

Universidade Católica de Brasília  
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
Programa de Pós-Graduação em  
Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação

Maristela Jesus da Silva

## **BARREIRAS À PARTICIPAÇÃO EM COMUNIDADES VIRTUAIS**

Dissertação de Mestrado

Brasília  
2007

MARISTELA JESUS DA SILVA

## **BARREIRAS À PARTICIPAÇÃO EM COMUNIDADES VIRTUAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação.

**Orientador:** Prof. Dr. Paulo Sérgio V. Fresneda

Brasília  
2007

S586b Silva, Maristela de Jesus da.  
Barreiras à participação em comunidades virtuais / Maristela Jesus da Silva. – 2007.  
156 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2007.  
Orientação: Paulo Sérgio V. Fresneda

1. Tecnologias da informação. 2. Comunidades virtuais. I. Fresneda, Paulo Sérgio V., orient. II. Título

CDU 004

## TERMO DE APROVAÇÃO

Maristela Jesus da Silva

### **Barreiras à Participação em Comunidades Virtuais**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. Paulo Sérgio V. Fresneda  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Luiza Beth Nunes Alonso  
Examinadora Interna

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Helena Tonet  
Examinadora Externa

Brasília, DF  
Fevereiro de 2007

**Ao meu pai, Pedro Barreto Silva, uma estrela no  
céu a iluminar o meu caminho.**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre presente na minha vida.

À Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, por investir no conhecimento e no desenvolvimento humano e profissional de seus empregados.

Ao Professor Paulo Sérgio V. Fresneda, pela paciência, competência e dedicação com que orientou o presente trabalho.

À Professora Eunice Soriano de Alencar, pela inspiração na escolha do tema deste trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, pela competência, dedicação e entusiasmo em compartilhar seus conhecimentos e instigar nos alunos a construção de novos conhecimentos.

Ao amigo Elton Curtarelli, pela incansável ajuda na fase de elaboração do questionário da pesquisa.

A todos os companheiros, líderes e integrantes de comunidades virtuais, pela colaboração na postagem do questionário da pesquisa em suas respectivas comunidades virtuais.

À amiga Nara Viana Costa, pela colaboração nas fases de entrevista e aplicação do questionário da pesquisa na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Ao amigo Ricardo Cohen, pela paciente ajuda na confecção de figuras, quadros e tabelas.

Ao professor Edilson Ferneda, pela colaboração na formatação do texto.

Aos colegas do Curso de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, por compartilharem seus conhecimentos, angústias e alegrias no decorrer desta jornada de aprendizagem.

À Georgiane P.A. Jordão e à Janina dos Santos Silva, pelo carinho, atenção e dedicação com que cuidam dos alunos do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília.

*“Para que uma organização consiga a produtividade da era da informação, seus membros devem ter um forte senso de comunidade que despedace as barreiras da burocracia e os motive a fazer doações de tempo e conhecimento através das fronteiras da organização.”*

*Gifford Pinchot*

## RESUMO

A despeito das facilidades que as tecnologias de informação e comunicação oferecem à criação e ao funcionamento de comunidades virtuais e à sua proliferação dentro e fora das organizações ao redor do mundo, a literatura e a prática específicas da área apontam para a existência de um baixo nível de participação ativa dos membros nessas comunidades. Entende-se por participação ativa uma participação influente, interessada, caracterizada pela ação de cooperação e reciprocidade e pela presença freqüente na vida da comunidade. Com base nessa constatação, este estudo propõe identificar, descrever e verificar alguns fatores que se apresentam como barreiras à participação ativa dos membros em comunidades virtuais. Para isso, realizou-se pesquisa bibliográfica e entrevistas com o objetivo de identificar esses fatores e descrevê-los e pesquisa de campo como meio de investigação empírica para avaliar a percepção dos membros de comunidades virtuais com relação aos fatores identificados. Foram identificados na literatura 16 fatores e nas entrevistas um. A pesquisa de campo foi realizada junto a uma amostra de membros de diferentes comunidades virtuais dispersos geograficamente. Como resultado, concluiu-se que: (i) dos 17 fatores identificados 15 foram validados pela amostra como barreiras à participação ativa em comunidades virtuais; (ii) em relação às barreiras validadas, existem diferenças de percepção entre membros centrais, ativos e periféricos, entre participantes de comunidades internas e externas às organizações e entre participantes mais e menos experientes; (iii) existem evidências de outras barreiras além daquelas identificadas no estudo. Por fim, dada a quantidade de barreiras validadas pela amostra, é possível afirmar que o desafio em desenvolver comunidades virtuais não é apenas criá-las, mas também estabelecer condições para que os membros possam compartilhar e gerar novos conhecimentos por meio de uma participação ativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Barreiras; Comunidades Virtuais; Participação Ativa.



## ABSTRACT

In spite of the facilities that technologies of information and communication offer to the creation and the functioning of virtual communities and to their proliferation inside and outside of organizations around the world, specific literature and practice points out the existence of a low level of active participation of members in those communities. Active participation is understood by an influential and interested participation, characterized by an action of cooperation and reciprocity and by its frequent presence in the community's life. Based on that assumption, this study proposes to identify, to describe and to verify some elements that constitute themselves as barriers to the active participation of members in virtual communities. For that, a bibliographic research and some interviews were made, aiming to identify those factors and to describe them; a field research was made as well, as way of empirical investigation to evaluate the perception of the virtual communities' members, concerning the identified factors. In literature were identified 16 factors and in the interviews one was identified. The field research was made with a sample of members from different virtual communities geographically dispersed. The results lead to conclude that: (i) 15 of the 17 identified factors were validated by the sample as barriers to the active participation in virtual communities; (ii) there are differences of perception between central, active and peripheral members, between participants of communities placed inside and outside the organizations and between participants more and less experienced regarding the validated barriers; (iii) there are evidences of other barriers beside those identified in the study. Finally, given the quantity of barriers validated by the sample, it is possible to affirm that the challenge of establishing virtual communities is not only to create them, but also to set up conditions to the members to share and to generate new knowledge by the means of an active participation.

**KEY WORDS:** Active Participation; Barriers; Virtual Communities.

## SUMÁRIO

|  |      |
|--|------|
| LISTA DE FIGURAS .....   | xii  |
| LISTA DE QUADROS .....   | xiii |
| LISTA DE TABELAS .....   | xiv  |
| CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....  | 1    |
| 1.1 Contextualização da pesquisa .....   | 1    |
| 1.2 Estruturação do trabalho .....   | 4    |
| CAPÍTULO 2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA .....   | 5    |
| 2.1 Justificativa da pesquisa.....   | 5    |
| 2.2 Formulação do problema .....   | 7    |
| 2.3 Objetivos da pesquisa.....   | 8    |
| 2.3.1 Objetivo geral.....  | 8    |
| 2.3.2 Objetivos específicos .....  | 8    |
| 2.4 Hipótese .....   | 8    |
| 2.5 Delimitação do estudo .....  | 10   |
| CAPÍTULO 3 REVISÃO DE LITERATURA.....  | 11   |
| 3.1 Conhecimento: um recurso estratégico para as organizações.....   | 11   |
| 3.2 Gestão do conhecimento: uma abordagem baseada no equilíbrio entre as estruturas organizacionais .....                    | 15   |
| 3.3 Comunidades de prática: uma nova forma de aprender e compartilhar conhecimento sob a ótica do pensamento sistêmico ..... | 18   |
| 3.4 Das comunidades de prática às comunidades virtuais: uma definição de escopo.....   | 21   |
| 3.5 Comunidades virtuais: uma estratégia para a gestão do conhecimento .....   | 24   |
| 3.6 Constituição de comunidades virtuais nas organizações .....  | 27   |
| 3.7 Elementos constitutivos das comunidades virtuais .....   | 30   |
| 3.8 Níveis de participação em comunidades virtuais.....  | 33   |
| 3.9 Barreiras à participação em comunidades virtuais.....  | 38   |
| 3.9.1 Falta de clareza do domínio da comunidade .....  | 40   |
| 3.9.2 Falta de clareza dos objetivos da comunidade .....   | 40   |
| 3.9.3 Falta de tempo para participar da comunidade .....   | 41   |
| 3.9.4 Medo de se expor no ambiente da comunidade .....   | 42   |
| 3.9.5 Falta de suporte operacional à comunidade .....  | 43   |
| 3.9.6 Falta de moderação atuante na comunidade.....  | 44   |
| 3.9.7 Preconceito com relação à iniciativa de comunidade .....   | 45   |
| 3.9.8 Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade .....   | 46   |
| 3.9.9 Rigidez na estrutura da comunidade .....   | 47   |
| 3.9.10 Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade .....  | 48   |
| 3.9.11 Falta de apoio da organização à comunidade.....   | 49   |
| 3.9.12 Falta de confiança na comunidade .....  | 50   |
| 3.9.13 Falta de realização de eventos presenciais na comunidade.....   | 51   |
| 3.9.14 Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito .....   | 52   |
| 3.9.15 Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade .....                     | 53   |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.9.16 Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados.....   | 54        |
| <b>CAPÍTULO 4 MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>   | <b>55</b> |
| 4.1 Classificação da pesquisa.....   | 55        |
| 4.2 Fontes de informação utilizadas.....   | 55        |
| 4.2.1 Fontes de informações digitais.....  | 56        |
| 4.2.2 Comunidades virtuais.....  | 57        |
| 4.2.3 Palestras e oficinas.....  | 58        |
| 4.3 Identificação e amostragem da população.....   | 58        |
| 4.4 Pesquisa de campo.....   | 61        |
| 4.4.1 Técnica de coleta de dados.....  | 61        |
| 4.4.1.1 Elaboração do protocolo de entrevista.....                                       | 61        |
| 4.4.1.2 Realização das entrevistas.....  | 63        |
| 4.4.1.3 Compilação dos dados das entrevistas.....  | 64        |
| 4.4.1.4 Elaboração do questionário da pesquisa.....                                      | 65        |
| 4.4.1.5 Pré-teste e validação do questionário da pesquisa.....                           | 67        |
| 4.4.1.6 Aplicação do questionário da pesquisa.....                                       | 68        |
| 4.5 Validade e confiabilidade da pesquisa.....   | 69        |
| 4.6 Técnicas estatísticas utilizadas.....  | 71        |
| 4.6 Problemas enfrentados.....   | 72        |
| <b>CAPÍTULO 5 RESULTADOS.....</b>  | <b>74</b> |
| 5.1 Dados demográficos dos respondentes.....   | 74        |
| 5.1.1 Sexo.....  | 74        |
| 5.1.2 Faixa etária.....  | 75        |
| 5.1.3 Grau de escolaridade.....  | 75        |
| 5.1.4 Função.....  | 75        |
| 5.2 Dados de participação dos respondentes em comunidades virtuais.....                  | 76        |
| 5.2.1 Tempo de participação em comunidades virtuais.....                                 | 76        |
| 5.2.2 Quantidade de comunidades virtuais.....  | 77        |
| 5.2.3 Freqüência de participação na comunidade.....                                      | 77        |
| 5.2.4 Vínculo da comunidade com a organização.....                                       | 78        |
| 5.2.5 Classificação dos membros.....   | 78        |
| 5.3 Fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais..... | 78        |
| 5.3.1 Fator 1 – Falta de clareza do domínio da comunidade.....                           | 79        |
| 5.3.2 Fator 2 – Falta de clareza dos objetivos da comunidade.....                        | 79        |
| 5.3.3 Fator 3 – Falta de tempo para participar da comunidade.....                        | 80        |
| 5.3.4 Fator 4 – Medo de se expor no ambiente da comunidade.....                          | 80        |
| 5.3.5 Fator 5 – Falta de suporte operacional à comunidade.....                           | 81        |
| 5.3.6 Fator 6 – Falta de moderação atuante na comunidade.....                            | 81        |
| 5.3.7 Fator 7 – Preconceito com relação à iniciativa de comunidade.....                  | 82        |
| 5.3.8 Fator 8 – Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade.....                    | 82        |
| 5.3.9 Fator 9 – Rigidez na estrutura da comunidade.....                                  | 83        |
| 5.3.10 Fator 10 – Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade.....  | 83        |
| 5.3.11 Fator 11 – Falta de apoio da organização à comunidade.....                        | 84        |
| 5.3.12 Fator 12 – Falta de confiança na comunidade.....                                  | 84        |
| 5.3.13 Fator 13 – Falta de realização de eventos presenciais na comunidade.....          | 85        |
| 5.3.14 Fator 14 – Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito.....             | 85        |

|  |         |
|--|---------|
| 5.3.15 Fator 15 – Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade .....  | 86      |
| 5.3.16 Fator 16 – Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados .....   | 86      |
| 5.3.17 Fator 17 – Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento .....   | 87      |
| 5.3.18 Síntese dos resultados .....  | 87      |
| 5.4 Comparação dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais entre membros centrais, ativos e periféricos.....                           | 95      |
| 5.5 Comparação dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais entre respondentes de comunidades internas e externas às organizações ..... | 104     |
| 5.6 Comparação dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais entre respondentes do sexo feminino e masculino.....                        | 110     |
| 5.7 Comparação dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais entre respondentes mais e menos experientes.....                            | 115     |
| <br>CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES .....  | <br>120 |
| <br>CAPÍTULO 7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....   | <br>129 |
| 7.1 Considerações sobre o estudo .....   | 129     |
| 7.2 Sugestões para pesquisas futuras .....   | 130     |
| <br>REFERÊNCIAS .....  | <br>132 |
| <br>ANEXO A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA .....  | <br>139 |
| <br>ANEXO B – COMPILAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS .....   | <br>141 |
| <br>ANEXO C – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....  | <br>145 |
| <br>ANEXO D – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....   | <br>153 |
| <br>ANEXO E – RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....  | <br>155 |

**LISTA DE FIGURAS**

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Desafio de equilibrar a Gestão do Conhecimento .....                     | 16 |
| Figura 2 | Integração entre as estruturas formal e informal .....                   | 29 |
| Figura 3 | Dimensões-chave da estrutura social do conhecimento em comunidades ..... | 32 |
| Figura 4 | Níveis de participação em comunidades virtuais .....                     | 34 |

**LISTA DE QUADROS**

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Quadro 1 | Os quatro modos de conversão do conhecimento .....  | 13 |
| Quadro 2 | Elementos constitutivos das comunidades virtuais .....  | 31 |
| Quadro 4 | Correlação entre os níveis de participação em comunidades virtuais<br>descritos por Wenger, McDermott & Snyder, Saint-Onge & Wallace e<br>Callahan..... | 36 |

## LISTAS DE TABELAS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabela 1  | Sexo .....  | 74 |
| Tabela 2  | Faixa etária .....  | 75 |
| Tabela 3  | Grau de escolaridade .....  | 75 |
| Tabela 4  | Função .....  | 76 |
| Tabela 5  | Tempo de participação em comunidades virtuais.....  | 76 |
| Tabela 6  | Quantidade de comunidades virtuais .....  | 77 |
| Tabela 7  | Frequência de participação na comunidade.....   | 77 |
| Tabela 8  | Vínculo da comunidade com a organização .....   | 78 |
| Tabela 9  | Classificação dos membros .....   | 78 |
| Tabela 10 | Falta de clareza do domínio da comunidade .....   | 79 |
| Tabela 11 | Falta de clareza dos objetivos da comunidade.....   | 80 |
| Tabela 12 | Falta de tempo para participar da comunidade.....   | 80 |
| Tabela 13 | Medo de se expor no ambiente da comunidade.....   | 81 |
| Tabela 14 | Falta de suporte operacional à comunidade.....  | 81 |
| Tabela 15 | Falta de moderação atuante na comunidade .....  | 82 |
| Tabela 16 | Preconceito com relação à iniciativa de comunidade.....   | 82 |
| Tabela 17 | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade.....   | 83 |
| Tabela 18 | Rigidez na estrutura da comunidade.....   | 83 |
| Tabela 19 | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade.....                             | 84 |
| Tabela 20 | Falta de apoio da organização à comunidade .....  | 84 |
| Tabela 21 | Falta de confiança na comunidade.....   | 85 |
| Tabela 22 | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade .....                                    | 85 |
| Tabela 23 | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito.....  | 86 |
| Tabela 24 | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade ..... | 86 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabela 25 | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados.....   | 87  |
| Tabela 26 | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento .....  | 87  |
| Tabela 27 | Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais .....  | 89  |
| Tabela 28 | Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância.....  | 91  |
| Tabela 29 | Resultados relativos a outros possíveis fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais indicados pelos respondentes .....  | 94  |
| Tabela 30 | Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando membros centrais, ativos e periféricos .....  | 96  |
| Tabela 31 | Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando membros centrais, ativos e periféricos por ordem de importância dos fatores .....   | 98  |
| Tabela 32 | Resultados relativos à percepção dos membros centrais com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância.....                     | 103 |
| Tabela 33 | Resultados relativos à percepção dos membros ativos com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância.....                       | 103 |
| Tabela 34 | Resultados relativos à percepção dos membros periféricos com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância.....                  | 104 |
| Tabela 35 | Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando comunidades internas e externas....   | 105 |
| Tabela 36 | Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando comunidades internas e externas por ordem de importância.....                       | 107 |
| Tabela 37 | Resultados relativos à percepção dos respondentes de comunidades internas com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância..... | 109 |
| Tabela 38 | Resultados relativos à percepção dos respondentes de comunidades externas com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância..... | 110 |
| Tabela 39 | Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando respondentes do sexo feminino e masculino.....                                      | 111 |



|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabela 40 | Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando respondentes do sexo feminino e masculino por ordem de importância .....      | 112 |
| Tabela 41 | Resultados relativos à percepção das mulheres com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância .....                      | 114 |
| Tabela 42 | Resultados relativos à percepção dos homens com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância .....                        | 114 |
| Tabela 43 | Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando respondentes mais e menos experientes .....                                   | 116 |
| Tabela 44 | Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando respondentes mais e menos experientes por ordem de importância .....          | 117 |
| Tabela 45 | Resultados relativos à percepção dos respondentes mais experientes com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância.....  | 119 |
| Tabela 46 | Resultados relativos à percepção dos respondentes menos experientes com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância..... | 119 |
| Tabela 47 | Fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais validados pela amostra.....   | 120 |

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto em que a pesquisa foi realizada e como o trabalho foi organizado.

### 1.1 Contextualização da pesquisa

A gestão do conhecimento, apesar de ser um tema relativamente novo, vem despertando de forma entusiástica o interesse não só do mundo acadêmico como também do mundo empresarial. O interesse pelo tema por parte da academia está relacionado à perspectiva interdisciplinar que ele oferece à abordagem de assuntos correlatos, tais como administração, tecnologia da informação, aprendizagem organizacional, criatividade, inovação, complexidade, entre tantos outros. Quanto ao mundo empresarial, o interesse pelo tema tem relação com o fato de as organizações, a partir do advento do processo de globalização, terem se deparado com o desafio de participarem de uma sociedade em que o conhecimento, e não mais mão-de-obra e recursos naturais abundantes e baratos, constitui em vantagem econômica competitiva (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2001, p. 16).

Nesse sentido, segundo Miranda e Oliveira Jr. (2001, p. 122), a gestão do conhecimento visa a avançar na discussão sobre a forma pela qual a aprendizagem pode ser estimulada no ambiente das organizações, e averiguar como o conhecimento gerado a partir desse aprendizado pode ser gerenciado de modo sistemático, para melhor atender às necessidades estratégicas das empresas, sob o ponto de vista do ambiente interno e externo.

Assim, a gestão do conhecimento, ao mostrar que aproveitar o grande volume de conhecimento interno já existente na organização é tão importante quanto desenvolver conhecimento novo (McELROY, 2003, p. 53), e que tanto o ambiente interno como o externo são fontes de recursos determinantes à competitividade empresarial (DAFT e WEICK, 1984, p. 291), contribui para transformar o conhecimento num recurso estratégico à vantagem competitiva das organizações. Para isso, é fundamental a elaboração de processos que visem à transferência de conhecimento no ambiente das organizações, pois, segundo Stewart (1997, p. 98), “Até as pessoas mais inteligentes do mundo precisam de um mecanismo que monte, acondicione, organize e distribua os frutos de seu pensamento.”

De acordo com Davenport e Prusak (1988, p. 88), a maneira mais eficiente de transferir conhecimento dentro das organizações é permitir que as pessoas se relacionem umas com as outras. Para esses autores, o compartilhamento espontâneo de conhecimento no ambiente de trabalho é vital para o sucesso das organizações. Apesar de o termo gestão do conhecimento implicar na formalização de processos organizacionais, “um dos elementos essenciais é desenvolver estratégias específicas para encorajar as pessoas a realizarem trocas espontâneas” (Davenport e Prusak, 1988, p. 89), de forma que a organização possa obter maior vantagem desse processo em benefício de seus negócios.

O desafio é como viabilizar a idéia da gestão do conhecimento como uma prática aglutinadora dessas estratégias. Uma das práticas para encorajar o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos, referenciadas na literatura e aplicadas em muitas organizações, são as comunidades virtuais (WENGER; McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 6). Comunidades que, com o advento das tecnologias de informação e comunicação, operam por meios virtuais, em oposição a uma maior frequência dos meios presenciais, tendo em vista a necessidade emergente do processo de globalização, que requer estruturas de trabalho capazes de unir pessoas com variadas competências em espaços e tempos diferentes (WENGER; McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 25).

Desse modo, as comunidades virtuais se apresentam como uma alternativa capaz de atender às necessidades de as pessoas, no ambiente das organizações, estabelecerem trocas espontâneas de conhecimento, ao mesmo tempo em que permitem às organizações acessarem de forma mais organizada o conhecimento gerado a partir dessas trocas. Conforme afirma Rheingold (1996, p.76), a capacidade de compartilhamento de conhecimento por parte de um grupo maior de pessoas, motivado pela colaboração e auxiliado pelas comunicações mediadas por computador, que pulverizam as disparidades de espaço e de tempo, pode atingir níveis consideráveis de resultados, acelerando e democratizando o acesso ao conhecimento de ponta.

Recentes informações indicam que comunidades virtuais estão se tornando uma importante ferramenta de escolha da gestão do conhecimento para um número crescente de corporações no mundo inteiro, incluindo indústrias multinacionais líderes de mercado, tais como a Hewlett Packard (Davenport, 1996), British Petroleum (Cohen e Prusak, 1996), Chevron, Ford, Xerox, Raytheon, IBM (Ellis, 2001) e Shell (Haimila, 2001), para nomear algumas.

Entretanto, a despeito das facilidades que as tecnologias de informação e comunicação oferecem à constituição e à operação de comunidades virtuais e da sua proliferação nas organizações ao redor do mundo, existem alguns fatores que inibem o compartilhamento e a geração de novos conhecimentos por meio desses artefatos, resultando em um baixo nível de participação ativa dos membros. Isso implica na redução da capacidade de o conhecimento se mover mais velozmente pela comunidade (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 96).

Entende-se por participação ativa uma participação influente, interessada, caracterizada pela ação de cooperação e reciprocidade (Lévy, 1999, p. 128-129) e pela presença frequente na vida da comunidade (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 56).

Estudos recentes demonstram que os empregados freqüentemente resistem em compartilhar seus conhecimentos (Ciborra & Patriota, 1998, p. 7); que o conhecimento não flui facilmente mesmo quando uma organização faz um esforço concentrado para facilitar a troca de conhecimento (Szulanski, 1996, p. 33); e que o sucesso do intercâmbio de conhecimento depende dos atributos social e tecnológico do sistema organizacional de gestão do conhecimento (Holsthouse, 1998, p. 279) e do clima e cultura organizacional (DeLong & Fehey, 2000, p. 118). Entretanto, as razões pelas quais os empregados não participam ativamente das comunidades virtuais são pouco conhecidas.

Com base nesses pressupostos, este estudo aborda o tópico das Comunidades Virtuais, tendo como tema os fatores que constituem barreiras à participação ativa dos membros na vida dessas comunidades.

O objeto deste estudo encontra respaldo na constatação de Wenger, McDermott & Snyder (2002), Saint-Onge & Wallace (2003) e Callahan (2004), de que grande parte dos membros, segundo os primeiros autores citados, aproximadamente 70%, não contribuem para as comunidades virtuais de que participam. São participantes passivos, ou seja, pessoas que se beneficiam do conhecimento gerado pelos membros ativos, mas que não cooperam com a comunidade. Elas acessam a comunidade, assistem ao desdobramento dos debates *on-line*, fazem consultas aos arquivos, documentos e outras construções e permanecem em silêncio.

## 1.2 Estruturação do trabalho

Este trabalho é composto de sete capítulos. O primeiro e corrente capítulo contextualiza o ambiente no qual o tema da pesquisa se insere.

O Capítulo 2 diz respeito à descrição do trabalho em que: identifica-se a razão da escolha do tema e a importância do seu estudo; apresenta a questão da pesquisa; especifica os objetivos; levanta a hipótese; e informa sobre a delimitação do estudo.

O Capítulo 3 refere-se à revisão de literatura em que são abordados os conceitos extraídos da bibliografia consultada e apresentados estudos já realizados por outros autores sobre os tópicos que contornam o tema do trabalho e a questão da pesquisa.

O Capítulo 4 descreve os materiais e métodos utilizados para a abordagem e execução do trabalho em que constam: classificação do estudo; fontes de informação utilizadas; identificação e amostragem da população; principais etapas da pesquisa de campo; validade e confiabilidade da pesquisa; e técnicas estatísticas utilizadas.

No Capítulo 5, são apresentados os resultados da pesquisa referentes aos dados demográficos dos pesquisados; informações sobre as comunidades virtuais de que os pesquisados participam; e questões da pesquisa relativas às barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.

