	3
1.1.1. O setor de telecomunicações no Brasil .....	3
1.1.2. Breve história da Oi.....	7
1.1.3. Perfil e valores da Oi .....	8
<b>2. DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>11</b>
2.1. OS PROGRAMAS DE COLABORAÇÃO NA OI .....	11
2.2. LEVANTAMENTO DE DADOS .....	12
2.3. ANÁLISE DOS DADOS E DIAGNÓSTICO .....	14
2.3.1. Evolução histórica dos programas de colaboração.....	14
2.3.2. Crescimento da participação nos programas de colaboração.....	15
2.3.3. Temas preferidos dos usuários.....	16
2.3.4. Relevância dos resultados dos programas de colaboração.....	17
2.3.5. Conformidade com a estratégia e os valores da Oi.....	17
2.3.6. Receptividade dos usuários aos ambientes dos programas de colaboração.....	18
2.4. ANÁLISE SWOT .....	19
<b>3. PLANO DE AÇÃO</b> .....	<b>29</b>
3.1. INTRODUÇÃO .....	29
3.2. MODELO DE COLABORAÇÃO E O FRAMEWORK .....	32
3.3. PESQUISA SOBRE GESTÃO DA COLABORAÇÃO EM SITES .....	33
3.3.1. Definições utilizadas.....	37
3.3.2. Avaliação dos sites .....	39
3.3.2.1. Frequência.....	39
3.3.2.2. Participação.....	39
3.3.2.3. Relevância .....	40
3.3.2.4. Mapeamento.....	40
3.3.2.5. Reconhecimento.....	41

3.3.2.6. Grau de complexidade.....	41
3.3.2.6.1. Frequência .....	41
3.3.2.6.2. Participação .....	42
3.3.2.6.3. Relevância .....	42
3.3.2.6.4. Reconhecimento .....	43
3.3.2.6.5. Mapeamento de conteúdo.....	43
3.3.2.6.6. Mapeamento de relacionamento.....	44
3.3.3. Resultado da avaliação .....	44
3.3.3.1. iTunes Store .....	44
3.3.3.2. Amazon .....	45
3.3.3.3. Yahoo Answer.....	46
3.3.3.4. Askville .....	46
3.3.3.5. Slashdot.org .....	47
3.3.3.6. YELP.....	48
3.3.3.7. TripAdvisor.....	48
3.3.3.8. Fiat Mio.....	49
3.3.3.9. Nokia Support Discussion .....	50
3.3.4. Considerações .....	50
3.4. MODELO CONCEITUAL SUGERIDO .....	51
3.4.1. Tipos de fóruns .....	52
3.4.2. Avaliação de participação e frequência.....	52
3.4.3. Avaliação de conteúdo .....	53
3.4.4. Mapeamento de conhecimento .....	54
3.4.5. Pontuação final de cada usuário .....	55
3.4.6. Ferramenta de simulação.....	55
3.5. PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	57
<b>4. QUESTÕES COMPLEMENTARES .....</b>	<b>61</b>
4.1. AMADURECIMENTO DO MODELO PROPOSTO.....	61
4.2. APROFUNDAMENTO NO CAPITAL ESTRUTURAL .....	62

4.3. APROFUNDAMENTO NO CAPITAL HUMANO .....	63
4.4. APROFUNDAMENTO NO MAPEAMENTO DE RELACIONAMENTO .....	64
4.5. OUTRAS EXEMPLOS DE APLICAÇÃO .....	64
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>65</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>71</b>

## INTRODUÇÃO

O conhecimento, em seu mais amplo aspecto, é fundamental para as organizações, uma vez que tem valor como fator de diferenciação e inovação em um mercado que exige respostas cada vez mais simples e rápidas para problemas cada vez mais complexos. Apesar de toda a estrutura que as organizações desenvolvem no sentido de obterem maiores retornos de seus investimentos em capital intelectual, apostando em iniciativas como fóruns, portais e outros ambientes colaborativos, esse processo depende necessariamente das pessoas e de sua disponibilidade à colaboração e cooperação. Mas, o que leva uma pessoa a colaborar? O que realmente a motiva?

Acreditamos que o reconhecimento objetivo e direto é um grande fator de motivação para qualquer ação humana. Quanto mais objetivo for o reconhecimento, maior será o empenho no sentido de alcançar novos patamares de reconhecimento e, de uma forma muito direta, isso pode se transformar em resultado para as organizações.

Nas organizações existem diversas formas de reconhecimento com o objetivo motivacional estabelecidas pela Gestão de Pessoas (BISPO, 2010a e 2010b, CASTRO, 2010, RUGGIERO, 2010): aumento salarial, promoção, prêmios, elogios, visibilidade, meritocracia, entre outras, porém, independente de como o colaborador pode ser recompensado pela sua contribuição nas iniciativas de Gestão do Conhecimento, é necessário que essa contribuição possa ser medida e avaliada de acordo com a estratégia da empresa.

Sendo assim, o principal objetivo deste trabalho é contribuir para o aumento do índice de colaboração e organizar o conteúdo dos programas de colaboração das organizações para que ganhem relevância e possam ser gerenciados com foco estratégico. Ou seja, trata-se de criar um modelo de avaliação das colaborações

nestes programas que motive a participação, minimize as colaborações irrelevantes e, conseqüentemente, mine a necessidade de moderação excessiva.

A partir do diagnóstico dessa necessidade nas organizações, será apresentada uma metodologia para auxiliar a organização a construir seu modelo de avaliação de colaboração com base em sua estratégia e em seus valores. O foco de atuação será especificamente a empresa Oi e as pesquisas feitas na Internet sobre como as iniciativas de colaboração na web se organizam, pontuando e ordenando seu conteúdo para facilitar o acesso ao conteúdo mais relevante (inclusive nos sites de grandes organizações).

A primeira parte do trabalho traz um breve histórico sobre o setor de telecomunicações no Brasil e trata especificamente sobre a empresa Oi (capítulo Análise Estratégica da Organização). Em seguida, no segundo capítulo, são contextualizados os problemas da empresa analisada (capítulo Diagnóstico), que poderão ser minimizados com a implantação de um modelo de avaliação configurável para pontuar características de colaboração mais alinhadas com a estratégia da empresa. O Modelo Conceitual sugerido e a ampla pesquisa que deu base a este modelo são apresentados no capítulo Plano de Ação. Ao término deste capítulo é sugerido um plano de implantação do modelo e no capítulo seguinte (Questões Complementares) são apresentados os próximos passos que a empresa pode seguir para melhor utilização do modelo, assim como temas de trabalhos que poderão ser complementares a este. O trabalho é finalizado com as conclusões do grupo (capítulo Conclusão).

## **1. ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO**

### **1.1. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO**

#### **1.1.1. O setor de telecomunicações no Brasil**

O setor de telecomunicações tem uma longa história datada desde o Império do Brasil. É uma história fortemente marcada pelas políticas de concessões, pelo firme controle estatal e pela incapacidade de competição com companhias estrangeiras, que detinham mais tecnologia e mais qualidade de serviço. É por esse mesmo motivo -- e por causa do potencial de pesquisa e inovação que o Brasil na época não possuía -- que, desde o Império, vigorou a predominância das organizações multinacionais no fornecimento de serviços de telecomunicações.

As primeiras experiências com telecomunicações no Brasil datam de 1852, quando houve a ligação telegráfica direta entre o Palácio Imperial e o Quartel do Exército de São Cristóvão. Em 1873, acompanhando a expansão da telegrafia no restante do mundo e o avanço tecnológico movido pelos britânicos, a Western Inglesa ganha a concessão de 99 anos para implantação de cabos telegráficos no Brasil - somente em 1917, o telégrafo se tornaria propriedade da União. (FONSECA, 2009).

A telefonia chega mais tarde, em 1877, quando o primeiro telefone do país é instalado na então capital do Brasil, o Rio de Janeiro. Dois anos mais tarde, o Imperador D. Pedro II autoriza o funcionamento da primeira companhia telefônica do país. Nessa época, que fica entre o final do Império e a República Velha, o Brasil acompanha de perto as evoluções do setor (o próprio D. Pedro II conhecera o primeiro telefone de Graham Bell nos EUA). É na cidade de São Paulo que acontecem as primeiras transmissões de voz humana em telefonia sem fio, ainda em 1893. Em 1922, as

ligações de rádio, telegrafia e telefonia entre o Rio de Janeiro e Nova Iorque são estabilizadas (SIEMENS, 2009).

A primeira companhia telefônica do Brasil é a Brazilian Telephone Co., criada em 1881 e incorporada pela Brasilianische Electricitats Gesellschaft em 1899. A multinacional Siemens ganha concessão para exploração de serviço telefônico no Rio de Janeiro em 1897 e somente em 1955 surge a CTB, Companhia Brasileira de Telecomunicações (FONSECA, 2009).

Até então, o Brasil continua a manter o crescimento das telecomunicações graças ao empenho inicial e quase doméstico da Casa Imperial e das tecnologias trazidas pelas multinacionais, já que não havia nenhuma tecnologia genuinamente brasileira. Nesse período, o Brasil carecia de regulação governamental e a quantidade de empresas do setor crescia ilimitadamente. O mesmo cenário, que segue na República, permanece até a década de 1960, quando ocorre o fim da concorrência e inicia o processo de estatização (FONSECA, 2009).

Com o processo de estatização, surge o Código Brasileiro de Telecomunicações em 27 de agosto de 1962 com a função de disciplinar o setor, que agora é totalmente coordenado pelo governo federal. Dá-se também o surgimento da Embratel, Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A., sustentada pelo FNT - Fundo Nacional de Telecomunicações. Surge também o Conselho Nacional de Telecomunicações, subordinado ao Presidente da República, e o Ministério das Comunicações em 1967 (TELEBRÁS, 2009).

O Código Brasileiro de Telecomunicações definiu o Sistema Nacional de Telecomunicações que é uma política básica de oferta do serviço; em 1972, passou a ser operado pelo Sistema Telebrás da Telecomunicações Brasileiras S.A., Telebrás, criada com o objetivo de planejar, implantar e operar o sistema (FONSECA, 2009).

A Tabela 1 mostra as modificações de operação, licenciamento e regulamentação do setor de telecomunicações no Brasil antes e depois da década de 1960.

**Tabela 1** – Operação, licenciamento e regulamentação do setor de telecomunicações.

	Até 1960	Depois de 1960
Operação	Privada. Havia centenas de pequenas empresas e grandes empresas multinacionais ofertando o serviço.	Estatal. A exploração passa para a União. O governo compra a CTB e nasce a Embratel, sustentada por um fundo estatal, e depois a Telebrás que concentraria a operação.
Licenciamento	Por concessão. O governo federal, estadual e municipal distribuía as licenças com quase nenhuma burocracia.	Somente em caso de terceirização justificada pela União.
Regulamentação	Nenhuma. O governo não regulava a operação dos serviços.	É instituído o Código Brasileiro de Telecomunicações que coloca todo o setor sob monopólio do governo federal. Surge o Conselho Nacional de Telecomunicações, subordinado ao Presidente da República, e anos depois o Ministério das Comunicações.

Fonte: (TELEBRÁS, 2009).

Não houve significativas mudanças na operação do setor na década seguinte além da expansão da telefonia pública, de rua, e do aumento de linhas telefônicas contratadas. Na década de 1970, houve expansão do Sistema Telebrás que passou a operar mais de 95% dos terminais telefônicos em serviço (TELEBRÁS, 2009). De acordo com Nascimento (2008), somente na década de 1980 que transformações no setor começaram a ocorrer, motivadas pelas dificuldades econômicas e pelas mudanças políticas da época.

"O Estado definia as regras de concorrência e de acumulação do sistema econômico por meio de incentivos, subsídios, controle de

preços e custos (salários, insumos ou serviços públicos). Até a década de 80, houve forte intervenção reguladora, particularmente em investimentos, preços e salários, implicando reservas de mercado informais e eliminação da competição por preços em alguns setores ou indústrias. Desde o final dos anos 80, promove-se uma redefinição do papel do Estado, com especial ênfase na abertura comercial, privatização de empresas e na desregulamentação de algumas atividades econômicas. Busca-se configurar um novo modelo para a economia brasileira, com o parque industrial cada vez mais exposto à concorrência externa, o que torna urgentes investimentos em modernização, para manter ou ampliar sua competitividade. O cenário tornou-se muito diferente do existente e as estratégias das empresas passaram a ter, cada vez mais, uma visão global." (NASCIMENTO, 2008)

Foi somente em 29 de julho de 1998, com o setor já coordenado pela Agência Nacional das Telecomunicações, ANATEL, que a operação do setor voltou para o mercado privado, através da privatização do Sistema Telebrás. Nesse ano, entram na concorrência empresas como a Oi (na época denominada Telemar), Telefônica e outras empresas que iniciaram a modernização tecnológica do setor, deram início aos serviços de banda larga e conduziram a expansão da telefonia móvel seguindo um patamar de nível internacional (SIEMENS, 2009).

Atualmente o setor de telecomunicações pode ser dividido em seis segmentos: telefonia fixa, comunicação móvel, comunicação multimídia, TV por assinatura, radiodifusão e outros serviços menores como rádio amador e serviços limitados privados (TELEBRASIL, 2009a). Mesmo os indicadores socioeconômicos não tendo ganhado expressivo aumento, o setor cresceu enormemente após a privatização. De 1998, ano da privatização, até 2008, a renda per capita brasileira aumentou apenas 21,4%. Nesse mesmo período, o acesso aos serviços de telecomunicações aumentou 156,6% (TELEBRASIL, 2009b).

Embora o aumento de 156,6% seja enorme, ainda há uma fatia de mercado a ser explorada, principalmente no espaço geográfico rural. Em 2008, 82,1% dos domicílios tinham acesso aos serviços telefônicos, consolidando 87,6% na zona urbana e 50,8%

na zona rural. No ano da privatização, 1998, apenas 32% dos domicílios tinham acesso aos serviços de telecomunicações (TELEBRASIL, 2009b).

### 1.1.2. Breve história da Oi

A Oi é a marca monolítica da Telemar Norte Leste S.A., subsidiária Tele Norte Leste Participações S.A., uma empresa do setor de telecomunicações. É a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul em números de linhas em serviço (OI, 2009).

A empresa teve seu surgimento através da privatização do Sistema Telebrás, em 29 de julho de 1998, até então pertencente à empresa holding estatal Telecomunicações Brasileiras S.A. – Telebrás (TELEBRÁS, 2009). No leilão promovido pelo Ministério das Comunicações, a Telemar Norte Leste S.A. comprou diversas operações da companhia estatal no país, passando a atender, em diversos estados da Federação, pelo nome Telemar.

Nos anos seguintes, a empresa busca entrar e se consolidar no mercado de internet. Em 1999 constrói um backbone digital de fibra ótica. Em 2000 entra para o mercado de internet de alta velocidade e em 2001 lança o serviço de ADSL e integra as 16 operações, do Norte, Nordeste e Sudeste, em uma única empresa. Em meados de 2002, a companhia entra no mercado de telefonia móvel através da marca Oi, alcançando 1,4 milhões de clientes, só de telefonia móvel, até dezembro do mesmo ano (OI, 2009). Em 2004, a companhia atinge milhões de clientes de telefonia móvel e assume a liderança do setor na sua região de atuação (OI, 2009).

Em 2005, a empresa lança o provedor de acesso à internet Oi Internet, lança a Oi FM, a primeira rádio com programação customizada de acordo com a interação do público e supera a casa de 10 milhões de clientes de telefonia móvel (OI, 2009).

A marca Telemar, em 2007, é finalmente substituída pela marca Oi como uma marca única para todos os serviços da empresa, se torna patrocinadora oficial dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 e lança a campanha contra o bloqueio de aparelhos celulares, adotando a estratégia de vender aparelhos desbloqueados e desbloquear aparelhos de clientes. Ainda no mesmo ano, a Oi vence a licitação da licença de uso da frequência de terceira geração (3G) que cobre toda sua área de atuação (OI, 2009).

Nos anos seguintes, a Oi inicia uma série de aquisições para expandir sua atuação no território nacional. Em 2008, obtém o controle da Tele Norte Celular Participações S.A., dona da Amazônia Celular, que atua em cinco estados da região Norte. Em outubro do mesmo ano, inicia a operação de serviço móvel em São Paulo e em 2009 conclui a aquisição do controle da Brasil Telecom Participações S.A., dona da Brasil Telecom, e inicia a oferta de serviços na região.

Depois das aquisições, os serviços da Oi, que são telefonia fixa, móvel, banda larga, internet e entretenimento, passaram a cobrir todo o território nacional, abrangendo clientes residenciais e corporativos. Em 2009 a receita líquida da Oi foi de 7 milhões, o lucro líquido atingiu 11 milhões e o market share abrange 20,7% para serviço de telefonia móvel (dados do primeiro trimestre) (OI, 2009).

### 1.1.3. Perfil e valores da Oi

Durante os primeiros anos em que a Oi se chamava Telemar, o principal compromisso da empresa era com a melhoria nos processos de atendimento e serviço que foram herdadas do Sistema Telebrás. Um exemplo da ineficiência dos processos do setor de telefonia brasileira antes da privatização era o processo de compra. Uma linha

telefônica, na época, era considerada patrimônio declarado em Imposto de Renda, e a compra chegava a demorar mais de dois anos. Problemas de ineficiência semelhantes existiam também na aparelhagem técnica (OI, 2009).

Além de enfrentarem esse ambiente extremamente complicado, a Telemar e outras empresas do setor que participaram dos leilões da Telebrás também tiveram que atender novas metas de qualidade impostas pela Anatel para manterem sua concessão. A empresa Oi conseguiu concluir as metas em 2001 através de um programa interno de antecipação de metas.