O Capítulo 6 refere-se às conclusões obtidas a partir da análise dos resultados da pesquisa, momento em que se faz a verificação da hipótese e tecem-se considerações pertinentes aos resultados apresentados.

No Capítulo 7, são feitas algumas considerações sobre o estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo visa a apresentar a justificativa da pesquisa, a formulação do problema, os objetivos, a hipótese e a delimitação do estudo.

### 2.1 Justificativa da pesquisa

A literatura tem se preocupado em destacar os elementos que, no entendimento de diversos autores – Rheingold (1996), Whittaker, Isaacs & O’Day (1997), Davenport & Prusak (1998), Pinchot (1998), Ulrich (1998), Armstrong & Hagel III (1998), Kim (1998), Lévy (1999), Cohen & Prusak (2000), Dixon (2000), Preece (2000), Gongla & Rizzuto (2001), Wenger, McDermott & Snyder (2002), Teixeira Filho (2002), Saint-Onge & Wallace (2003) e Hernandez (2003), entre outros – constituem fatores críticos de sucesso ao estabelecimento e à operação de comunidades virtuais. Entretanto, são poucos os estudos que buscam captar a percepção dos membros de comunidades virtuais quanto às barreiras que dificultam a participação ativa deles na vida dessas comunidades.

Segundo Ardichvilli, Page & Wentling (2003, p. 64-65), um dos fatores críticos que determinam o sucesso de uma comunidade virtual é a motivação de seus membros para participar ativamente na geração de conhecimento e compartilhamento das atividades da comunidade. Portanto, explorar os fatores que dificultam a participação ativa dos membros é fundamental para compreender como melhor motivá-los para participar ativamente das comunidades a que pertencem.

Conforme Teixeira Filho (2002, p. 50), o ponto principal das comunidades virtuais é a participação que ocorre por meio da comunicação, em que “as opiniões e idéias são entregues para partilha e para ‘re-interpretação’ dos participantes.” Porém, quando o nível de participação fica restrito a um pequeno grupo de pessoas, corre-se o risco de a discussão se transformar num debate entre pares. Isso não é ruim, pois se tratam de pessoas formadoras de opinião dentro da comunidade, mas não se atinge o objetivo maior desse tipo de organização, que é o acolhimento da diversidade de opiniões. Mais ainda: não ocorre a exploração da parte submersa do *iceberg*, onde se encontra a fonte maior de conhecimento, que é o conhecimento tácito, cujo “compartilhamento entre indivíduos através da comunicação constitui um processo aná-

logo que exige uma espécie de ‘processamento simultâneo’ das complexidades dos problemas” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 66-67).

Se, conforme afirmam Saint-Onge & Wallace (2003, p. 43), os membros são o “coração e a base da comunidade” e, de acordo com Callahan (2004, p. 272), “a participação em comunidades de aprendizagem é vital para a eficiência, bem-estar e felicidade das pessoas em qualquer tipo de trabalho”, pode-se afirmar que uma comunidade só existe em razão da participação dos seus membros. É por meio da participação que se gera valor para a comunidade, sendo, portanto, importante entender quais são os obstáculos a uma participação ativa dos membros nas comunidades virtuais de que fazem parte.

A comunidade dos técnicos de manutenção de máquinas copadoras da Xerox, de onde emergiu o conceito de comunidade de prática no âmbito das organizações, resultou num grande sucesso (ORR, 1990, apud BROWN & DUGUID, 1991, p. 37). Entretanto, aquelas pessoas passaram a se reunir em razão de problemas emergentes e necessidades de resultados imediatos, num nível bastante ativo de participação. Ou seja, a comunidade foi criada em razão de demandas específicas de conhecimento e obteve sucesso em razão dos benefícios oriundos ao atendimento dessas demandas. E onde não existe a priori um problema ou uma demanda a ser atendida? E quando se trata da oferta de conhecimento, em que se pretende compartilhar idéias e *insights*, trabalhar cooperativamente e gerar conhecimento novo, independentemente de um problema real ou até mesmo potencial? Qual o papel dos indivíduos, grupos, comunidades e organizações no esforço de tornar mais ativa e eficaz a participação das pessoas nas comunidades criadas com essa finalidade? Quais são os obstáculos e como eliminá-los, de modo a romper com o silêncio que muitas vezes se instala no ambiente das comunidades virtuais? Perguntas como essas ainda se encontram em aberto.

De acordo com Gonçalves (2004), o silêncio pode vir a constituir um dos aspectos mais difíceis de se lidar no contexto da interação do espaço virtual, tornando-se um problema mais complexo do que no espaço presencial. No caso das comunidades virtuais, a comunicação, majoritariamente, se faz pela escrita e, se essa não existir, resta só o silêncio, não há comunicação. Não havendo comunicação, não há interação e, conseqüentemente, não haverá geração de resultados decorrentes da interação.

Ter compreensão com relação ao silêncio dos membros em determinadas ocasiões é necessário. Algumas dificuldades circunstanciais muitas vezes se impõem ao desejo real de

participar. Compreensível, também, é entender, conforme vários autores afirmam (Wenger, McDermott & Snyder, 2002; Saint-Onge & Wallace, 2003; Callahan, 2004), que a participação passiva não é tão passiva quanto aparenta, uma vez que as pessoas estão elaborando *insights* próprios e contribuindo em outras esferas da organização e da vida.

Mas, para as comunidades e organizações que objetivam compartilhar e elaborar novos conhecimentos, aumentar o potencial de aprendizagem ou gerar melhores práticas para um uso mais próximo do seu cotidiano, de forma a alcançar resultados com os recursos que lhes são disponíveis, a premência em compreender o silêncio faz com que se tenha pouca tolerância em relação a ele. Assim, diante de dificuldades quanto a essa compreensão, surgem questionamentos para os quais a literatura e as organizações ainda não têm respostas prontas, dado que participar de comunidades virtuais e gerenciá-las é uma prática recente no campo da gestão do conhecimento e na vida das organizações. Por isso, justifica-se pesquisar, refletir, vasculhar em curiosidade a respeito do saber contido nesse domínio, com a intenção de contribuir para o avanço do conhecimento neste campo.

## **2.2 Formulação do problema**

Com base em pesquisa bibliográfica, verificou-se que comunidades virtuais vêm se tornando uma das principais ferramentas de relacionamento e de compartilhamento de informação e conhecimento entre as pessoas ao redor do mundo, o que tem contribuído para a sua proliferação tanto na esfera organizacional quanto na vida pessoal. Entretanto, apesar dessa visível proliferação, constatou-se: (i) a existência de diferentes níveis de participação em comunidades virtuais (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, Saint-Onge & Wallace, 2003 e Callahan, 2004); (ii) que parte significativa da população de membros encontra-se à margem de uma participação ativa na vida dessas comunidades (Wenger, McDermott e Snyder, 2002); (iii) que o silêncio pode vir a se constituir num fator de diminuição da efetividade do processo de compartilhamento e criação de conhecimento em comunidades virtuais (Gonçalves, 2004); e (iv) que pouco se sabe sobre os fatores que ocasionam esse fenômeno (Ardichvili; Page e Wentling, 2003). A partir dessa constatação, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: *Quais são as barreiras que, na percepção dos membros de comunidades virtuais, dificultam a participação ativa deles na vida dessas comunidades?*



## 2.3 Objetivos da pesquisa

Este trabalho tem por objetivo investigar os fatores constituintes de barreiras à participação ativa dos membros em comunidades virtuais, dividido em objetivo geral e objetivos específicos.

### 2.3.1 Objetivo geral

Identificar e descrever os fatores que se apresentam como barreiras à participação ativa dos membros em comunidades virtuais.

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Levantar na literatura fatores constituintes de barreiras à participação ativa dos membros em comunidades virtuais.
- Realizar estudo empírico com uma amostra de membros de comunidades virtuais para validar ou não os fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.
- Destacar e comparar os fatores percebidos como barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, de acordo com a classificação dos membros em central, ativo e periférico.
- Destacar e comparar os fatores percebidos como barreiras à participação ativa em comunidades virtuais pelos participantes de comunidades virtuais internas e externas às organizações.
- Contribuir com a literatura, no sentido de estudar um aspecto pouco conhecido e explorado das comunidades virtuais.

## 2.4 Hipótese

A hipótese deste estudo é que o conjunto de fatores a seguir, identificado na literatura, constitui barreiras à participação ativa dos membros em comunidades virtuais:

1. *Falta de clareza do domínio da comunidade*: os tópicos que são discutidos na comunidade não criam um senso de identidade comum entre os membros e não instigam o interesse deles.

2. *Falta de clareza dos objetivos da comunidade*: os membros não têm clareza sobre os objetivos da comunidade, ou seja, quais seus propósitos, quais resultados alcançar e quais benefícios e valores obter.
3. *Falta de tempo para participar da comunidade*: os membros não dispõem de tempo para participar das atividades da comunidade, em razão do excesso de tarefas e demandas da estrutura formal do trabalho e dos compromissos da vida pessoal.
4. *Medo de se expor no ambiente da comunidade*: receio de reações negativas às suas idéias, opiniões e práticas por parte de outros membros da comunidade e/ou da organização.
5. *Falta de suporte operacional à comunidade*: não existência de um roteiro ou guia de instruções para entender melhor como operar a comunidade, bem como de pessoas designadas para esclarecer dúvidas e ajudar a resolver problemas operacionais.
6. *Falta de moderação atuante na comunidade*: não existência de uma pessoa responsável por estimular o debate, conectar os membros, manter o foco da comunidade, ajudar a estabelecer confiança e resolver conflitos ou, quando existente, essa pessoa não tem uma participação ativa e eficaz no desempenho da sua função na comunidade.
7. *Preconceito com relação à iniciativa de comunidade*: opinião preconcebida de que compartilhar idéias e gerar novos conhecimentos por meio de comunidades virtuais não funciona e que tudo isso não passa de mais um modismo.
8. *Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade*: os membros não acreditam nos benefícios que a comunidade pode gerar para si, para os outros e para a organização, em termos de resultados.
9. *Rigidez na estrutura da comunidade*: a estrutura da comunidade se assemelha à estrutura formal de uma organização, com exigência de participação e cobrança de resultados, o que leva à perda da sensação de liberdade, necessária à realização do trabalho colaborativo e voluntário.
10. *Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade*: a organização, os chefes e os colegas não reconhecem os esforços de participação na comunidade e não valorizam a contribuição.
11. *Falta de apoio da organização à comunidade*: a organização, nas pessoas de suas lideranças, não apóia explicitamente a iniciativa de comunidades virtuais, na medida em que não considera a participação na comunidade como parte das atividades da organização; não faz referência à participação, nas conversas privadas e nas reuniões de trabalho; não disponibiliza recursos materiais, técnicos e humanos; não aloca tempo para participação quando da distribuição de tarefas etc.

12. *Falta de confiança na comunidade*: não existência de clima de confiança entre os participantes, o que contribui para uma ação de não colaboração e reciprocidade para com a comunidade, por entender que a sua idéia poderá ser utilizada para outros fins que não aqueles da comunidade ou, até mesmo, para uso de má fé.
13. *Falta de realização de eventos presenciais na comunidade*: não realização de encontros presenciais para conhecer os membros pessoalmente, estreitar os laços de relacionamentos, aumentar o grau de conexão, contribuir para estabelecer confiança, realizar celebrações e confraternizar-se.
14. *Dificuldade dos membros de se expressarem por escrito*: dificuldade de exprimir em palavras escritas idéias, opiniões e experiências, o que colabora para uma falsa percepção de que suas contribuições não são apropriadas ou são irrelevantes.
15. *Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade*: conhecimento insuficiente para acompanhar as discussões dos assuntos discutidos na comunidade, não domínio de uma linguagem técnica e falta de habilidades básicas para contribuir com o desenvolvimento das práticas.
16. *Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados*: os conteúdos gerados pela comunidade não são validados e os resultados deles decorrentes não são divulgados.

Os fatores objeto da hipótese encontram-se relatados no item 3.9 do capítulo de revisão de literatura.

## **2.5 Delimitação do estudo**

Barreiras e facilitadores são fatores mutuamente influenciadores. Se, por um lado, facilitadores podem se transformar em barreiras quando as ações necessárias ao desenvolvimento dos processos não são implementadas de forma adequada e tempestiva, por outro, as barreiras podem se transformar em facilitadores, na medida em que os processos evoluem através dos seus ciclos de vida (HADJIMANOLIS, 2002, p. 560). Neste trabalho, por conveniência analítica, as barreiras serão estudadas separadamente de facilitadores, sem perder de vista que um quadro completo do estudo de ambos é importante.

O recorte deste trabalho se deu em torno das barreiras identificadas na literatura consultada e em entrevistas realizadas com membros de comunidades virtuais.

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo, apresenta-se uma breve revisão de literatura referente aos principais tópicos que contornam o tema da pesquisa, com destaque para: conhecimento enquanto um recurso estratégico para as organizações; gestão do conhecimento numa abordagem de aprendizagem e equilíbrio entre as estruturas organizacionais; comunidades de prática sob a ótica do pensamento sistêmico; definição do escopo de comunidades virtuais; comunidades virtuais como uma estratégia para a gestão do conhecimento; constituição de comunidades virtuais nas organizações; elementos constitutivos das comunidades virtuais; níveis de participação em comunidades virtuais; e barreiras à participação em comunidades virtuais.

#### **3.1 Conhecimento: um recurso estratégico para as organizações**

São inúmeros os conceitos de conhecimento encontrados na literatura e no saber popular. Neste trabalho, adotar-se-á o seguinte conceito: “conhecimento é crença verdadeira e justificada, individual e social, tácito e explícito” (KROGH, ICHIJO & NONAKA, 2001, p. 44). O que significa dizer que: (i) o conhecimento, para ser reconhecido, requer ser justificado e aceito socialmente enquanto um critério de verdade (DIJK, 1998, p. 109); (ii) o conhecimento depende de uma perspectiva individual, ou seja, da forma como as pessoas particularmente enxergam o mundo, com base nos sentidos e experiências anteriores (MATURANA & VARELA, 1987, p. 28) e de um contexto social específico, à medida que ele é ativado pelas circunstâncias, isto é, para entender o que as pessoas sabem temos de recriar o contexto do conhecimento delas (SNOWDEN, 2002, p. 103); e (iii) o conhecimento é tão tácito quanto explícito e sua criação ocorre por meio da interação entre ambas as formas (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 68).

A crescente importância do conhecimento para a sociedade, a economia e as organizações tem transformado em fato a percepção de que conhecimento é tanto um ativo tangível como intangível, com um crescente destaque para este último. Drucker (1994, p. 36) argumenta que, na atualidade, o conhecimento não é apenas mais um recurso a somar-se aos recursos de produção tradicionais, como terra, capital e trabalho, mas o recurso singular da nova sociedade, a que ele chamou de sociedade do conhecimento. Para Toffler (1994, p. 53), o conhecimento deixou de ser uma fonte auxiliar do poder monetário para se transformar no próprio poder, no substituto definitivo de outros recursos. Quinn (1992, p. 71), por sua vez, en-

tende que o poder econômico das organizações modernas está centrado mais nas suas capacidades intelectuais e de serviço do que nos seus ativos imobilizados. Já Davenport & Prusak (1988, p. 25), ao compartilharem desses argumentos, afirmam que os produtos e serviços existentes no mercado resultam essencialmente do processo de geração e utilização de conhecimento pelas empresas, e “que o mercado do conhecimento, como outro qualquer, é um sistema em que participantes trocam uma unidade escassa por valor presente ou futuro”.

Todos esses argumentos corroboram o entendimento de que cada vez mais é possível transformar ativo intangível em produtos específicos, ou seja, de mudar a natureza do conhecimento de abstrato para concreto, por meio das diversas formas de recombinação de suas características. Nesse sentido, o conhecimento pode vir a ser desdobrado em diferentes categorias, dependendo da natureza do controle sobre seu processo de geração, utilização e divulgação (RODRIGUES, 2001, p. 89).

A categoria de desdobramento do conhecimento abstrato em concreto, adotada neste estudo, é a de conversão do conhecimento tácito em explícito, de Nonaka & Takeuchi (1997, p. 71). O conhecimento explícito, enquanto um recurso propiciador de riqueza, sempre foi mais fácil de compreender e aceitar, na medida em que ele se encontra codificado de várias formas, podendo ser transmitido em termos de experiência direta e armazenado em diferentes artefatos, ao longo das gerações.

Já o conhecimento tácito<sup>1</sup>, pelas suas características de invisibilidade e intangibilidade, uma vez que ele se encontra apenas nas cabeças das pessoas, apresenta-se como um dos grandes desafios ao desenvolvimento de novas soluções a partir de sua utilização. Esse desafio, conforme Drucker (1991, p. 69), determinará a forma de “estrutura da sociedade e a qualidade de vida de todos os países industrializados”.

Nonaka & Takeuchi (1997, p. 65) ao abordarem a criação do conhecimento nas suas dimensões ontológica (níveis de entidades criadoras do conhecimento: indivíduo, grupo, organização e interorganização) e epistemológica (mobilização e conversão de conhecimento tácito em explícito e vice-versa) contribuem para a construção de uma estrutura conceitual que deixa mais claro como, na prática, os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, são

---

<sup>1</sup> Conhecimento tácito é um termo cunhado por Polanyi (1983) e descrito por ele como sendo aquele conhecimento que possibilita que uma pessoa resolva problemas, mas que é difícil de ser comunicado. Segundo o autor, nós podemos saber mais do que somos capazes de expressar e nem tudo o que as pessoas sabem pode ser codificado em documentos e ferramentas, já que as pessoas não sabem ao certo o que sabem (POLANYI, 1983)

criados, armazenados, recuperados e transferidos, para, finalmente, se transformarem em ativos tangíveis.

Os modos de conversão do conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68) são a base da teoria da criação do conhecimento elaborada pelos autores. Essa teoria fundamenta-se na compreensão de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e explícito, ou seja, através do processo de conversão do conhecimento, que é um processo social entre indivíduos, grupos e organizações (iterativo e em espiral). Os métodos de conversão são: (i) socialização – de conhecimento tácito em conhecimento tácito; (ii) externalização – de conhecimento tácito em conhecimento explícito; (iii) combinação – de conhecimento explícito em conhecimento explícito; e (iv) internalização – de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Dos quatro tipos de conversão do conhecimento, a externalização é considerada pelos autores como a chave para a criação do conhecimento, porque ela cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito, conforme demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1: Os quatro modos de conversão do conhecimento (adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1998, p. 81)**

| PROCESSO       | OPERAÇÃO              | AMBIENTE     |
|----------------|-----------------------|--------------|
| Socialização   | Tácito ⇒ Tácito       | Memória      |
| Externalização | Tácito ⇒ Explícito    | Comunidade   |
| Combinação     | Explícito ⇒ Explícito | Sistemas     |
| Internalização | Explícito ⇒ Tácito    | Aprendizagem |

Assim, reconhece-se que os recursos estratégicos de uma organização podem ser tangíveis e intangíveis. O grau de relevância desses recursos está associado ao momento de desenvolvimento da economia e seus respectivos mercados. Hoje, na sociedade pós-industrial, ou sociedade da informação e do conhecimento, chegou-se a um estágio em que o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência das organizações, dado o novo ambiente em que elas estão inseridas, ambiente marcado, sobretudo, pela globalização dos mercados, competição acirrada e grande velocidade das mudanças. As faces mais visíveis desse novo ambiente, segundo Teixeira Filho (2000, p. 20) são: a passagem da produção de bens para a economia de serviços, o avanço das classes de trabalhadores técnicos, a centralidade da inovação, a gestão do desenvolvimento tecnológico e uma nova forma de organização do saber.

Thomas Stewart, em sua obra “Capital Intelectual”, afirma que nosso ativo mais importante é o capital intelectual<sup>2</sup>, um ativo intangível, porque as idéias, além de serem livres, são um recurso abundante e quiçá infinito. “Ter idéias é uma característica humana inata que não requer treinamento nem educação especiais” (STEWART, 1998, p. 75). Nesse sentido, segundo Stewart (1998, p. 77), o desafio que se apresenta às organizações não se resume apenas em adquirir um volume suficiente de capital intelectual que possa ser usado para alcançar vantagens competitivas, mas, aliado a isso, desenvolver de forma organizada as idéias construtivas das pessoas.

Num ambiente em que o predomínio é dos recursos intangíveis, a razão de algumas empresas estabelecerem resultados superiores aos de outras no que se refere às vantagens competitivas pode ser explicada pelo fato de a intangibilidade de seus recursos resultar da adoção de processos por meio dos quais essas empresas criam ou adquirem conhecimento sobre suas ações. Em outras palavras, pode ser em razão de uma melhor capacidade de gerir o capital intelectual.

Isso implica afirmar que as organizações estruturadas em torno de um sistema tradicional, que imperou durante todo o desenvolver da sociedade industrial, não têm mais espaço na atualidade. Hoje, informação e conhecimento emergem como os recursos estratégicos fundamentais à gestão das organizações, as quais se encontram inseridas em um ambiente de incerteza e complexidade, a exigir flexibilidade e agilidade na gestão de seus negócios (ANGELONI & DAZZI, 2004, p. 49).

Entendida dessa forma, a gestão do conhecimento, segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 19), apresenta uma importante contribuição para a compreensão de como os recursos intangíveis podem responder pela estratégia competitiva do presente e assegurar resultados superiores para a empresa no futuro, servindo de linha-mestra norteadora para as suas ações. Também contribui para a descoberta de novos modelos de gestão que permitam que o “trabalho operacional e cotidiano seja realizado ao mesmo tempo que o trabalho criativo, gerador da inovação” (ANGELONI *et al.*, 2002, p. 56).

---

<sup>2</sup> Material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor. A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem (KLEIN e PRUSAK apud STEWART, 1998, P. 61).

### **3.2 Gestão do Conhecimento: uma abordagem baseada no equilíbrio entre as estruturas organizacionais**

De acordo com Drucker (1994, p. 63), na era da economia baseada no conhecimento, a essência da gerência não é a adoção pura e simples de técnicas e procedimentos de gestão, mas tornar o conhecimento produtivo. Sob esse ponto de vista, as organizações devem se preocupar em adotar processos de gestão que melhor alinhem o conhecimento incorporado nas competências intelectuais de seus profissionais aos seus objetivos de negócio (QUINN, ANDERSON & FINKELSTEIN, 1996, p. 71).

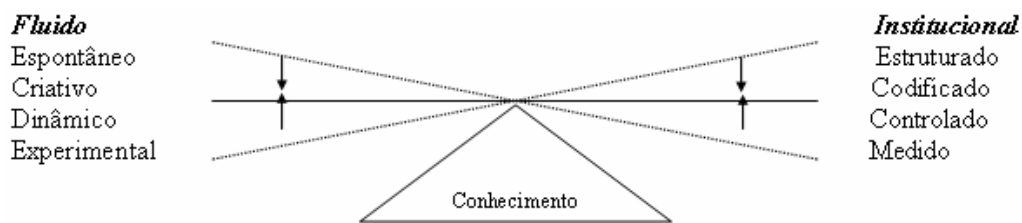
A isso se deu o nome de Gestão do Conhecimento, um novo ramo da ciência da administração, surgido no início da década de 1990, ou um novo paradigma da estratégia empresarial. Nonaka e Takeuchi (1995, p. 54) chamaram essa estratégia de “abordagem baseada em recursos”, uma maneira de “ajudar as empresas a competirem de forma mais eficaz no contexto de constante mudança e globalização da década de 90.” Como toda área nova do conhecimento, a gestão do conhecimento não apenas não tem uma definição de consenso, como também seus conceitos e abordagens são ricos em controvérsias. No contexto deste trabalho, entender-se-á gestão do conhecimento como o “gerenciamento sistemático e explícito de atividades, práticas, programas e políticas relacionadas ao conhecimento numa organização” (WIGG, 1999, p. 121), com a finalidade de alinhar as competências intelectuais dos profissionais aos objetivos de negócio da organização (QUINN, ANDERSON & FINKELSTEIN, 1996, p. 71).

Com base nesse entendimento, Graham & Pizzo (1998, p. 15) abordam a gestão do conhecimento sob dois domínios: um fluido e um institucional. O domínio fluido é o campo do conhecimento informal, constituído da intuição pessoal, das redes criadas fora do organograma institucional, dos encontros casuais e da improvisação. Neste domínio, as pessoas não obedecem aos procedimentos padrões para atender aos objetivos de realização de suas tarefas. O domínio institucional, por sua vez, é o campo do conhecimento formal, claramente definido em normas, procedimentos, relatórios e bases de dados. Aqui, as pessoas pautam a realização de suas tarefas pelas regras, e o conhecimento tende a ser compartilhado de forma seletiva.

De acordo com essa abordagem, ambos os tipos de domínios, fluido e institucional, são importantes. Contudo, para uma gestão do conhecimento baseada na aprendizagem, é fundamental que haja equilíbrio entre eles, conforme demonstrado na Figura 1. Se o ambiente for demasiado fluido, corre-se o risco de excelentes idéias criativas não se concretizarem em



tecnologias, produtos e serviços necessários à base de negócio da organização. Se, por outro lado, for demasiado formal, corre-se o risco de a organização sufocar iniciativas e compromissos abertos, necessários à concepção ágil de produtos e serviços singulares e inovadores que possam lhe garantir maior poder de competição. Para isso, a organização deve manter-se em constante alerta, no sentido de ajustar liberdade e controle, de forma a criar um ambiente organizacional que favoreça o compartilhamento e a criação de conhecimentos alinhados à sua estratégia de negócios (GRAHAM & PIZZO, 1998, p.16).