"Com esforços envolvendo grande parte da organização e após investimentos que superaram a casa dos R\$10 bilhões, em 2001, incluindo o lançamento do serviço de telefonia móvel, a companhia cumpriu o Plano de Antecipação de Metas. Os recursos foram direcionados à antecipação da universalização dos serviços de telecomunicações na região, bem como à melhoria dos indicadores de qualidade. A partir da antecipação de metas, lhe foi permitido prover serviços de mobilidade e longa distância internacional, além de serviços de longa distância nacional e dados nas demais regiões do país" (OI, 2009).

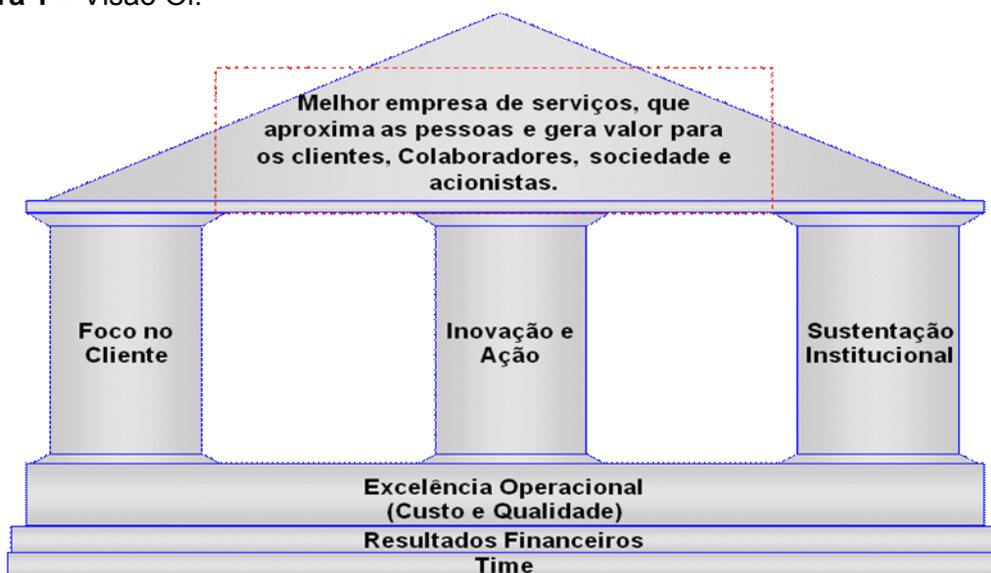
No ano seguinte, em 2002, surge a marca Oi não ainda como uma marca monolítica, mas como a marca do braço de telefonia móvel. Nesse momento, a Oi começa a destacar um dos seus principais valores que é o foco na simplicidade, no bom humor e principalmente nas pessoas. Isso pode ser observado pela simplicidade do nome "Oi", pelo slogan "Simples assim" e pelas campanhas publicitárias obsessivamente focadas em pessoas (muito mais do que nos produtos da empresa). A marca Oi também reflete atitude, flexibilidade e ousadia, por isso ela costuma ser apresentada com desenho e cores diferentes de acordo com o público ou com a campanha publicitária.

Embora a marca tenha como objetivo apresentar a empresa com informalidade, simplicidade e jovialidade, a Oi é uma empresa extremamente comprometida com metas, excelência e resultado financeiro. A lucratividade figura entre a lista de valores da empresa como um indicativo da preocupação com bons resultados financeiros. O comprometimento com o bom relacionamento entre a empresa e os investidores e

acionistas também é tratado com alta relevância e se encontra entre os objetivos destacados na visão da empresa, que é "ser a melhor empresa de serviços, que aproxima as pessoas e gera valor para os clientes, colaboradores, sociedade e acionistas" (OI, 2009).

Os principais pilares de sustentação da busca por essa visão, como mostra a Figura 1, são o foco no cliente; inovação e ação; e a sustentação institucional. A excelência profissional, os resultados financeiros e os colaboradores formam a base desses pilares.

**Figura 1 – Visão Oi.**



Fonte: (OI, 2008).

O compromisso com a sustentabilidade e com a responsabilidade social também são características destacadas da Oi. Ainda na época do nome Telemar, a empresa criou o Instituto Telemar, hoje denominado Oi Futuro, que é responsável por ações sociais e educacionais e definiu uma lista corporativa de compromissos que abrangem conteúdo social e ambiental para divulgação interna e para a sociedade (OI, 2010). Esse comprometimento empresarial ficou ainda mais evidente quando, em 2008, a Oi entrou para o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa (OI, 2010).

## 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1. OS PROGRAMAS DE COLABORAÇÃO NA OI

Desde quando a marca Oi foi lançada, em 2002, como o braço de telefonia móvel, a empresa fez um enorme esforço para deixar claro para o mercado que o seu principal foco é em gente. As pessoas, segundo a visão da Oi, são os clientes, colaboradores, sociedade e acionistas. Neste quarteto, os colaboradores figuram com bastante importância, encontrando-se na base dos pilares que sustentam a visão da empresa.

A Oi tem mais de 29 mil colaboradores (OI, 2009) - dados do terceiro trimestre de 2009 - e numa tentativa de aumentar o valor do trabalho de seus colaboradores, a Oi, junto com uma consultoria externa, iniciou uma série de investimentos em colaboração corporativa, ambientes web 2.0 e programas de reconhecimento por colaboração. Até 2009, a Oi acumulou vários ambientes de colaboração corporativos, tais como fóruns, e um ambiente regulado de sugestões, que a empresa denomina Inovativa.

Os fóruns são um espaço de debate livre disposto na intranet da empresa (Interativa); qualquer colaborador da empresa pode publicar visualizar ou responder tópicos. Nesse espaço é comum a publicação de dúvidas, ideias e comunicados.

O ambiente Inovativa é um espaço online especialmente projetado para compartilhamento e desenvolvimento de novas ideias com base em um tema sugerido pela empresa. Os colaboradores podem publicar uma nova idéia, colaborar com uma ideia já publicada ou entrar na lista de apoiadores de alguma ideia. Este programa possui ainda um Comitê Gestor que avalia as ideias e premia as melhores. Em uma campanha ocorrida em 2009, cujo tema foi Redução de Custo, foi estabelecido um prêmio em dinheiro para o caso da sugestão causar retorno financeiro para a empresa.

O Programa JOIA foi projetado para que os colaboradores pudessem atribuir mérito entre si. Nesse programa, um colaborador, através de um hotsite dinâmico, pode dar pontos, denominados Joinhas, para outros colaboradores que fizeram alguma ação relevante dentro de três categorias: Atitude JOIA, quando alguém valoriza as boas práticas dos valores da empresa; História JOIA, quando alguém implementa um projeto inovador; e Equipe JOIA, usada por gestores para reconhecer equipes.

Os colaboradores que obtiverem os maiores números de Joinhas podem participar do Café com o Presidente (evento mensal onde os colaboradores podem dar sugestões ou fazer perguntas ao Presidente da Oi durante uma reunião informal).

Existem iniciativas em algumas áreas da empresa que utilizam ambientes de colaboração próprios, como sistemas de wiki, por exemplo. São descentralizados, sem interface com qualquer outro sistema corporativo, algumas vezes restritos e mantidos pelas próprias áreas, porém, com base em relatórios de acesso dos mesmos, são ferramentas frequentadas (OI, 2009a).

## 2.2. LEVANTAMENTO DE DADOS

O principal objetivo, durante o levantamento de dados para este trabalho, foi a obtenção de informações para se formar uma base de análise com foco em:

- avaliar a relevância dos programas de colaboração para a estratégia e valores da Oi e;
- avaliar a relevância dos resultados atingidos pelos seus usuários nestes programas.

Para esse levantamento de dados foram usadas as próprias informações disponíveis na empresa:

- Estratégia da Oi (OI, 2010);
- Resultados atingidos pela empresa através dos programas de colaboração (OI, 2009a);
- Relatórios dos sistemas de TI dos programas de colaboração (OI, 2009a);
- Números de acesso web dos sistemas de TI dos programas de colaboração (OI, 2009a);
- Perfil e história da evolução dos programas de colaboração e de seus sistemas de TI (OI, 2009a);
- Textos dos títulos e das mensagens inseridas na Interativa (portal intranet da Oi) e nos fóruns (OI, 2009a);
- Mensagens de crítica dos usuários que usam os sistemas de TI dos programas de colaboração (OI, 2009a).

Por questões estratégicas e confidenciais, a Oi não autorizou a divulgação de suas diretrizes globais neste trabalho. No entanto, podemos disponibilizar algumas metas relacionadas aos programas de colaboração que causam impacto direto no desenvolvimento e na gestão dos mesmos, tais como:

- Melhorar a experiência do Colaborador com a Diretoria de Gente e com o Negócio, através da reformulação da plataforma da Interativa e da estratégia de conteúdo (OI, 2010);
- Trabalhar a História, Visão, Missão e Valores da Oi (OI, 2010);
- Expandir as metodologias de Gestão do Conhecimento (OI, 2010).

## 2.3. ANÁLISE DOS DADOS E DIAGNÓSTICO

Com as informações obtidas através do levantamento de dados disponíveis na empresa (subtítulo 2.2), foi realizada uma avaliação da relevância dos programas de colaboração para a estratégia e valores da Oi, e dos resultados obtidos pelos usuários. Os passos dessa análise foram organizados da seguinte maneira:

- Verificar a evolução histórica dos programas de colaboração;
- Verificar o crescimento ou decréscimo da participação nos programas de colaboração;
- Analisar os temas preferidos dos usuários através dos textos dos títulos e das mensagens contidas nos ambientes dos programas de colaboração, especialmente dos fóruns, para verificar a relevância das colaborações;
- Verificar a relevância dos resultados conseguidos pela Oi através dos programas de colaboração;
- Avaliar se os programas de colaboração e seus resultados estão em conformidade com a estratégia e os valores da Oi.
- Validar a percepção e a receptividade dos usuários aos ambientes dos programas de colaboração através de suas mensagens de crítica postadas no ambiente.

### 2.3.1. Evolução histórica dos programas de colaboração

De acordo com os dados evolutivos dos ambientes de colaboração da Oi, que podem ser observados claramente através da evolução dos seus sistemas de TI, a demanda e a oferta de melhorias desde o seu primeiro ano, 2004, foi expressiva (OI, 2009b).

Em 2004, os ambientes eram estáticos e tinham limitada possibilidade de interação. Os conteúdos eram divididos de acordo com a estrutura organizacional da empresa e uma lista de temas para troca de e-mails era uma das formas mais importantes de interação oferecidas. Em 2005, os ambientes não sofreram muitas mudanças, continuando limitados com relação à publicação de conteúdo colaborativo.

Foi só em 2006 que o ambiente se tornou largamente interativo. Com uma ferramenta online de publicação de conteúdo, os usuários começaram a publicar artigos nos fóruns e a compartilhar informações. Em 2007 as mudanças foram inexpressivas; adicionou-se um Quiz e um Classificados.

Em 2008, surge a demanda por mudanças na plataforma que demonstram refletir o amadurecimento do comportamento de colaboração. Cria-se uma política de uso dos fóruns, ferramentas de busca, os relatórios de acompanhamento, como o relatório de acessos, e outras pequenas adições.

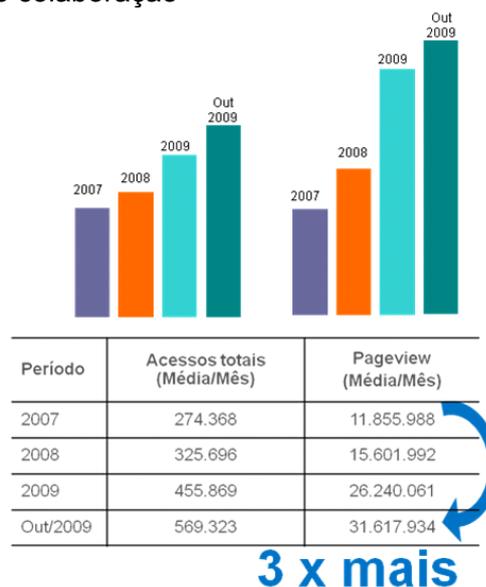
Em 2009, foram desenvolvidas melhorias na Interativa; foi lançado o programa Inovativa e outro canal de comunicação, denominado Canal 31, foi migrado para a plataforma da Interativa. Este canal é semanal e tem por objetivo disponibilizar aos Colaboradores informações corporativas e entrevistas com áreas estratégicas. Com a migração para a plataforma da Interativa, é possível extrair o relatório de acesso deste canal e os Colaboradores passam a fazer comentários nas matérias e entrevistas.

### 2.3.2. Crescimento da participação nos programas de colaboração

A primeira conclusão que se chegou após a análise da leitura dos dados é que existe crescimento no uso dos ambientes colaborativos. De acordo com os números de acesso dos sistemas web, de 2007 até outubro de 2009 houve um crescimento

superior a 100%. Em 2007, foram 274.368 acessos; em 2008 atingiu-se 325.696; e em 2009, de janeiro a outubro, chegou-se a marca de 569.323 acessos (média mensal). O número de páginas vistas (Pageviews) cresceu na mesma proporção que o número de acessos, conforme mostra a Figura 2.

**Figura 2** – Crescimento dos programas de colaboração



Fonte: (OI, 2009a).

Os fóruns, no ano de 2009 entre os meses de janeiro e agosto, tiveram uma média de publicações de 26,6 tópicos, sendo o recorde o mês de maio, com 48 tópicos novos. Embora a média de publicações não passe de 30, o número de visualizações é muito maior. Só no mês de agosto de 2009, os cinco tópicos mais acessados tiveram 4309 visualizações. Já a Inovativa teve 203 idéias propostas na sua última campanha sobre redução de custos.

### 2.3.3. Temas preferidos dos usuários

Durante a análise dos temas e dos textos dos usuários, percebeu-se claramente que o programa Inovativa tem maior relevância em relação à estratégia da empresa do que

os fóruns. Os fóruns, por permitirem temas livres, deixam margem para os colaboradores falarem sobre temas pessoais, muitas vezes irrelevantes para a empresa, e alguns desses tópicos se tornam populares rapidamente. Um dos cinco tópicos mais acessados em agosto de 2009, o último mês que foi possível coletar dados, era sobre futebol (OI, 2009a).

#### 2.3.4. Relevância dos resultados dos programas de colaboração

A empresa Oi não dispõe de dados significativos para estabelecer a relevância dos resultados dos seus próprios programas de colaboração. Entretanto, o programa Inovativa é mais efetivo no que diz respeito à relevância de participação, certamente por ser um espaço projetado para sugestão de novas idéias de acordo com um tema sugerido pela liderança da empresa e por possuir um modelo de reconhecimento, algumas vezes financeiro. Além disso, a participação desse programa não ficou limitada às propostas, pois os usuários, além de poderem publicar uma nova idéia, podem colaborar com uma idéia já publicada ou entrar na lista de apoiadores de alguma idéia. A lista total de apoiadores de todas as idéias soma 1325 pessoas e a lista total de colaboradores de todas as idéias soma 66 pessoas (OI, 2009a).

Fazendo uma comparação entre o Inovativa e os fóruns, é possível afirmar que a participação criativa no Inovativa foi muito maior e mais produtiva do que a participação criativa nos fóruns, que em 2009, de janeiro a agosto, tiveram apenas 213 tópicos novos publicados (OI, 2009a).

#### 2.3.5. Conformidade com a estratégia e os valores da empresa Oi

Assim como não foi possível analisar a relevância dos resultados obtidos com os programas de colaboração, foi impossível analisar a conformidade desses resultados com a estratégia e valores da empresa, principalmente se considerarmos os fóruns e os ambientes de colaboração que existem isolados em alguns departamentos. Isto porque, no geral, os ambientes de colaboração, com exceção do Inovativa, que é um programa fortemente regulado, não são eficientemente moderados. O ambiente Inovativa, como já mencionado, permite uma maior aderência de seus resultados à estratégia e valores da empresa Oi, dependendo somente que os temas sugeridos neste ambiente possuam este alinhamento estratégico.

#### 2.3.6. Receptividade dos usuários aos ambientes dos programas de colaboração

Numa tentativa de avaliar a percepção e a receptividade dos profissionais da empresa sobre os programas de colaboração, buscou-se, nos próprios ambientes colaborativos, textos com valor crítico; foi verificada a abrangência dos programas nos departamentos e foi analisada a dimensão do impacto desses programas na estratégia da empresa.

Com base nisso, levantou-se uma série de problemas que foram divididos em três categorias: conhecimento, ambiente e comunicação, conforme mostra a Tabela 2.

**Tabela 2** – Problemas levantados na empresa Oi

Conhecimento	Falta de informações básicas da empresa, como informações sobre produtos, serviços e concorrência.
	Falta de base de informações departamentais (documentos dispersos em vários ambientes descentralizados).
Comunicação	Falta interação entre as diversas áreas da empresa.
	Falta um chat.

	Falta ferramenta para comunicação entre empregados, de preferência em formato de rede social.
Ambiente	Descentralização (existência de outros ambientes de colaboração dentro de departamentos).
	Arquitetura de Informação deficiente.
	Falta de integração com outros sistemas corporativos.
	Falta de ferramenta de gestão para diversas áreas da empresa.
	Necessidade de melhorias em ferramentas e aplicativos colaborativos que possuem erros.
	Necessidade de maior independência na publicação de conteúdo.
	Necessidade de acessibilidade via dispositivos móveis.
	Necessidade de implementação de ferramentas web 2.0.

Fonte: (OI, 2009a)

#### 2.4. Análise SWOT

Com base nos dados levantados nos tópicos acima e em sua análise, foi preenchida uma matriz SWOT<sup>1</sup> sobre o tema de Gestão do Conhecimento, foco em colaboração, na empresa Oi.

A Tabela 3 abaixo ilustra o levantamento das Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats), referentes à empresa Oi. Tal procedimento servirá de insumo para a matriz SWOT exibida posteriormente na Tabela 4.