**Figura 1: Desafio de equilibrar a gestão do conhecimento (Graham & Pizzo, 1998, p.16)**

Segundo Graham & Pizzo (1998, p. 29), as empresas que estão na vanguarda da aprendizagem estabeleceram a gestão do conhecimento como estratégia central para seus negócios. E naquelas em que o domínio fluido foi reconhecido e incentivado no contexto institucional, o processo de aprendizagem se tornou mais vigoroso. Os referidos autores (1998, p. 29) citam como exemplo a Buckman Laboratories, uma empresa de produtos químicos especiais e serviços de suporte, presente em 90 países. Essa empresa, ao criar uma comunidade virtual denominada Rede de Conhecimento Buckman – K’Netix, comprovou o quanto o ambiente informal, caracterizado pela liberdade de expressão e participação e pelo ritmo veloz das comunicações e das tomadas de decisão, contribuiu para aumentar os resultados dos negócios, legitimando o trabalho realizado no mundo não-burocrático, predominante no ambiente fluido.

Corroborando esse entendimento, Brown & Duguid (1991, p.43) consideram a aprendizagem como um elemento central da gestão do conhecimento e compreendem que transformar conhecimento em prática é o que possibilita a obtenção de vantagens nos negócios. Os referidos autores contribuem com a abordagem de equilíbrio entre os domínios fluido e institucional de Graham & Pizzo, ao se referirem às práticas de aprendizagem canônica e não canônica e à importância da comunhão de ambas para o mundo das organizações (BROWN & DUGUID, 1991, p. 47).

A prática canônica refere-se às regras gerais estabelecidas pelos padrões, modelos e normas utilizados pelas organizações nos processos de aprendizagem, a partir das quais se inferem as regras especiais aplicadas aos processos de trabalho. Essa prática é elaborada a partir da cultura e dos modelos de negócio das organizações e guarda consonância com a aprendizagem no domínio institucional. A prática não canônica é aquela baseada nas experiências e percepções pessoais dos indivíduos e grupos, e não faz parte dos processos formais das organizações. Ela é fruto das observações e vivências do dia-a-dia dos trabalhadores no desempenho de suas atividades e se dissemina por meio da troca de idéias, experiências, relatos de histórias e casos vividos individualmente, e guarda consonância com a aprendizagem no domínio fluido (BROWN & DUGUID, 1991, p. 48). Segundo esses autores (1991, p. 49), os aspectos centrais da aprendizagem, como narração, colaboração e construção social, são desenvolvidos no exercício da prática não canônica.

Fazendo-se uma apropriação dos conceitos de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, de Nonaka e Takeuchi (1995, p. 67), é possível afirmar que o domínio fluido é mais propício à articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Porém, para que as organizações possam obter maior proveito do aprendizado que ocorre no domínio fluido, torna-se necessário reconhecer explicitamente o seu valor, legitimando-o enquanto parte do contexto institucional. Para isso, é fundamental o equilíbrio defendido por Graham & Pizzo (1998, p.16). Fundamental, também, é compreender que, ao legitimar os arranjos da estrutura informal, não se deve aplicar a eles os mesmos preceitos da estrutura formal, agindo unilateralmente ou impondo regras de conduta, o que não significa perder de vista a razão da legitimação.

Mesmo entendimento quanto ao equilíbrio entre as estruturas formal e informal das organizações tem Allee (2003, p. 232) quando afirma que, frente às constantes necessidades de adaptação ou mesmo de rupturas que as organizações enfrentam na atualidade, o grande desafio da gestão do conhecimento é contribuir para moldar estruturas de organizações que mesquem estabilidade e flexibilidade. O excesso de estabilidade gera rigidez e impossibilita as organizações de se tornarem criativas e inovadoras. Em contrapartida, a falta de estabilidade conduz à desintegração num mundo de fronteiras fluidas e valores difusos.

Assim, segundo essa autora, para vencer tal desafio, torna-se necessário desenvolver habilidades gerenciais que possibilitem aos líderes construir modelos de negócios sob a ótica do pensamento sistêmico. Isso requer profunda reflexão sobre o que fazer juntos e como tra-

balhar nesse sentido, uma vez que “quase todo método e ferramenta analítica usados nos negócios e na economia [atuais] vieram do modelo industrial antigo e da sua visão de mundo Newtoniana. Este novo mundo dinâmico de conhecimento e valor requererá uma nova geração de ferramentas e focos” (ALLEE, 2003, p. 42).

### **3.3 Comunidades de prática: uma nova forma de aprender e compartilhar conhecimento sob a ótica do pensamento sistêmico**

O pensamento sistêmico, de acordo com a apresentação de Vasconcellos (2002, p. 50), “trata-se de uma forma de ver e pensar o mundo e, portanto, de lidar com ele, que é bastante diferente da nossa forma tradicional de pensar ou de conhecer cientificamente o mundo”. Para essa autora, pensar de forma sistêmica é distinguir os avanços (i) do pressuposto da simplicidade para o da complexidade, no sentido de que é imprescindível ver e lidar com a complexidade do mundo em todos os seus níveis; (ii) do pressuposto da estabilidade para o da instabilidade, em que se reconhece que o mundo está em construção, decorrendo daí a consideração da indeterminação; e (iii) do pressuposto da objetividade para o da intersubjetividade, reconhecendo-se que não existe uma realidade independente de um observador (VASCONCELLOS, 2002, p. 101).

Conforme Morgan (1996, p. 48), ao se reconhecer a importância do ambiente para a vida das organizações, elas passam a ser vistas sob um enfoque sistêmico. A satisfação das necessidades da organização, bem como das dos indivíduos e grupos que as compõem, depende de ambientes mais amplos e multifacetados, que comportem as várias formas de sobrevivência num mundo em que complexidade, instabilidade e intersubjetividade estão se tornando cada dia mais evidentes.

A administração moderna, em contraposição a administração clássica, tem evoluído em direção ao pensamento sistêmico, na medida em que “bastante atenção tem sido dada à compreensão da ‘atividade ambiental’ imediata, definida pelas interações organizacionais diretas (com clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e agências governamentais), bem como do contexto mais amplo ou ambiente em geral” (MORGAN, 1996, p. 49).

Compreender as organizações como sistemas abertos<sup>3</sup> implica em mudanças fundamentais na forma de estruturá-las e gerenciá-las, pois requer profundas reflexões na maneira de executar tarefas, estabelecer relacionamentos, analisar contextos e gerenciar as fronteiras do conhecimento e suas respectivas áreas de interdependência, de modo a responder às questões-chaves do negócio (MORGAN, 1996, p. 48-49).

Uma importante dimensão que Vasconcellos (2002, p. 104) distingue no paradigma do pensamento sistêmico é a da complexidade. O termo complexidade, neste trabalho, está relacionado a uma classe de fenômenos sociais, tais como informação, conhecimento, aprendizagem, empresas, comunidades e, sobretudo, relacionamentos, para os quais, segundo Morin (1996, p. 165), “a idéia-chave é interação”. E a teoria que emerge desses fenômenos, a teoria da complexidade, é entendida como o estudo da ordem emergente que dá sentido aos sistemas ordenados que não são centralmente planejados nem centralmente controlados, como por exemplo, as espirais nos redemoinhos, os funis nos tornados, bandos de pássaros, cardumes de peixes (McELROY, 2003, p. 37). Pensar complexamente é “passar a acreditar que estudaremos ou trabalharemos sempre com o objeto em contexto” (VASCONCELOS, 2002, p. 111), ou seja, em que condições o fenômeno no qual se está interessado acontece e, assim, focar mais nas relações do que no elemento.

McElroy (2003, p. 35) ao fazer uma análise descritiva e temporal dos primeiros dez anos da Gestão do Conhecimento, compreende que o fato mais marcante do seu desenvolvimento é a integração dos conceitos da Teoria da Complexidade e da Aprendizagem Organizacional ao contexto da Gestão do Conhecimento. O autor citado é de opinião de que cada uma das três disciplinas tem algo que complementa a outra. Por exemplo, “os insights da teoria da complexidade na ontogenia do conhecimento em sistemas vivos, em particular, são relevantes tanto para a gestão do conhecimento quanto para a aprendizagem organizacional.” (McELROY, 2003, p. 45).

Os sistemas complexos, segundo McElroy (2003, p. 37), têm a capacidade de produzir rompantes e novidades sistêmicas e espontâneas de onde emergem novos padrões de cultura e

---

<sup>3</sup> Conceito inicialmente desenvolvido por von Bertalanffy, em sua Teoria Geral dos Sistemas, como um meio de interligar diferentes disciplinas científicas, reproduzindo idéias desenvolvidas principalmente para o entendimento de sistemas biológicos como forma de compreender o mundo como um todo. Hoje, desenvolvido no nível teórico, o enfoque dos sistemas abertos gerou muitos conceitos novos para se pensar as organizações. Assim, os sistemas vivos são freqüentemente compreendidos como sistemas abertos, caracterizados por um contínuo de entrada – de transformação interna do começo ao fim –, de saída e de retroalimentação – por meio do qual um elemento da experiência influencia o seguinte (MORGAN, 1996, p. 48-49).

comportamento. Já a aprendizagem organizacional está no centro da concepção da gestão do conhecimento, pois é a partir dela que será gerado o que o autor denominou “capital social de inovação”. A teoria do capital social de inovação implica reconhecer, avaliar, mensurar e contabilizar o valor dos ativos intangíveis na composição do valor total de mercado de uma companhia, tanto nos resultados do seu balanço financeiro quanto do seu balanço social (McELROY, 2003, p. 26).

Da mesma forma que conhecimento e gestão do conhecimento encontram-se no fogo cruzado do campo das definições e conceituações, aprendizagem e aprendizagem organizacional estão longe de um consenso quanto às suas próprias definições e conceitos. Entretanto, no contexto deste trabalho, aprendizagem é compreendida como o processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência (KOLB, 1984, p. 38); aprendizagem organizacional é uma metáfora derivada da aprendizagem individual, em que uma organização aprende através de seus membros individuais e, portanto, é afetada direta ou indiretamente pela aprendizagem individual (KIM, 1993, p. 42); e, para compreender a aprendizagem organizacional, é necessário entender como as pessoas aprendem (KIM, 1996, p. 72).

Desse modo, torna-se clara a existência de uma forte inter-relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, e de ambas com a abordagem do conhecimento sob a ótica do pensamento sistêmico. Segundo Angeloni & Dazzi (2004, p. 66), as pessoas agem de forma coletiva, mas aprendem de forma individual, o que requer das organizações a adoção de uma cultura que valorize a aprendizagem e o compartilhamento do que é aprendido por meio de processos que enriqueçam os relacionamentos e possibilitem o desenvolvimento de uma visão sistêmica no interior do ambiente organizacional.

Assim, reafirmando a idéia de que a aprendizagem é central à concepção da gestão do conhecimento, Lave e Wenger (1991, p. 27) elaboraram o conceito de “*Legitimate Peripheral Participation - PPF*” (Participação Periférica Legítima), cujo fundamento é que a aprendizagem está profundamente conectada às condições nas quais ela ocorre. Trata-se de uma visão construtiva que busca compreender o processo de aprendizagem através de métodos, períodos históricos e ambientes físicos e sociais diferentes, o que faz da aprendizagem algo central à compreensão do que é aprendido. Nessa abordagem, a aprendizagem no local de trabalho é mais bem compreendida na forma de comunidades de prática, onde o aprendiz tanto aprende sobre a prática quanto como a “ser um praticante”, enriquecendo os seus relacionamentos e desenvolvendo uma visão do todo.

Para Wenger (1998, p. 27), a geração de conhecimento em comunidades de prática ocorre quando as pessoas participam na solução de problemas e compartilham o conhecimento necessário para resolver os problemas de forma solidária e abrangente. Outros autores têm observado que criar e manter comunidades de prática é uma poderosa alternativa para construir equipes com capacidade de integrar diferentes visões e interpretar os diversos cenários que envolvem os aspectos internos e externos do ambiente organizacional (Nirenberg, 1995, p. 52), especialmente no contexto do desenvolvimento de novos produtos e trabalhos que requerem conhecimento como “matéria-prima” principal (Stewart, 1997, p. 173).

Portanto, uma das maneiras de ajudar as pessoas a compartilharem e internalizarem conhecimento sob variados ângulos de visão é permitir que elas falem sobre suas experiências e ouçam as dos outros e, a partir dessas trocas, criem novos conhecimentos na medida em que discutem problemas específicos e gerais. Neste sentido, as comunidades de prática se apresentam como excelentes oportunidades para o aprendizado sistêmico.

Como as interações presenciais tornam-se cada dia mais limitadas, em razão da dispersão geográfica das companhias, as comunidades de prática sustentadas pelas tecnologias da Internet estão entre as alternativas viáveis para aprimorar o processo de aprendizagem com base numa visão sistêmica (ARDICHVILI, PAGE & WENTLING, 2003, p. 65), em que é possível ver a floresta e também as árvores (SINGER, 2004, p. 155).

### **3.4 Das comunidades de prática às comunidades virtuais: uma definição de escopo**

Comunidades de prática, como quase tudo neste mundo dito moderno, não é uma novidade em si mesma. Elas representam as primeiras estruturas sociais baseadas no conhecimento, surgidas ainda nos tempos em que nossos ancestrais viviam em cavernas e se reuniam em torno de uma fogueira para discutir as estratégias de como encurralar uma presa, moldar a ponta de uma flecha ou identificar raízes comestíveis, após um longo dia de labuta (WENGER, MCDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 5). Desde então, as comunidades de prática não deixaram de evoluir, marcando presença em todas as fases do desenvolvimento humano: da sociedade nômade para a sociedade agrária; da sociedade agrária para a sociedade industrial; e da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.

Comunidades de prática, de acordo com Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 5), “são grupos de pessoas que compartilham um interesse, um conjunto de problemas ou uma

paixão sobre um tópico e que aprofundam seus conhecimentos e habilidades nessas áreas pela interação em bases contínuas”. Necessariamente, não se trata de pessoas que trabalham ou convivem juntas no dia-a-dia, mas que se reúnem com uma determinada frequência para trocar idéias, compartilhar experiências, aprender umas com as outras ou reforçar suas motivações. Por exemplo, engenheiros que desenvolvem um tipo curioso de circuito eletrônico e se reúnem para falar sobre seus avanços, mostrar seus esboços e traçar estratégias de experimentos; pais que enfrentam dificuldades com os filhos e se agrupam na porta da escola para compartilhar suas preocupações e, a partir daí, resolvem realizar encontros mais organizados; pessoas amantes da arte cinematográfica que, depois de assistirem a um filme, sentam-se numa cafeteria para discutir suas impressões e as tendências desse tipo de arte etc.

A novidade das comunidades de prática na atualidade é o seu reconhecimento como instrumentos importantes de compartilhamento e criação de conhecimento novo no ambiente das organizações, e que “cultivá-las em áreas estratégicas é uma maneira prática de gerenciar o conhecimento como um ativo, da mesma maneira que sistematicamente as companhias gerenciam outros ativos críticos” (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 6). Novidade, também, é que agora, com as facilidades oriundas das tecnologias de informação e comunicação, elas passaram a ter uma abrangência muito maior, atravessando fronteiras geográficas, de tempo, culturais e organizacionais, reunindo uma quantidade maior e mais diversificada de pessoas em torno de si, constituindo comunidades virtuais.

Segundo Rheingold (1996, p. 19), sempre que as comunicações mediadas por computador se tornam acessíveis em qualquer lugar, as pessoas inevitavelmente constroem comunidades virtuais, num desejo de se manterem unidas à medida que os espaços públicos da vida cotidiana se tornam cada dia mais estreitos. Com base nesse entendimento, Rheingold (1996, p. 76) define as comunidades virtuais como “lugares onde as pessoas se encontram, mas que também são um meio para atingir diversos fins”. Trata-se de “um grupo de pessoas que pode ou não se encontrar face a face e que troca palavras e idéias através de redes” (RHEINGOLD, 1998, p. 120).

O autor complementa sua idéia sobre comunidades virtuais, compreendendo-as como um instrumento de prática, ao afirmar que, “devido ao fato de tantos membros das comunidades virtuais exercerem profissões baseadas no saber próprio, as comunidades virtuais podem ser instrumentos práticos. Quando surge a necessidade de informação específica, de uma opinião especializada ou da localização de um recurso, a comunidade virtual funciona como uma

enciclopédia viva” (RHEINGOLD, 1996, p. 78). Prossegue argumentando que “as comunidades virtuais são uma forma extraordinária de um grupo suficientemente grande e diversificado de indivíduos multiplicar o grau individual de conhecimento” (RHEINGOLD, 1996, p. 80).

Lévy (1999, p. 127), por exemplo, afirma que “uma comunidade virtual é construída sobre as afinidades de interesses, de conhecimentos, sobre projetos mútuos, em processo de cooperação ou trocas”, o que pressupõe a existência de práticas, pois, quando as pessoas se predispõem a esse tipo de relacionamento, na verdade elas estão falando de suas vivências e experiências, o que envolve suas práticas. Conforme o próprio Lévy observa (1999, p. 130), as pessoas só se interessam em constituir-se como comunidade virtual na medida em que buscam “aproximar-se do ideal coletivo inteligente, mais imaginativo, mais rápido, mais capaz de aprender e de inventar”.

Já Saint-Onge & Wallace (2003) e Wenger, McDermott & Snyder (2002) vão abordar as comunidades de prática, sejam elas presenciais ou virtuais, sob o ponto de vista das organizações. Esses autores partem do entendimento de que essas comunidades, quando estabelecidas no contexto organizacional constituem-se em veículos importantes para criar vantagem competitiva às organizações (Saint-Onge & Wallace, 2003, p. 61), beneficiando tanto as instituições quanto os empregados que delas participam (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, 16).

Saint-Onge & Wallace chamam a atenção para o fato de que o conceito de comunidade de prática tem um caráter transdisciplinar, perpassando muitos outros campos do conhecimento e abrangendo uma grande variedade de tópicos. Desde aqueles que dizem respeito direto aos negócios da organização, tais como aprendizagem organizacional, gestão empresarial e práticas operacionais específicas até outros mais periféricos como sociologia, psicologia, política e até mesmo interesses individuais de determinados grupos, que, de certa forma, não deixam de ter impacto na vida das organizações.

Como se observa, os principais autores do tema não têm se preocupado em estabelecer um marco diferenciador significativo entre comunidades de prática e comunidades virtuais, além daquele que diz respeito ao uso das tecnologias de informação e comunicação na operação e funcionamento dessas últimas. Essas tecnologias permitiram a aproximação das pessoas independentemente de tempo, espaço geográfico e afiliações institucionais e facilitaram o processo de relacionamento e de disseminação de informação e conhecimento.



Diante do exposto, o termo comunidade virtual no contexto deste trabalho é usado para abarcar todo tipo de comunidade que opera por meio das comunicações mediadas por computador em detrimento de encontros presenciais mais frequentes: comunidades de prática, de aprendizagem, de interesse, de temas, de transações, de relacionamentos, de apoio, ou quaisquer outras que, de acordo com os seus propósitos, contribuem de alguma forma para a geração de valores e benefícios para as organizações, comunidades e membros.

### **3.5 Comunidades virtuais: uma estratégia para a gestão do conhecimento**

Num mundo cada dia mais global, dificilmente se encontrará alguma organização que não tenha sido afetada pela evolução dos relacionamentos em rede, seja em nível de redes internas e externas ou de redes inter e trans-organizacionais. Para Allee (2003, p. 51), isso se deve ao fato de que o padrão das organizações no mundo inteiro está mudando. Segundo essa autora, estamos vivenciando a transição de um padrão organizacional onde predomina a burocracia e a hierarquia, e os papéis e funções das pessoas eram rigidamente definidos, com base em relações verticais estabelecidas de cima para baixo, para um padrão onde predominam as redes organizacionais, em que o poder é difundido e as relações são baseadas em valores e identidade.

A forma e a intensidade dos relacionamentos são o que estabelece a estrutura das redes e o seu grau de complexidade. Os relacionamentos são críticos para obtenção de informações, resolução de problemas e aprendizado sobre como desenvolver as atividades na organização. Tanto as redes formais, criadas a partir de uma visão estratégica da gerência, quanto às aquelas informais, criadas espontaneamente por grupos de indivíduos dentro das organizações, são consideradas artefatos poderosos. Elas possuem potencial para promover o surgimento de novos valores, novos pensamentos e novas atitudes, necessários para aumentar a capacidade de criatividade e inovação das organizações (CROSS & PARKER, 2004, p. 10).

Assim, compreende-se que o valor das comunidades virtuais como estratégia para a gestão do conhecimento deriva da qualidade dos diálogos e do *know-how* do conjunto de seus participantes. Com base nesse pressuposto, Preece (2000, p. 37), considera que as comunidades virtuais constituídas no ambiente das organizações diferem de outros tipos de comunidades virtuais, em razão de elas terem como objetivo dar suporte à construção de práticas de negócio.

Deste modo, as comunidades virtuais são compreendidas como maneiras de trabalhar colaborativamente em rede, mostrando as capacidades que as empresas possuem ou deverão possuir internamente, para se adaptarem às novas regras de negócios e gerar as práticas necessárias para essa adaptação, pelo compartilhamento de informações e experiências e geração de novos conhecimentos (SAINT-ONGE & WALLACE, 2003, p. 57).

Segundo Teixeira Filho (2002, p. 156), as organizações, ao se envolverem com projetos que integram comunidades virtuais, devem levar em consideração algumas questões consideradas importantes à sua gestão interna, tais como: (i) como a criação de comunidades virtuais pode afetar a organização do trabalho na empresa? (ii) que novas atitudes internas e externas passam a ser criadas a partir da adoção desse tipo de estrutura informal? (iii) que tipo de discurso organizacional as empresas precisam adotar para lidar com suas comunidades virtuais?

Para responder a essas questões, as organizações devem ter claro quais são os benefícios que uma estrutura de comunidades virtuais pode trazer para si e para aqueles que delas participam. Do ponto de vista das organizações, esses benefícios são bastante visíveis, entre os quais se destacam: apoio às áreas de negócio na obtenção de novos conhecimentos, tanto de fontes internas quanto externas; apoio à empresa na distribuição da informação e nas políticas de comunicação; estímulo à adoção de novas políticas culturais na organização, visando a disseminar novos modelos mentais para reflexão e abordagem do processo de aprendizado e ação; apoio à estruturação da memória organizacional pelo registro da troca de informações entre representantes de diversas especialidades; e interconexão entre os núcleos de conhecimento, ajudando a identificar quem sabe o quê (TEIXEIRA FILHO, 2002, p. 157).

Do ponto de vista dos membros, dentre outros benefícios, destacam-se: acesso a informação exclusiva em tempo rápido; acesso aos especialistas em assuntos diversos, o que provê conhecimentos úteis para trabalhos atuais e futuros; facilidade na execução de suas tarefas, à medida que podem contar com a ajuda de pessoas que desenvolvem atividades semelhantes; valorização do seu trabalho, à medida que estão envolvidos em algo que a empresa considera importante; orgulho por pertencerem a um grupo de interesse comum, parecido com um clube de acesso restrito; possibilidade de aceleração de suas carreiras profissionais e enriquecimento de seus currículos; possibilidade de virem a ser reconhecidos como especialistas em determinadas áreas ou assuntos; e capacidade real de aumentarem suas redes de relacionamentos pessoais e profissionais (WENGER, McDEMOTT & SNYDER, 2002, p. 16).

Como visto, as comunidades virtuais proporcionam benefícios e criam valores tanto para as organizações quanto para os empregados que delas participam na condição de membros. Trata-se de uma relação de contribuição mútua entre empresa e empregados. Nesse sentido, de acordo com Saint-Onge & Wallace (2003, p. 63), as comunidades virtuais devem fazer parte de uma estratégia que tenha por objetivo prover direção para a criação de capacidades individuais e organizacionais, com a finalidade de alavancar o potencial de conhecimento dos indivíduos e da organização. Segundo esses autores, agindo dessa forma, as comunidades virtuais tendem a constituir um recurso estratégico importante, pelo seu efeito de colaboração para a eficiência e produtividade da organização, modelando o processo de participação e mostrando os benefícios do compartilhamento e criação de novos conhecimentos (SAINT-ONGE & WALLACE, 2003, p. 63).

Assim, conforme Wenger, McDermott & Snyder, (2002, p. 12), independentemente de as comunidades virtuais nascerem espontaneamente ou por incentivo, as organizações precisam criar um ambiente em que elas possam prosperar: valorizando a aprendizagem dos seus membros; disponibilizando tempo e recursos; encorajando a participação; removendo barreiras; criando um contexto de vínculos das comunidades com a organização, dando-lhes direito de voz e decisão, legitimidade e influência junto às unidades operacionais; e desenvolvendo processos internos para gerenciar os valores que elas criam.

Uma das lições que Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 190) enfatizam é que para cultivar essas comunidades não basta apenas organizar os grupos. Tão importante quanto isso é transformar as organizações em parceiras. As comunidades criadas no âmbito das organizações sofrem muita influência do contexto organizacional. Por essa razão, elas tendem a apresentar melhores resultados quando estão bem integradas à vida das organizações.

Nesse sentido, segundo os autores citados, para que haja uma parceria profícua entre organização e comunidades, duas questões são importantes. A primeira diz respeito ao entendimento por parte da organização de que as comunidades são espaços privilegiados para o desenvolvimento do processo de aprendizagem e inovação. A segunda refere-se ao entendimento, por parte das comunidades, de que o contexto organizacional é que vai prover os recursos para as atividades da comunidade, criar oportunidades para aplicar novos métodos e habilidades e manter um fluxo contínuo de contatos com clientes, fornecedores e novos membros (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, p. 191).

Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 192) chamam a atenção para o fato de que essa parceria deve ser cuidadosamente negociada, pois, se por um lado a organização pode prover recursos e oportunidades para a comunidade, por outro, ela pode tolher a liberdade e a flexibilidade dos membros. Assim, buscar o equilíbrio nesse processo de negociação é fundamental para a obtenção de valor para ambos os lados, uma vez que, no nível da comunidade, o desenho filosófico das iniciativas de conhecimento baseia-se na paixão e interesse dos membros em participar, enquanto que, no nível da organização, o desenho filosófico requer a obtenção de resultados na prática.

Quando as comunidades estão alinhadas com as estratégias, processos e sistemas da organização, as chances de sucesso são maiores, pois, segundo Teixeira Filho (2002, p. 47) “muito do poder nas organizações está justamente na rede de relacionamentos informais que, às vezes, é mais forte que a própria hierarquia formal”.

### **3.6 Constituição de comunidades virtuais nas organizações**

A utilização de meios virtuais para a realização de atividades no ambiente de trabalho tornou-se tão comum que as pessoas já não percebem, de forma marcante, a diferença entre as interações realizadas por meio presencial e virtual. O uso de *e-mails*, listas de discussão e conferências telefônicas tem se somado aos encontros presenciais para discussão de problemas do cotidiano. De acordo com Robey; Schwaig & Jin (2003), as representações material e virtual do trabalho coexistem e entrelaçam-se, permitindo que indivíduos, grupos e organizações expandam suas capacidades. Entrelaçar as estruturas desses meios de representação do trabalho é importante à constituição de comunidades. Nos casos em que a relação entre os mundos material e virtual do trabalho perde a capacidade de entrelaçamento, os resultados deixam a desejar.

Dixon (2000, p. 37) argumenta que o modelo de comunidades de prática, sejam elas presenciais ou virtuais, permite às organizações superarem barreiras para compartilhar informação e conhecimento que o sistema de gestão de conhecimento baseado em tecnologias convencionais freqüentemente encontra. A autora cita como exemplo o caso de pessoas que se mostram relutantes em contribuir quando solicitadas a escrever alguma coisa para uma base de dados e que são solícitas em compartilhar informação quando acionadas informalmente por seus pares.

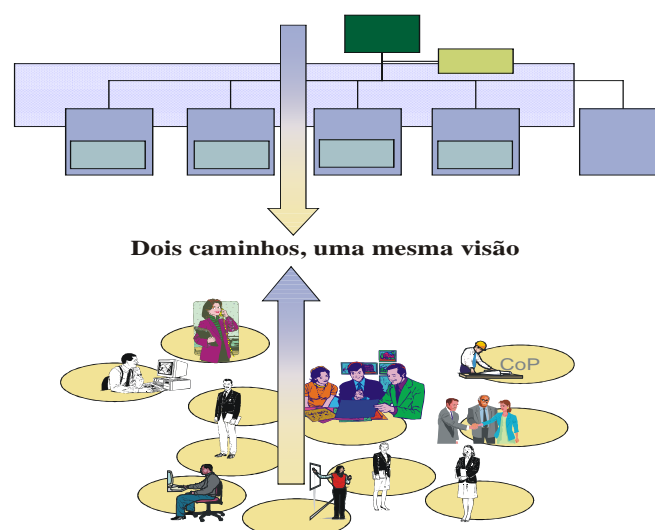
Para Johnson (2001), as comunidades virtuais distinguem-se das organizações e dos modelos de aprendizagem tradicionais em razão de: (i) possuírem em seus ambientes diferentes níveis de especialização simultaneamente presentes; (ii) o movimento fluir da periferia para o centro, o que simboliza uma rápida progressão da condição de principiante para a de especialista; (iii) existir um clima de informalidade e poucas regras, o que contribui para uma comunicação mais autêntica; e (iv) tendo em vista que a maioria da colaboração é baseada em texto, habilitam os participantes introvertidos a compartilharem suas idéias em base igual às dos extrovertidos. Entretanto, o autor chama a atenção para o fato de que o suporte a esses conceitos inclui cuidados com aspectos construtivos importantes tais como: estruturação de problemas, facilidades de operação, aprendizagem colaborativa, objetivos negociados, desenvolvimento de um ambiente de segurança e confiança e maior valorização do conhecimento da comunidade em relação ao conhecimento individual. (JOHNSON, 2001).

Na percepção de Bryan e Joyce (2005, p. 5), as comunidades virtuais contribuem para a formação das estruturas horizontais das organizações, na medida em que estabelecem uma rede de relacionamentos que fomenta as interações nos ambientes internos e externos, facilitando e agilizando o compartilhamento e a geração de novos conhecimentos. Todavia, os autores são de opinião que esses arranjos precisam ser acolhidos pela estrutura formal das organizações, fornecendo-lhes o suporte necessário ao seu desenvolvimento, com o objetivo de melhor aproveitar o potencial criativo neles presente. Mesmo entendimento encontra respaldo nos estudos de autores como Wenger, McDermott & Snyder (2002) e Saint-Onge & Wallace (2003).

Para Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 191-192), as comunidades virtuais devem ser construídas sob a cultura organizacional existente, fazendo-se, gradativamente, as mudanças consideradas necessárias. Modificar a cultura da organização para só então projetar a comunidade não é a melhor maneira para se construir este tipo de iniciativa. Primeiramente, porque é muito difícil e demorado reformular padrões culturais; segundo, porque toda iniciativa nova é causadora de tensão e as pessoas tendem a resistir em abraçar uma idéia nova sem que antes ela tenha passado por um processo de adaptação. A partir desse entendimento, os autores consideram que um ponto importante à constituição de comunidades virtuais pelas organizações é estabelecer expectativas que permitam um desdobramento em ritmo natural no nível da comunidade. Isso requer um desenho evolucionário, que vai testando múltiplas abordagens e construindo experiências com o tempo, através do processo de observação e análise dos ciclos interativos de ação e reflexão.

Segundo esses autores, as comunidades virtuais ajudam as organizações a se adaptarem às ameaças e oportunidades de um ambiente econômico em contínua mudança, pela capacidade que elas têm de criar novas oportunidades de negócio; reconstituir rapidamente a expertise perdida; capacitar as companhias para competir em talento e por novos talentos; e capitalizar, a partir da participação em redes, valores multi-organizacionais. Disso tudo decorre a importância de institucionalizá-las. Todavia, eles chamam a atenção para o fato de que institucionalizar as comunidades não significa gerenciá-las da mesma maneira que se gerenciam as estruturas formais tradicionais. Ressaltam que, ao institucionalizá-las, não se deve moldá-las a estruturas rígidas, fazendo-as seguir procedimentos ou satisfazer metas de eficiência como se fossem unidades de negócio. O objetivo da institucionalização é fortalecer as comunidades como entidades informais, dando-lhes voz e uma função legítima visível entre os elementos das estruturas formal e informal (WENGER, MCDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 216-217).

A institucionalização das comunidades virtuais, conforme Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 202-203), faz parte de uma fase mais avançada do processo de consolidação dessas comunidades. Trata-se de um processo delicado que envolve aspectos tanto estruturais quanto culturais, cujo foco é a integração das funções da comunidade na organização, conforme demonstrado na Figura 2. Os autores reforçam seu entendimento de que institucionalizar as comunidades não é torná-las parte do organograma da instituição, mas legitimar suas funções como agentes geradores de recursos de conhecimento, integrando-as às demais funções da organização, ao mesmo tempo em que permite ao sistema organizacional dar-lhes suporte, num processo sinérgico entre estruturas.



**Figura 2: Integração entre as estruturas formal e informal (Wenger, 2006)**

Para Saint-Onge & Wallace (2003, p. 63), as organizações devem incluir as comunidades como parte de suas estratégias de compartilhamento e geração de conhecimento e prover-lhes direção para a criação das capacidades individual e organizacional, dando-lhes condições para que elas possam alavancar o conhecimento necessário à obtenção de maiores vantagens competitivas.

No entendimento desses autores, caso as organizações não disponham de uma abordagem que inclua as comunidades como parte de suas estratégias e não lhes disponibilize uma infra-estrutura tecnológica adequada, corre-se o risco de as comunidades funcionarem de forma interdepartamental. Isso pode ocasionar a perda de oportunidade de as comunidades desenvolverem habilidades de colaboração inter e intra-organizacional, necessárias à geração do conhecimento de que as organizações precisam para integrar soluções e promover inovações. (SAINT-ONGE & WALLACE, 2003, p 63).

Conforme Saint-Onge & Wallace (2003, p. 78), do ponto de vista organizacional, as comunidades informais, criadas espontaneamente, não se auto-sustentam. Elas crescem e evoluem com o passar do tempo no que se refere à captação de conhecimento, mas não conseguem produzir um efeito significativo no que diz respeito à geração de conhecimento. Para que isso ocorra, elas precisam estar integradas à estrutura formal das organizações.

Entretanto, a despeito das diferentes abordagens sobre como as organizações devem tratar as comunidades virtuais sob o ponto de vista da estrutura organizacional, o entendimento mais freqüente na literatura (Brown & Duguid, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1997; Lévy, 1997; Graham & Pizzo, 1998; Rheingold, 1998; Dixon, 2000; Johnson, 2002; Allee, 2003; Robey, Schwaig & Jin, 2003, Bryan & Joyce, 2005) é de que as estruturas informais, a exemplo das comunidades virtuais, devem ser institucionalizadas, no sentido de serem patrocinadas, acolhidas, reconhecidas, incentivadas e apoiadas pelas organizações, porém, sem integrá-las às suas estruturas formais.

### **3.7 Elementos constitutivos das comunidades virtuais**

A literatura descreve vários elementos constitutivos das comunidades virtuais, porém, segundo Saint-Onge & Wallace (2003, p. 34), independentemente dos tipos ou características das comunidades, elas possuem elementos constitutivos básicos que lhes são comuns, conforme demonstrado no Quadro 2.

**Quadro 2: Elementos constitutivos das comunidades virtuais (Saint-Onge & Wallace, 2003, p. 35)**

| <b>Autores</b>                   | <b>Elementos</b>   |   |   |
|----------------------------------|--|---|---|
| Wenger,<br>McDermott<br>& Snyder | <b>Domínio</b><br>Base de conhecimento da comunidade e compreensão do seu campo de atuação.  | <b>Comunidade</b><br>Conjunto de pessoas que formam a comunidade, compreendendo suas interações e respectivas funções.                                    | <b>Prática</b><br>O que a comunidade constrói: lições aprendidas, ações, repositório de conhecimento etc.   |
| Lesser,<br>Fontaine &<br>Slusher | <b>Pessoas</b><br>Aqueles que interagem em bases regulares em torno de um conjunto de questões, interesses ou necessidades.                | <b>Lugares</b><br>Locais de reunião: encontros face a face ou virtuais que reúnem os membros da comunidade.   | <b>Objetos</b><br>Conhecimentos gerados pelos indivíduos ou coletivamente pela comunidade.  |
| Saint-Onge<br>& Wallace          | <b>Prática</b><br>Base de conhecimento, processos e procedimentos que constituem uma coleção de ações na entrega de um produto ou serviço. | <b>Pessoas</b><br>Praticantes que se juntam para descobrir maneiras de construir as novas capacidades requeridas para realizar as estratégias de negócio. | <b>Capacidades</b><br>Competência (conhecimento, habilidades, atitudes e valores), marcas, processos e relacionamentos que resultam na capacidade para empreender ações dentro da prática. O <i>link</i> entre estratégia e desempenho. |

Neste trabalho, adotar-se-á a percepção de Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 27-28) no que se refere aos elementos estruturais de uma comunidade. Para esses autores, *domínio, comunidade e prática* são os elementos que constituem a estrutura básica de uma comunidade. O domínio refere-se aos tópicos que são discutidos na comunidade. Ele cria um senso de identidade comum e legitima a comunidade pela afirmação de seus propósitos e valores. A comunidade, por sua vez, compreende um grupo de pessoas que interage, aprende junto, constrói relacionamentos e desenvolve um senso de pertencimento e comprometimento mútuo. Já a prática envolve um conjunto de estruturas, ferramentas, informações, estilos, linguagem, histórias e documentos compartilhados e criados pelos membros ao longo do tempo.

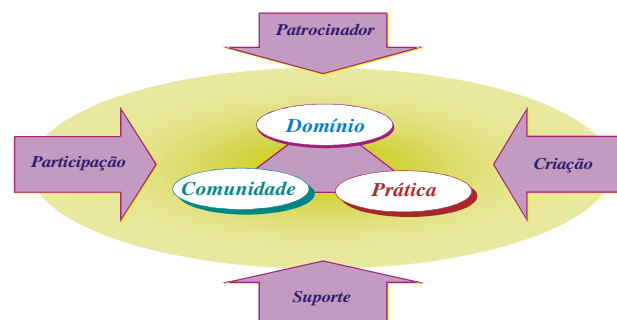
Ainda que a comunidade possua clareza a respeito do seu domínio, isto é, do tópico que pretende desenvolver, ela sempre buscará alcançar um objetivo, mesmo que o objetivo seja tão somente discutir o tópico para aprofundá-lo e ampliá-lo. Enquanto o domínio refere-se ao que é discutido, isto é, define o escopo da comunidade, o objetivo é o alvo ou o fim que a comunidade pretende atingir (Ferreira, 1975). Segundo Whittaker, Isaacs & O'Day (1997, p. 29), um dos atributos essenciais de uma comunidade é que os membros tenham algum objetivo compartilhado – interesses, necessidades ou atividades – que forneça uma razão primária



para pertencer à comunidade. Neste trabalho, domínio (o quê se discute) e objetivo (o quê se pretende alcançar) serão considerados conceitos diferentes.

No entendimento de Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 41-42), domínio, comunidade e prática são os elementos que constituem as comunidades enquanto uma estrutura social e as diferenciam de outras estruturas organizacionais como departamentos, unidades de negócio, equipes operacionais, equipes de projetos etc. Esses elementos dão sustentação às comunidades e guiam o seu desenvolvimento. Mais ainda: domínio, comunidade e prática representam diferentes aspectos de participação que motivam as pessoas a se constituírem enquanto uma comunidade. As pessoas associam-se a comunidade porque elas têm interesse no domínio e freqüentemente permanecem porque se tornam emocionalmente conectadas a ele (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 44-45).

De acordo com Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 45-46), para assegurar o equilíbrio entre domínio, comunidade e prática, é preciso desenvolver uma arquitetura de comunidade que contemple outras dimensões-chave da estrutura social relacionadas a esses elementos, tais como, *patrocínio, participação, suporte e criação*, conforme demonstrado na Figura 3.



**Figura 3: Dimensões-chave da estrutura social do conhecimento em comunidades (Wenger, 2006)**

Nesse sentido, questões importantes sobre o domínio, a comunidade e a prática precisam ser discutidas, tais como:

- (i) Quais tópicos e questões de fato nos preocupam e como conectá-los à estratégia da organização? Nós estamos prontos para desenvolver o domínio e promover a comunidade? Essas questões respondem pela influência que a comunidade pode vir a exercer e a conseqüente obtenção de patrocínio.
- (ii) Por que esse domínio nos interessa? Que benefícios nos trará ao desenvolvê-lo? Que tipo de atividade vai gerar energia e desenvolver confiança? Como equilibrar as diferen-

tes necessidades dos membros? Quais são os papéis e responsabilidades dos membros? Essas questões remetem à participação.

- (iii) Qual a infra-estrutura necessária para o funcionamento da comunidade? Como os membros se conectam e como eles se encontram? Como dirimir conflitos? Perguntas dessa natureza respondem pelo suporte que a comunidade deve ter.
- (iv) Quais conhecimentos compartilhar, desenvolver e documentar? Que atividades de aprendizagem queremos desenvolver? Que tipos de repositórios de conhecimento são mais apropriados e acessíveis? Quais projetos de desenvolvimento a comunidade deseja empreender? Essas são questões que respondem pelo compartilhamento e criação de novos conhecimentos.

As respostas para essas questões é que vão definir a arquitetura das comunidades virtuais e, por sua vez, propiciar que seus membros se sintam confortáveis em participar de uma estrutura de relacionamento que envolve pouca interação face a face (ARDICHVILI, PAGE & WENTLING, 2004, p. 66).

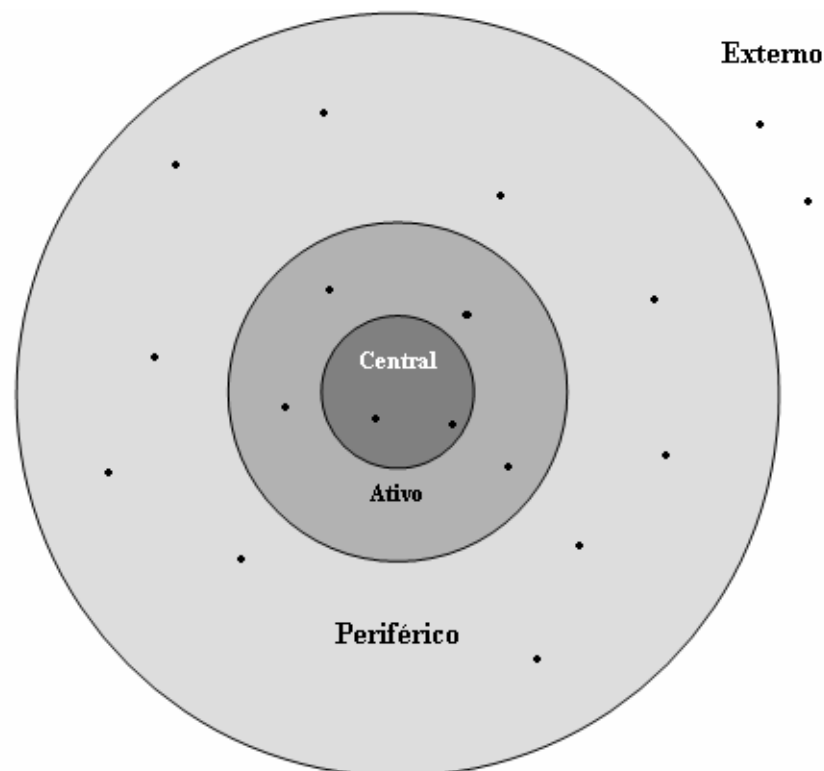
### **3.8 Níveis de participação em comunidades virtuais**

De acordo com Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 55-57), uma boa arquitetura de comunidade virtual atrai diferentes níveis de participação. Esses autores identificaram três níveis de participação em comunidades virtuais:

- O primeiro nível constitui o núcleo da comunidade, formado por um pequeno grupo de pessoas, denominado de grupo central, que participa ativamente da vida da comunidade. O grupo central assume os projetos da comunidade, identifica os principais tópicos de interesse a serem discutidos e movimenta a comunidade ao longo da sua agenda de aprendizagem. É nesse grupo que se encontram os coordenadores, moderadores e demais lideranças. Esse grupo é considerado o “coração” da comunidade e representa apenas 10 a 15% do total de membros.
- No segundo nível, encontra-se um grupo não tão participativo quanto o anterior, denominado de grupo ativo. Esse grupo é formado por pessoas que comparecem aos encontros presenciais da comunidade e participam frequentemente dos fóruns de discussão e outras atividades da comunidade, mas sem a regularidade, intensidade ou compromisso do grupo central. É um grupo também pequeno, em torno de 15 a 20% da comunidade.

- O terceiro nível, o qual os autores denominaram de grupo periférico, representa a maior quantidade de membros da comunidade, em torno de 70%. Trata-se de membros que raramente participam da vida da comunidade. Eles se mantêm em segundo plano. Acessam o site da comunidade, assistem às participações dos membros do grupo central e do grupo ativo e de especialistas convidados para debates, lêem as mensagens postadas nos fóruns, mas não dão sua colaboração à comunidade.

Fora dessa esfera de três níveis, quando se trata de comunidades abertas, encontram-se alguns participantes externos, pessoas circunvizinhas à comunidade, que não são membros mas que têm interesse na comunidade, como, por exemplo, clientes, fornecedores ou intelectuais interessados nos tópicos em discussão. Esta representação encontra-se demonstrada na Figura 4.



**Figura 4: Níveis de participação em comunidades virtuais (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, p. 57)**

Outros autores como Callahan (2004) e Saint-Onge & Wallace (2003) também identificaram níveis diferentes de participação em comunidades virtuais. Callahan (2004, p. 270-273), ao estudar a ActKM, uma comunidade virtual baseada na Austrália, que tem como domínio o tema da gestão do conhecimento no setor público e conta com aproximadamente 550 membros espalhados geograficamente por vários países, identificou quatro níveis de participação:

- Time central – cuja função é decidir os eventos e atividades a serem desenvolvidos pelos membros, identificar e convidar palestrantes para reuniões presenciais e debates on-line, organizar as reuniões presenciais, moderar as mensagens on-line e manter a comunidade em movimento.
- Defensores da comunidade – são os participantes ativos cujo envolvimento com a vida da comunidade ocorre de forma mais freqüente, porém não tão responsiva quanto os membros do time central.
- Líderes de pensamento – são participantes eventuais que promovem debates, suscitam novas idéias e provocam a participação dos demais. Esses participantes não são freqüentes na comunidade, mas, quando participam, oxigenam as discussões.
- *Yahoo* anônimos ou componentes desconhecidos – são pessoas que participam da comunidade como ouvintes e que preferem manter-se no anonimato. Isso é possível porque a comunidade utiliza a estrutura do *Yahoo Groups* para operar as discussões *on-line*.

O autor não faz referência sobre a quantidade de participantes em cada nível, com relação ao percentual total da comunidade, mas informa que, baseado em endereços de e-mail, a ActKM possui um misto de representação: 44% de membros do setor público, 29% do setor privado, 6% da academia e 21% de *yahao* anônimos. Informa, também, que o número de contribuintes do fórum pode atingir menos de 5% do total de membros.

Por sua vez, Saint-Onge & Wallace (2003, p. 43), identificaram seis níveis ou posições de participação dos membros na vida das comunidades virtuais e seus respectivos papéis:

- *Sparkers* – provocadores de debate: eles identificam lacunas na prática ou necessidades de novas capacidades ou abordagens, elaboram questões, postam problemas e apontam falhas ou discrepâncias. Eles podem ou não contribuir para a resolução do que foi apontado, mas eles são os primeiros a identificar um assunto que necessita ser resolvido.
- *Synthesizers* – sintetizadores: eles ajudam a comunidade a criar significado, elaboram cenários do contexto, recriam a história e esboçam os sucessos ou falhas que ocorreram em contextos semelhantes. Eles sumarizam os resultados da comunidade, numa espécie de prestação de contas das realizações.
- *Sole Contributors* – aconselhadores: eles vêm para dentro da discussão da comunidade e contribuem com suas próprias vivências, sem persuadir. Eles contam seus casos e ofere-

cem suas situações como exemplos. Feito isso, eles encerram sua participação por um tempo.

- *Witnesses* – provedores testemunhais: eles sustentam uma posição e idéia com seu "voto de confiança". Eles dão credibilidade a uma idéia, reforçando um ponto de vista com sua experiência própria.
- *Champions* – defensores: provavelmente, os membros mais ativamente envolvidos da comunidade, pessoas que têm um incisivo interesse no sucesso da comunidade e assumem o papel de liderança. Eles têm alguma coisa para dizer sobre tudo. Conhecem a comunidade por dentro e por fora e ativamente promovem o valor da comunidade para o mundo exterior.
- *Lurkers* – os que são vistos, mas não são ouvidos: eles visitam a comunidade regularmente, mas sua participação limita-se em observar as contribuições dos outros.

Nessa abordagem, também, os autores não fizeram nenhuma relação com o percentual de membros mais presentes em cada nível, em comparação com o total de membros da comunidade.

No Quadro 3, apresenta-se uma correlação entre as descrições dos níveis de participação em comunidades virtuais e respectivos autores.

**Quadro 3: Correlação entre os níveis de participação em comunidades virtuais descritos por Wenger, McDermott & Snyder (2002), Saint-Onge & Wallace (2003) e Callahan (2004)**

| <b>WENGER, McDERMOTT &amp; SNYDER (2002)</b> | <b>SAINT-ONGE &amp; WALLACE (2003)</b>                       | <b>CALLAHAN (2004)</b>                           |
|--|--|--|
| Grupo Central                                | Time Central   | Time Central                                     |
| Grupo Ativo                                  | <i>Sparkers, Synthesizers, Sole Contributors e Witnesses</i> | Defensores da Comunidade e Líderes de Pensamento |
| Grupo Periférico                             | <i>Lurkers</i>   | <i>Yahoo</i> Anônimos                            |

Com relação aos participantes passivos (grupo periférico, *yahoo* anônimos e *lurkers*), que se beneficiam do conhecimento gerado pelas comunidades sem retribuição à fonte, os autores referenciados são de opinião que a participação dessas pessoas não deixa de ser proveitosa para eles e para as organizações em que atuam. Conforme Callahan (2004, p. 276), “baseado em evidência anedótica pessoal, parece que muitos membros apreciam assistir ao desdobramento do debate *on-line* e darem continuidade a ele com seus colegas nos locais de trabalho”. Saint-Onge & Wallace (2003, p. 43) ao se referirem aos *lurkers* comentam que “E-

les não dão suas contribuições, mas descobrem valor em ver o que está sendo dito e usam os recursos que são providos”. Por seu lado, Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 56), consideram que, as pessoas na linha secundária, às vezes, não estão tão passivas como elas aparentam. Da mesma maneira que alguém se que senta numa cafeteria para observar a atividade da rua e ganha *insights* próprios para suas discussões por meio de suas observações, os membros periféricos de uma comunidade virtual podem ter conversas privadas sobre as questões que estão sendo discutidas num fórum público e ao seu próprio modo eles estão aprendendo bastante.