---

<sup>1</sup> O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês. É um acrônimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). A Análise **SWOT** é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. A Matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão. A combinação dos ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças, vão facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa (WIKIPEDIA, 2010).

**Tabela 3** – Levantamento das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças na Oi

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>FORÇAS (S)</b>	<b>FRAQUEZAS (W)</b>
S1- O foco da Oi é em pessoas.	W1- Dependência de alta moderação humana nas iniciativas de colaboração mais eficazes (ex. Inovativa).
S2- A empresa já possui programas de colaboração e de reconhecimento.	W2- Não se consegue medir a relevância dos programas de colaboração nem a conformidade com a estratégia da empresa.
S3- Participação crescente nos programas de colaboração que vêm sendo amadurecidos	W3- Ambientes de colaboração descentralizados.
S4- A empresa possui uma meta de expandir as metodologias de Gestão do Conhecimento.	W4- Arquitetura de Informação deficiente.
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMEAÇAS (T)</b>
O1- Disponibilidade de tecnologias que permitem o uso da coletividade em prol da empresa.	T1- Corte de custos para iniciativas de colaboração.
O2- Amadurecimento das iniciativas de colaboração na Internet com metodologias para gestão dessa colaboração.	T2- Facilidades tecnológicas para a implementação de programas de colaboração descentralizados e despadronezados.

Fonte: Subtítulos 2.1 a 2.3 deste trabalho

Conforme descrito no subtítulo 2.1 do diagnóstico, o foco da empresa Oi é em pessoas e a empresa vem investindo em programas de colaboração (fóruns, Inovativa) e de reconhecimento (JOIA). Consideramos esses alguns dos pontos fortes (**S1** e **S2**) de uma empresa que deseja amadurecer no tema de Gestão do Conhecimento, obtendo mais valor a partir das contribuições de seus colaboradores.

Outros pontos fortes podem ser observados nos subtítulos 2.3.1 e 2.3.2 que mostram o amadurecimento desses programas de colaboração e o aumento de participação nesses programas (**S3**).

No subtítulo 2.2 foi mencionada uma das metas da empresa para o ano de 2010 - a expansão das metodologias de Gestão do Conhecimento. Dentro do tema Gestão do Conhecimento a Colaboração, ou Inteligência Coletiva, vem ganhando um lugar de destaque com a viabilização tecnológica dessa cooperação N X N que atua tanto na geração de conteúdo, o que ajuda a transformar cada vez mais o conhecimento em informação disponível, quanto na organização deste conteúdo. Logo, a meta estabelecida é um ponto forte da empresa neste tema (**S4**).

Nos subtítulos 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5 e 2.3.6 do diagnóstico, aparecem as fraquezas da empresa em relação a uma boa gestão do conhecimento e da colaboração. Não se consegue medir a relevância dos resultados dos programas de colaboração (2.3.4) nem a conformidade desses resultados com a estratégia da empresa (2.3.5), exceto quando é utilizada muita moderação, como no ambiente Inovativa. Nos fóruns, por exemplo, por ser um ambiente mais livre, existem muitos temas irrelevantes (2.3.3). Isso está resumido nas fraquezas **W1** e **W2**.

Do subtítulo 2.3.6 destacamos mais duas fraquezas para uma boa gestão do conhecimento. Os vários ambientes descentralizados dos departamentos e a Arquitetura de Informação deficiente completaram as fraquezas **W3** e **W4** da Tabela 3 acima.

Para listar as oportunidades e ameaças da matriz SWOT, saiu-se do diagnóstico da empresa (ambiente interno) e foi focalizado o mercado e a internet (ambiente externo). Nestes ambientes, observa-se o avanço das tecnologias que facilitam a colaboração, como sites, fóruns e blogs corporativos (**O1**); e as diversas maneiras de se tentar gerir e organizar melhor toda essa colaboração (**O2**), como foi observado principalmente em sites da Internet (estudo detalhado no subtítulo 3.2).

Infelizmente, o retorno do investimento – também conhecido por ROI (Return On Investment) - das iniciativas de colaboração não é rapidamente “sentido” nas empresas, o que significa uma ameaça para essas iniciativas, pois podem ter seus orçamentos cortados (T1). Amrit Tiwana reconhece a dificuldade de medir ou avaliar projetos de Gestão do Conhecimento: "métricas convencionais não conseguem fazer justiça para a medição do retorno sobre os investimentos do conhecimento" (TIWANA, 2000).

A facilidade tecnológica, além de oportunidade, pode também ser interpretada como uma ameaça quando facilita a proliferação de iniciativas de colaboração

descentralizadas e despadronizadas em vários departamentos da empresa, dificultando a boa gestão dessas iniciativas (T2). Isso foi observado na Oi por intermédio de um levantamento realizado junto aos usuários (subtítulo 2.3.6).

**Tabela 4** – Matriz SWOT focada no tema Gestão do Conhecimento na Oi.

MATRIZ SWOT		ANÁLISE INTERNA	
		S (Strengths) FORÇAS S1, S2, S3 e S4	W (Weaknesses) FRAQUEZAS W1, W2, W3 e W4
ANÁLISE EXTERNA	O (Opportunities) OPORTUNIDADES O1 e O2	<p><b>Quadrante 1</b> – Visualização das potencialidades e capacidade de aproveitar as oportunidades mediante os pontos fortes da organização.</p> <p>S1, S2, S3 e S4 X O1 e O2</p>	<p><b>Quadrante 3</b> – Visualização das debilidades da organização que dificultam o aproveitamento das oportunidades ou que poderão ser reduzidas com este aproveitamento.</p> <p>W1, W2, W3 e W4 X O1 e O2</p>
	T (Threats) AMEAÇAS T1 e T2	<p><b>Quadrante 2</b> – Visualização da capacidade defensiva da organização de minimizar, com seus pontos fortes, as ameaças.</p> <p>S1, S2, S3 e S4 X T1 e T2</p>	<p><b>Quadrante 4</b> – Visualização das vulnerabilidades da organização que acentuam as possibilidades de concretização ou os impactos das ameaças.</p> <p>W1, W2, W3 e W4 X T1 e T2</p>

Fonte: Matriz montada pelo grupo de trabalho com base na Tabela 3

Analisando os dados das tabelas 3 e 4, foi identificada uma ação principal que a empresa pode tomar para que as oportunidades sejam devidamente aproveitadas e as ameaças minimizadas, levando-se em conta as forças e fraquezas descritas. Segue abaixo a ação escolhida neste trabalho e como ela atua em cada quadrante (1 a 4) da matriz SWOT desenvolvida.

- 1) Com as forças que a empresa apresenta relacionadas à Gestão do Conhecimento (S1 a S4), as oportunidades tecnológicas (O1 e O2) podem ser

bem aproveitadas com a implantação de um Modelo de Avaliação para Reconhecimento, com o principal objetivo de motivar a colaboração. O foco em pessoas (**S1**), os programas já existentes de colaboração e reconhecimento (**S2**), a participação crescente dos colaboradores nesses programas, cada vez mais maduros (**S3**), e a meta de se expandir as metodologias de Gestão do Conhecimento (**S4**) demonstram que a empresa já acredita, ou já optou por apostar, na Gestão do Conhecimento com iniciativas de colaboração e reconhecimento como caminho para uma maior extração de valor de seus colaboradores. Essas forças, em conjunto com as tecnologias disponíveis (**O1**) e ao já existente amadurecimento das iniciativas de colaboração na internet (**O2**), direcionam a empresa a dar um novo passo no amadurecimento das suas iniciativas de colaboração: a autogestão da colaboração, incentivada pelo reconhecimento. A autogestão, segundo CAVALCANTI e NEPOMUCENO (2007), é “um modelo que tem se desenvolvido em diversos projetos cooperativos”.

A Dell é um exemplo claro disso. Ela começou com 30 funcionários que monitoravam a atividade do fórum e ajudavam a direcionar as pessoas para as respostas. Hoje, anos depois, embora o fórum seja muito maior, ele se modera sozinho e a Dell reduziu o número de funcionários para apenas cinco. Isso demonstra que embora a participação de uma gestão de conteúdo seja essencial no início, a autogestão deve ser o objetivo a longo prazo (LI e BERNOFF, 2008).

Uma nova metodologia de Gestão do Conhecimento deve ser utilizada na empresa para que toda essa colaboração já existente e crescente seja mais bem qualificada, organizada, recuperada, avaliada e, fechando um ciclo, incentivada.

Como funciona o ciclo: com o início de um programa de reconhecimento aos participantes de algum ambiente colaborativo, escolhido como piloto na empresa, essa colaboração tende a ser maior e de melhor qualidade, como se pode observar hoje no programa Inovativa, que chega a ter prêmios em dinheiro e apresenta os melhores resultados em participação e eficácia (subtítulos 2.1, 2.3.3 e 2.3.4). A diferença é que o novo Modelo de Avaliação para Reconhecimento proposto neste trabalho facilita a organização, recuperação e avaliação das informações, sem alta necessidade de moderação, ao incluir a possibilidade da avaliação descentralizada. Isto é, os próprios colaboradores votam, dão notas, criticam, categorizam um conteúdo como irrelevante, impróprio, etc. Assim, as informações ficam associadas a características que permitem mais facilmente que uma ferramenta as filtre, organize, avalie, recupere e assim por diante.

Quanto maior é o reconhecimento da colaboração relevante (incluindo colaborar votando, categorizando, etc.), maior é a quantidade, qualidade e possibilidade de organização das informações. Conseqüentemente será maior a busca e consulta a essas informações. A empresa, com isso, deve alcançar um cenário de grande quantidade de conteúdo relevante e de fácil recuperação, como já podemos ver em fóruns como o de suporte da empresa Nokia, que criou até uma moeda própria como artifício para o reconhecimento (subtítulo 3.2).

A empresa poderá reconhecer os participantes da autogestão de conteúdo a partir do momento que puder medir a participação de acordo com sua estratégia. Esse será o objetivo do Modelo de Avaliação para Reconhecimento a ser criado: medir para reconhecer; e reconhecer para motivar.

Para facilitar o entendimento, segue um exemplo de utilização do modelo. No BSC<sup>2</sup> de um analista, uma de suas metas será ter uma nota maior do que 8.0 no critério de colaboração. Essa “pontuação” será dada de acordo com o Modelo de Avaliação para Reconhecimento implementado pela empresa. Com sua meta atingida, o consultor poderá ser recompensado.

O Plano de Ação deste trabalho descreverá uma metodologia que servirá de base para a criação do modelo com foco na estratégia da empresa. Este modelo poderá ser implementado e amadurecido aos poucos.

- 2) Com a implantação do Modelo de Avaliação para Reconhecimento, sugerido após a observação das forças da empresa e das oportunidades, será possível também minimizar as ameaças e incentivar as iniciativas de colaboração independentes e descentralizadas (**T2**) a seguir o modelo determinado pela empresa. O objetivo é a participação na estratégia para reconhecimento de conteúdo corporativo, tendo com isso seu conteúdo avaliado e reconhecido, de acordo com a estratégia da empresa. Assim, o conteúdo antes inacessível a muitos e sem padrão para recuperação entra no modelo de autogestão de maneira padronizada, com maior visibilidade e usabilidade.

Minimizando o impacto da ameaça de corte de custos para iniciativas de colaboração (**T1**), o Modelo de Avaliação para Reconhecimento, se já implementado, tem uma capacidade de se manter com pouca moderação justamente pela sua característica de autogestão. No caso de corte de custos

---

<sup>2</sup> Kaplan & Norton definiram inicialmente o **BSC** como um sistema de mensuração do desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica. O nome Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências; entre perspectiva interna e externa do desempenho. As experiências de aplicação do BSC revelam que executivos arrojados utilizam o BSC não apenas como um instrumento de medida do desempenho organizacional, mas também como ferramenta de gestão, sendo também utilizado para estabelecer metas individuais e de equipes, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizagem estratégica (WIKIPEDIA, 2010).

antes da implementação do Modelo, sua configuração pode ser especificada e incrementada e sua implementação poderá esperar até o momento em que houver novamente verba para as iniciativas de Gestão do Conhecimento, o que não deve demorar a ser priorizado tendo em vista os pontos fortes da empresa (**S1 a S4**) neste sentido. Essa configuração do modelo é muito importante, e é o resultado da metodologia sugerida neste trabalho, pois saber o que se quer e aonde se quer chegar estrategicamente é, em geral, muito dispendioso e complexo.

- 3)** Os pontos fracos da empresa não dificultam o aproveitamento das oportunidades. Na verdade, as oportunidades identificadas são capazes de mudar o cenário e eliminar os pontos fracos citados. Se as oportunidades forem aproveitadas com a implementação do modelo baseado na autogestão, ou avaliação descentralizada, que já acontece na Internet (**O2**), a necessidade de grande moderação humana nas iniciativas de colaboração (**W1**) diminui. Além disso, é facilitada a organização e a análise da relevância da informação, assim como pontuado o conteúdo de acordo com a estratégia da empresa (**elimina W2**). Também é possível motivar iniciativas antes descentralizadas e despadronizadas a seguirem o modelo corporativo para que seu conteúdo também seja reconhecido (**diminui W3**). Toda essa gestão da informação é possibilitada pela disponibilidade de tecnologias que permitem uma colaboração coletiva (**O1**), o que pode resultar em uma melhor Arquitetura de Informação (**melhora W4**).

Frente às fraquezas da empresa, as ameaças apresentadas causam um impacto ainda maior. Como as iniciativas de colaboração que atualmente são mais eficazes dependem de alta moderação (**W1**), no caso de um corte de custos nessas iniciativas (**T1**) o risco de perda de recursos alocados para essa moderação é alto e com essa perda a iniciativa poderá ser descontinuada, ou

ficar bem menos eficaz. Com as facilidades tecnológicas (**T2**), como a possibilidade de criação do próprio site colaborativo em quatro dias (exemplo GoogleSites), os departamentos tendem a ter suas iniciativas de colaboração cada vez mais descentralizadas (**W3**). Isso afasta a empresa de uma boa Arquitetura de Informação (**W4**) e dificulta ainda mais uma possível medição de relevância e alinhamento com a estratégia da empresa dessas iniciativas (**W2**). Com a implantação do Modelo de Avaliação para Reconhecimento, essas ameaças causariam um menor impacto. Por exemplo, por ser menor a moderação necessária, o corte de custos pode não impactar em uma iniciativa de colaboração já em andamento. E, com esse modelo, mesmo com as facilidades tecnológicas, os departamentos teriam interesse em seguir o modelo de colaboração corporativo para que seu conteúdo seja reconhecido. Isso facilitaria na análise da relevância e conformidade com a estratégia da empresa e na implementação de uma melhor Arquitetura de Informação.

No próximo capítulo (subtítulo 3.2 do Plano de Ação) estão descritas as oportunidades que motivaram o modelo proposto, mostrando uma ampla pesquisa das iniciativas já existentes de gestão da colaboração em sites (autogestão).

A partir da pesquisa feita, foram identificados elementos para um framework<sup>3</sup> que deram origem à metodologia sugerida por este trabalho e que possibilitarão a escolha de uma “configuração” para avaliação de conteúdo (Modelo de Avaliação para Reconhecimento) que atenda à estratégia da empresa e motive a colaboração. A definição dessa configuração será facilitada com a observação das características dos

---

<sup>3</sup> Em administração, um **Framework** é uma estrutura conceitual básica que permite o manuseio homogêneo de diferentes objetos de negócio. Serve para incrementar a disciplina de gestão e predefinir entregáveis comuns de e para cada objeto de negócio. Pode ser visto também como uma tática bem definida para manipular com destreza ambientes organizacionais complexos. Um framework deve prover sugestões de solução para uma família de problemas semelhantes. (WIKIPEDIA, 2010)

sites (subtítulo 3.2.3) e com o apoio de uma ferramenta de simulação de pontos (subtítulo 3.3.6).

Além dos elementos do framework a serem medidos, a metodologia inclui um Plano de Implantação. Este plano, junto com a escolha da melhor forma de reconhecimento, de acordo com as diretrizes de Gestão de Pessoas<sup>4</sup> da organização, colocará em prática o modelo que iniciará o ciclo de avaliar, reconhecer, incentivar, gerar, organizar e recuperar mais conteúdo relevante.

A criação do Modelo de Avaliação para Reconhecimento, que foi a ação escolhida após análise da Matriz SWOT (Tabela 4), leva a empresa na direção de sua visão (Figura 1); além de aproximar seus colaboradores com o amadurecimento das iniciativas de colaboração. Quando um problema de um cliente é resolvido mais rapidamente pela fácil recuperação de conteúdo relevante gerado nessas iniciativas, essa ação gera valor para os clientes, colaboradores, sociedade e acionistas, que são o foco da empresa (subtítulo 2.1).

---

<sup>4</sup> **Gestão de pessoas** ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano (WIKIPEDIA, 2010).

### 3. PLANO DE AÇÃO

#### 3.1. Introdução

Embora a necessidade de se conectar - entre outras diversas motivações pessoais como o local de onde se participa, o dia da semana, os seus objetivos ou até seu estado de ânimo - seja um elemento fundamental do impulso por socialização através das redes (LI e BERNOFF, 2008), dos 22% dos adultos americanos online que afirmam usar a Wikipedia pelo menos uma vez por mês, apenas 6% contribuem pelo menos uma vez por mês (LI e BERNOFF, 2008). Segundo CAVALCANTI e NEPOMUCENO (2007), "estar na rede não nos faz, necessariamente, gerar inovação ou conhecimento".

Partindo dessa realidade, a baixa contribuição geral nos ambientes colaborativos online, o principal objetivo do nosso plano de ação é criar um modelo de colaboração com mecanismos que possibilitem elevar o índice de contribuição e permitam organizar o conteúdo para que os programas de colaboração da Oi passem a ter relevância e possam ser gerenciados com foco estratégico.

Para elevar o índice de contribuição, o entendimento sobre as motivações dos participantes é uma chave indispensável. LI e BERNOFF (2008) identificam vários itens de motivação que os autores reconhecem como renda psíquica:

- manter laços de amizade;
- fazer novos amigos;
- sucumbir a pressões sociais de amigos já existentes;
- retribuir;
- o impulso altruísta;
- o impulso lascivo (exibicionista);

- o impulso criativo (a capacidade de se expressar e de receber retorno positivo e construtivo);
- o impulso de validação (desejo de ser visto com um expert bem informado); e
- o impulso de afinidade (assuntos em comum).

Em suma, chegar ao topo, permanecer no topo, e tornar-se conhecido para o maior número possível de participantes está gerando renda psíquica para esses usuários, sejam eles quem for (LI e BERNOFF, 2008).

Na verdade, continua LI e BERNOFF (2008), a chave não está em tentar descobrir quais são todas essas motivações, mas em encontrar as alavancas que possam ser usadas para fazer seus clientes e funcionários participarem. O modelo proposto neste trabalho foca exatamente em definir estas alavancas, entre outros indicativos, que, nos termos de LI e BERNOFF (2008), podem ser identificadas como o impulso criativo e o de validação.

O impulso criativo que surge da motivação em se expressar em troca de retorno positivo ou construtivo é, de uma certa maneira, uma recompensa. O impulso de validação, por sua vez, é um condutor poderoso para as redes sociais e uma força poderosa que conduz, por exemplo, os blogueiros. Isto surge da vontade que o participante tem de se colocar no mundo exterior para ser reconhecido (validado) como um expert no assunto (LI e BERNOFF, 2008). Estes impulsos, então, se baseiam fortemente em indução externa, por isso são perfeitos para serem gerenciados por processos bem definidos, conforme define o modelo de reconhecimento que este trabalho propõe.

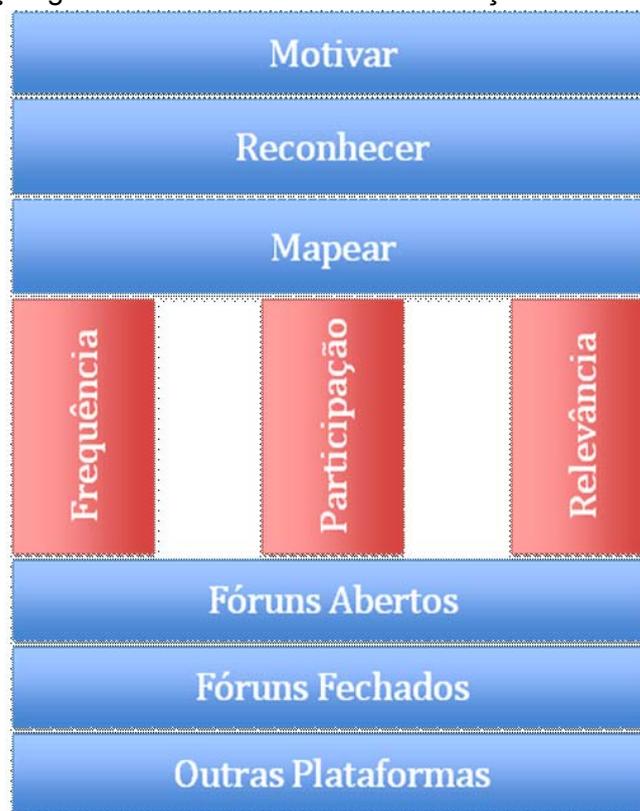
Motivar e reconhecer são pontos importantes do modelo, entretanto isso não é tudo. O modelo proposto aqui pode ser sintetizado como: reconhecer, motivar e mapear as colaborações. Para isso, foi usada uma combinação analítica de três variáveis: a

frequência, a relevância e a participação. Essas variáveis formam a base do modelo sugerido neste trabalho que visa a quantificar e qualificar as participações dos usuários colaboradores. Sobre isso, exemplifica CAVALCANTI e NEPOMUCENO (2007):

"Na Intranet convencional de uma empresa, por exemplo, a presença de um controle de cliques que registre o número de acessos dos usuários aos documentos disponíveis vai permitir que se estabeleça um ranking dos documentos mais visitados, e até o número de vezes que cada um desses arquivos é citado em outros trabalhos dentro da empresa - o que dá uma pista, em determinada procura, de qual documento deva ser lido primeiro, caso a procura seja por relevância. Ou seja, criar e saber utilizar os rastros deixados significa criar tabelas que permitam quantificar e qualificar permanentemente os dados de uma Intranet." (CAVALCANTI e NEPOMUCENO, 2007)

Para representar o modelo, foi desenvolvido o framework de colaboração que pode ser visto na Figura 3.

**Figura 3** – Ilustração gráfica do framework de colaboração



Fonte: Framework criado pelo grupo do trabalho

Em poucas palavras, a Figura 3 representa motivar, reconhecer e mapear conteúdo através da análise de relevância de conteúdo, participação e frequência dos usuários colaboradores.

### **3.2. Modelo de colaboração e o framework**

O Framework de Colaboração propõe:

- A mensuração da frequência de um indivíduo dentro de uma comunidade ou um fórum;
- A mensuração da participação efetiva desse indivíduo;
- A mensuração da relevância do conteúdo publicado.

A proposta para o modelo consiste em estabelecer critérios de “frequência”, “participação” e “avaliação” das contribuições, de forma que a própria coletividade seja responsável por avaliar a relevância do conteúdo e que esses critérios sejam transformados em pontuação para os indivíduos.

Propomos distinguir “frequência” - uma postura passiva baseada em entrar, navegar e ler -, de “participação” - uma postura ativa através de avaliação e publicação de artigos e comentários.

A medição e exposição dos três itens, através do sistema de pontuação, possibilitará mapear o conteúdo relevante; permitirá identificar especialistas e redes informais de conhecidos; e permitirá dispor de meios para motivar os indivíduos a participarem e gerarem conteúdo interessante e, conseqüentemente, reconhecê-los.

Além disso, com esse conjunto de informações, é possível até mesmo descobrir se as tecnologias utilizadas são compatíveis com o perfil dos participantes. Isso significa que o gestor poderá determinar uma linha para ação direcionada com ênfase nas funções

mais prováveis de atuação e motivação dos usuários. Por exemplo, onde há mais críticos que criadores faz mais sentido colocar um fórum com pontuação do que um simples blog (LI e BERNOFF, 2008).

### **3.3. Pesquisa sobre gestão da colaboração em sites**

A proposição para definir um modelo de colaboração foi montada após uma pesquisa em diversos sites da web, incluindo sites de grandes empresas, como os da Nokia (NOKIA, 2010) e da DELL (DELL, 2010) e outras diversas que já estão usufruindo dos benefícios da colaboração entre seus usuários.

As características de colaboração mencionadas neste trabalho, já são observadas em diversas organizações. Alguns dos exemplos são: Amazon (AMAZON, 2010), Apple (APPLE, 2010), DELL (DELL, 2010a e 2010b), Google (GOOGLE, 2010), IBM (IBM, 2010), Innocentive (INNOCENTIVE, 2010a), Microsoft (MICROSOFT, 2010), Nokia (NOKIA, 2010), Procter & Gamble (PROCTER & GAMBLE, 2010), Starbucks (STARBUCKS, 2010), Yahoo! (YAHOO, 2010) e outras diversas empresas (INNOCENTIVE, 2010b).

Desde a época dos BBS (Bulletin Board Systems) até os dias de hoje - onde estima-se que vivemos numa mesma rede com informações distribuídas em mais de 234 milhões de websites acessados por mais de 1.73 bilhões de usuários em todas as partes do mundo (ROYAL PINGDOM, 2010) - não só a tecnologia tem evoluído de forma cada vez mais acelerada, mas também as organizações. Estas, em busca de inovação e ampliando as possibilidades de comunicação, vêm reformulando suas abordagens na tentativa de fomentar a colaboração e a geração de conhecimento. Conforme afirmam LI e BERNOFF (2008), isso não é um movimento passageiro. A colaboração representa uma forma importante, irreversível e completamente diferente das pessoas se relacionarem com as empresas e umas com as outras. Três fatores favorecem o

momento, segundo LI e BERNOFF (2008): pessoas (interdependência e apoio mútuo), tecnologia (maturidade e possibilidade) e aspectos financeiros (redução de custos e novos tipos de receita).

Dessa forma, o principal objetivo das empresas é utilizar o relacionamento colaborativo para prestar melhores serviços e desenvolver melhores produtos, agregando valor aos seus negócios. Na verdade, estas tecnologias de fomento à colaboração, como fóruns, notas e análises críticas, são atualmente tão fáceis de configurar e usar que agora já fazem parte de uma variedade de sites, como mídia, varejo e suporte técnico (LI e BERNOFF, 2008). Por exemplo, isso é observado claramente, entre muitas outras, nas empresas DELL (DELL, 2010a e 2010b), Nokia (NOKIA, 2010) e Starbucks (STARBUCKS, 2010), que usam a colaboração descentralizada para se comunicar e resolver problemas de clientes.

Modelos como o PageRank do Google, de sucesso indiscutível, partem deste princípio: o reconhecimento da relevância de um site é baseado na quantidade de referências que outros sites fazem a esse site (GOOGLE, 2010). Essas referências, na forma de hiperlinks, são consideradas “votos” pelos “donos” dos outros sites. Além disso, se um site está bem cotado dentro do PageRank da Google e esse mesmo site referencia outro site, essa “referência” tem mais peso. O motor de busca do Google não julga a relevância do conteúdo de um site pelo próprio conteúdo, mas simplesmente mensurando a quantidade de referências a esse conteúdo. Dessa forma, a qualidade das páginas mais importantes é naturalmente garantida, classificada e eleita exclusivamente pela própria coletividade.

É notório que em um sistema como esse, fortemente baseado na coletividade, poderá haver tentativa de distorção e mal uso de artifícios por parte de alguns indivíduos da organização, todavia casos como esse podem e devem ser identificados e tratados

conforme sua especificidade. Por exemplo, em 2007, a Google decidiu retirar do sistema de relevância as referências proveniente das páginas do Wikipedia, pois os indivíduos utilizavam esse artifício para promover seus sites (WIKIPEDIA, 2010). Além disso, tais distorções servem para orientar a empresa no sentido de mapear rupturas nas redes de relacionamento e até mesmo descobrir “grupos fechados”.

Os grandes sites colaborativos estão usando o potencial da coletividade através de sistemas de login para reconhecer o indivíduo e sua atuação, através de seu perfil, onde é possível mapear suas preferências e relacionamentos. É o caso da Amazon (AMAZON, 2010), Nokia (NOKIA, 2010) e Yahoo! (YAHOO, 2010), por exemplo. Tais sites com grande conteúdo permitem comentários e avaliações de cada contribuição, bem como avaliação dos próprios comentários por parte dos demais leitores. Uma crítica argentina, por exemplo, que deu nota máxima ao livro *Harry Potter e o Enigma do Príncipe*, no site da Amazon, recebeu 884 votos de pessoas que acharam que sua crítica foi útil - os fãs adoraram a maneira como ela incluiu sua paixão por Harry Potter no texto da crítica (LI e BERNOFF, 2008).

Percebe-se também que hoje em dia os grandes sites colaborativos utilizam notas para cada postagem (normalmente numa escala de 1 a 5), como se via no Youtube. Outro conceito importante foi o de Definição das Melhores Respostas, como forma de simplificar e favorecer a participação dos usuários de forma que muitos modelos de fórum têm migrado para o modelo de Respostas, justamente por conta de seu caráter mais objetivo, e tem sido de grande sucesso, como o Yahoo! Answers (YAHOO, 2010).

O Yahoo! Answers, no mundo inteiro, é uma importante história de sucesso apoiada pelo reconhecimento sistemático da comunidade de colaboradores registrados. Em julho de 2007, havia 350 milhões de respostas no serviço do site, nos países onde ele

é oferecido (LI e BERNOFF, 2008). O que gera todas essa atividade? LI e BERNOFF (2008) respondem: enquanto a generosidade pura e simples é parte da explicação, o Yahoo! também usa um sistema de pontos, que não custa nada ao Yahoo!, mas que permite que os participantes possam ser distinguidos.

Assim como o exemplo do Yahoo! Answers, podemos citar outros importantes sites que usam modelos de avaliação:

- O Youtube permite avaliação dos vídeos (numa escala de 1 a 5), comentários dos vídeos e avaliação dos próprios comentários (positiva ou negativa), respostas por vídeo, indicação de conteúdo impróprio, criação de favoritos e de listas e seguir canais de vídeo de outros usuários (estabelecendo audiência e relacionamento).
- O Askville, iniciativa da Amazon baseada no conceito de Respostas, tem um interessante sistema de meritocracia. Somente quem já submeteu respostas poderá votar e as próprias perguntas podem receber um voto (positivo) por usuário indicando que achou a pergunta interessante, ajudando na qualificação das próprias perguntas. Não é permitido ver as respostas, até que a pergunta seja fechada. Se você decidir ver as respostas, não poderá mais responder. Para encorajar a participação e a qualidade das respostas, cada usuário recebe ou perde pontos de acordo com a nota final das respostas. Notas ruins reduzirão a pontuação de quem respondeu.
- A Nokia vem ampliando seu suporte utilizando seu próprio fórum como forma barata de atender a seus usuários. O próprio suporte por telefone orienta a pesquisa breve no fórum antes da criação de algum chamado. Como forma de motivar os especialistas do Fórum, cujo trabalho é de graça, em nome de reputação, a Nokia estabeleceu um complexo critério de avaliação das colaborações que conta até com uma moeda própria (Kudo).

A evolução e ampliação desses modelos descentralizados de avaliação pela rede vêm demonstrando a importância da utilização desses métodos no fomento à participação dos usuários e no devido reconhecimento deles. Sobre isso, afirma CAVALCANTI e NEPOMUCENO:

"A rede permite que o ser humano gere conhecimento de forma coletiva, a partir de determinadas ferramentas, metodologia e interesses - que precisam estar bem alinhados para que possam gerar resultados. Certamente, nada disso exclui os aspectos éticos da questão: a responsabilidade pela fidelidade da informação. (...) Isso traz à tona a questão - imprescindível - da autogestão a que toda comunidade deve ser submetida. Graças a isso, os usuários que 'saírem da linha' serão aos poucos banidos pela própria comunidade, através de diferentes mecanismos de autogestão - um modelo que tem se desenvolvido em diversos projetos cooperativos." (CAVALCANTI e NEPOMUCENO, 2007)

Sendo assim, um dos objetivos principais do modelo proposto neste trabalho é transportar o conceito de autogestão pela comunidade para o ambiente corporativo da Oi de forma que o reconhecimento induza os indivíduos da organização a participar colaborando, avaliando, regulando e apoiando os processos de gestão do conhecimento da empresa.

### 3.3.1. Definições utilizadas

A pesquisa foi realizada em diversos sites que utilizam nomenclatura própria ou, por terem objetivos distintos, usam termos específicos. Os seguintes termos foram utilizados na documentação das pesquisas para normalizar a avaliação e o entendimento.

- **Usuário:** qualquer pessoa que frequente o site, avalie e/ou publique conteúdo.

- **Especialista:** qualquer usuário com conhecimento público ou notório sobre algum assunto em particular, sendo reconhecido formalmente pela empresa ou pelos mecanismos dinâmicos de reconhecimento dos sites e fóruns
- **Moderador:** pessoa com atribuição de manter as normas, de acordo com os princípios éticos e valores da comunidade. Pode ter capacidade de eliminar artigos ou comentários que afrontem tais princípios.
- **Parecerista:** Com atribuições de um moderador, geralmente é um especialista num assunto com a capacidade de emitir opinião qualitativa sobre um artigo ou comentário. Tem como objetivo, não só regulamentar o bom uso do fórum, mas de analisar o conteúdo postado, fomentar a discussão e incitar a publicação de comentários.
- **Usuário Registrado:** usuário cadastrado e logado no site.
- **Artigo:** principal documento publicado, originando as discussões. Ex: a avaliação de um produto ou de um conteúdo digital, um artigo propriamente dito.
- **Comentário:** publicação de texto a respeito de um artigo ou a respeito de outros comentários, geralmente encadeados, num estilo de fórum.
- **Publicar:** ato de escrever um artigo ou comentário.
- **Conteúdo:** qualquer artigo ou comentário publicado.
- **Conteúdo complexo:** artigos e/ou comentários com inclusão de referências externas (links), inclusão de outros conteúdos tais como vídeo, documentos, etc.
- **Evento:** conjunto de ações possíveis dentro de um fórum ou comunidade, tais como “Se logar”, “Comentar”, “Avaliar”, “Votar”.

### 3.3.2. Avaliação dos sites

A pesquisa foi realizada em diversos sites onde existem mecanismos de mensuração no âmbito da colaboração. Em cada site, foram mapeados 5 dos 6 elementos do

framework: frequência, participação, relevância, mapeamento e reconhecimento. A motivação não foi mapeada por não existirem informações públicas de quantidade de acesso, quantidade de publicações ou quantidade de votação existente. Dessa forma, foram mapeados:

- Quais mecanismos são utilizados para incentivar a **frequência** dos usuários;
- Quais mecanismos são utilizados para incentivar a **participação** dos usuários;
- Quais mecanismos são utilizados para promover a geração de conteúdo **relevante**;
- Quais mecanismos são utilizados para o **mapeamento** de conteúdo e da rede de relacionamentos; e
- Quais os sistemas de **reconhecimento** (meritocracia) existentes.

Abaixo, está descrito o conceito utilizado para cada um dos cinco elementos analisados.