Todavia, segundo Lévy (1999, p. 128), a reciprocidade é uma moral implícita da comunidade virtual: “Se aprendemos algo lendo as trocas de mensagens, é preciso também repassar os conhecimentos de que dispomos quando uma pergunta formulada *on-line* os torna úteis.” Mais adiante, o autor complementa seu pensamento ao afirmar que “A maioria das comunidades virtuais estrutura a expressão assinada de seus membros frente a leitores atentos e capazes de responder a outros leitores atentos.” (Lévy, 1999, p. 129). Portanto, ao adquirir conhecimento a partir de um conjunto de conhecimento disponibilizado por um determinado grupo, é justo retribuir a essa fonte o conhecimento de que se dispõe, compartilhando os *insights*, percepções e experiências que cada um individualmente possui, num ciclo virtuoso de trocas e manifestações.

De acordo com Ardichvili, Page & Wentling (2003, p. 65) o funcionamento próspero de uma comunidade virtual é impossível sem uma participação ativa de parte substancial de seus membros. Esses autores são de opinião que a participação ativa dos membros precisa acontecer nos dois lados da equação que constitui uma comunidade: o lado da oferta de conhecimento, que se dá por meio de entradas de conhecimento e outras contribuições que vão formar o banco de conhecimento da comunidade e o lado da demanda, em que os membros buscam na comunidade respostas para suas perguntas, utilizando-a como fonte de informação e aquisição de novos conhecimentos.

Corroborando esse pensamento, Hayes & Walsham (2000, p. 53) argumentam que, para uma comunidade ser verdadeiramente vibrante, deve existir uma participação ativa de membros em todas as atividades. Os membros devem não apenas postar entradas de conhecimento, como por exemplo, informações, idéias e opiniões, mas também engajar-se nos debates ao vivo, nas seções de perguntas e respostas, no provimento assíncrono às postagens anteriores e na consulta à comunidade como fonte de conhecimento.

Embora, muitas vezes, o interesse em se associar a uma comunidade virtual não esteja muito claro, aos poucos a pessoa identifica uma razão para estar ali e essa razão é que vai determinar o seu nível de participação. Existem diferenças de interesses no que se refere à participação das pessoas nas comunidades virtuais. Por exemplo, algumas pessoas participam de comunidades virtuais porque elas se preocupam com o domínio da comunidade, ou seja, com o que é discutido, e querem vê-lo desenvolvido. Trata-se de pessoas que têm dedicado boa parte de suas vidas a aprender, e o fato de se conectarem com outras que compartilham de interesse semelhante já é por si só muito gratificante. Outras são instigadas pelo valor que a comunidade pode gerar para si. Essas são pessoas que buscam interagir com seus pares, com o objetivo de compartilhar alguma coisa importante e aumentar a sua rede de relacionamentos. Algumas querem apenas dar sua contribuição e saber que essa contribuição será apreciada (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 44-45).

Porém, qualquer que seja a razão para se filiar a uma comunidade, a participação responsável, comprometida e freqüente é fundamental ao seu sucesso.

Neste trabalho, adotar-se-á a classificação dos níveis de participação em comunidades virtuais de acordo com a arquitetura desenvolvida por Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 57).

### **3.9 Barreiras à participação em comunidades virtuais**

De acordo com Teixeira Filho (2002, p. 58), “o fato de haver tantos tipos de assuntos e tanta variedade de pessoas indica que não é trivial criar e desenvolver uma comunidade virtual”. Trata-se de um processo que tem suas particularidades e exige cuidados especiais, principalmente com pessoas (TEXEIRA FILHO, 2002, p. 53). Porém, uma coisa é certa: não existem “receitas prontas” para isso, pois cada agrupamento de pessoas tem uma idéia própria de como se organizar coletivamente.

DeLong & Fehey (2000, p. 117) afirmam que um dos pré-requisitos ao compartilhamento de conhecimento é a existência de uma cultura organizacional encorajadora. Por sua vez, McLure & Faraj (2000, p. 83) são de opinião que quando os empregados vêem o conhecimento como um bem público pertencente a toda a organização, o conhecimento flui facilmente. Entretanto, observa-se que esses dois elementos, cultura organizacional encorajadora e

reconhecimento do conhecimento enquanto um bem público não são o bastante para remover as barreiras ao compartilhamento de conhecimento em comunidades virtuais.

Assim, o desafio em estabelecer comunidades virtuais não é apenas criá-las, dado que uma boa parte delas emerge espontaneamente, mas remover as barreiras à participação dos membros, dando suporte e enriquecendo o desenvolvimento pessoal de cada um no contexto da comunidade, e associando esse desenvolvimento aos propósitos da comunidade e da organização (ARDICHVILI; PAGE & WENTLING, 2003, p. 75).

Em se tratando de comunidades virtuais, vários problemas e não apenas aqueles relacionados à tecnologia surgem na prática. Esses problemas, quando não resolvidos a tempo, geram conseqüências mais graves no futuro, pois, como afirma Senge (2004, p. 90), os problemas de hoje nem sempre possuem causas atuais: eles podem ser originários das soluções de curto prazo que foram dadas no passado. Nas organizações, então, os problemas se tornam mais evidentes, não só em razão da tradição de um modelo burocrático de estrutura organizacional ainda fortemente vigente, como também da cultura que esse modelo tem inspirado em toda uma geração de empregadores e empregados.

Os obstáculos que surgem na construção de estruturas novas, a exemplo das comunidades virtuais, geralmente estão relacionados ao fato de que essas novas estruturas vêm sendo construídas, como bem afirma Allee (2002, p. 42), com ferramentas e focos de uma era antiga, em que prevalecia uma mentalidade de mundo linear.

Segundo a literatura, alguns fatores são considerados importantes à participação em comunidades virtuais, e a falta deles poderá constituir barreiras a uma participação ativa dos membros na vida dessas comunidades. Barreiras são fatores que influenciam negativamente o resultado de um processo, também conhecidas como obstáculos, limitações e inibidores (HADJIMANOLIS, 2002, p. 560). Apesar de que podem existir diferenças sutis no significado desses termos, eles aqui são usados como sinônimos.

Nos próximos itens deste capítulo são apresentados os fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais identificados na literatura consultada.



### **3.9.1 Falta de clareza do domínio da comunidade**

O domínio refere-se aos tópicos que são discutidos na comunidade. Ele cria um senso de identidade comum e legitima a comunidade pela afirmação de seus propósitos e valores. O domínio inspira os membros a colaborarem e participarem. Um domínio bem definido guia a aprendizagem no âmbito da comunidade e proporciona um significado à participação dos membros. Conhecer as fronteiras e o fio condutor do domínio capacita os membros a reconhecerem o que é um compartilhamento rico para eles, como apresentar suas idéias e quais atividades perseguir para alcançar seus objetivos enquanto participantes da comunidade. Também os capacita a reconhecerem o potencial de uma idéia ainda imatura, mas que pode vir a se constituir numa fonte de novo conhecimento ou descoberta, para a qual eles podem colaborar e beneficiar-se de seus resultados (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 29).

A falta de clareza do domínio dificulta a construção de uma relação de comunidade, pois, conforme afirmam Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 30), sem compromisso para com o domínio, a comunidade é simplesmente um amontoado de pessoas. A clareza do domínio contribui para instigar o interesse dos membros pela comunidade, aumentando o nível de participação e o senso de responsabilidade, o que contribuirá para a formação de um corpo consistente de conhecimento e, conseqüentemente, para a construção de práticas (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 30).

De acordo com Teixeira Filho (2002, p. 62), se os membros não estão cientes dos temas de interesse que constituem a comunidade, eles não têm como colaborar e, em consequência disso, restringem sua participação.

### **3.9.2 Falta de clareza dos objetivos da comunidade**

Whittaker, Isaacs & O'Day (1997, p. 27) consideram fundamental que os membros tenham clareza dos objetivos a serem alcançados pela comunidade. Na opinião desses autores, um dos atributos essenciais à participação numa comunidade é compartilhar dos objetivos que sustentam a comunidade. Ter objetivos, interesses, necessidades ou atividades coincidentes com os da comunidade é a razão primária de pertencer à comunidade.

Segundo Wheatley & Kellner-Rogers (1998, p. 29), quando as pessoas desconhecem a razão por que estão reunidas, elas perdem o instinto de comunidade e a motivação pela construção do espaço coletivo. Mesmo entendimento têm Ardichvili, Page & Wentling (2003, p. 70) ao afirmarem que uma das barreiras à participação ativa em comunidades virtuais é a falta de direções mais claras quanto aos seus objetivos. Ter objetivos claros é importante para os membros no sentido de eles poderem distinguir quais postagens de conhecimento são aceitáveis ou não (ARDICHVILI, PAGE & WENTLING, 2003, p. 70).

Para Teixeira Filho (2002, p. 65) é um erro constituir uma comunidade virtual sem definir o seu objetivo, ou seja, o que se espera dela e quais resultados deseja-se obter. Comunidades vibrantes têm objetivos claros (WHEATLEY & KELLNER-ROGGER, 2001, p. 26). A falta de objetivos explícitos descaracteriza a comunidade e inibe a participação, transformando-a numa lista de discussão comum, numa sala de bate-papos, ou, simplesmente, numa troca de *e-mails*.

### **3.9.3 Falta de tempo para participar da comunidade**

Geralmente, as pessoas-chave de uma organização são as mais ocupadas. O excesso de trabalho relacionado às atividades do dia-a-dia reduz o tempo e o ritmo das pessoas para se dedicarem a outras tarefas além daquelas estabelecidas pela estrutura formal da organização e da vida pessoal, limitando a sua participação nas comunidades virtuais, mesmo quando compreendem que elas são importantes e desejam participar (ZIMMERMANN, 2005, p. 9).

De acordo com Angeloni & Dazzi (2004, p. 54), “o tempo é o grande paradoxo da era da informação e do conhecimento”. De um lado, as pessoas se sentem na obrigação de estarem informadas sobre tudo que dizem respeito às suas atividades, de outro, têm pouco tempo para processar a grande quantidade de informação que julgam precisar; de um lado, percebem que precisam saber muito, serem multi-especialistas, de outro, dispõem de pouco tempo para aprender; de um lado, se sentem no dever de partilhar seu conhecimento; de outro, o trabalho absorve todo o tempo disponível (ANGELONI & DAZZI, 2004, p. 54).

Para solucionar problemas dessa natureza, além do apoio organizacional às comunidades virtuais e da adoção de ações decorrentes desse apoio, é importante que os dirigentes ampliem os domínios da informação dentro da organização, compartilhando com mais pessoas as informações estratégicas para a tomada de decisão, de forma a ampliar o leque de pessoas-

chave à organização (CROSS, NOHRIA & PARKER, 2002, p. 73). É importante também que capacitem as pessoas a trabalharem em equipe e valorizem as iniciativas provenientes do trabalho em conjunto (ANGELONI & DAZZI, 2004, p. 54). Isso não apenas incentiva mais pessoas a participarem das decisões da organização, como também reduz a sobrecarga de trabalho sobre outras, a partir de uma divisão equilibrada de tarefa e de tempo, permitindo que todos possam, sem se sentirem sobrecarregados, participarem das comunidades virtuais de que fazem parte.

A distribuição equilibrada de tarefas e de tempo dentro da organização possibilita aos empregados, conforme afirmam Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 18), usarem dois “chapéus” em benefício da organização, ora como membros das equipes operacionais ora como membros das comunidades virtuais. Segundo Teixeira Filho (2002, p. 62), a falta de tempo dos membros constitui um dos obstáculos mais marcantes à passagem das comunidades virtuais às fases de maior maturidade.

### **3.9.4 Medo de se expor no ambiente da comunidade**

Segundo estudos do Departamento da Marinha dos Estados Unidos – DoN (2001), o medo de se expor está relacionado ao excesso de formalidade e a um ambiente hostil, presente em muitas comunidades virtuais, independentemente dos setores em que atuam.

Outros estudos também têm levantado o medo como um fator inibidor da participação em comunidades virtuais. É o caso do estudo realizado por Ardichvili, Page & Wentling (2004, p. 70), cujos achados indicam haver um elemento de “medo de dar a cara à tapa” e de “medo de perder a confiança dos colegas ao cometer um erro”. Esses medos, segundo os autores, estão relacionados ao medo da possibilidade de os participantes virem a ser criticados ou ridicularizados a respeito do que eles possam postar na comunidade; de receberem respostas depreciando a importância de suas contribuições; de postarem questões para as quais, no entendimento dos outros, eles já deveriam ter as respostas; e de virem a ser depreciados no seu profissionalismo (ARDICHVILI, PAGE & WENTLING, 2004, p. 70).

De acordo com Teixeira Filho (2002, p. 93), toda tecnologia traz em si uma ideologia. Sendo assim, é importante compreender qual a ideologia embutida nas comunidades virtuais, de modo que se possa saber até que ponto, de fato, os criadores ou patrocinadores de comuni-

dades virtuais desejam que as pessoas exerçam a liberdade de expressão e reflexão e discutam abertamente suas idéias.

Ainda, conforme Teixeira Filho (2002, p 93), ao aplicar às comunidades virtuais as mesmas ideologias presentes nas estruturas tradicionais das organizações, o medo de se expor se impõe como um obstáculo. Para o autor, comunidades virtuais constituídas com base em estruturas organizacionais tradicionais e que contam com participantes de diferentes níveis hierárquicos correm o risco de não conseguirem fazer o conhecimento fluir, porque “o técnico pode tender a se calar na presença (ainda que virtual) do seu gerente, principalmente se tiver que discordar dele” (TEIXEIRA FILHO, 2002, p. 94).

Forsberg (2006, p. 13) também acredita que o medo de se expor muitas vezes é cultivado pelo embaraço que algumas pessoas sentem diante de outras em uma posição hierárquica mais alta. Para a autora, se a pessoa faz parte de uma rede é porque ela tem contribuições a dar, seja uma secretária, um consultor, um técnico ou um chefe. O diferencial do trabalho em rede é a capacidade de os participantes oferecerem uma visão em perspectiva, solucionarem problemas de outra maneira e terem outras experiências e idéias (FORSBERG, 2006. p. 23).

O medo de se expor no ambiente das comunidades virtuais também está relacionado à falta de confiança. Se o ambiente não for percebido como um ambiente confiável, as pessoas se retraem. Conforme observam Solomon & Flores (2002, p. 20), as pessoas podem até desempenhar suas funções na comunidade, mas não oferecerão suas idéias ou seus entusiasmos plenamente. As novas estruturas de trabalho, a exemplo do trabalho em rede, requerem novos processos de regulação que devem se sustentar num tipo de emoção contrária ao medo. Essa emoção, segundo Echeverría (1999, p. 78) é a confiança: “Com confiança, o trabalhador se abre para a aprendizagem, se atreve a inovar, aceita cometer erros e confrontar suas ignorâncias e incompetências”.

### **3.9.5 Falta de suporte operacional à comunidade**

De acordo com Rheingold (1998, p. 125), a forma de utilizar com eficácia uma comunidade virtual é gastando-se tempo para ganhar tempo. Nas primeiras vezes, quando se acessa uma comunidade virtual, o usuário depara com uma série de comandos a serem utilizados e novos procedimentos e costumes a serem aprendidos. Este é um momento crítico para a comunidade, porque muitas pessoas simplesmente desistem neste ponto.

Por mais que se fale sobre as facilidades das ferramentas de suporte às comunidades virtuais, e, por mais fáceis que de fato elas sejam, utilizar essas tecnologias não é tão simples quanto pegar um telefone ou endereçar uma carta. Assim, algo que aos olhos dos técnicos de computação e outras pessoas versáteis na ferramenta de suporte às comunidades virtuais representa uma banalidade, pode constituir uma barreira contundente à participação de muitos membros. Para Teixeira Filho & Silva (2004, p. 269-270), é comum que os novos participantes tenham dificuldade para se localizar no fluxo da comunidade e que o sucesso de uma comunidade virtual depende de seus membros se sentirem confortáveis com a participação mediada por computador, o que implica familiaridade com a ferramenta de apoio.

Nesse sentido, Teixeira Filho (2002, p. 58) afirma que dispor de um suporte operacional para o grupo, que socorra os membros em quaisquer circunstâncias de dificuldade, é fundamental para a segurança quanto ao uso da ferramenta e à melhoria do nível de participação nas comunidades virtuais.

### **3.9.6 Falta de moderação atuante na comunidade**

Vários estudos apontam para a importância do papel do moderador nas comunidades virtuais (PREECE, 2000; SOUZA, 2000; NEVES, 2001; WENGER, McDERMOT & SNYDER, 2002; TEIXEIRA FILHO, 2002; HERNANDES, 2003; SAINT-ONGE & WALLACE, 2003). Chamado de coordenador por Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 80) e facilitador por Saint-Onge & Wallace (2003, p. 44), o moderador é um membro que tem a função de ajudar a comunidade a focar no seu domínio, manter e estimular os relacionamentos e desenvolver a prática. Em outras palavras: um líder.

Segundo Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 80), 20 a 50% do tempo do moderador são dedicados a manter a comunidade em movimento, com destaque para as seguintes atividades: identificar os assuntos importantes do domínio; planejar, efetuar e facilitar a realização de eventos da comunidade; conectar informalmente os membros da comunidade, cruzando fronteiras entre as unidades organizacionais e intermediando ativos do conhecimento; promover o desenvolvimento dos membros da comunidade; gerenciar a fronteira entre a comunidade e a organização formal, tais como equipes e outras unidades organizacionais; ajudar a construir a prática (incluindo a base de conhecimento, lições aprendidas, melhores práticas, ferramentas, métodos e eventos de aprendizagem); e avaliar a saúde da comunidade e suas contribuições para os membros e para a organização.

De um modo geral, o moderador é uma pessoa que detém conhecimento do domínio da comunidade, mas necessariamente não é um especialista. Ele é, antes de tudo, uma pessoa apaixonada pelos assuntos que são discutidos na comunidade (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 81).

Para Teixeira Filho (2002, p. 63), a função do moderador “é fundamental para o estabelecimento de conexões entre os indivíduos”, por essa razão, ele “deve ter habilidades no que se refere às relações inter-pessoais, de negociação etc.”. Corroborando esse pensamento, Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 82) entendem que a habilidade para reconhecer as necessidades individuais das pessoas e transformá-las em necessidades do grupo é uma das principais funções do moderador, porque isso é determinante à dinamicidade da comunidade.

Conforme Teixeira Filho & Silva (2004, p.266), o fato de muitas comunidades não sobreviverem aos ciclos de vida em que organizações e membros possam tirar delas o melhor proveito não está relacionado à aplicação e ao uso de tecnologia, mas, sobretudo, aos aspectos humanos. Se a conexão entre as pessoas não funcionar, de nada adianta o melhor suporte tecnológico existente. Nesse sentido, a falta de uma moderação atuante pode constituir um obstáculo à participação dos membros na vida da comunidade. Contudo, não se pode perder de vista que, sozinho, o moderador não resolve tudo; outros fatores conjugados a uma moderação atuante são determinantes para o sucesso das comunidades virtuais.

### **3.9.7 Preconceito com relação à iniciativa de comunidade**

O preconceito corresponde a um “conceito ou opinião formados antecipadamente, sem maior ponderação ou conhecimento dos fatos” (Ferreira, 1975). Segundo Teixeira Filho & Silva (2004, p. 267), o preconceito é um sentimento muito comum no início do estabelecimento de comunidades virtuais, ou seja, na fase em que “as pessoas ainda estão comprando a idéia da comunidade”, especialmente naquelas organizações em que projetos arrojados ou novos métodos e processos de gestão falharam ou foram interrompidos.

Conforme observa Echeverría (2001, p. 26-27), os dirigentes costumam orientar suas ações de transformação seguindo modismos, isto é, aplicando aquilo que está em voga ou aquilo que os demais estão fazendo. Esse comportamento abriu espaço para uma série de transformações baseadas em experiências nem sempre bem sucedidas, principalmente quando aplicadas a ambientes e contextos muito diferentes. O autor cita como exemplos recentes as

passagens de experiências baseadas na gestão da qualidade total, *benchmarking*, reengenharia de processos e gestão do conhecimento.

Muitas dessas intervenções deixaram marcas de frustração nas pessoas, o que contribuiu para gerar uma atitude de rejeição às novas iniciativas que se seguiram, antes mesmo de procurar conhecê-las e explorá-las melhor. Quando existente, o preconceito costuma “despertar um sentimento de desperdício de tempo e recursos” (Teixeira Filho, 2002, p. 66), constituindo barreira aos esforços de construção e participação em iniciativas novas, como, por exemplo, as comunidades virtuais.

### **3.9.8 Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade**

As comunidades florescem quando conseguem entregar valor para os seus membros, seja enquanto indivíduos, grupos ou organizações. De acordo com Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 59), entregar valor é fundamental à sobrevivência da comunidade, sobretudo porque a idéia principal de uma rede está centrada na vontade ou na necessidade pessoal de crescimento.

O ciclo de vida das comunidades virtuais abrange diversas fases. Conforme Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 69), são cinco os estágios de desenvolvimento de uma comunidade: (i) potencialidade – corresponde ao estágio de descoberta do potencial da idéia e de seu planejamento. Começa com uma rede social existente capaz de reunir um grupo informal de pessoas em torno da idéia e de como desenvolvê-la; (ii) coalescência (ou aglutinação) – nesta fase a comunidade já foi formada. Domínio, pessoas e práticas já foram definidos. O ponto crucial desta fase é desenvolver relacionamento, estabelecer confiança e incubar e entregar valor. Ou seja, aqui é importante que os membros percebam os benefícios da participação; (iii) maturação – corresponde a fase de consolidação da comunidade. Nessa fase, a preocupação da comunidade é clarificar o seu foco, sua função e suas fronteiras. Como crescer sem perder de vista seus propósitos e sua visão de futuro; (iv) administração – corresponde à fase em que a comunidade deve estar atenta para administrar a tensão entre o ambiente interno e o externo. Crescer sim, mas a partir de uma base sólida de expertise e relacionamentos. O lema aqui é o crescimento sustentado; e (v) transformação – nessa fase, o objetivo determinado na fase anterior continua a existir, buscar crescer sem perder de vista seus fundamentos. Este é um momento crucial para a comunidade: ela pode se transformar em algo muito mais abrangente, como por exemplo, uma comunidade de comunidades, em que ela é o elo que une

diversas outras comunidades em torno de temas variados e complexos, ou simplesmente, pode morrer.

Segundo Forsberg (2006, p. 23), quando as pessoas decidem participar de uma rede, elas esperam que haja um desenvolvimento tanto no plano pessoal quanto no profissional. Entretanto, leva-se um tempo para que a comunidade possa criar e entregar valor. Se nesse período os membros se tornarem céticos, duvidarem ou desacreditarem quanto ao futuro da comunidade no que se refere aos benefícios que ela pode gerar para si, para os demais membros e para a organização, ela corre o risco de esvaziamento.

Conforme Teixeira Filho & Silva (2004, p. 267), o ceticismo, em geral, é decorrente da demora de respostas às demandas dos membros ou da exacerbação quanto às suas expectativas de resultados, e constitui um sério obstáculo ao florescimento da comunidade.

### **3.9.9 Rigidez na estruturação da comunidade**

Criar comunidades virtuais requer cuidado especial no sentido de não moldá-las à semelhança das estruturas organizacionais formais. Planejar, dirigir e organizar as atividades, agir unilateralmente e impor os objetivos a serem alcançados violam os processos e dinâmicas naturais que fazem as comunidades virtuais funcionarem como fontes abertas de conhecimento. Elas não podem ser comparadas com equipes de projetos ou unidades de negócios, cujas estruturas rígidas são planejadas para entregar produtos e serviços ao mercado. Sua função é outra: gerenciar os ativos de conhecimento e criar valores, sob múltiplas e complexas formas, para entregar aos seus membros e às organizações (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 13-15).

A adoção de estrutura do tipo *top-down* para as comunidades virtuais resulta em perda de flexibilidade e redução do nível de participação, pois as pessoas sentem-se constrangidas ao ter que cumprir regras e padrões rígidos quando estão realizando um trabalho colaborativo e voluntário (CROSS, NOHRIA & PARKER, 2002, p.72). Segundo Forsberg (2006, p. 24), um dos atrativos do trabalho em redes é a sensação de liberdade. É a pessoa quem decide se quer ou não participar. A obrigação de participar não se aplica ao trabalho comunitário, no qual um dos princípios é o voluntariado.



No estudo realizado por Ardichvili, Page & Wentling (2003, p. 70) uma das barreiras identificadas dizia respeito à forma como a rede de conhecimento da instituição estudada estava organizada. Por exemplo, toda entrada de conhecimento (as postagens dos membros) tinha que ser aprovada pelos gestores das comunidades antes de seu registro no sistema, de modo a verificar a precisão e a segurança da informação. Esse excesso de cuidado contribuía para uma participação menos ativa dos membros nas comunidades virtuais. Muitos deles acabavam optando pelo emprego de velhas técnicas de compartilhamento de conhecimento – *e-mails*, telefonemas e *links* de site pessoais na *Web* para colegas, individualmente, em resposta às questões postadas por eles no sistema.

Ao se estruturar o desenho dos relacionamentos numa comunidade virtual, deve-se levar em conta que o todo é determinado pela forma como cada um combina com o grupo. Se for do interesse da pessoa e ela estiver gostando, ela fica um pouquinho mais; se ela consegue o que quer, ou seja, se a participação lhe traz benefício, ela fica mais tempo. A atitude em torno do trabalho em rede é a de “tecer”. As pessoas tecem seus relacionamentos dentro da comunidade de acordo com os seus interesses em captar idéias, amigos, possibilidades, conhecimento, aprendizagem e várias outras coisas que lhes dão prazer (FORSBERG, 2006, p. 12). Esse tipo de atitude não combina com rigidez e formalidade. Mesmo pensamento tem Lévy (1999, p. 130) quando afirma que as pessoas só se constituem enquanto uma comunidade virtual “para aproximar-se do ideal do coletivo inteligente, mais imaginativo, mais rápido, mais capaz de aprender e de inventar do que um coletivo inteligentemente gerenciado”.