#### 3.3.2.1. Frequência

Avaliação quantitativa atribuída automaticamente à frequência dos usuários nos sites. O mecanismo mais freqüente é a pontuação por se entrar no site diariamente.

#### 3.3.2.2. Participação

Avaliação quantitativa atribuída automaticamente à participação do usuário, seja através de publicações, avaliação de conteúdo ou comentários.

O mecanismo mais frequente é a mensuração ponderada de eventos, tais como publicação de artigos e/ou comentários ou votação realizada.

### 3.3.2.3. Relevância

Avaliação qualitativa atribuída por outros usuários ou especialistas sobre a qualidade e relevância de artigos ou comentários publicados.

Os mecanismos mais frequentes são a atribuição de notas, a quantidade de votos recebidos ou a indicação de importância (“Esse comentário foi útil” ou “Esse comentário acrescentou a discussão”).

### 3.3.2.4. Mapeamento

Capacidade de mapear o conteúdo gerado, os especialistas implícitos e/ou a rede de relacionamento entre os usuários.

O mapeamento de especialistas é extraído diretamente do mapeamento de relevância de todo conteúdo publicado pelos usuários. Entretanto, o mapeamento de especialistas só é possível se for possível mapear o conteúdo por área, taxonomia ou tags.

Os mecanismos mais frequentes para mapeamento de rede de relacionamento são os dispositivos de “Sou fã”, assinatura de listas ou acompanhamento de conteúdo de outro usuário, os chamados seguidores.

O mecanismo adicional para mapeamento de rede de relacionamento pode ser a mensuração de correlação entre as publicações de comentários ou votação de um usuário em relação aos artigos ou comentários de outros usuários. Esse mecanismo adicional não foi analisado pela inviabilidade técnica, só sendo possível com acesso aos registros transacionais dos fóruns.

### 3.3.2.5. Reconhecimento

Qualquer reconhecimento pela frequência, participação e relevância do conteúdo publicado por um usuário.

Os mecanismos mais frequentes são: prêmios, concessão de títulos ou medalhas, destaque dentro do site, concessão ou aumento de poderes, tais como se tornar parecerista ou poder votar mais.

### 3.3.2.6. Grau de Complexidade

Para cada um dos cinco elementos analisados, foi atribuída uma nota de 0 a 5 indicando o grau de complexidade dos mecanismos implementados dentro do framework. Em alguns elementos, não é possível diferenciar cinco níveis distintos de complexidade.

#### 3.3.2.6.1. Frequência

- 0) Não existem mecanismos para incentivar a frequência.
- 1) n/a
- 2) Sistema de pontuação priorizando a participação diária.
- 3) n/a
- 4) n/a
- 5) Sistema de pontuação priorizando a participação extensiva e constante através da expiração de pontos antigos ou peso maior em comentários mais recentes

#### 3.3.2.6.2. Participação

- 0) Não existem mecanismos para incentivar a participação.
- 1) Sistema simples de pontuação baseado em quantidade de votos, avaliações ou comentários publicados.
- 2) Sistema de pontuação baseado em uma combinação de quantidade de votos, avaliações e/ou comentários publicados.
- 3) n/a
- 4) Sistema de pontuação priorizando a geração de conteúdo, com aceleradores de participação (quanto mais participar, mais se pode participar)
- 5) Sistema de pontuação (2) ou (4) com criação de níveis ou categoria de usuários, com reconhecimento e maiores poderes/responsabilidades (Exemplo: virar moderador ou ter mais peso ou simplesmente ostentar medalhas).

#### 3.3.2.6.3. Relevância

- 0) Não existem mecanismos para mensurar a relevância do conteúdo.
- 1) Sistema quantitativo, baseado em avaliação binária de conteúdo. Ex: “Foi Relevante”, “Foi útil”, “Melhor resposta”.
- 2) Sistema de avaliação qualitativo, baseado em atribuição de notas ou pontuação tanto pelos usuários quanto pela quantidade de comentários.
- 3) Sistema (2) com mecanismos de avaliação do conteúdo, podendo adicionalmente contemplar também os mecanismos binários. Ex: “Esse comentário é pertinente” ou “Esse comentário agregou a discussão”.
- 4) Sistema (3) com mecanismos de penalidade para conteúdo de má qualidade ou irrelevante. Ex: notas baixas debitam pontos do usuário ou “Esse comentário foi negativista”.
- 5) Sistema (4) com pontuação ponderada de acordo com o nível de expertise de quem vota ou atribui notas/pontuação. Ex: Um voto de um expert ou moderador tem mais peso.

#### 3.3.2.6.4. Reconhecimento

- 0) Não existem mecanismos de reconhecimento.
- 1) Existe ordenação do conteúdo segundo a avaliação recebida, destacando simplesmente quem gerou o conteúdo.
- 2) n/a
- 3) Existem mecanismos de reconhecimento baseados em títulos (Destaque, Participantes de clubes exclusivos, *tags* no site).
- 4) n/a
- 5) Existe compensação em forma de prêmios.

#### 3.3.2.6.5. Mapeamento de conteúdo

- 0) Não existem quaisquer mecanismos que permitam mapeamento de conteúdo.
- 1) Existem meios para mapear basicamente artigos relevantes, sem mapeamento de conteúdo relacionado, tais como comentários.
- 2) Existem meios para mapear a relevância de todo conteúdo (artigos e comentários).
- 3) Existem meios para mapear a relevância de todo conteúdo separado por área.
- 4) Existem meios para mapear a relevância de todo conteúdo utilizando área, taxonomia e/ou *tags*.
- 5) Existem mecanismos que permitem mapear conteúdo complexo utilizando área, taxonomia e/ou *tags*.

#### 3.3.2.6.6. Mapeamento de relacionamento

- 0) Não existem quaisquer mecanismos que permitam mapeamento de relacionamentos.

- 1) n/a
- 2) Existem mecanismos simples para mapear relacionamentos tais como anotações, por exemplo, de “Sou fã”.
- 3) Existem mecanismos para mapear relacionamentos baseados em assinaturas de listas ou seguidores de outros usuários.
- 4) Existem mecanismos para mapear relacionamento baseado em assinaturas de listas, seguidores e criação de comunidades.
- 5) Existem mecanismos para mapear relacionamento entre usuários baseado na correlação entre a publicação destes.

### 3.3.3. Resultado da avaliação

Alguns dos resultados da avaliação podem ser observados abaixo:

#### 3.3.3.1 iTunes Store

Percebe-se que à iTunes só interessa mapear a relevância dos comentários para alavancar a venda de conteúdo digital. O padrão de ordenação é mostrar primeiramente os comentários mais positivos. Por deter o monopólio de venda de conteúdo digital para usuários de iPod e Macs, parece não importar a iTunes Stores a frequência nem a participação ostensiva dos usuários.

**Figura 4 – iTunes Stores**

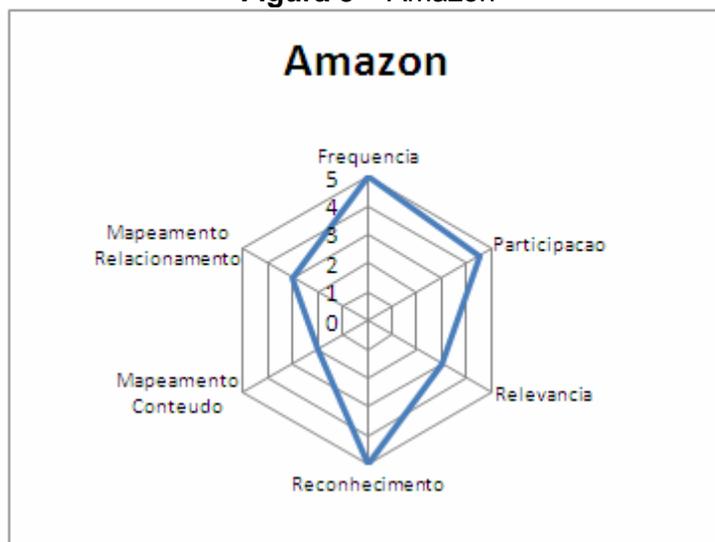


Fonte: Imagem gerada por pontuação dada pelo grupo do trabalho

### 3.3.3.2 Amazon

A Amazon possui os mecanismos mais complexos e completos para motivar a frequência, participação, qualidade de conteúdo e reconhecimento. Percebe-se que o objetivo da Amazon é dar conforto e certeza ao possível comprador ao fornecer todas as avaliações contundentes dos produtos para fechar uma compra, não importando qual a marca do produto adquirido.

**Figura 5 – Amazon**

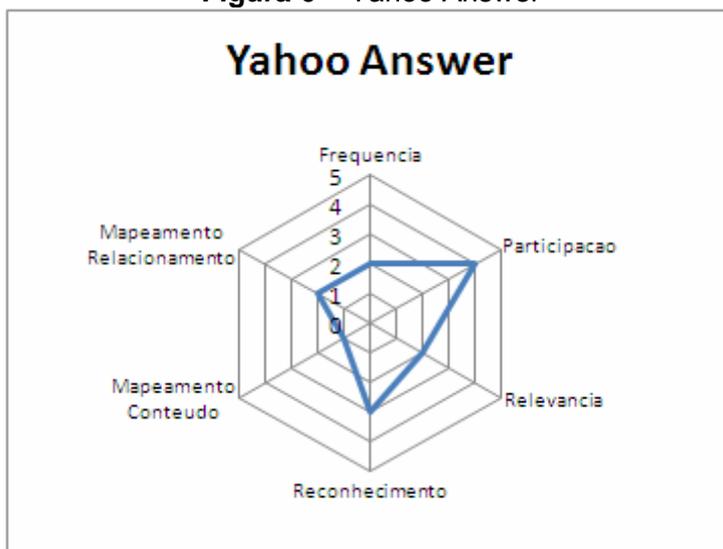


Fonte: Imagem gerada por pontuação dada pelo grupo do trabalho

### 3.3.3.3 Yahoo Answer

Percebe-se que o objetivo do Yahoo Answer é se tornar referência no nicho de base pública de conhecimento, ao reconhecer os colaboradores que fornecem as melhores respostas e com isso alavancar a reputação do site, gerando mais tráfego.

**Figura 6 – Yahoo Answer**



Fonte: Imagem gerada por pontuação dada pelo grupo do trabalho

### 3.3.3.4 Askville

No Askville, que pertence a Amazon, existe o interesse de criar comunidades de interesses comuns. É também o site com um dos melhores mecanismos de mapeamento de conteúdo, principalmente ao permitir incluir conteúdo complexo, que geralmente aponta para produtos à venda na própria Amazon. Isso, aliado às comunidades de interesse comum, deve visar a alavancar as vendas da Amazon.

**Figura 7 – Askville**

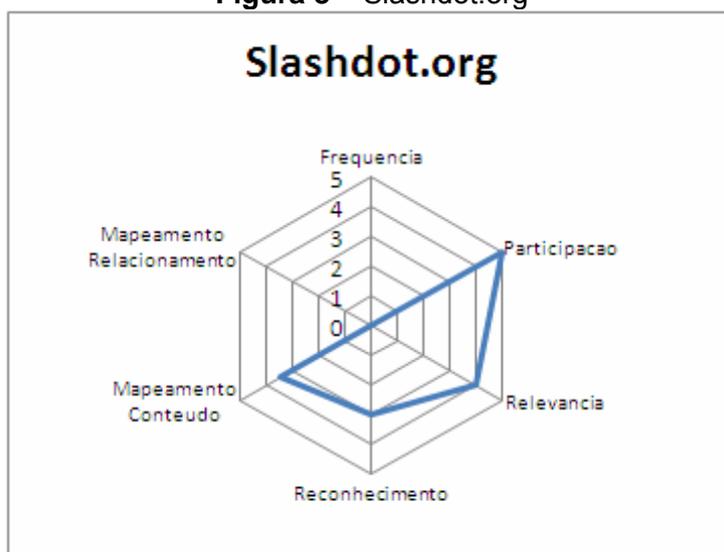


Fonte: Imagem gerada por pontuação dada pelo grupo do trabalho

### 3.3.3.5 Slashdot.org

O Slashdot mostrou um dos mais complexos mecanismos para alavancar a participação, ao criar dinamicamente especialistas e pareceristas, e para mapear conteúdo e relevância. É nítido que, para o Slashdot, é primordial se tornar um centro de referência em conteúdo técnico e complexo, de forma completamente autorregulada pela comunidade.

**Figura 8 – Slashdot.org**

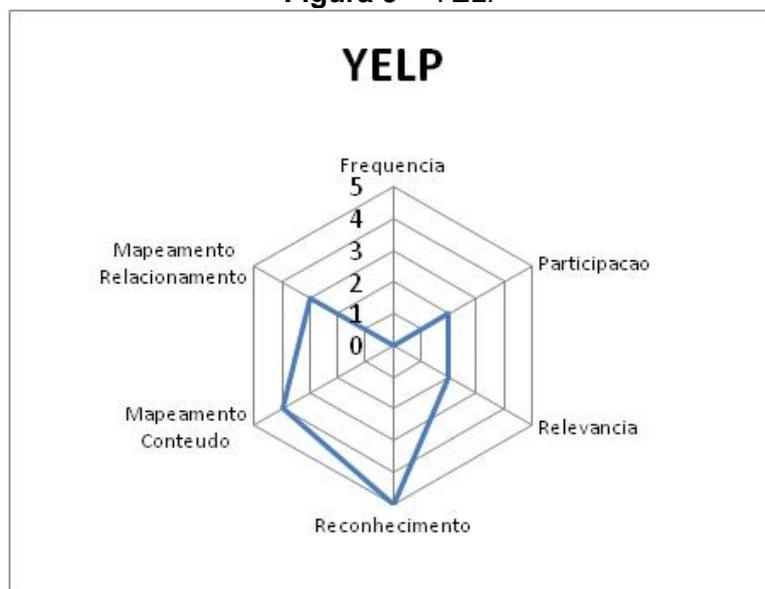


Fonte: Imagem gerada por pontuação dada pelo grupo do trabalho

### 3.3.3.6 YELP

O YELP apresentou um complexo sistema de mapeamento de conteúdo. Como a geração de conteúdo depende de atividades sociais (frequentar hotéis, restaurantes, bares, etc.), percebe-se que o YELP não tem como “impor” frequência e participação. O mais importante é ser uma fonte fidedigna de conteúdo, no caso, as avaliações dos serviços.

**Figura 9 – YELP**

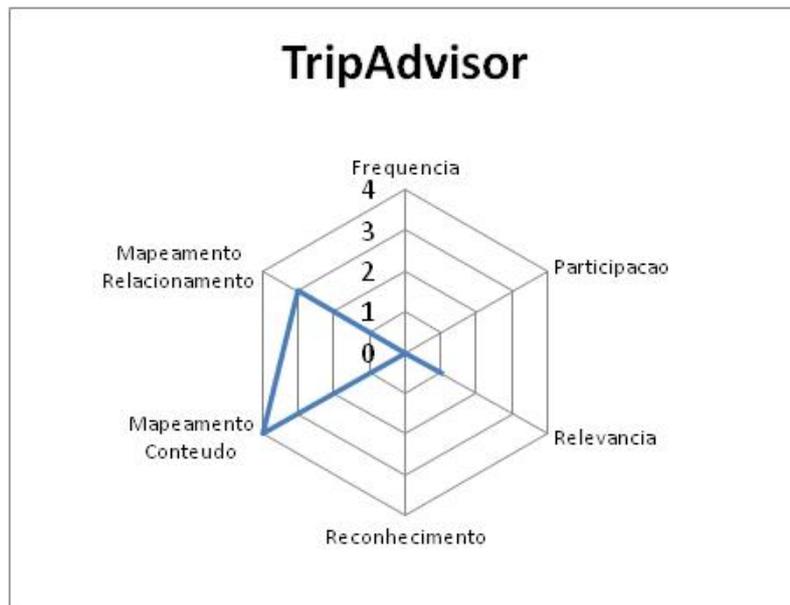


Fonte: Imagem gerada por pontuação dada pelo grupo do trabalho

### 3.3.3.7 TripAdvisor

O TripAdvisor apresentou um complexo sistema de mapeamento de conteúdo, entretanto não se implementou nenhum outro mecanismo de frequência, participação, relacionamento. Percebe-se que o sistema de avaliação é acessório ao modelo central de negócios da TripAdvisor.

**Figura 10 – TripAdvisor**

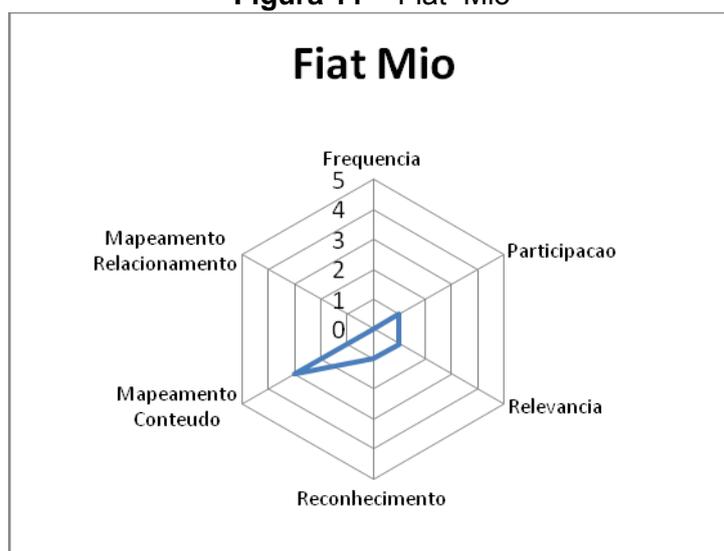


Fonte: Imagem gerada por pontuação dada pelo grupo do trabalho

### 3.3.3.8 Fiat Mio

A Fiat criou o projeto Fiat Mio CC, baseado no conceito Creative Commons, para a criação de um carro com sugestões dos usuários. Nota-se que a principal motivação de participação nesse projeto é o gosto por automóveis, sem incentivos diretos, destaques, etc.