### **3.9.10 Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade**

De acordo com Saint-Onge & Wallace (2003, p. 202), na maioria das vezes, os membros são motivados a participar da comunidade em razão do reconhecimento pela sua contribuição. Compete aos líderes e patrocinadores das comunidades reconhecerem os esforços dos membros por meio daquilo que os motivam. Para isso, é necessário saber o que é importante em termos de reconhecimento para cada membro individualmente e para o grupo como um todo. Segundo os autores, o reconhecimento pode vir na forma de elogios e agradecimentos feitos no espaço público da comunidade ou por mensagens individuais; certificados de destaque por contribuições relevantes; homenagens com entrega de placas e prêmios em eventos especiais; criação de um *portfolio* das principais contribuições do membro ou equipe; celebra-

ções especiais com a presença dos líderes e patrocinadores da comunidade, gestores da organização e outros *stakeholders*; destaque na carreira profissional; e recompensas financeiras.

Autores como Ardichvilli, Page & Wentling (2003, p. 73) também comungam dessa idéia ao afirmarem que uma das formas de reconhecimento da participação de membros em comunidades virtuais é anunciar largamente exemplos de sucesso de solução de problemas e contribuições por pessoas individualmente.

Segundo Forsberg (2006, p. 45), numa rede as pessoas precisam se sentir reconhecidas. “Cada um é especialista e quer ser tratado como tal. A maioria das pessoas não participa apenas para ver os outros brilharem.” (Forsberg, 2006, p. 24). Elas também querem brilhar.

Conforme Teixeira Filho (2002, p. 63), para que a comunidade possa manter-se forte, coesa e renovada, é “preciso que haja reconhecimento e capitalização dos resultados do aprendizado contínuo.” A falta de meios e processos de reconhecimento pode levar à desmotivação, o que contribui para a descontinuidade da participação e mudança de prioridade, constituindo um obstáculo ao crescimento da comunidade (ZIMMERMANN, 2005).

### **3.9.11 Falta de apoio da organização à comunidade**

Para Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 202), as comunidades devem contar com o apoio das organizações para que possam melhor desempenhar suas funções de agentes geradores de recursos do conhecimento. Saint-Onge & Wallace (2003, p. 63) também são de opinião que as comunidades devem receber todo o apoio de que necessitam para realizar seu objetivo de compartilhar e criar conhecimento.

O apoio organizacional é uma tarefa que compete aos líderes da organização, e representa o encorajamento por parte dos supervisores para promover esforços de colaboração e criatividade que resultarão em benefícios para todos. O apoio deve ser explícito e perpassar toda a organização, desde a alta direção até as chefias operacionais (AMABILE, 1999, p. 115).

Isso permite que os membros, ao participarem da comunidade, se sintam realizando uma atividade considerada importante para a organização. Nesse sentido, é recomendável que a participação dos membros nas comunidades virtuais seja considerada pela organização como parte de suas atividades de trabalho, de modo que os chefes imediatos possam explorar as

oportunidades que surgem nesses ambientes e incentivar o compromisso da sua equipe com o compartilhamento de conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2002, p. 62). É recomendável, também, que os chefes façam referências à participação dos membros nas comunidades por ocasião das conversas privadas que tiverem com eles e nas reuniões abertas da organização, bem como alocar tempo para a participação quando da distribuição de tarefas (ZIMMERMANN, 2005).

A falta de apoio da organização às comunidades virtuais pode inibir a participação dos membros, na medida em que eles venham a considerar a participação na comunidade como uma atividade secundária ou até mesmo marginal.

### **3.9.12 Falta de confiança na comunidade**

Para Echeverría (2001, p. 100), “a confiança é um requisito fundamental para a ação.” A ação de ajudar uma pessoa a crescer e a realizar-se só acontece se houver confiança de que as idéias e ensinamentos de quem pretende ajudar serão usados da melhor maneira possível (KROGH, ICHIJO & NONAKA, 2001, p. 66-67).

De acordo com Preece (2000, p. 191), a maior parte das interações entre as pessoas ou organizações envolve algum grau de confiança e, quanto maior for o risco associado a uma atividade, maior será o nível de confiança necessário. Nesse sentido, a confiança é entendida como uma função da interação humana (SOLOMON & FLORES, 2002, p. 111) e está relacionada à expectativa positiva que uma pessoa tem com relação à outra pessoa, organização, ferramenta ou processo e baseada em desempenho passado e garantias futuras verdadeiras, feitas por uma pessoa ou organização responsável (SHNEIDERMAN, 2000 apud PREECE, 2000, P. 192).

Uma das principais conclusões do estudo de Ardichvilli, Page & Wentling (2003, p. 72) é que para entender como superar várias das barreiras à participação em comunidades virtuais, os estudiosos e praticantes dessa área precisam melhor compreender os mecanismos de confiança entre os membros da comunidade e dentro da organização. Os autores colheram opinião no sentido de que os participantes seriam menos hesitantes em participar de comunidades virtuais se eles confiassem que outros membros não viessem a fazer um mau uso da informação postada, o que significa obter vantagem imprópria de informação confidencial; adiantar-se a agenda pessoal de alguém e usar a informação postada na comunidade para ata-

ques pessoais. Outros participantes declararam que se sentiriam mais desejosos de utilizar as comunidades virtuais como fonte de novo conhecimento se eles confiassem serem elas fontes de informações objetivas e seguras.

A partir desse entendimento, é possível afirmar que confiança é um elemento fundamental à participação em comunidades virtuais, e que desenvolvê-la requer comprovação de despenho e demonstração de comportamento responsável. De acordo com Krogh, Ichijo & Nonaka (2001, p. 66), a “confiança lança as bases do trabalho colaborativo em redes de interações” e, para mitigar os riscos inerentes às atividades desenvolvidas nos ambientes virtuais, se faz necessário estreitar os laços de confiança entre as pessoas.

Conforme Teixeira Filho & Silva (2004, p. 256), “cada membro deve confiar na comunidade o suficiente para pedir ajuda e partilhar idéias novas.” Se não houver confiança, portanto, não haverá dedicação ao trabalho colaborativo a ser desenvolvido no ambiente das comunidades virtuais.

### **3.9.13 Falta de realização de eventos presenciais na comunidade**

Nem só de encontros virtuais vive uma comunidade virtual. Por mais bem-sucedida que seja uma comunidade virtual, ela não deve prescindir de encontros presenciais periódicos, necessários ao fortalecimento dos relacionamentos no contexto social (TEIXEIRA FILHO, 2002, p. 124). Mesmo entendimento tem Lévy (1999, p. 129) ao afirmar que “as relações virtuais não substituem os encontros físicos”. Eles sempre existirão porque nenhum outro tipo de comunicação substituirá a emoção da presença física concretizada por um abraço, um aperto de mão, um olhar, um gesto.

Rheingold (1996, p. 37) fala sobre a emoção do seu primeiro encontro presencial com alguns dos membros da conferência parental da comunidade virtual Well da qual participa, organizado na forma de um piquenique numa tarde de verão. Esse primeiro evento fez tão bem a todos que, desde então, passou a constar do calendário anual da comunidade. Ele conta ter se divertido e conversado muito com um membro com o qual ele havia se indisposto ao longo de todo o ano no espaço virtual. O encontro presencial serviu para que eles descobrissem que tinham muito mais coisas em comum do que as suas diferenças de opinião a respeito de determinados assuntos. A partir de então, suas conversas se tornaram mais respeitosas e frutíferas, e o relacionamento mais amigável e confiante.

Wenger, McDermott & Snyder (2003, p. 128-133) são de opinião que eventos presenciais regulares dão aos membros um senso de conexão especial, de modo que, no período que sucede esses encontros, as discussões *on-line* florescem, criando um ritmo de atividades que reforça a existência da comunidade. Dito de outro modo, os relacionamentos *off-line* “turbinam” os relacionamentos *on-line* e ativam a participação dos membros. Mais importante: os encontros presenciais contribuem para estabelecer confiança (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, P. 134).

Ao analisar a confiança baseada no conhecimento, Ardichvili, Page & Wentling (2003, p. 73) encontraram evidências no sentido de que muitos participantes que se sentem mais confortáveis em usar a comunidade virtual como uma fonte de novo conhecimento possuem um mínimo de conhecimento prévio a respeito dos demais. Esse conhecimento prévio é fruto de encontros presenciais, tais como reunião de grupos de estudos e participação em cursos, congressos e outros eventos.

Assim, a não realização de encontros presenciais pode representar uma barreira à participação no espaço virtual, na medida em que certos sinais, como gestos, contatos físicos, registros das feições e diálogos síncronos, são vitais para o estabelecimento de empatia, desenvoltura da comunicação e confiança.

#### **3.9.14 Dificuldade dos membros em se expressar por escrito**

Tendo em vista que a comunicação no espaço virtual tem por base a comunicação escrita, a dificuldade em se expressar por escrito pode constituir barreira à participação nesse tipo de ambiente (ZIMMERMANN, 2005). De acordo Wenger, McDermott & Snyder, (2002, p. 56), muitas pessoas não participam de forma ativa das comunidades virtuais porque têm a percepção de que suas contribuições não são apropriadas ou são irrelevantes. Essa percepção, muitas vezes, é oriunda da dificuldade que algumas pessoas têm de expressar por meio da palavra escrita suas idéias e pensamentos, formando uma opinião de que o que elas sabem não se aplica àquela discussão específica (Ardichvili, Page & Wentling, 2003, p. 69).

Numa comunidade, todos têm contribuições a dar; caso contrário não haveria razão para se construir um espaço coletivo de compartilhamento (FORSBERG, 2006, p. 23). Às vezes, mesmo querendo participar, as pessoas se sentem inibidas porque não possuem as competências básicas necessárias.

Em se tratando de comunicação no espaço virtual, uma das competências básicas é a capacidade de expressar com clareza, por escrito, idéias e opiniões, e descrever em linguagem correta práticas, relatos e lições aprendidas (GONÇALVES, 2004).

Ao considerar a participação espontânea um pré-requisito fundamental para o sucesso das comunidades virtuais, porque é dela que resultará o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos, é importante que se busque os meios necessários para melhorar a capacidade de comunicação dos membros, de modo a estimular a contribuição de todos. Como bem afirma Teixeira Filho (2002, p. 101), a formação e a reciclagem dos membros de comunidades virtuais nas competências essenciais à sua participação devem ser promovidas de forma sistemática, por meio de atividades internas e externas.

### **3.9.15 Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade**

Dixon (2000, p. 24), ao se referir à transferência de conhecimento, aborda a capacidade de absorção de novos conhecimentos como algo importante para que as pessoas possam assimilar novos conteúdos. A autora argumenta que, frente a um conhecimento novo, a pessoa precisa de um conhecimento preexistente, por mínimo que seja, para relacioná-lo à nova experiência. Conhecimento preexistente inclui, além das competências básicas relacionadas a conhecimento, habilidades, atitudes e valores, outras tantas, como saber operar um determinado equipamento; domínio de termos técnicos, na forma de uma linguagem compartilhada; e conhecimento técnico, como, por exemplo, elaborar um relatório. Segundo a autora, a falta de capacidade de absorção representa uma barreira à transferência de conhecimento (DIXON, 2000, p. 24).

Para Snowden (2002, p. 102), conteúdo e contexto são as chaves para a transferência de conhecimento. O autor ilustra seu pensamento com o seguinte exemplo: considere duas situações, uma em que um membro de uma equipe que atua junta há muito tempo faz uma pergunta ao seu colega. Uma troca breve de conteúdo toma lugar no contexto de experiência comum dos dois e rapidamente o conhecimento é transferido. Em outra, um colega novo na equipe e que não é especialista no assunto faz a mesma pergunta. O discurso agora é mais extensivo e demanda mais tempo para se criar um contexto comum à transferência de conhecimento.

Ter um conhecimento preexistente a respeito dos tópicos que fazem parte do domínio da comunidade parece ser um fator importante à participação dos membros, uma vez que o quanto os membros sabem influencia o que eles podem aprender uns com os outros (HERNANDES, 2002, p. 54).

### **3.9.16 Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados**

As bases de conhecimento das comunidades virtuais são formadas por conteúdos complexos e variados. Se esses conteúdos não forem avaliados, classificados, atualizados, validados e divulgados, a base de conhecimento perde o seu valor. O valor da base de conhecimento da comunidade está diretamente relacionado à qualidade dessas ações (TEIXEIRA FILHO, 2002, p. 100).

Segundo Ardichvilli, Page & Wentling (2003, p. 71), uma das finalidades para a utilização de comunidades virtuais diz respeito à busca de respostas para problemas que requerem soluções. Para as pessoas que utilizam as comunidades virtuais com essa finalidade, encontrar uma solução rápida e precisa é um motivo forte à participação. Entretanto, os autores citados relatam que alguns membros indicaram fazer pouco uso das comunidades virtuais, porque entendem que existe na rede o perigo de se obter uma grande quantidade de respostas, muitas das quais imprecisas e que vão requerer da parte deles um tempo adicional para validação.

De acordo McElroy (2003, p. 9), no nível individual ou grupal, um novo conhecimento gerado pode satisfazer as necessidades pessoais ou dos grupos na execução de suas operações. Entretanto, no nível organizacional, para que um novo conhecimento produzido seja considerado um bem coletivo, isso requer validação e divulgação de resultados de forma mais ampla. O mesmo procedimento se aplica às comunidades virtuais. Na medida em que o conhecimento gerado pela comunidade é avaliado e validado pelos membros, a ação dentro da comunidade precisa ser colocada em curso no sentido de organizar, divulgar e integrar o novo conhecimento à base de conhecimento da comunidade. Esse tipo de atitude reforça a importância do trabalho colaborativo no âmbito da comunidade e contribui para motivar a participação.

A dificuldade em acessar conteúdos de seu interesse ou deparar com conteúdos desatualizados e de qualidade duvidosa inibe a participação dos membros e, em muitas situações, provoca seu desligamento espontâneo da comunidade.

## 4. MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo destina-se a descrever os materiais e métodos aplicados às diversas etapas do processo de pesquisa.

### 4.1 Classificação da pesquisa

A classificação da pesquisa foi baseada em Moresi (2004, p. 11-13):

- Do ponto de vista da natureza do estudo: pesquisa aplicada, considerando que o estudo objetiva gerar conhecimento para aplicação prática dirigida ao entendimento das barreiras que dificultam a participação ativa dos membros em comunidades virtuais.
- Do ponto de vista da forma de abordagem do problema: pesquisa quantitativa, tendo em vista que se objetiva traduzir em números as opiniões e informações obtidas para classificá-las e analisá-las. Para isso, far-se-á uso de recursos e técnicas estatísticas.
- Do ponto de vista da finalidade do estudo: pesquisa descritiva e pesquisa exploratória. (i) descritiva porque exporá as características de uma dada população frente a um determinado fenômeno e realizará registro, análise e correlação de variáveis. (ii) exploratória, no sentido de que diversos aspectos das comunidades virtuais ainda estão por ser estudados e pouco se conhece sobre a população e o fenômeno a ser explorado, como por exemplo, as barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.
- Do ponto de vista dos procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. (i) a pesquisa bibliográfica serviu de base para se conhecer *a priori* o objeto do estudo e levantar alguns fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais. (ii) a pesquisa de campo foi utilizada como meio de investigação empírica e se baseou na percepção das pessoas investigadas com relação ao fenômeno estudado. A pesquisa de campo foi realizada por meio da interrogação direta às pessoas, na forma de entrevista e questionário, constituídos especificamente para esse fim.

### 4.2 Fontes de informação utilizadas

Para a realização da pesquisa bibliográfica deste trabalho foram utilizadas fontes de informações impressas – livros, periódicos, artigos, materiais apostilados e relatórios técnicos – e fontes de informações digitais disponíveis para consulta por meio da Internet. Outras fontes



consideradas importantes para o conhecimento do fenômeno estudado referem-se à experiência da autora como membro de comunidades virtuais e à participação em palestras e oficinas sobre gestão do conhecimento e comunidades virtuais, conduzidas por especialistas dessas áreas.

#### 4.2.1 Fontes de informações digitais

Foram consultadas as seguintes fontes digitais de informação:

- APQC – American Productivity and Quality Center: [www.apqc.org](http://www.apqc.org)
- ASTD – American Society of Training and Development: [www.astd.org](http://www.astd.org)
- Banco Mundial – acesso a comunidades de práticas:  
[www.worldbank.org/devforum/communities.html](http://www.worldbank.org/devforum/communities.html)
- BRINT – Business Research Interest: [www.brint.com](http://www.brint.com)
- CAPES/MEC – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior:  
[www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)
- Center for Advanced Learning Technologies:  
[www.insead.fr/CALT/Encyclopedia/ComputerSciences/Groupware/VirtualCommunities/](http://www.insead.fr/CALT/Encyclopedia/ComputerSciences/Groupware/VirtualCommunities/)
- CIO Magazine KM Forum: [www.cio.com/forums/knowledge/](http://www.cio.com/forums/knowledge/)
- Communities of Practice “Home Page” – Fred Nicklos:  
[home.att.net/~discon/KM/CoPs.htm](http://home.att.net/~discon/KM/CoPs.htm)
- CRIE – Centro de Referência em Inteligência Competitiva da UFRJ:  
[www.crie.ufrj.br](http://www.crie.ufrj.br)
- Departamento da Marinha dos Estados Unidos – Knowledge Management in the DON-CIO: [www.doncio.navy.mil](http://www.doncio.navy.mil)
- First Monday: [www.firstmonday.org](http://www.firstmonday.org)
- Global Business Network: [www.gbn.org/](http://www.gbn.org/)
- Gunther Smeal: [www.gunther.smeal.psu.edu](http://www.gunther.smeal.psu.edu);
- Harvard Business School Publishing:  
[www.hbsq.harvard.edu/noframes/groups/hbr/julaug97](http://www.hbsq.harvard.edu/noframes/groups/hbr/julaug97)
- IBICT/CNPq – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia:  
<http://bdt.d.ibict.br>
- Informal Informática: [www.informal.com.br](http://www.informal.com.br)
- KM Review: [www.km-review.com/index.htm](http://www.km-review.com/index.htm)

- KM World: [www.kmworld.com](http://www.kmworld.com)
- Knowledge Associates International: [www.knowledgeassociates.com/](http://www.knowledgeassociates.com/)
- Knowledge Management Forum: [www.km.forum.org](http://www.km.forum.org)
- Knowledge Management Magazine: [www.kmmag.com](http://www.kmmag.com)
- Knowledge Management News: [www.kmnews.com](http://www.kmnews.com)
- Patio Online: [www.patioonline.com.br](http://www.patioonline.com.br)
- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: [www.dbd.puc-rio/teses.htm](http://www.dbd.puc-rio/teses.htm)
- Science Direct: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- SCIRUS Scientific Information: [www.scirus.com/srsapp](http://www.scirus.com/srsapp)
- Universia Brasil: [www.universiabrasil.net](http://www.universiabrasil.net)
- Universidade Católica de Brasília: [www.bdttd.ucb.br](http://www.bdttd.ucb.br)
- Universidade Federal do Rio de Janeiro: [www.coppe.ufrj.br/ensino/teses.htm](http://www.coppe.ufrj.br/ensino/teses.htm)
- Universidade Federal de Santa Catarina: [www.teses.eps.ufsc.br](http://www.teses.eps.ufsc.br)
- Universidade de São Paulo: [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br)
- Yahoogroups: [www.yahogroups.com](http://www.yahogroups.com)
- Website com artigos sobre comunidades virtuais:  
<http://virtualcommunities.start4all.com/>
- Website com informações úteis para moderadores de comunidades virtuais:  
[www.emoderators.com](http://www.emoderators.com)
- Website do especialista em comunidades virtuais Etienne Wenger:  
[www.ewenger.com](http://www.ewenger.com)
- Website do especialista em comunidades virtuais Howard Rheingold:  
[www.rheingold.com](http://www.rheingold.com)

#### **4.2.2 Comunidades virtuais**

Comunidades virtuais de que a autora é membro:

- Comunidades Virtuais da Embrapa: [www.catir.sede.embrapa.br](http://www.catir.sede.embrapa.br)
- Comunidades Virtuais do CT-GCIE - Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação: <http://catir.softwarepublico.gov.br>
- Comunidades Virtuais do ITEC/UCB: <http://comunidades.itec.ucb.br>
- Comunidades Virtuais do Ministério da Agricultura: <http://catir.agricultura.gov.br>

- Comunidades Virtuais da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento:  
www.sbgc.org.br

#### 4.2.3 Palestras e oficinas

Palestras e oficinas de que a autora participou:

- Comunidades de Prática: a arte de aprender juntos  
Palestrante: Etienne Wenger  
Local: Banco Central do Brasil (Brasília/DF)  
Data: 07/06/2006
- Tendências de Pesquisa em Gestão da Informação e do Conhecimento  
Palestrante: Chun Wei Choo  
Local: Universidade Católica de Brasília (Brasília/DF)  
Data: 28/04/2006
- Cultivando Conhecimento e Capital Organizacional nas Organizações  
Palestrante: Laurence Prusak  
Local: Banco Central do Brasil  
Data: 15/03/2006
- Redes e Comunidades de Prática: modos de organização do serviço público  
Instrutora: Lucia Forsberg  
Local: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP  
Data: 23/08/2006
- As Comunidades Virtuais – a inteligência coletiva a serviço das organizações públicas  
Instrutor: Pascal Sylvestre Bertrand Nivard  
Local: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP  
Data: 24/11/2006

#### 4.3 Identificação e amostragem da população

A população do presente estudo foi constituída por um conjunto de membros de comunidades virtuais, constituído de 379 pessoas.

Não foram encontrados, na literatura ou outras fontes específicas, dados quantitativos sobre comunidades virtuais em operação no País e número de participantes. Em razão disso,

não foi possível definir a *priori* a quantidade exata de indivíduos que compõe a população do estudo e um tamanho apropriado para uma amostragem de rigor estatístico. Nesse sentido, a amostra da população foi classificada como uma amostragem não probabilística obtida por acessibilidade. Na prática, isso significa que os resultados obtidos junto a essa população não podem ser considerados como uma representação fiel de todos os membros de comunidades virtuais. Os resultados são significativos, mas representam apenas a percepção da população consultada.

Com o objetivo de facilitar o acesso à população do estudo, solicitou-se a colaboração de pessoas integrantes de comunidades virtuais do relacionamento do professor orientador e da autora, no sentido de elas postarem em suas comunidades o convite para participação da pesquisa. Também foi solicitado que elas, na medida do possível, estendessem o convite a outras pessoas de seu conhecimento que fossem membros de comunidades virtuais. As comunidades virtuais e pessoas contatadas para essa finalidade foram as seguintes:

- Comunidades dos Usuários do Java  
Daniel de Oliveira (daniel@dfjug.org)
- Comunidades do Ministério do Planejamento  
Ruben Bauer (ruben.bauer@planejamento.gov.br)
- Comunidades do Ministério da Saúde  
Lindemberg Araújo (lindemberg.araujo@saude.gov.br)
- Comunidades do Ministério da Agricultura  
Edmeia Leonor P. Andrade e Mário Gomide (edmeia@agricultura.gov.br;  
mariogomide@agricultura.gov.br)
- Comunidades do Ministério da Educação  
Ana Cláudia Silveira Torres (claudia.torres@mec.gov.br)
- Comunidades do Ministério do Planejamento  
Corinto Meffe e Odilon Neves Júnior (corinto.meffe@previdencia.gov.br;  
odilon.junior@previdencia.gov.br)
- Comunidades do Banco do Brasil  
Pedro Carbone e Luiz Henrique de Lima Araújo (pcarbone@bb.com.br; lu-  
iz.henrique@bb.com.br)
- Comunidades do Banco Central  
Ricardo Paixão (ricardo.paixao@bcb.gov.br)

- Comunidades do CT-GGIE  
Paulo Sérgio V. Fresneda (paulo.fresneda@agricultura.gov.br)
- Comunidades da Câmara dos Deputados  
Cássia Regina Ossipe Botelho (cássia.botelho@camara.gov.br)
- Comunidades da Embrapa  
André Alarcão (andré.alarcao@embrapa.br)
- Comunidades do INMETRO  
Paulo Mello (pmello@inmetro.gov.br)
- Comunidades do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco  
Cristina Lins (crismlins@tce.pe.gov.br)
- Comunidades da FUNDAJ  
Sandra Rodrigues e Ivaneide Dantas (sandra.rodrigues@fundaj.gov.br;  
ivaneide.dantas.@fundaj.gov.br)
- Comunidades da FUNDAP:
  - Roberto Agune, Tânia Tavares (ragune@sp.gov.br; ttavares@fundap.sp.gov.br)
- Comunidades do Grupo Terra: niraldo@terra.com.br
- Comunidades da ECT  
João Souza Neto, Mirian Magalhães Mustafá e Nara Viana Costa Ribeiro  
(souza@correios.com.br; mirianm@correios.com.br; naracosta@correios.com.br)
- Comunidades da Informal Informática  
Eduardo Lapa (eduardolapa@informal.com.br)
- Comunidades do Serpro  
Isamir Carvalho (isamir.carvalho@serpro.gov.br)
- Comunidades do ITEC/UCB  
Antonio Pereira (pereira@ucb.br)
- Comunidades dos alunos do MGCTI/UCB  
Georgiane P. A. Jordão (georgiane@pos.ucb.br)
- Comunidades do UOL  
Ivete Lima (ivetels@uol.com.br)
- Comunidades do YAHOO  
Marcos Pereira Borges (mpb978@yahoo.com.br)
- Comunidades da MKM Consulting  
Mauro Martins (mauro.martins@mkmconsulting.com.br)

- Comunidades da SBGC:

Heitor José Pereira; Elizabeth Braz Pereira Gomes; Lourdes Martins; Marcelo Correia; João Leopoldo Ritter Andres; Gualberto Lopes; Rose Oliveira  
(heitorrh@nutecnet.com.br; bgomes@iis.com.br; lourdes.martins@uol.com.br; marcelo.correia@conceito.com.br; leopoldoritter@ulbra-to.br; gualbertolopes@hotmail.com; rose.oliviera@sbgc.org.br)

A colaboração dessas pessoas foi de suma importância para a pesquisa de campo. Além de facilitar o acesso da autora aos membros de comunidades virtuais, possibilitou maior segurança com relação à população pesquisada e maior receptividade dos membros para responder a pesquisa, o que resultou no recebimento de um número significativo de questionários válidos.