Figura 11 – Fiat Mio

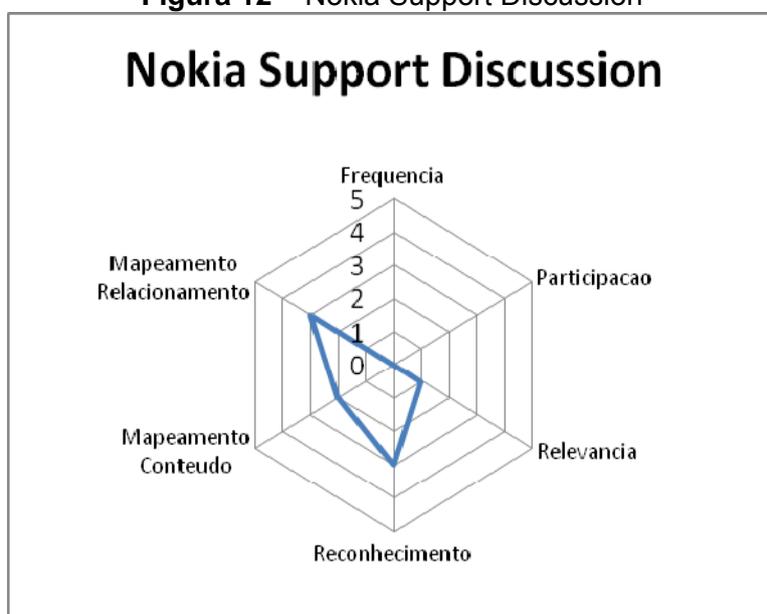


Fonte: Imagem gerada por pontuação dada pelo grupo do trabalho

### 3.3.3.9 Nokia Support Discussion

O fórum de discussão da Nokia é uma das principais ferramentas de resolução de problemas técnicos. É fortemente baseado nos conceitos tradicionais de fóruns, sem, entretanto, dispor de mecanismos significativos de incentivo à frequência, participação. Os mecanismos de reconhecimento de relevância são simples, porém ganham grandes destaques em notícias corporativas e em destaques dentro do próprio site de suporte.

**Figura 12 – Nokia Support Discussion**



Fonte: Imagem gerada por pontuação dada pelo grupo do trabalho

O detalhamento da pesquisa contendo o perfil de cada um desses sites colaborativos encontra-se no ANEXO I.

### 3.3.4 Considerações

Esses estudos refletem a situação dos sites no primeiro trimestre de 2010. Alguns sites podem alterar sua dinâmica, como por exemplo o Youtube que trocou, em abril de 2010, a avaliação baseada em notas de 1 a 5 por uma avaliação binária.

### 3.4. MODELO CONCEITUAL SUGERIDO

A partir da análise das características e tendências de cada site, a empresa Oi poderá modelar qual será a sua tendência em colaboração, isto é, quais características de colaboração são importantes para a sua estratégia. As características de colaboração que podem ser avaliadas e quais os ambientes mais propícios para essa avaliação estão descritos abaixo.

Conforme afirma CAVALCANTE e NEPOMUCENO, “a rede constitui a melhor maneira de se realizar as quatro funções básicas da gestão do conhecimento: criar, estruturar, disseminar e usar conhecimento” (2007). Este trabalho tem como foco as três primeiras funções básicas: criar, estruturar e disseminar. Através de mecanismos de mapeamento de frequência, relevância de conteúdo e nível de participação, será possível reconhecer o nível de frequência e participação de cada colaborador, a relevância de cada comentário e, ao final, mapear conteúdo e gerar documentos através da consolidação dos artigos e comentários relevantes. Em outras palavras, criar, estruturar e disseminar conhecimento.

Esse mecanismo se aplica tipicamente a fóruns, onde a dinâmica de interação é baseada em publicar um artigo e travar subsequentes discussões através da publicação de comentários e avaliações encadeados sobre o artigo ou sobre outros comentários.

A seguir serão detalhadas algumas características do modelo proposto:

- Tipos de fóruns;
- Avaliação de participação e frequência;
- Avaliação de conteúdo;
- Mapeamento de conhecimento;

- Pontuação final de cada usuário;
- Ferramenta de simulação.

#### 3.4.1. Tipos de fóruns

Num contexto organizacional, e especificamente dentro da Oi, existem duas categorias de fóruns: fóruns abertos com tópicos livres e fóruns fechados com sessões específicas.

Nos fóruns abertos, a abordagem é de baixo para cima (*bottom-up*), onde qualquer colaborador poderá iniciar uma discussão sobre qualquer assunto, com livre participação e sem tempo definido para fechar a discussão (tópico). Enquanto a discussão estiver ativa, o moderador poderá deixar o tópico em aberto. Quando o moderador entender que já existe material suficiente para gerar algum documento final, ou que o volume da participação não mais justifica a discussão, o tópico poderá ser fechado. Esse é o modelo a se aplicar aos fóruns já existentes na Oi.

Nos fóruns fechados, a abordagem é de cima para baixo (*top-down*), onde a alta gestão de uma área inicia uma discussão específica. Um especialista ou moderador abre um tópico específico, estipula a data de término e convoca a comunidade, ou parte dela, para participar. Esse é o modelo a se aplicar ao Inovativa.

#### 3.4.2. Avaliação de participação e frequência

Como forma de incentivar a participação e frequência constante dos colaboradores, cada evento realizado pelo colaborador recebe uma pontuação específica.

São exemplos de eventos:

- Se logou no fórum pelo menos uma vez no dia;
- Publicou artigo;
- Publicou comentário;
- Avaliou algum conteúdo.

### 3.4.3. Avaliação de conteúdo

A avaliação de conteúdo é realizada através de dois mecanismos: avaliação individual por outros colaboradores e avaliação por um parecerista ou especialista. A avaliação por outros colaboradores é baseada em uma nota, com valor entre 1 e 5, e atribuída especificamente a cada comentário ou artigo publicado.

A análise do parecerista é baseada em um “parecer” sobre o artigo ou comentário.

São exemplos de pareceres:

- Esse comentário é negativista;
- Esse comentário é redundante;
- Esse comentário é irrelevante;
- Esse comentário não faz parte desse assunto;
- Esse comentário é interessante;
- Esse comentário é pertinente;
- Esse comentário adiciona valor à discussão;
- Esse comentário é útil;
- Esse comentário faz sentido;
- Esse comentário é para se pensar;
- Esse comentário é relevante;
- Esse comentário é perspicaz.

Cada avaliação poderá ter uma pontuação diferente, podendo, inclusive, contemplar o caráter punitivo, em que pareceres desfavoráveis pontuam negativamente (ex: “Esse comentário é negativista” pode receber uma pontuação negativa ou simplesmente não ter pontuação).

A pontuação de cada comentário é calculada pela notas atribuídas pelos colaboradores (1 a 5) mais a pontuação do parecerista. A avaliação de cada comentário não é obrigatória, seja pelos colaboradores ou pelos pareceristas.

#### 3.4.4. Mapeamento de conhecimento

Os mecanismos tradicionais de mapeamento de conhecimento geralmente focam no conhecimento central relacionando ao cargo ou função de um funcionário e, geralmente, explicitado no currículo. Entretanto, tais mecanismos não mapeiam o conhecimento não central dos colaboradores, adquirido por experiência e relacionado à função.

Por exemplo, uma empresa consegue identificar todos os programadores em uma determinada tecnologia, porém não consegue identificar qual desses programadores tem conhecimento da área de um determinado cliente e, conseqüentemente, dos termos, vocabulário e regras dessa área de negócios. Ao publicar um comentário num fórum ligado à área de atuação do cliente, e não a uma tecnologia, e receber boas avaliações (notas 4 ou 5) ou um bom parecer (“Esse comentário é perspicaz”), mapeia-se um conhecimento detido pelo profissional e não conhecido até então pela corporação.

#### 3.4.5. Pontuação final de cada usuário

A pontuação final de um colaborador é calculada a partir de todos os pontos obtidos pelo conteúdo publicado, pelas avaliações recebidas e pela frequência e participação.

Os pontos e pesos atribuídos em cada mecanismo de avaliação ou evento determinam o perfil que se deseja obter no uso do fórum. Se desejar privilegiar mais a participação do que a relevância dos comentários, a avaliação dos pareceristas e das avaliações individuais deverão ter menos peso proporcionalmente que a pontuação obtida em eventos de frequência e participação. Analogamente, o reconhecimento pela participação em fóruns com tópicos fechados poderá ser maior, através de uma pontuação maior para cada evento ou avaliação.

Pode-se também atribuir um peso maior às avaliações fornecidas por um especialista. Uma nota 5 de um expert poderá gerar mais pontos do que se emitida por um usuário comum.

#### 3.4.6. Ferramenta de simulação

Foi desenvolvida uma ferramenta que simula o uso dos mecanismos descritos acima e permite entender o comportamento da pontuação final de usuários com comportamentos distintos. Isso é feito através da combinação do uso dos diversos mecanismos, com graus de complexidade diferentes.

A ferramenta permite:

- Definir quantos usuários desejar;
- Determinar um perfil específico de comportamento para cada usuário;
- Criar diversos cenários onde, para cada cenário, é possível:

- Escolher quaisquer mecanismos a ser utilizado no cenário;
  - Atribuir pesos distintos para cada mecanismo;
  - Atribuir notas distintas para cada avaliação ou evento de um determinado mecanismo.
- Identificar quais usuários se destacam em cada cenário.

O resultado da pontuação final de cada usuário, de acordo com o cenário escolhido, é apresentado detalhadamente para cada um dos 3 elementos dos pilares do framework

- frequência, participação e relevância:

- Pontos obtidos através da frequência;
- Pontos obtidos através da participação;
- Pontos recebidos através das avaliações de usuários e de especialistas.

Com essa ferramenta, é possível analisar diversas dinâmicas de uso dos fóruns. Por exemplo:

- Qual seria o impacto se a avaliação de experts tivesse o mesmo valor que as avaliações normais?
- Que pontuação ou peso atribuir para que colaboradores que geram mais conteúdo obtenham mais pontos que colaboradores com mais frequência?
- Qual o impacto se as avaliações de um expert tiverem 3 vezes mais peso que avaliações normais?
- Qual o impacto se for implementado o conceito de punição para comportamento inapropriado nos fóruns ou geração de conteúdo irrelevante?

A ferramenta faz uma simulação estática, apresentando o resultado final sem permitir uma análise dinâmica da evolução de um fórum. Por isso, deve-se tomar cuidado com possíveis distorções. Exemplo de uma situação não identificável pela ferramenta, mas extremamente comum: se a primeira avaliação de um conteúdo for negativa, poderá gerar desinteresse de outros usuários.

### 3.5. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Conforme já relatado no capítulo que trata do contexto da Oi, existem diversas frentes de colaboração na empresa, sejam corporativas ou restritas a áreas específicas. Neste último caso, muitas são até reconhecidas como “intranets piratas”, pois foram feitas com recursos próprios sem o devido envolvimento de TI. Neste trabalho, foram considerados apenas os sistemas corporativos, pois são reconhecidos corporativamente e possíveis de serem mensurados. Por este motivo, os sistemas identificados como oportunidades de avaliação da colaboração foram os que pertencem à área de Comunicação e Cultura Organizacional, da Diretoria de Gente da empresa Oi.

O plano proposto aqui é similar aos passos recomendados por LI e BERNOFF (2008):

- comece pequeno;
- eduque os executivos;
- escolha as pessoas certas para conduzir sua estratégia;
- coloque os parceiros de tecnologia em sintonia; e
- faça planos para o próximo passo e para o longo prazo.

O plano consiste em:

1. Apresentação de uma proposta para a área de Comunicação e Cultura Organizacional e Diretoria de Gente, contendo:
  - a. Objetivo da Proposta (Projeto);
  - b. Tendências do mercado sobre Motivação para Colaboração;
  - c. Pesquisa realizada dos modelos de avaliação já existentes nos sites da Internet, como Nokia, Askville, Yahoo Answers, e demais avaliados neste trabalho;

- d. Modelo Conceitual Sugerido (elementos de avaliação como frequência, participação, conteúdo relevante, mapeamento de conteúdo e da rede de relacionamento e reconhecimento e seus graus de complexidade);
- e. Oportunidades de implantação destes modelos no ambiente interno da Oi (fóruns e Inovativa);
- f. Benefícios para a Oi com a implantação do projeto.

2. Como próximos passos à aprovação da proposta (item 1), teremos:

- a. Identificação e seleção de um sistema que servirá como piloto do modelo;
- b. Detalhamento junto à Oi do modelo a ser aplicado no sistema que servirá como piloto, analisando quais os 6 elementos de avaliação e seus graus de complexidade e como serão configurados no sistema, de acordo com a estratégia da Cia. Para este detalhamento será utilizada a ferramenta desenvolvida neste projeto;
- c. Estudo junto à área de TI para levantamento de custo, prazo da proposta e escolha de fornecedor;
- d. Aprovação da proposta;
- e. Desenvolvimento da solução;
- f. Testes e Implantação da solução;
- g. Lançamento da solução;
- h. Manutenção;
- i. Acompanhamento.

Observa-se que a partir do item c, a Oi é responsável por seguir com seus processos internos buscando a viabilidade da execução e implantação do projeto.

As atividades que serão realizadas na Oi foram detalhadas da seguinte forma:

1. Uma vez aprovada a proposta com a direção, será preciso envolvê-la com o foco de garantir sua participação, dada a importância da criação de um grupo de apoio ao projeto. Para isso, serão realizadas palestras explicando os modelos dos sites avaliados neste trabalho (Askville, Nokia, Yahoo Answers, iTunes e demais), os elementos de avaliação (frequência, participação, conteúdo relevante, mapeamento de conteúdo e da rede de relacionamento e reconhecimento), seus graus de complexidade, apresentando exemplos, em forma de gráficos de “teia de aranha”, que ilustram como cada modelo avaliado neste projeto trará resultados para a Oi e em que possíveis prazos.
2. Em seguida, serão definidos os perfis necessários aos participantes do projeto para que em uma etapa seguinte possam ser escolhidas as pessoas com seus devidos papéis e responsabilidades.
3. Juntamente com a equipe responsável envolvida, será realizada uma análise minuciosa dentre as oportunidades de implantação já identificadas neste trabalho (fóruns e Inovativa) para que seja escolhido um único sistema que servirá como piloto do projeto de estímulo à colaboração.
4. Detalhamento do modelo a ser aplicado no sistema que servirá de piloto da proposta. A configuração será feita junto com a Oi (na ferramenta disponibilizada por este trabalho) de acordo com a estratégia da Cia, definindo quais os elementos (frequência, participação, conteúdo relevante, mapeamento de conteúdo e da rede de relacionamento e reconhecimento) e seus graus de complexidade, que serão utilizados no piloto. De acordo com estas configurações, o modelo a ser utilizado poderá ser de um dos sites avaliados neste trabalho ou até mesmo um novo modelo. Tudo dependerá da estratégia da empresa.

5. Com base no escopo detalhado, será realizado um estudo junto à área de TI e demais áreas possivelmente impactadas para levantamento de custo e prazo do piloto.
6. Aprovação da proposta pela Diretoria Financeira (escopo, custo e prazo).
7. Desenvolvimento da solução.
8. Testes e Implantação da solução.
9. Lançamento da solução (Campanhas para divulgação, criação das comunidades, atuação das pessoas responsáveis pela povoação das comunidades).
10. Manutenção da solução, estimulando a colaboração.
11. Acompanhamento da solução, avaliando, medindo a utilização da solução e realizando ajustes, se necessário.
12. Após um período acordado, apresentação dos resultados à direção.

Até o item 4, este trabalho orienta na configuração do modelo (escolha dos elementos e graus de complexidade) a ser implantado no piloto na Oi. Conforme dito anteriormente, a partir desta etapa, a Oi segue com os seus processos internos que buscam a aprovação da proposta, desenvolvimento e implantação da solução em seu ambiente.

#### **4. QUESTÕES COMPLEMENTARES**

Considerando a proposta inicial de utilizar o reconhecimento objetivo como forma de fomentar a colaboração nas organizações, serão listadas questões não abordadas ou com possibilidade de aprofundamento como sugestão para trabalhos futuros.

##### **4.1) Amadurecimento do Modelo Proposto**

O amadurecimento do Modelo de Avaliação proposto deverá ser contínuo, a partir do acompanhamento de cada implementação, com a observação de novas características que possam aprimorar o framework do modelo e que possam ser mais adequadas à cultura de cada organização.

Um exemplo de característica já vislumbrada e ainda não explorada neste trabalho é a validade para a pontuação atribuída ao conteúdo. Poderá ser criada uma configuração que permite contabilizar na pontuação somente as avaliações realizadas nos últimos “x” meses. Esse tempo pode ser configurado levando em conta as datas para avaliações de desempenho que resultam em premiações, promoções, criação de rankings, etc.

Outra análise que pode ser realizada para uma maior utilização do modelo proposto pode ser uma análise de mecanismos utilizados versus a estratégia da empresa. Apesar de não ser possível ter livre acesso à estratégia das empresas, é sugerida a realização de um estudo da relação entre os mecanismos de mensuração que observamos em diversos sites públicos bem reconhecidos e acessados e os possíveis objetivos estratégicos do referido site, baseado no modelo de negócio percebido.

Como resultado desse estudo, será possível "calibrar" o grau de complexidade a ser utilizado em cada mecanismo escolhido, aprofundando a avaliação de cada eixo das *teias* do item "3.3.3 - Resultado da Avaliação" de acordo com os interesses estratégicos de cada empresa.