#### **4.4 Pesquisa de campo**

O objetivo da pesquisa de campo foi verificar, junto a uma amostra de membros de comunidades virtuais, se os fatores constantes da hipótese, levantados na literatura, eram percebidos ou não como barreiras à participação ativa em comunidades virtuais. A seguir, apresenta-se as principais etapas da pesquisa de campo.

##### **4.4.1 Técnica de coleta de dados**

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a entrevista e o questionário. A entrevista destinou-se a coletar dados junto a uma pequena amostra de membros de comunidades virtuais, com o objetivo de contribuir para a elaboração do questionário da pesquisa. O questionário foi concebido com a finalidade de medir a opinião da população da pesquisa quanto à validade ou não da hipótese formulada.

###### **4.4.1.1 Elaboração do protocolo de entrevista**

Com o objetivo de contribuir para a elaboração do questionário da pesquisa, no sentido de verificar se os fatores constantes da hipótese, levantados na literatura, estavam em consonância com a percepção da população da pesquisa e levantar outros possíveis fatores não i-

identificados na literatura consultada, realizou-se entrevistas com uma pequena amostra da população.

Para isso, foi elaborado um protocolo de entrevista estruturada (Anexo A) e identificada uma amostra de membros de comunidades virtuais para ser entrevistada. Os membros constantes da amostra foram identificados de acordo com um perfil previamente traçado: não ocupar função de liderança na comunidade (administrador, moderador ou quaisquer outras); ter no mínimo um ano de filiação à comunidade; e, no decorrer desse tempo, contar com um mínimo de registro de seis mensagens postadas. A escolha dos membros se deu por indicação dos moderadores de dez comunidades virtuais do relacionamento da autora. Para cada moderador foi solicitado que indicasse cinco membros para serem entrevistados, o que perfazia um total de 50 membros.

A amostra foi uma amostra intencional, uma vez que os membros escolhidos, em razão de seus perfis e com base no julgamento dos moderadores que os identificaram, representavam bem a população da pesquisa (MORESI, 2004).

O protocolo de entrevista foi composto de três blocos: o primeiro bloco referia-se à identificação do entrevistado e continha sete questões, quatro sobre dados demográficos e três sobre dados relativos à participação na comunidade; o segundo bloco continha três conceitos considerados importantes para que o entrevistado pudesse responder as questões seguintes (fator, comunidade virtual e participação ativa); e o último bloco, contendo cinco questões, solicitava um relato da percepção do entrevistado sobre os fatores inibidores de uma participação ativa em comunidades virtuais.

Buscou-se, nesse último bloco, formular questões que permitissem ao entrevistador captar, nas respostas do entrevistado, a percepção dele sobre o quê inibe a participação ativa dos membros em comunidades virtuais.

Nenhuma questão mencionou os fatores identificados na literatura, pois um dos objetivos da entrevista era verificar se, ao ser indagado sobre os fatores que inibem uma participação ativa dos membros nas comunidades virtuais, o entrevistado apontaria alguns dos fatores constantes da hipótese ou outros não mencionados na literatura consultada e que, portanto, não fizeram parte da hipótese.

A primeira pergunta do bloco três aparentemente seria o suficiente para captar o que se pretendia; entretanto, foram formuladas outras quatro questões, cujas respostas derivavam da primeira.

A intenção dessas quatro perguntas era fazer com que o entrevistado, ao refletir sobre suas respostas, pudesse identificar outros fatores não relatados na primeira questão, o que de fato isso ocorreu. Por exemplo, um entrevistado, ao responder à primeira questão (“1. Levando em consideração o conceito de ‘participação ativa’, descrito no item II, em sua opinião, quais são os fatores que contribuem para inibir a participação ativa dos membros em comunidades virtuais?”) mencionou na sua resposta três fatores: falta de tempo; falta de conhecimento preexistente; e dificuldade de se expressar por escrito. Ao responder a segunda e a quarta questões (“2. Dos fatores mencionados, quais estão presentes nas comunidades virtuais que você participa” e “4. Se as comunidades virtuais de que você participa estão inseridas no ambiente da organização em que trabalha, o que a organização poderia fazer para eliminar ou mitigar esses fatores inibidores?”) ele reafirmou os três fatores mencionados na primeira questão. Porém, ao responder a terceira e a quinta questões (“3. O que as comunidades virtuais de que você participa poderiam fazer para eliminar ou mitigar esses fatores inibidores?” e “5. Da sua parte, o que você poderia fazer para tornar a sua participação mais ativa nas comunidades virtuais que participa?”) o entrevistado apontou em suas respostas dois outros fatores ainda não mencionados por ele: exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento (questão 3) e ceticismo com relação à iniciativa de comunidades (questão 5).

#### **4.4.1.2 Realização das entrevistas**

As entrevistas foram realizadas por meio virtual, no período de 28/08 a 19/09/2006. O contato inicial da autora com os entrevistados se deu por telefone, ocasião em que se fez uma breve explanação do que se pretendia e se certificou do interesse da pessoa em participar da pesquisa. Das 50 pessoas contatadas, 40 manifestaram interesse em colaborar com o trabalho. Para essas 40 pessoas foi enviado um e-mail contendo informações mais detalhadas sobre a autora e a finalidade do trabalho; compromisso de utilização das informações prestadas única e exclusivamente para os fins da pesquisa e encaminhamento dos resultados consolidados do trabalho; descrição dos números de telefones e endereços de e-mail da autora para contatos; solicitação de informação sobre a preferência da pessoa com relação aos serviços de comunicação para a realização da entrevista: “SKYPE”, “MSN” ou outros; apontamento por parte da



pessoa da melhor data e horário para a realização da entrevista; e definição do prazo limite para o encerramento da etapa de entrevista.

Das 40 pessoas que manifestaram interesse em participar da entrevista, apenas 20 foram entrevistadas. Doze não responderam às diversas mensagens de *e-mail* que lhes foram enviadas solicitando uma posição quanto ao assunto, e oito responderam se desculpando por não mais poder participar. Tendo em vista que a expectativa de respostas ao questionário, etapa seguinte da pesquisa de campo, era de 200 respostas válidas, considerou-se a quantidade de entrevistas representativa da população.

A maioria das entrevistas, 17 entre 20, foi realizada utilizando o “MSN”, um aplicativo para comunicação síncrona por mensagem escrita, pessoa a pessoa. As outras três entrevistas foram realizadas utilizando o “SKYPE” para comunicação síncrona com recurso de voz. As entrevistas com recurso de voz foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados, e mais tarde decodificadas. As demais entrevistas tiveram suas respostas registradas nos respectivos textos das mensagens.

A realização da entrevista por meio virtual se deu em razão do interesse da autora de testar a capacidade de realizar todas as etapas da pesquisa de campo por meio virtual.

#### **4.4.1.3 Compilação dos dados das entrevistas**

O processo de interpretação buscou correlacionar as respostas dos entrevistados aos fatores constantes da hipótese, verificar fatores constantes da hipótese não mencionados nos relatos dos entrevistados e identificar outros fatores não constantes da hipótese.

A compilação das entrevistas (Anexo II) foi estruturada em três blocos. O primeiro bloco tratou dos dados da entrevista: quantidade de entrevistas realizadas, período de realização das entrevistas; formato da entrevista; e meio utilizado para a realização das entrevistas. O segundo bloco referiu-se aos dados demográficos dos entrevistados e dados de participação nas comunidades: sexo; idade; grau de escolaridade; vínculo da comunidade com a organização em que trabalha; quantidade de comunidades de que participa; e tempo de filiação à comunidade. O terceiro bloco comparou os fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais constantes da hipótese com os fatores relatados pelos entrevistados.

Ao comparar os fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais constantes da hipótese com os fatores relatados pelos entrevistados, constatou-se que apenas um fator, *preconceito com relação à iniciativa de comunidade*, não foi relatado por nenhum entrevistado. Constatou-se também o surgimento de um fator não constante da hipótese: *exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento*. Esse fator novo constou do relato de três entrevistados.

Assim, considerando os objetivos da entrevista, decidiu-se que todos os fatores constantes da hipótese, mesmo aquele não percebido como barreira pelos entrevistados, mais o novo fator apontado, deveriam fazer parte do questionário da pesquisa.

#### **4.4.1.4 Elaboração do questionário da pesquisa**

A elaboração do questionário levou em consideração os objetivos e a hipótese da pesquisa, acrescida do novo fator identificado nas entrevistas. Para isso, buscou-se uma forma que mais facilmente conduzisse os respondentes a manifestarem a sua percepção a respeito do objeto pesquisado.

Nesse sentido, foi construído um portal específico na Internet para a elaboração e aplicação do questionário da pesquisa, permitindo o acesso do respondente do local do seu interesse e no horário que melhor lhe conviesse.

Seguindo as orientações de Dillman (1978 apud GUNTHER, 1999), procurou-se elaborar um questionário simples, breve e direto, que não exigisse esforços físicos e mentais desnecessários; não apresentasse motivos de embaraço ou de subordinação; não representasse qualquer possibilidade de custo financeiro; e recompensasse o respondente. Com o propósito de recompensar o respondente pela sua participação, foi estabelecido o sorteio de um prêmio. Também foi estabelecido o compromisso de enviar ao respondente os resultados consolidados da pesquisa.

O questionário recebeu o nome de “Pesquisa sobre barreiras à participação em comunidades virtuais” (Anexo III). Por uma questão de segurança, no sentido de minimizar falhas quanto ao envio do questionário, como por exemplo, o respondente acionar mais de uma vez o dispositivo “gravar suas respostas”, e também por motivo de realização do sorteio do prêmio e encaminhamento dos resultados consolidados da pesquisa, foi solicitado ao respondente que

informasse o seu endereço de *e-mail*. A identificação do *e-mail* do respondente constou do primeiro campo do questionário e foi considerada obrigatória. Sem a identificação do *e-mail*, o respondente não conseguia iniciar o preenchimento do questionário, mas isso não o impedia de visualizar todo o questionário de forma a decidir se o responderia ou não.

A construção do questionário constou de quatro seções, perfazendo um total de 27 questões. Com o objetivo de permitir que todas as questões do questionário fossem respondidas, adotou-se no aplicativo um mecanismo que não permitia ao respondente passar à questão seguinte sem responder à questão anterior.

A primeira seção referiu-se aos dados demográficos dos respondentes e foi composta de quatro questões solicitando informações sobre: sexo; faixa etária; grau de escolaridade; e função/ocupação profissional.

A segunda seção, composta de cinco questões, solicitou informações sobre a participação dos respondentes nas comunidades virtuais, tais como: tempo de participação; quantidade de comunidade de que participa; frequência de acesso à comunidade; vínculo da comunidade com a organização em que trabalha; e classificação do membro em central, ativo e periférico.

A terceira seção dizia respeito aos fatores relativos às barreiras à participação ativa em comunidades virtuais e constou de um preâmbulo contendo duas instruções. A primeira instrução definia, no contexto da pesquisa, três termos considerados importantes à compreensão dos respondentes: comunidade virtual, participação ativa e barreira. A segunda instrução solicitava ao respondente que considerasse os fatores passíveis de constituírem barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, apresentados logo a seguir, e, de acordo com a sua percepção, escolhesse uma opção da escala que melhor lhe conviesse.

Essa seção foi composta de 17 fatores, 16 constantes da hipótese, levantados na literatura, e um resultante dos relatos das entrevistas.

Para as questões dessa seção foi adotada uma escala de Likert, a qual se baseia na premissa de que a atitude geral remete às crenças sobre o objeto da atitude, à força que mantém essas crenças e aos valores ligados ao objeto, permitindo obter informações sobre o nível de sentimento dos respondentes. Na escala de Likert são coletadas informações sobre determinados itens. Esses itens são apresentados a julgadores, que os avaliam segundo uma escala de opções que varia de um ponto máximo a um ponto mínimo, entremeados de um ponto neu-

tro, indicando a percepção deles sobre a assertiva (OLIVEIRA, 2001). Foram estabelecidas as seguintes opções para a escala: “concordo totalmente”; “concordo”; “não tenho opinião formada”; “discordo”; e “discordo totalmente”. As afirmações foram elaboradas de modo que quanto mais o respondente se aproximasse do extremo “concordo totalmente”, mais ele estaria indicando que considerava o fator constante da afirmação como uma barreira à participação ativa em comunidades virtuais.

O ordenamento dos 16 fatores no questionário seguiu a mesma seqüência constante da hipótese, conforme item 3.9 do Capítulo 3, de revisão de literatura, acrescido do fator 17.

A quarta seção foi composta de uma questão aberta e opcional. Pediu-se ao respondente que indicasse, caso fosse do seu entendimento, outros fatores além daqueles mencionados no questionário.

#### **4.4.1.5 Pré-teste e validação do questionário da pesquisa**

Foram feitas duas avaliações do questionário da pesquisa: pré-teste 1 e pré-teste 2. O pré-teste 1 foi realizado entre os dias 31/10 e 09/11/2006. Para o pré-teste 1 foi selecionada uma população de 25 membros de comunidades virtuais e enviada uma mensagem de *e-mail* solicitando a colaboração deles no sentido de testarem o questionário da pesquisa. A mensagem continha informações sobre a autora e a pesquisa; o endereço do portal onde o questionário se encontrava hospedado; instruções de como proceder para realizar o pré-teste; e prazo limite de retorno da resposta. Em anexo à mensagem, foi enviado um formulário de avaliação do pré-teste (Anexo IV), que o respondente deveria preencher após testar o questionário e devolver à autora. Quinze pessoas realizaram o pré-teste.

Da análise dos formulários de avaliação do pré-teste 1 foi gerado um relatório com as principais observações dos respondentes (Anexo V). Três observações mereceram atenção: (i) dificuldade do respondente para se posicionar com relação à escala de resposta do questionário (relato de cinco pessoas); (ii) dificuldade do respondente para acessar a página do questionário na Internet (relato de 3 pessoas); e (iii) dificuldade do respondente para gravar e enviar suas respostas (relato de cinco pessoas).

Sobre a dificuldade do respondente para se posicionar com relação à escala, após discussão do assunto com o professor orientador e consultas a outros trabalhos, optou-se por modificar a escala, resultando na descrita no item 3.3.1.4.

A dificuldade do respondente para acessar a página do questionário na Internet estava relacionada à política de segurança de alguns ambientes de rede que, por razões próprias, não permitiam o acesso a determinados endereços, entre os quais se incluía o do portal do questionário. Outra razão associada a essa dificuldade estava relacionada à velocidade da rede local de onde o respondente estava acessando a página. Tendo em vista não haver garantias quanto à adoção de uma solução que permitisse o acesso por todos os ambientes de redes de qualquer que fosse o portal escolhido, decidiu-se por não fazer a mudança do portal.

Quanto à dificuldade percebida por alguns respondentes no momento de acionar o dispositivo “gravar suas respostas” e enviá-las, verificou-se tratar de erro do aplicativo, o que foi facilmente corrigido.

Feitos os ajustes considerados relevantes, elaborou-se uma segunda versão do pré-teste. O pré-teste 2 foi realizado no período de 13 a 17/11/2006. Para a realização do pré-teste 2 foi selecionada uma população de 10 membros de comunidades virtuais. Tendo em vista a dificuldade em obter respostas ao chamado do pré-teste 1, antes de enviar a mensagem solicitando a colaboração das pessoas selecionadas para o pré-teste 2, fez-se contato telefônico com cada uma delas. Em seguida, enviou-se uma mensagem de *e-mail* contendo informações e instruções quanto à realização do trabalho. O formulário de avaliação foi o mesmo do pré-teste 1. Desta vez, obteve-se cem por cento de retorno da avaliação e não ocorreu nenhuma observação que requeresse modificação no questionário. Em ambos os pré-testes, o tempo estimado para o preenchimento do questionário foi de 10 minutos.

Em vista dos resultados apresentados, o questionário da pesquisa foi considerado validado.

#### **4.4.1.6 Aplicação do questionário da pesquisa**

A aplicação do questionário se deu por meio virtual, através do acesso a um portal da Internet [<http://curtarelli.com:8080/pesquisa/researchJsp/virtualCommunity.jsp>], construído especificamente para esse fim. Essa opção permitiu a auto-aplicação do questionário e liber-

dade de ação do respondente, no sentido de ele responder ao questionário acessando-o do local do seu interesse e no horário mais conveniente.

O questionário foi aplicado no período de 20/11 e 20/12/2006.

Com o propósito de estabelecer confiança e empatia com a população da pesquisa, foi elaborada uma mensagem de apresentação em que, inicialmente, a autora se identificava como aluna do curso de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília; informava encontrar-se em fase de elaboração da sua dissertação de mestrado; e discorria brevemente sobre o tema da pesquisa.

Logo após a apresentação, foi feito o convite à participação da pesquisa. A autora deixou claro ao respondente que tinha conhecimento da sua condição de membro de comunidade virtual e que por essa razão ele havia sido escolhido para participar da pesquisa.

Em seguida, foram prestados esclarecimentos de como proceder para responder ao questionário; tempo médio de preenchimento; prazo para o envio das respostas; compromisso de que os dados das respostas seriam utilizados única e exclusivamente para os fins da pesquisa e envio dos resultados consolidados do trabalho após a sua conclusão e aprovação; realização de sorteio de uma máquina fotográfica digital entre os respondentes; e números de telefones e endereços de e-mails da autora para contatos em caso de dúvida ou necessidade de outros esclarecimentos.

Por último, a autora reforçou a importância da colaboração à realização do seu trabalho, agradeceu e se despediu.

Conforme informado no item 4.3 deste capítulo, não foi possível definir uma quantidade exata de indivíduos para compor a amostra. Estimava-se receber 200 questionários, tendo em vista os contatos realizados com diversas comunidades virtuais. Entretanto, foram recebidos 379 questionários válidos, superando em quase o dobro a quantidade estimada de respostas.

#### **4.5 Validade e confiabilidade da pesquisa**

Contribuíram para a validade e confiabilidade da pesquisa os seguintes fatos:

- (i) Realização de pesquisa bibliográfica – os fatores constituintes de barreiras à participação em comunidades virtuais constantes da hipótese e do questionário, num total de 16, foram obtidos a partir de um amplo referencial teórico, objeto de extensa e profunda revisão bibliográfica.
- (ii) Realização de entrevistas – os 16 fatores, com exceção de um, foram apontados nos relatos dos membros de comunidades virtuais que compuseram a amostra da população entrevistada. A entrevista, conforme relatado no item 4.4.1.1, tinha como objetivo contribuir para a construção do questionário, no sentido de verificar se os fatores constantes da hipótese, levantados na literatura, estavam em consonância com a percepção da população da pesquisa e levantar outros possíveis fatores não identificados na literatura consultada. Como resultado das entrevistas, um novo fator foi apontado. Esse novo fator, bem como o constante da hipótese e não apontado nas entrevistas, fizeram parte do questionário, conforme descrito no item 4.4.1.3.
- (iii) Testes de correlação dos fatores – para verificar a correlação entre os fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais (questões de 10 a 26), foram aplicadas duas técnicas estatísticas: o coeficiente de Spearman e a amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO (BUSSAB e MORETTIN, 2002). Ambas as técnicas referem-se a testes utilizados para verificar a correlação entre as variáveis, uma vez que os fatores devem ser formados para maximizar o poder de explicação do conjunto.

O coeficiente de Spearman calcula as correlações fator por fator do conjunto e a amostra KMO calcula as correlações do conjunto como um todo.

A amostra KMO é composta de um índice que varia de 0 a 1, alcançando 1 quando cada fator é perfeitamente previsto sem erro pelos outros fatores. Resumidamente, a medida da amostra KMO pode ser interpretada com as seguintes orientações: 0.80 ou acima, refere-se a um resultado ótimo; 0.70 ou acima, bom; 0.60 ou acima, mediano; 0.50, ruim; e abaixo de 0.50, inaceitável.

Feito o cálculo do coeficiente de Spearman, observou-se que todos os fatores do conjunto, composto das questões de 10 a 26, possuíam pelo menos uma correlação significativa entre eles, o que representa 95% de confiança de que os fatores pesquisados estavam alinhados com os propósitos da pesquisa.

Quanto à amostra KMO, os resultados apresentaram um índice de 0.904, mostrando um valor ótimo de correlação entre os fatores.

#### 4.6 Técnicas estatísticas utilizadas

Para verificar as correlações entre as variáveis relativas aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais (questões de 10 a 26), fez-se uso de duas técnicas estatísticas, o coeficiente de Spearman e a amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO (BUSSAB e MORETTIN, 2002), conforme descrito no item 4.5.

Para analisar e tabular os dados quantitativos da pesquisa, utilizou-se o aplicativo SPSS (Statistical Package for the Social Science), para Windows, versão 12.

Foram adotados os seguintes procedimentos com relação aos dados quantitativos:

- (i) Para as opções da escala de Likert foram associados números de acordo com a seguinte ordem: 5 = concordo totalmente; 4 = concordo; 3 = não tenho opinião formada; 2 = discordo; e 1 = discordo totalmente.
- (ii) Para cada fator constante da hipótese, mais o fator resultante das entrevistas, num total de 17 fatores, foram levantadas as seguintes medidas: total de respostas (frequência e percentual em relação a cada opção da escala de Lickert), média aritmética, desvio padrão; e valor mínimo e valor máximo da escala de Lickert.
- (iii) Os fatores com grau de concordância maior que três foram considerados como verificados junto à amostra. O que significa dizer que, de acordo com os dados empíricos, os respondentes concordaram que esses fatores são fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.
- (vi) Os fatores com grau de concordância menor ou igual a três foram considerados como não verificados junto à amostra. Isso implica que, com base nos dados empíricos, os respondentes não concordaram que esses fatores são fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.
- (v) Quanto maior a média, maior o grau de concordância da amostra com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.
- (vi) Os fatores foram classificados de acordo com o seu grau de importância em ordem decrescente. O grau de importância está associado ao valor da média: quanto maior a média, maior a concordância e, conseqüentemente, a importância do fator.



Com base nesses procedimentos, os dados foram tabulados e analisados e os resultados formatados conforme disposto no Capítulo 5.

#### **4.7 Problemas enfrentados**

Logo após o envio das primeiras mensagens, a autora recebeu informação de que alguns respondentes não tinham conseguido acessar a página do questionário na Internet. Este problema já havia sido detectado por ocasião do pré-teste. Entretanto, conforme relatado no subitem 4.4.1.5 do Capítulo 4, de materiais e métodos, optou-se por não fazer modificação no endereço do portal, em razão de não haver garantia de que a mudança resolveria o problema, uma vez que esse assunto estava afeto à política de segurança dos ambientes de rede de onde as pessoas estavam acessando a página do questionário.

Para todos os respondentes que informaram sobre o problema mencionado, a autora enviou mensagem de *e-mail* explicando a razão do problema e solicitando que, se possível, a pessoa tentasse responder o questionário de outro ambiente. Alguns fizeram isso e deram um retorno dizendo que conseguiram acessar a página e já tinham respondido o questionário.

Acredita-se que, se esse problema não tivesse ocorrido, o número de respostas teria sido maior.

Percebeu-se que o questionário poderia ter sido elaborado de forma a permitir maior conforto aos respondentes quanto ao atendimento de dois dos objetivos específicos da pesquisa: (i) destacar e comparar os fatores percebidos como barreiras à participação ativa em comunidades virtuais de acordo com a classificação dos membros em central, ativo e periférico e (ii) destacar e comparar os fatores percebidos como barreiras à participação ativa em comunidades virtuais pelos participantes de comunidades internas e externas às organizações.

Isso não prejudicou os resultados da pesquisa, uma vez que foi possível alcançar os objetivos pretendidos. Porém, deixou os respondentes em dúvida sobre que “chapéu”, digamos assim, eles usariam para responder às questões da pesquisa, pois alguns participam tanto de comunidades internas quanto de comunidades externas às suas organizações e são membros centrais em umas comunidades e ativos ou periféricos em outras, conforme relatado no subitem 5.3.18 deste capítulo.

Por fim, percebeu-se que se poderia ter aproveitado a oportunidade para verificar a percepção dos pesquisados quanto aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais constituídas no âmbito de organizações públicas e privadas, considerando as culturas distintas desses dois tipos de organizações. Para isso, teria sido necessário elaborar uma questão específica, bem como reavaliar o instrumento da pesquisa para comportar de forma adequada a questão.