Um segundo resultado dessa análise poderá ser a elaboração de um plano de implementação do Framework de Colaboração dividido em fases, com sucessivos incrementos no grau de complexidade dos mecanismos utilizados.

#### **4.2) Aprofundamento no Capital Estrutural**

Para as empresas, considerando a importância que têm as pessoas e o peso de seu conhecimento nos negócios atuais, o ideal é, paradoxalmente, dentro do possível, depender cada vez menos de indivíduos e poder contar com uma base estruturada de conhecimento. Com a possibilidade de uma rotatividade cada vez maior de funcionários, as empresas perdem muito em eficiência, valor e qualidade com o conhecimento perdido caso não haja um processo de construção de retenção de conhecimento. Dessa forma, é importante estabelecer um forte capital estrutural voltado para a melhor obtenção e retenção de valor de seu capital humano.

Nosso Modelo apóia o desenvolvimento do Capital Estrutural visando incentivar a criação e o mapeamento de conteúdo relevante com o uso de processos para possibilitar o reconhecimento. Porém, não tratamos neste trabalho aspectos relacionados à operacionalização e à organização posterior dessas informações, avaliadas como relevantes, como a geração de uma base indexada de conhecimento ou o uso de taxonomia. Após a identificação do conteúdo relevante através da avaliação descentralizada, poderá ser aplicada uma boa estrutura para organização desse conteúdo com políticas bem definidas de gestão e fluxo das informações, com a

utilização de taxonomia e tags. Isso deverá favorecer ainda mais a avaliação coletiva proposta, facilitando ainda mais a busca e recuperação das informações.

Dentro de cada organização deve ser avaliada a possibilidade de ser inserido esse conceito nos processos da empresa, estruturando a visão de aprendizagem organizacional.

### **4.3) Aprofundamento no Capital Humano**

As políticas empresariais devem considerar a geração de um ambiente que favoreça o espírito de “coopetição” (cooperação, ao invés de competição), colaboração e compartilhamento. Nesse ponto, é preciso criar um ambiente de trabalho agradável e estruturado, e estimular a gestão participativa com prêmios ou recompensas para os participantes, utilizando as matérias de Gestão de Pessoas.

Neste projeto, o foco é nas pessoas que desejam participar. Os profissionais que não querem ou não priorizam compartilhar o conhecimento, serão mais facilmente identificados. Caberá à empresa a decisão do que será feito para recompensar ou penalizar cada um dos perfis.

É necessário estabelecer dentro da matriz de descrição de cargos as características de colaboração que podem ser pontuadas com o reconhecimento objetivo proposto neste trabalho, mesmo que essas características sejam, num momento inicial, um mero complemento da avaliação atual. O sistema de pontuação ficará a cargo de cada empresa e depende de sua cultura e estratégia organizacional. Por se tratar de um conceito muito flexível, é recomendado o uso de modelos pilotos para refinamento deste sistema de pontuação. As metas para essa pontuação podem estar definidas em um modelo de Avaliação de Desempenho ou em um Balanced Score Card (BSC)

nas dimensões de aprendizado e conhecimento, com indicadores específicos por área.

Continuam válidas todas as propostas atuais de inovação e colaboração, como os GTs (Grupos de Trabalho), que podem, caso seja interessante, se valer desses mecanismos propostos de avaliação objetiva.

#### **4.4) Aprofundamento no Mapeamento de Relacionamento**

Através do histórico de acessos, votações, comentários, entre outras ações incentivadas pelo Modelo descrito neste trabalho, é sugerido o desenvolvimento de uma metodologia para o Mapeamento de “Relacionamento Inconsciente”.

Podem acontecer situações naturais: como uma votação positiva em conteúdo de pessoas de quem o avaliador tem maior afinidade; ou negativa, no conteúdo de quem se pretende prejudicar. Se por um lado o Modelo de Reconhecimento não contorna esse tipo de problema, possibilita a revelação dessa patologia relacional ao ser implementado um Mapeamento de Relacionamento por trás da avaliação descentralizada. As questões de relacionamentos não produtivos devem ser endereçadas para o setor da empresa responsável.

#### **4.5) Outros exemplos de aplicação**

Aplicação do Modelo na Sala de Aula: ao invés do tradicional sistema de provas e notas, poderia se estabelecer a proposta de um sistema de avaliação 360°, onde todos participariam ativamente votando e contribuindo, com foco na participação em sala e nos trabalhos ao longo do curso.

## 5. CONCLUSÃO

Muitas organizações que conhecemos têm estabelecido iniciativas de Gestão do Conhecimento sem o devido direcionamento e orientação objetiva ao indivíduo. Não devemos ignorar o aspecto altruísta, mas este não é suficiente para impulsionar uma parte maior da coletividade que busca sempre resultados objetivos em suas ações. A utilização, por parte das organizações, do reconhecimento objetivo dos indivíduos a partir da relevância, qualidade e volume de suas contribuições, nas diversas ferramentas e processos de Gestão do Conhecimento, aparece como uma resposta a ainda baixa utilização e relevância dessas ferramentas para o negócio da empresa. O reconhecimento é algo que inspira, motiva e impulsiona as pessoas.

Não podemos esquecer que esse modelo deve ser usado de forma adaptada à cultura organizacional, alinhado aos Objetivos Estratégicos da Empresa. Também deve-se considerar que esteja inserido no processo de trabalho, para que essa participação seja cada vez mais natural, estruturada e baseada também nas perspectivas profissionais de cada indivíduo. De forma geral, o que se pretende é motivar a participação, tendo como objetivo otimizar a Gestão do Conhecimento, gerando diferencial competitivo para as organizações.

Muito do que foi apresentado neste trabalho já existe implementado em organizações ou sites na internet. Parte de nosso trabalho foi realizar uma pesquisa visando estabelecer parâmetros para que as empresas direcionem suas ações alinhadas a seus objetivos. Porém, a constante evolução das abordagens e ferramentas deverá seguir sendo acompanhada. Deve-se sempre lembrar de olhar em volta, ver o que a Rede e os mercados têm criado e oferecido em relação às soluções dos mais variados problemas. Daí a importância da evolução da pesquisa pelos diversos sites, seja para lições positivas ou negativas. Usar a Rede é usar a coletividade em prol da empresa.

Outro ponto dependente de constante manutenção é considerar que para cada organização a inserção desse modelo no processo poderá vir através de BSC, promoções, prêmios, avanço de nível, etc., sempre dependendo das possibilidades e necessidades de cada empresa. O modelo deverá ser fortemente adaptado à cultura organizacional.

Por fim, a abordagem motivacional baseada em reconhecimento objetivo e estruturado poderá ser ampliada de forma que sua atuação esteja complementando outros modelos de motivação que não foram tratados neste trabalho.

Acreditamos na força da coletividade e que, reconhecendo o indivíduo, potencializamos essa força.

*Entrevista com: Andrew McAfee, do MIT e criador do conceito Enterprise 2.0 (Companhia 2.0)*

*"IT WEB: Como as empresas vão trabalhar dentro de dez anos?  
McAfee - Sempre penso que é muito perigoso prever como será daqui a dez anos, porque, se alguém tivesse dito no ano 2000 o que estaríamos vivendo agora, teria feito previsões muito diferentes do que aconteceu. Mas, ainda que difícil, digo que haverá uma grande diferença para muitas empresas: **no futuro, elas vão avaliar e premiar seus funcionários, pelo menos em parte, baseado em se são bons colegas para o resto da instituição, se colaboram e se ajudam uns aos outros.**"  
(MCAFEE, 2010)*

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAZON. Your Community. Site da Amazon. Disponível em <http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?ie=UTF8&nodeId=16465231>  
Último acesso em 02 de abril de 2010.

APPLE. What is iTunes. Site do iTunes. Disponível em <http://www.apple.com/itunes/what-is/store.html> Último acesso em 02 de abril de 2010.

BISPO, Patrícia. Colaborador valorizado: motivação em alta. Site RH.com.br. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Materia/6312/colaborador-valorizado-motivacao-em-alta.html>. Último acesso em 21 de fevereiro de 2010.

BISPO, Patrícia. O reconhecimento motiva colaboradores? Site RH.com.br. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Materia/6197/o-reconhecimento-motiva-colaboradores.html>. Último acesso em 21 de fevereiro de 2010.

CAVALCANTI, Marcos, NEPOMUCENO, Carlos. O conhecimento em rede: como implantar projetos de inteligência coletiva. 1 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

CASTRO, Carmem. Eu quero é mais! Remunerar não basta para motivar. Site RH.com.br. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6232/eu-quero-e-mais-remunerar-nao-basta-para-motivar.html>. Último acesso em 21 de fevereiro de 2010.

BM&FBOVESPA. Índice de Sustentabilidade Empresarial: Carteira Teórica Anual - Dez. 2008/Nov. 2009. Site da BM&FBovespa. Disponível em <http://www.bovespa.com.br/>. Último acesso em 12 de novembro de 2009.

DELL. About IdeaStorm. Site do IdeaStorm. Disponível em <http://www.ideastorm.com/ideaAbout?pt=About+IdeaStorm> Último acesso em 12 de março de 2010.

DELL. Dell Community. Site do Dell Community. Disponível em <http://en.community.dell.com/> Último acesso em 12 de março de 2010.

FONSECA, João Carlos P. da. História das Telecomunicações Brasileiras. Site da Associação Brasileira de Telecomunicações. Disponível em <http://www.telebrasil.org.br/>. Último acesso em 11 de novembro de 2009.

GOOGLE. Visão geral da tecnologia. Google. Disponível em <http://www.google.com/corporate/tech.html>. Último acesso em 21 de fevereiro de 2010.

IBM. [About developerWorks](#). Site da IBM developerWorks. Disponível em <http://www.ibm.com/developerworks/aboutdw/> Último acesso em 12 de março de 2010.

INNOCENTIVE. [About Us](#). Site da Innocentive. Disponível em <http://www.innocentive.com/about-us-open-innovation.php> Último acesso em 12 de março de 2010.

INNOCENTIVE. [A Global Web Community of Open Innovation](#). Site da Innocentive. Disponível em <http://www.innocentive.com/corporate.php> Último acesso em 12 de março de 2010.

LI, Charlene, BERNOFF, Josh. [Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies](#). 1 ed. Massachusetts, Harvard Business School Press., 2008.

MCAFEE, Andrew. “O ROI da Enterprise 2.0”, [Information Week Brasil](#), v. 12, n. 227 (Maio), pp. 31-31. Disponível em <http://www.informationweek.com.br> Último acesso em 31 de maio de 2010.

MICROSOFT. [Comunidades](#). Site do Suporte Microsoft. Disponível em <http://support.microsoft.com/gp/commnews/pt-br> Último acesso em 12 de março de 2010.

NASCIMENTO, Jamerson Rogério do. [O setor de telecomunicações: história e políticas públicas no Brasil](#). Dissertação de Mestrado Profissionalizante. Ibmec, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2008.

NOKIA. [Forum Nokia Developer Community](#). Site Forum.Nokia. Disponível em <http://www.forum.nokia.com/Community/>. Último acesso em 12 de março de 2010.

Oi. [Sobre a Oi: Investidores](#). Disponível em <http://www.novaoi.com.br>. Último acesso em 10 de novembro de 2009.

Oi. [Sobre a Oi: Sustentabilidade](#). Disponível em <http://www.novaoi.com.br>. Último acesso em 12 de janeiro de 2010.

Oi. [Diretrizes e Metas para 2010](#). Oi. 2010.

Oi. Análise das Ferramentas de Comunicação. Oi. 2009.

Oi. Análise da Evolução da Interativa. Oi. 2009.

Oi. Intranet Interativa: Visão. Oi. 2008.

PROCTER & GAMBLE. What Is Connect + Develop. Site do Connect + Develop. Disponível em [https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/noauth/0\\_0\\_1\\_4\\_83\\_4\\_3.do](https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/noauth/0_0_1_4_83_4_3.do) Último acesso em 12 de março de 2010.

ROYAL PINGDOM. Internet 2009 in numbers. Pingdom. Disponível em <http://royal.pingdom.com/2010/01/22/internet-2009-in-numbers/>. Último acesso em 21 de fevereiro de 2010.

RUGGIERO, Alberto Pirró. O valor e o reconhecimento da contribuição. Site RH.com.br. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/3572/o-valor-e-o-reconhecimento-da-contribuicao.html>. Último acesso em 21 de fevereiro de 2010.

STARBUCKS. My Starbucks Idea. Site do My Starbucks Idea. Disponível em <http://mystarbucksidea.force.com/apex/ideaHome> Último acesso em 12 de março de 2010.

SIEMENS. Fatos que marcaram a história das telecomunicações. Site da Siemens Brasil. Disponível em <http://www.siemens.com.br/templates/coluna1.aspx?channel=2935>. Último acesso em 11 de novembro de 2009

TELEBRÁS. Histórico da Telebrás. Site da Telebrás. Disponível em <http://www.telebras.com.br/historico.htm>. Último acesso em 10 de novembro de 2009.

TELEBRASIL. O Setor de Telecomunicações no Brasil: Uma Visão Estruturada. Telebrasil. 2009.

TELEBRASIL. O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil: Séries Temporais – Setembro 09. Telebrasil. 2009.

TIWANA, Amrit. The Knowledge Management Toolkit. Prentice Hall, 2000.

WIKIPEDIA, Bomba do Google. Wikipedia. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Google\\_bomb](http://pt.wikipedia.org/wiki/Google_bomb). Último acesso em 21 de fevereiro de 2010.

WIKIPEDIA, Análise SWOT. Wikipedia. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/SWOT>. Último acesso em 13 de abril de 2010.

WIKIPEDIA, Balanced Scorecard. Wikipedia. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard#Defini.C3.A7.C3.A3o\\_do\\_BSC](http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard#Defini.C3.A7.C3.A3o_do_BSC). Último acesso em 13 de abril de 2010.

WIKIPEDIA, Framework em administração de empresas. Wikipedia. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Framework#Diferen.C3.A7as\\_entre\\_Framework\\_e\\_Design\\_Pattern](http://pt.wikipedia.org/wiki/Framework#Diferen.C3.A7as_entre_Framework_e_Design_Pattern). Último acesso em 13 de abril de 2010.

WIKIPEDIA, Gestão de Pessoas. Wikipedia. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_de\\_Pessoas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_Pessoas). Último acesso em 13 de abril de 2010.

YAHOO. Pontos e níveis. Site do Yahoo! Respostas. Disponível em [http://br.answers.yahoo.com/info/scoring\\_system;\\_ylt=AgvrWCO6w4T\\_y8.fvRKLtcPF6gt;\\_ylv=3](http://br.answers.yahoo.com/info/scoring_system;_ylt=AgvrWCO6w4T_y8.fvRKLtcPF6gt;_ylv=3) Último acesso em 02 de abril de 2010.

## **ANEXO I**

### **Histórico da pesquisa realizada na Internet**

#### **a) iTunes Store**

##### Objetivo do Site:

- Site de serviços de venda de conteúdo digital, com avaliação de músicas e vídeos.

##### Dinâmica:

- Ao navegar por músicas ou vídeos, visualiza-se a avaliação média dos usuários para o conteúdo digital e os comentários mais favoráveis. Os usuários podem publicar comentários ou votar

##### Votação

- Qualquer um pode fazer uma avaliação de 1 (pior) a 5 (melhor)
- Qualquer um pode indicar se o comentário foi útil ou não

##### Apresentação:

- Pode-se visualizar as avaliações e a quantidade de indicações de comentários uteis ou não, porém precisa estar registrado para poder participar.
- É apresentada a média das notas de avaliação. Somente é apresentado o histograma com as avaliações, se você clicar num ícone.
- Os comentários podem ser ordenados pelos "Mais Úteis", "Mais Favoráveis", "Mais Críticos" ou "Mais Recentes".
- Não permite ter listas de assinaturas, seguidores.
- Não utiliza taxonomia.
- Não possui diferenciação entre usuário normal ou especialista.

- Não existem moderadores.
- Existe o ranking do conteúdo mais bem avaliado por todos os usuários.

#### Sistema de Pontuação

- n/a

#### Premiação

- n/a

#### Moderação

- Não há quaisquer mecanismos de moderação, exceto “Relate um problema” a ser avaliado posteriormente por um moderador

#### Considerações

- A avaliação entre 1 e 5 é para o conteúdo digital (música ou vídeo) que está a venda e que NÃO foi criado por nenhum usuário. Somente a avaliação “Foi útil” é feita pelos usuários para os comentários dos próprios usuários.

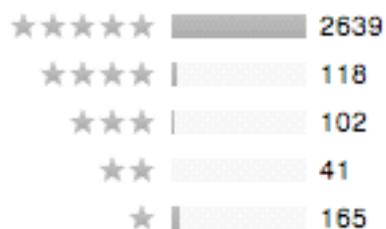
131 out of 151 listeners found this review helpful

Was this review helpful? Yes | No

### Customer Ratings



▼ Based On 3065 Ratings



## **b) Amazon**

### Objetivo do Site:

- Site de vendas de produtos, com resenhas e avaliações dos usuários a respeito dos produtos sendo vendido.

### Dinâmica:

- Ao escolher um produto, visualiza-se, após todas as informações do produto, o histograma com as avaliações dos usuários e os comentários. Os usuários podem publicar comentários ou votar.

### Votação

- Qualquer um pode fazer uma avaliação de 1 (pior) a 5 (melhor)
- Qualquer um pode indicar se achou aquela crítica útil ou não
- Pode-se fazer comentários sobre as avaliações (estilo blog), e outros podem dizer se acharam que o seu comentário acrescenta valor a discussão.

### Apresentação

- As avaliações são públicas, mas é necessário estar registrado para poder avaliar.
- É apresentada uma média das notas de avaliação (1 a 5).
- É apresentado um histograma com o percentual de avaliação das notas 1 a 5.
- Os comentários são ranqueados e apresentados pela quantidade de resposta SIM a pergunta "Achou essa avaliação útil (helpful)".
- Possui 7 tipos de usuário: comum, os 10, 50, 100, 500 e 1000 melhores comentaristas e comentarista #1.
- Permite ter lista de seguidores.
- Permite acompanhar os comentários e publicações de certos usuários.
- Não utiliza taxonomia.

- Permite ignorar qualquer comentário de usuários específicos.

#### Sistema de Pontuação:

- A pontuação é baseada em
  - Quantidade de comentários
  - Quanto mais indicação positiva à pergunta “Acho essa avaliação útil”
- Maior peso para os comentários mais recentes
  - A quantidade de comentários tem impacto quase nulo na pontuação final, pois o que importa é a quantidade de indicações positivas.
- O voto dos melhores comentaristas não tem mais peso.

#### Premiação:

- Os melhores comentaristas são convidados a fazer parte de um grupo, que como premiação, recebe produtos gratuitamente para avaliação

#### Moderação:

- Não há quaisquer mecanismos de moderação, exceto “Relate um problema” a ser avaliado posteriormente por um moderador.

 [Comments \(32\)](#) | [Permalink](#) | Was this review helpful to you?

### Most Helpful Customer Reviews

5,627 of 5,767 people found the following review helpful:

## Customer Reviews



[Permalink](#) | [Report abuse](#) | [Ignore this customer](#)  
2 of 2 people think this post adds to the discussion. Do you?

### c) Yahoo Answer:

Objetivo do Site:

- Site de serviços de perguntas e respostas, com criação de repositório de respostas e reconhecimento de usuários mais ativos.

Dinâmica:

- Pode-se publicar uma pergunta ou responder as perguntas em aberto. As perguntas ficam, por padrão, abertas durante 4 dias, podendo ser estendidas por quem publicou a pergunta. A melhor resposta pode ser eleita por quem postou a pergunta ou pela comunidade.

Votação

- Cada pergunta recebe um ponto por usuário que achou a pergunta interessante.
- O usuário só pode votar numa única Melhor Resposta para cada Pergunta. Uma vez votada, o usuário não pode mais alterar o voto.
- Cada resposta pode receber um voto POSITIVO (dedão para cima ou *Thumbs Up*) ou NEGATIVO de usuários com nível 2 ou superior.

Apresentação

- Existem varias categorias e subcategorias pré-definidas de assuntos para as perguntas.
- O usuário pode pesquisar pelas perguntas em aberto por diversos filtros: por categoria, pelo mais popular, pelas perguntas mais recentes, mais respondidas, etc.
- Existe um complexo sistema de pontuação para destacar os usuários mais participativos, dividindo-os em níveis.
- Para participar, tem que estar registrado.
- Permite ter uma lista de contatos, fãs, bloquear usuários ( e respectivos comentários, respostas, etc.).
- Apesar de ter categorias, não existe taxonomia.

#### Sistema de pontuação:

- Para encorajar a participação, cada usuário recebe ou perde pontos de acordo com a frequência e nível de participação.
- Cada participante é ranqueado de acordo com sua pontuação (de nível 1 até nível 7). Em cada nível, existem limites diários de restrição para participar, como por exemplo, só poder votar 20 vezes por dia se for do nível 1. Ao mudar de nível, esses limites são dilatados. No nível 7, pode-se votar 100 vezes por dia. Quanto mais se participa, mais pode participar.
- Existe um ranking com “os usuários que produziram as melhores respostas”.
- Existe um mecanismo para direcionar o usuário a utilizar a base de perguntas e respostas existente através da diminuição de pontos com perguntas feitas.
- Existe o caráter punitivo para quem apaga resposta.

#### Premiação

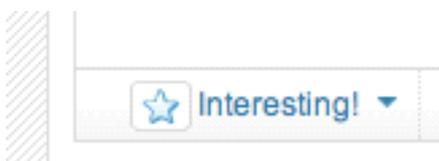
- n/a

#### Moderação

- Não há quaisquer mecanismos de moderação, exceto “Relate um problema” a ser avaliado posteriormente por um moderador.

#### Curiosidades

- A pergunta mais respondida (38021) foi feita pela senadora americana Hillary Clinton.
- Um dos maiores ranqueados é Stephen K com 116802 respostas (801057 pontos – level 7)



Evento	Pontuação
Entrar para o time de respondedor	+ 100 pontos (uma única vez)
Fazer uma pergunta	- 5 pontos
Escolher a melhor resposta para sua pergunta	+3 pontos
Responder	+2 pontos
Apagar uma resposta	-2 pontos
Se logar no Yahoo Answer	+1 ponto (por dia)
Votar na melhor resposta	+1 ponto
Ter uma resposta selecionada com Melhor Resposta	+10 pontos
Receber um “Positivo” (dedão para cima)	+1 ponto (max de 50)

Nível	Pontos	Questões	Respostas	Comentários	Estrelas	Ratings	Votos
7	25000+	----	ilimitado	-----	100	ilimitado	100
6	Entre 10000 e 24999	----	ilimitado	-----	100	ilimitado	100
5	Entre 5.000 e 9.999	----	ilimitado	-----	100	ilimitado	80
4	Entre 2.500 e 4.999	20	80	40	100	ilimitado	80
3	Entre 1000 e 2.499	15	60	30	100	ilimitado	60
2	Entre 250 e 1.000	10	40	20	100	ilimitado	40
1	Até 249	5	20	10	10	0	20

#### d) Askville

Objetivo do site:

- Site de serviços de perguntas e respostas e criação de comunidade baseado em afinidades de assuntos.

Dinâmica:

- Pode-se publicar uma pergunta ou responder as perguntas em aberto.

- Não é permitido ver as respostas das perguntas em aberto, até que a pergunta seja fechada. Se resolver ver as respostas, não se pode mais responder.
- Existe um fórum de discussão aberto para cada pergunta, independente das respostas.
- Pode-se criar um fórum de discussão para cada resposta, enquanto a pergunta estiver aberta.

### Votação

- Sistema de pontuação, com votação de 1 a 5 estrelas para cada resposta.
- Somente quem já submeteu respostas poderá votar nas outras respostas.
- Cada pergunta pode receber um voto (positivo) por usuário indicando que achou a pergunta interessante.
- O nível de experiência (total de pontos de um usuário) não tem peso na votação.

### Apresentação

- Existem áreas de interesse (tópicos). Toda pergunta tem que estar associada a um tópico.
- Ao postar uma pergunta, é mandatório definir palavras-chave. Ao digitar a palavra-chave, ele sugere palavras já existentes.
- Por tentar ser uma comunidade, pode-se elogiar as respostas, enviar emails, se tornar fã, direcionar as respostas para amigos e discutir sobre as respostas.
- Pode-se indicar fontes de informação e adicionar conteúdo externo à resposta: fotos, mapas, links, links para produtos da Amazon cujo resumo aparece na resposta (descrição, preço, avaliação do produto) ou vídeos.
- Pode-se pesquisar por perguntas já respondidas ou necessitando de resposta, mostrar as perguntas mais recentes, mais populares por período de tempo (últimas 24 horas, 7 dias ou 30 dias) ou mais ativas (com mais participação)

#### Sistema de pontuação:

- O sistema de pontuação do Askville é extremamente complexo.
- Para encorajar a frequência, participação e qualidade das respostas, cada usuário pode ganhar ou perder pontos.
- Notas ruins reduzirão a pontuação de quem respondeu.
- Cada participante é ranqueado de acordo com sua pontuação (de nível 0 até nível 6) por tópico.
- Existem premiações por realizações alcançadas: tempo de participação (veterano), por recebimento de diversas “melhores respostas”, por publicar as melhores perguntas, por pontuação relevante em mais de uma área de interesse (tópicos), por receber mais elogios, por ter mais fãs.

#### Premiação:

- A Askville, que pertence à Amazon, ainda não implementou nenhum programa de premiação onde possa ser possível trocar pontos por créditos.

#### Moderação:

- Não há quaisquer mecanismos de moderação, exceto “Relate um problema” a ser avaliado posteriormente por um moderador.

Evento	Pontuação
Submeter uma resposta a uma pergunta	+1 ponto
Publicar uma pergunta	+1 ponto
Indicar fonte ou adicionar conteúdo externo à resposta	+1 ponto
Votar em respostas	+1 ponto
Se logar no Askville	+1 ponto (por dia)

Ter uma resposta selecionada com a melhor resposta	+5 pontos
Receber uma avaliação 5.0 estrelas	+ 15 pontos
Receber uma avaliação 4.5 estrelas	+ 7 pontos
Receber uma avaliação 4.0 estrelas	+ 5 pontos
Receber uma avaliação 3.5 estrelas	+ 3 pontos
Receber uma avaliação 3.0 estrelas	+ 1 pontos
Receber uma avaliação 2.5 estrelas	0
Receber uma avaliação 2.0 estrelas	-5 pontos
Receber uma avaliação 1.5 estrelas	-7 pontos
Receber uma avaliação 1.0 estrela	-10 pontos



**e) Slashdot.org**

Objetivo do site:

- Comunidade onde pessoas podem postar artigos (submit stories) e iniciar discussões (fórum), com foco inicialmente em *Nerds* (pessoas com foco técnico) e fortemente baseado em moderação.

#### Dinâmica

- Cada usuário pode submeter qualquer artigo relativo a um tópico pré-definido.
- Sob o artigo, pode-se iniciar discussão no estilo fórum, com “reply to this” e consequente hierarquia de tópicos da discussão.
- Devido ao excesso de artigos, o site criou o conceito de moderador dinâmico (a ser explicado no item “Moderador”, abaixo).

#### Apresentação

- Existem várias categorias (tópicos pré-definidos) de assuntos para os artigos.
- Existe também o conceito de TAG de forma dinâmica, sem moderação ou controle.
- O usuário pode pesquisar pelos artigos por diversos filtros: por categoria, pelo mais popular e mais recente.
- Para participar, tem que estar registrado.
- Permite criar uma lista de fãs ou inimigos.

#### Votação

- Os usuários podem votar qualitativamente nos artigos (indicar se é offtopic, redundante, interessante, perspicaz, confuso, incitador, depreciador, insultante, etc.).
- Os moderadores podem aplicar o mesmo tipo de voto aos artigos e aos comentários.

#### Sistema de Pontuação:

- N/A

## Premiação

- N/A

## Moderação

- O site cria moderadores dinâmicos, ou seja, um sistema de pontuação promove automaticamente um usuário a moderador, durante um período fixo de tempo.
- Para ser moderador, tem que ter uma “pontuação” alta, chamada *karma*, que pode ter os seguintes valores: péssimo, ruim, neutro, positivo, bom e excelente.
- Para melhorar o *karma*, é necessário publicar mais “bons comentários” do que “comentários ruins”. O sistema calcula a quantidade de bons x maus comentários a cada 30 min e fornece “*tokens*”. A partir de certa quantidade de tokens, o usuário se torna “Moderador” por um tempo limitado.
- Ao se tornar moderador, o usuário recebe uma quantidade de pontos que pode gastar e que expiram em poucos dias.
- Cada comentário recebe um voto qualitativo de cada moderador, que aumenta ou diminui a pontuação final. Nenhum comentário pode ser apagado.
  - Normal (todo comentário tem Normal como voto padrão)
  - O comentário está fora de contexto (*Offtopic*)
  - O comentário pode insultar alguém (*Flamebait*)
  - O comentário pode provocar indignação (*Troll*)
  - O comentário é redundante
  - O comentário é perspicaz
  - O comentário é interessante
- Pode-se filtrar o nível de discussão, só visualizando comentários acima de uma certa avaliação do próprio comentário ou do usuário que o publicou.

## f) Idea Storm (Dell)

### Objetivo do site

- Comunidade para discutir melhorias dos produtos da DELL e obter feedback e avaliações.

### Dinâmica

- Usuários publicam ideias de melhorias dos produtos em sessões abertas (*IdeaStorm*) ou participam de sessões de discussões fechadas (*Storm Session*).
- Nas sessões fechadas, a DELL sugere um assunto e a dinâmica é idêntica à sessão aberta.
- As ideias são analisadas pela DELL e recebem um status que indica se a ideia está sob análise, foi arquivada, já foi sugerida antes, sob revisão, parcialmente ou totalmente implementada.

### Votação

- Cada ideia pode receber um voto positivo (*Promote*) ou negativo (*Demote*).

### Apresentação

- Existem várias categorias pré-definidas. O usuário pode escolher até 3 categorias para a sua ideia.
- O usuário pode visualizar as ideias por ordem de popularidade, mais votadas ou mais recentes, podendo filtrar pelo status da ideia (em análise, implementada, etc.).
- Para votar ou sugerir ideias, tem que estar registrado.

### Sistema de Pontuação:

- Existe uma pontuação baseada em quantidade de Ideias, Votos e Comentário, mas não é explicado no site do que fazer com os pontos.

#### Premiação

- Até o momento, a DELL não oferece nenhuma recompensa associada às ideias ou respectivas implementações.

#### Moderação

- Não há quaisquer mecanismos de moderação, exceto “Reporte um Abuso” a ser avaliado posteriormente por um moderador.

### **g) YELP (Yellow Pages)**

#### Objetivo do site

- Avaliação de serviços, tais como restaurantes, lojas, spas, boates, hotel, petshops, etc.

#### Dinâmica

- Usuários publicam avaliações e informações sobre o serviço utilizado.
- O usuário ainda fornece uma nota, entre 1 e 5, sobre o serviço como um todo, não podendo avaliar aspectos separados do serviço.
- Existe o conceito de Elite de Avaliadores.
- Pode-se seguir qualquer usuário, enviar elogios ou marcar (*bookmark*) o conteúdo (resenha ou avaliações dos serviços).

#### Votação

- Pode-se indicar somente se uma avaliação foi Útil, Engraçado ou Descolado (“*cool*”).

## Apresentação

- O site apresenta um excelente sistema de busca, baseado em uma taxonomia pré-definida em diversas dimensões (tipo de serviço, preço, características) com sistema de ordenação por “melhor nota” ou “serviço mais avaliado”.
- Dentro das avaliações de um serviço específico, é possível ordenar por “mais recente”, “notas recebidas”, “total de votos”, filtrar pelos comentários da “Elite”.
- Também é apresentado um histograma com as notas.

## Sistema de Pontuação:

- O único sistema de pontuação é fazer parte da ELITE, onde o próprio avaliado se candidata no site. Para fazer parte da ELITE, é necessário ter um mínimo de avaliações e de votações do tipo “Útil”, “Engraçado” ou “Descolado”.

## Premiação

- Membros da ELITE podem ser convidados para eventos especiais do YELP ou dos provedores de serviços.

## Moderação

- Não há quaisquer mecanismos de moderação.

## **h) TripAdvisor**

### Objetivo do site

- Site de planejamento de viagem com sessão de avaliação de serviços relacionados, tais como Hotel, Restaurante, Tour, Voos, etc.

### Dinâmica

- Usuários publicam resenhas e informações sobre o serviço utilizado.
- O usuário ainda fornece uma nota, entre 1 e 5, sobre o serviço em categorias, tais como atendimento, preço, apresentação, dependendo do tipo de serviço avaliado.
- Pode-se montar uma rede de relacionamentos ou enviar mensagem para o avaliador.

### Votação

- Pode-se indicar somente se uma avaliação foi Útil ou agradecer pela resenha.

### Apresentação

- O site apresenta um bom sistema de busca, baseado em uma taxonomia pré-definida em algumas dimensões (“Recomendado para”, “Tipo de Cozinha”, etc.), com sistema de ordenação por “popularidade” ou “preço”.

### Sistema de Pontuação:

- Não existe sistema de pontuação.

### Premiação

- n/a

### Moderação

- Existe somente um sistema de reportar problemas com alguma resenha.

## **i) Fiat Mio**

### Objetivo do site

- Site de desenvolvimento do carro Fiat Mio, a partir da colaboração de usuários em esquema Creative Commons.

#### Dinâmica

- Existem 2 áreas de atuação: fórum livre (“Ideias livres”), onde cada um pode enviar a sugestão que desejar, com possibilidades de comentários; e fórum fechado (“Montagem Técnica”), onde diversos assuntos são sugeridos pelo site em forma de questionamentos e os usuários participam com comentários.

#### Votação

- Pode-se somente votar nas sugestões.

#### Apresentação

- A site é montado em formato blog, dividido em 6 áreas. Pode-se listar as sugestões pelas “mais discutidas” ou “em destaque”.

#### Sistema de Pontuação:

- Não existe sistema de pontuação.

#### Premiação

- n/a

#### Moderação

- Existe somente um sistema de reportar problemas com alguma resenha.

### **j) Nokia Discussion Forum**

#### Objetivo do site

- Site de suporte aos produtos da linha de “consumidores” da Nokia, sendo utilizado pelo próprio suporte Nokia.

#### Dinâmica

- Esquema padrão de fórum, onde cada usuário pode iniciar um tópico e outros usuários iniciam uma discussão baseado em respostas.
- Existem algumas categorias pré-determinadas para se iniciar uma discussão.

#### Votação

- Pode-se votar num comentário na forma de doação de KUDO, a moeda da Nokia.

#### Apresentação

- É possível pesquisar por qualquer palavra-chave, autor, etc., porém sem possibilidades de limitação por taxonomia ou categoria ou mesmo ordenação por relevância.

#### Sistema de Pontuação:

- O sistema de pontuação é baseado no recebimento de KUDO pelos outros usuários, como forma de reconhecimento (a própria Nokia diz que é um “tapinha nas costas” ou um “legal”).
- Existe reconhecimento pela quantidade de participação baseado em recebimentos de KUDO e destaque no site da Nokia.
- É possível remover os KUDO doados a qualquer momento.

#### Premiação

- n/a

#### Moderação

- Existe somente um sistema de reportar conteúdo inapropriado.