## 5. RESULTADOS

Conforme relatado no subitem 4.4.1.6 do Capítulo 4, que trata de materiais e métodos, alcançou-se um total de 379 respostas válidas ao questionário da pesquisa. Os dados obtidos foram organizados para serem visualmente apresentados na forma de tabelas.

Inicialmente, os resultados serão abordados de modo a verificar os fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais de maneira geral, conforme a ordem dos segmentos apresentados no questionário. Num segundo momento, a abordagem dos dados será feita levando-se em consideração a comparação por tipo de membro: central, ativo e periférico. Em seguida, os dados serão abordados comparando-se os respondentes de comunidades internas e externas às organizações. Por último, serão feitas abordagens comparando os dados dos respondentes do sexo feminino e masculino e dos respondentes mais e menos experientes.

### 5.1 Dados demográficos dos respondentes

A seguir, são apresentados os resultados relativos aos dados demográficos dos respondentes.

#### 5.1.1 Sexo

De acordo com os dados apresentados, houve um predomínio não muito acentuado de respondentes do sexo feminino com relação aos respondentes do sexo masculino, 54.09% e 45.91%, respectivamente (Tabela 1).

**Tabela 1: Sexo**

| <b>Sexo</b>               | <b>Freqüência</b> | <b>Percentual</b> |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Feminino                  | 205               | 54.09             |
| Masculino                 | 174               | 45.91             |
| <b>Total de Respostas</b> | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |

### 5.1.2 Faixa etária

A idade dos respondentes se distribui nas faixas etárias conforme apresentado na Tabela 2. A maioria dos respondentes se concentra nas faixas de 30 a 39 anos (27.70%), 40 a 49 anos (30.61%) e 50 a 59 anos, perfazendo um total de 76.52%. Aqueles na faixa de 20 a 29 anos somam 19.79% e os acima de 60 anos representam 3.69%. O resultado indica tratar-se de uma amostra de pessoas maduras.

**Tabela 2: Faixa etária**

| <b>Idade</b>     | <b>Freqüência</b> | <b>Percentual</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De 20 a 29 anos  | 75                | 19.79             |
| De 30 a 39 anos  | 105               | 27.70             |
| De 40 a 49 anos  | 116               | 30.61             |
| De 50 a 59 anos  | 69                | 18.21             |
| Acima de 60 anos | 14                | 3.69              |
| <b>Total</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |

### 5.1.3 Grau de Escolaridade

Conforme se depreende da Tabela 3, a maioria da amostra (65.44%) é constituída por pessoas com nível de escolaridade de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado). Os graduados (ensino superior) representam 31.40% e apenas uma pequena parcela é composta por pessoas com formação de nível médio (3.16%). Trata-se, portanto, de uma amostra com alto grau de escolaridade.

**Tabela 3: Grau de escolaridade**

| <b>Escolaridade</b> | <b>Freqüência</b> | <b>Percentual</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Ensino Médio        | 12                | 3.16              |
| Ensino Superior     | 119               | 31.40             |
| Especialização      | 127               | 33.51             |
| Mestrado            | 95                | 25.07             |
| Doutorado           | 26                | 6.86              |
| <b>Total</b>        | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |

### 5.1.4 Função

Foi perguntado ao respondente que tipo de função ele ocupou por mais tempo no decorrer da sua vida profissional. A função técnica foi a predominante na vida profissional dos respondentes (47.76%). A função gerencial foi exercida por 17.41% e as funções administra-

tiva e de pesquisa ou ensino por 14.25%. Nesse sentido, pode-se dizer que grande parte da amostra é composta por profissionais com mais experiência na função de técnico (Tabela 4).

**Tabela 4: Função**

| <b>Função</b>      | <b>Freqüência</b> | <b>Percentual</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Técnica            | 181               | 47.76             |
| Administrativa     | 54                | 14.25             |
| Pesquisa ou Ensino | 54                | 14.25             |
| Gerencial          | 66                | 17.41             |
| Outras             | 24                | 6.33              |
| <b>Total</b>       | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |

## **5.2 Dados de participação dos respondentes em comunidades virtuais**

Os dados a seguir são representativos da participação dos respondentes em comunidades virtuais.

### **5.2.1 Tempo de participação em comunidades virtuais**

A Tabela 5 indica que os respondentes com 1 a 4 anos de participação em comunidades virtuais representam a maior parcela da amostra (50.92%). Os que possuem mais de 4 anos de participação correspondem a 24.01% e os com menos de 1 ano a 25.07%. Somados os respondentes com 1 a 4 anos de participação com os que possuem mais de 4 anos tem-se um total de 74.90%, o que permite afirmar que a maioria dos respondentes participa de comunidades virtuais há mais de um ano.

**Tabela 5: Tempo de participação em comunidades virtuais**

| <b>Tempo de Participação</b> | <b>Freqüência</b> | <b>Percentual</b> |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Menos de 1 ano               | 95                | 25.07             |
| 1 a 2 anos                   | 87                | 22.96             |
| 2 a 3 anos                   | 61                | 16.09             |
| 3 a 4 anos                   | 45                | 11.87             |
| Mais de 4 anos               | 91                | 24.01             |
| <b>Total</b>                 | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |

### 5.2.2 Quantidade de comunidades virtuais

Com relação à quantidade de comunidades virtuais de que os respondentes participam, vê-se na Tabela 6 que a maioria participa de mais de uma comunidade. Aqueles que participam de 2 a 4 comunidades correspondem a 54.36%, e os que participam de mais de 4 comunidades representam 20.05%. Juntos, eles representam 74.41% do total da amostra. Os que participam de apenas uma comunidade compreendem 25.59%. Esse resultado indica que a maioria dos membros de comunidades virtuais que compõe a amostra está filiada a mais de uma comunidade.

**Tabela 6: Quantidade de comunidades**

| <b>Quantidade de Comunidades</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1 comunidade                     | 97                | 25.59             |
| 2 comunidades                    | 112               | 29.55             |
| 3 comunidades                    | 72                | 19.01             |
| 4 comunidades                    | 22                | 5.80              |
| Mais de 4 comunidades            | 76                | 20.05             |
| <b>Total</b>                     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |

### 5.2.3 Frequência de participação na comunidade

De acordo com os dados da Tabela 7, a maior parte dos respondentes participa semanalmente das comunidades virtuais (42.74%), seguidos dos que participam diariamente (31.13%). Aqueles que participam mensalmente representam 17.68% da amostra. Poucos são os que têm uma participação mais esparsa (trimestral e semestral) e, juntos, eles somam 8.45%. Com base nesses resultados, pode-se dizer que a maioria da amostra é composta de pessoas que têm uma participação diária ou semanal, perfazendo um total de 73.87%.

**Tabela 7: Frequência de participação**

| <b>Frequência</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Diariamente       | 118               | 31.13             |
| Semanalmente      | 162               | 42.74             |
| Mensalmente       | 67                | 17.68             |
| Trimestralmente   | 13                | 3.43              |
| Semestralmente    | 19                | 5.02              |
| <b>Total</b>      | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |

### 5.2.4 Vínculo da comunidade com a organização

Buscou-se saber dos respondentes se as comunidades virtuais das quais eles participam, são em sua maioria, internas ou externas às organizações em que trabalham. Conforme se observa na Tabela 8, 56.73% das comunidades virtuais de que os respondentes participam são externas às suas organizações e 43.27 são internas. Esse resultado demonstra que a maioria das comunidades virtuais de que os respondentes da amostra participam não está vinculada às suas organizações.

**Tabela 8: Vínculo da comunidade com a organização**

| <b>Vínculo da comunidade</b> | <b>Freqüência</b> | <b>Percentual</b> |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Interna à organização        | 164               | 43.27             |
| Externa à organização        | 215               | 56.73             |
| <b>Total</b>                 | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |

### 5.2.5 Classificação dos membros

Buscou-se identificar na amostra a quantidade de respondentes de acordo com a classificação dos membros de comunidades virtuais adotada no estudo: central, ativo e periférico. Com base nos dados da Tabela 9, a amostra em sua maioria é composta de membros periféricos (52.51%). Os membros ativos correspondem a 38.52% e os membros centrais representam 8.97%. Esse resultado indica que, apesar de a maioria dos respondentes participar com frequência das comunidades, diária ou semanalmente (Tabela 7), a participação deles não é ativa, conforme conceito de participação ativa adotado neste trabalho.

**Tabela 9: Classificação dos membros**

| <b>Classificação dos Membros</b> | <b>Freqüência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Central                          | 34                | 8.97              |
| Ativo                            | 146               | 38.52             |
| Periférico                       | 199               | 52.51             |
| <b>Total</b>                     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |

## 5.3 Fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais

A seguir, são apresentados os resultados dos dados quantitativos relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, constantes da hipótese

e dos relatos das entrevistas, num total de 17 fatores, que compuseram a terceira seção do questionário da pesquisa (Tabelas 10 a 26).

Conforme exposto no item 4.6 do Capítulo 4, que trata de materiais e métodos, foi usada uma escala de Likert composta de cinco opções associadas a um valor numérico de 1 a 5, em que o valor 3 representa o ponto neutro da escala. A partir dessa associação, para cada um dos fatores, foram levantadas as seguintes medidas: média aritmética, desvio padrão, valor mínimo e valor máximo.

Os comentários referentes à abordagem deste segmento serão feitos à parte, em subitem subsequente, na forma de síntese.

### 5.3.1 Fator 1 – Falta de clareza do domínio da comunidade

Os tópicos que são discutidos na comunidade não criam um senso de identidade comum entre os membros e não instigam o interesse deles (Tabela 10).

**Tabela 10: Falta de clareza do domínio da comunidade**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 19                | 5.01%             |
| Discordo                   | 2            | 131               | 34.56%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 47                | 12.41%            |
| Concordo                   | 4            | 132               | 34.83%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 50                | 13.19%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.16</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.18</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.2 Fator 2 – Falta de clareza dos objetivos da comunidade

Os membros não têm clareza sobre os objetivos da comunidade, ou seja, quais seus propósitos, quais resultados alcançar e quais benefícios e valores obter (Tabela 11).



**Tabela 11: Falta de clareza dos objetivos da comunidade**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 17                | 4.49%             |
| Discordo                   | 2            | 144               | 37.99%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 29                | 7.65%             |
| Concordo                   | 4            | 130               | 34.30%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 59                | 15.57%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.18</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.22</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.3 Fator 3 – Falta de tempo para participar da comunidade

Os membros não dispõem de tempo para participar das atividades da comunidade em razão do excesso de tarefas e demandas da estrutura formal do trabalho e dos compromissos da vida pessoal (Tabela 12).

**Tabela 12: Falta de tempo para participar da comunidade**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 10                | 2.64%             |
| Discordo                   | 2            | 72                | 19.00%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 33                | 8.70%             |
| Concordo                   | 4            | 171               | 45.12%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 93                | 24.54%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.69</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.11</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.4 Fator 4 – Medo de se expor no ambiente da comunidade

Receio de reações negativas as suas idéias, opiniões e práticas por parte de outros membros da comunidade e/ou da organização (Tabela 13).

Tabela 13: Medo de se expor no ambiente da comunidade

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 22                | 5.80%             |
| Discordo                   | 2            | 121               | 31.93%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 31                | 8.18%             |
| Concordo                   | 4            | 163               | 43.01%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 42                | 11.08%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.21</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.27</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.5 Fator 5 – Falta de suporte operacional à comunidade

Não existência de um roteiro ou guia de instruções para entender melhor como operar a comunidade e de pessoas designadas para esclarecer dúvidas e ajudar a resolver problemas operacionais (Tabela 14).

Tabela 14: Falta de suporte operacional à comunidade

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 15                | 3.96%             |
| Discordo                   | 2            | 103               | 27.18%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 56                | 14.77%            |
| Concordo                   | 4            | 158               | 41.69%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 47                | 12.40%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.31</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.11</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.6 Fator 6 – Falta de moderação atuante na comunidade

Não existência de uma pessoa responsável por estimular o debate, conectar os membros, manter o foco da comunidade, ajudar a estabelecer confiança e resolver conflitos ou, quando existente, essa pessoa não tem uma participação ativa e eficaz no desempenho da sua função na comunidade (Tabela 15).

Tabela 15: Falta de moderação atuante na comunidade

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 12                | 3.17%             |
| Discordo                   | 2            | 80                | 21.11%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 44                | 11.60%            |
| Concordo                   | 4            | 168               | 44.33%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 75                | 19.79%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.56</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.12</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.7 Fator 7 – Preconceito com relação à iniciativa de comunidade

Opinião preconcebida de que compartilhar idéias e gerar novos conhecimentos por meio de comunidades virtuais não funciona e que tudo isso não passa de mais um modismo (Tabela 16).

Tabela 16: Preconceito com relação à iniciativa de comunidade

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 47                | 12.40%            |
| Discordo                   | 2            | 159               | 41.95%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 57                | 15.04%            |
| Concordo                   | 4            | 88                | 23.22%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 28                | 7.39%             |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>2.71</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.16</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.8 Fator 8 – Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade

Os membros não acreditam nos benefícios que a comunidade pode gerar para si, para os outros e para a organização em termos de resultados (Tabela 17).

**Tabela 17: Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 25                | 6.60%             |
| Discordo                   | 2            | 129               | 34.04%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 42                | 11.07%            |
| Concordo                   | 4            | 152               | 40.11%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 31                | 8.18%             |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.09</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.15</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.9 Fator 9 – Rigidez na estrutura da comunidade

A estrutura da comunidade se assemelha à estrutura formal de uma organização, com exigência de participação e cobrança de resultados, o que leva à perda da sensação de liberdade, necessária à realização do trabalho colaborativo e voluntário (Tabela 18).

**Tabela 18: Rigidez na estrutura da comunidade**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 32                | 8.44%             |
| Discordo                   | 2            | 172               | 45.38%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 80                | 21.11%            |
| Concordo                   | 4            | 74                | 19.53%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 21                | 5.54%             |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>2.68</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.05</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.10 Fator 10 – Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade

A organização, os chefes e os colegas não reconhecem os esforços de participação na comunidade e não valorizam a contribuição (Tabela 19).

**Tabela 19: Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 15                | 3.96%             |
| Discordo                   | 2            | 93                | 24.54%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 68                | 17.93%            |
| Concordo                   | 4            | 160               | 42.22%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 43                | 11.35%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.32</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.08</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.11 Fator 11 – Falta de apoio da organização à comunidade

A organização não apóia explicitamente a iniciativa de comunidades virtuais, na medida em que gestores e líderes não consideram a participação na comunidade como parte das atividades organizacionais, não fazem referência à participação nas conversas privadas e nas reuniões de trabalho, não disponibilizam recursos materiais, técnicos e humanos, não alocam tempo para participação quando da distribuição de tarefas etc. (Tabela 20).

**Tabela 20: Falta de apoio da organização à comunidade**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 12                | 3.17%             |
| Discordo                   | 2            | 78                | 20.58%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 65                | 17.15%            |
| Concordo                   | 4            | 162               | 42.74%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 62                | 16.36%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.48</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.08</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.12 Fator 12 – Falta de confiança na comunidade

Não existência de clima de confiança entre os membros, o que contribui para uma ação de não colaboração e reciprocidade para com a comunidade, por entender que a sua idéia poderá ser utilizada para outros fins que não àqueles da comunidade ou até mesmo para uso de má fé (Tabela 21).

Tabela 21: Falta de confiança na comunidade

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 19                | 5.01%             |
| Discordo                   | 2            | 139               | 36.68%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 55                | 14.51%            |
| Concordo                   | 4            | 141               | 37.20%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 25                | 6.60%             |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.03</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.09</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.13 Fator 13 – Falta de realização de eventos presenciais na comunidade

Não realização de encontros presenciais para conhecer os membros pessoalmente, estreitar os laços de relacionamentos, aumentar o grau de conexão, contribuir para estabelecer confiança, realizar celebrações e confraternizar-se (Tabela 22).

Tabela 22: Falta de realização de eventos presenciais na comunidade

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 17                | 4.49%             |
| Discordo                   | 2            | 101               | 26.65%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 49                | 12.93%            |
| Concordo                   | 4            | 159               | 41.95%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 53                | 13.98%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.34</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.14</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.14 Fator 14 – Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito

Dificuldade em exprimir em palavras escritas idéias, opiniões e experiências, o que contribui para uma falsa percepção de que suas contribuições não são apropriadas ou são irrelevantes (Tabela 23).

**Tabela 23: Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 14                | 3.69%             |
| Discordo                   | 2            | 115               | 30.34%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 41                | 10.82%            |
| Concordo                   | 4            | 178               | 46.97%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 31                | 8.18%             |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.25</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.08</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.15 Fator 15 – Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade

Conhecimento insuficiente para acompanhar os assuntos discutidos na comunidade, não domínio de uma linguagem técnica e falta de habilidades básicas para contribuir com o desenvolvimento das práticas (Tabela 24).

**Tabela 24: Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 9                 | 2.37%             |
| Discordo                   | 2            | 120               | 31.66%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 49                | 12.94%            |
| Concordo                   | 4            | 167               | 44.06%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 34                | 8.97%             |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.25</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.07</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.16 Fator 16 – Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados

Os conteúdos gerados pela comunidade não são validados e os resultados deles decorrentes não são divulgados (Tabela 25).

**Tabela 25: Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 13                | 3.43%             |
| Discordo                   | 2            | 91                | 24.01%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 63                | 16.62%            |
| Concordo                   | 4            | 163               | 43.01%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 49                | 12.93%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.37</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.08</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.17 Fator 17 – Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento

Excesso de vaidade de alguns membros em demonstrar conhecimento sobre determinados assuntos, o que contribui para gerar um sentimento de antipatia por essas pessoas e inibir a participação de outras (Tabela 26).

**Tabela 26: Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento**

| <b>Opinião</b>             | <b>Valor</b> | <b>Frequência</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 1            | 12                | 3.17%             |
| Discordo                   | 2            | 103               | 27.18%            |
| Não tenho Opinião Formada  | 3            | 70                | 18.46%            |
| Concordo                   | 4            | 132               | 34.83%            |
| Concordo Totalmente        | 5            | 62                | 16.36%            |
| <b>Total das Respostas</b> | <b>-</b>     | <b>379</b>        | <b>100%</b>       |
| <b>Média</b>               | <b>3.34</b>  |                   |                   |
| <b>Desvio Padrão</b>       | <b>1.13</b>  |                   |                   |
| <b>Valor Mínimo</b>        | <b>1</b>     |                   |                   |
| <b>Valor Máximo</b>        | <b>5</b>     |                   |                   |

### 5.3.18 Síntese dos resultados

Na Tabela 27 são sintetizados os resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.

Conforme procedimento constante da alínea “iii” do item 4.6 do Capítulo 4, de materiais e métodos, verificou-se que os respondentes que compõem a amostra concordaram que a maioria dos fatores objeto da hipótese da pesquisa (levantados na literatura e entrevistas) são



barreiras à participação ativa em comunidades virtuais. A maioria dos fatores alcançou média acima de 3 e as medidas de dispersão das respostas (desvio padrão) foram baixas, variando entre 1.05 e 1.22. Dos 17 fatores, 15 foram validados pela amostra.

Quanto ao procedimento descrito na alínea “iv” do subitem 4.6 do Capítulo 4, de materiais e métodos, os dois fatores não validados pela amostra foram: fator 7 – *preconceito com relação à iniciativa de comunidades* e fator 9 – *rigidez na estrutura da comunidade*. Ambos alcançaram médias equivalentes a 2.71 e 2.68, respectivamente.

Ao proceder a análise dos dados levando-se em consideração a comparação entre grupos (membros ativos, centrais e periféricos; respondentes de comunidades internas e externas às organizações; respondentes do sexo feminino e masculino; e respondentes mais e menos experientes), os fatores acima também não foram considerados barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, o que reafirma o resultado da pesquisa com relação aos dados validados pela amostra como um todo. Assim, na apresentação dos resultados dos grupos, esses fatores não mais serão considerados.

Tabela 27: Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais

| Nº Fator | Fator   | Qtd. Resposta | Média | Desvio Padrão | Valor Mínimo | Valor Máximo |
|----------|---|---------------|-------|---------------|--------------|--------------|
| 1        | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 379           | 3.16  | 1.18          | 1            | 5            |
| 2        | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 379           | 3.18  | 1.22          | 1            | 5            |
| 3        | Falta de tempo para participar da comunidade  | 379           | 3.69  | 1.11          | 1            | 5            |
| 4        | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 379           | 3.21  | 1.17          | 1            | 5            |
| 5        | Falta de suporte operacional à comunidade   | 379           | 3.31  | 1.11          | 1            | 5            |
| 6        | Falta de moderação atuante na comunidade  | 379           | 3.56  | 1.12          | 1            | 5            |
| 7        | Preconceito com relação à iniciativa de comunidade  | 379           | 2.71  | 1.16          | 1            | 5            |
| 8        | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 379           | 3.09  | 1.15          | 1            | 5            |
| 9        | Rigidez na estrutura da comunidade  | 379           | 2.68  | 1.05          | 1            | 5            |
| 10       | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 379           | 3.32  | 1.08          | 1            | 5            |
| 11       | Falta de apoio da organização à comunidade  | 379           | 3.48  | 1.08          | 1            | 5            |
| 12       | Falta de confiança na comunidade  | 379           | 3.03  | 1.09          | 1            | 5            |
| 13       | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 379           | 3.34  | 1.14          | 1            | 5            |
| 14       | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 379           | 3.25  | 1.08          | 1            | 5            |
| 15       | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 379           | 3.25  | 1.07          | 1            | 5            |
| 16       | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 379           | 3.37  | 1.08          | 1            | 5            |
| 17       | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 379           | 3.34  | 1.13          | 1            | 5            |

Um dos motivos que poderia explicar o fato de os respondentes não perceberem o fator *preconceito com relação à iniciativa de comunidades* como uma barreira à participação ativa em comunidades virtuais é a restrição do uso do termo. Basicamente, o termo preconceito se restringe às ciências sociais e à psicologia. De acordo com Silva (1987, p. 962-963), nas ciências sociais “o termo é usado quase que exclusivamente em relação aos grupos étnicos.” E, na psicologia, “em geral os psicólogos se referem a uma atitude como preconceito, quando ela não está de acordo com testes adequados da realidade dos atributos do grupo contra o qual é dirigida, nem se baseia neles.” Na cultura brasileira, o termo preconceito é mais usado no sentido definido pelas ciências sociais. Soma-se a isso o fato de que no Brasil é de hábito camuflar o preconceito. As pessoas costumam esconder seus preconceitos com receio de não serem consideradas “politicamente corretas”, uma vez que a História do Brasil, equivocadamente, sempre buscou retratar o País como livre de preconceitos, uma nação “de povo racialmente democrático”.

*Rigidez na estrutura da comunidade* é uma barreira largamente comentada na literatura quando se trata de comunidades virtuais constituídas no ambiente das organizações. Entretanto, quando se comparou as percepções dos respondentes de comunidades virtuais internas e externas às organizações, a média do fator foi a mesma (2.68), apesar de os respondentes de comunidades virtuais externas serem maioria. O que poderia explicar a não percepção desse fator como uma barreira à participação ativa em comunidades virtuais pela amostra, é o fato de que as comunidades virtuais no Brasil, em grande parte, ainda apresentam uma estrutura mais fluida do que rígida. Contudo, é sabido que o grande desafio das práticas de gestão do conhecimento, entre as quais se incluem as comunidades virtuais, é mesclar estabilidade e flexibilidade. Estruturas rígidas impossibilitam a criatividade e inovação e estruturas muito fluídas conduzem à desintegração (ALLEE, 2003, p. 232).

De acordo com os procedimentos das alíneas “v” e “vi” do item 4.6 do Capítulo 4, de materiais e métodos, apresenta-se na Tabela 28 a classificação dos fatores por ordem de importância. Os fatores foram classificados em ordem decrescente de importância. O valor da média é indicativo da importância dos fatores; quanto maior a média, maior a importância do fator.

**Tabela 28: Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância**

| <b>Classificação</b> | <b>Nº Fator</b> | <b>Fator</b>  | <b>Qtd. Resposta</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> | <b>Valor Mínimo</b> | <b>Valor Máximo</b> |
|----------------------|-----------------|---|----------------------|--------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| 1                    | 03              | Falta de tempo para participar da comunidade  | 379                  | 3.69         | 1.11                 | 1                   | 5                   |
| 2                    | 06              | Falta de moderação atuante na comunidade  | 379                  | 3.56         | 1.12                 | 1                   | 5                   |
| 3                    | 11              | Falta de apoio da organização à comunidade  | 379                  | 3.48         | 1.08                 | 1                   | 5                   |
| 4                    | 16              | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 379                  | 3.37         | 1.08                 | 1                   | 5                   |
| 5                    | 13              | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 379                  | 3.34         | 1.14                 | 1                   | 5                   |
| 6                    | 17              | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 379                  | 3.34         | 1.13                 | 1                   | 5                   |
| 7                    | 10              | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 379                  | 3.32         | 1.08                 | 1                   | 5                   |
| 8                    | 05              | Falta de suporte operacional à comunidade   | 379                  | 3.31         | 1.11                 | 1                   | 5                   |
| 9                    | 14              | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 379                  | 3.25         | 1.08                 | 1                   | 5                   |
| 10                   | 15              | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 379                  | 3.25         | 1.07                 | 1                   | 5                   |
| 11                   | 04              | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 379                  | 3.21         | 1.17                 | 1                   | 5                   |
| 12                   | 02              | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 379                  | 3.18         | 1.22                 | 1                   | 5                   |
| 13                   | 01              | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 379                  | 3.16         | 1.18                 | 1                   | 5                   |
| 14                   | 08              | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade:   | 379                  | 3.09         | 1.15                 | 1                   | 5                   |
| 15                   | 12              | Falta de confiança na comunidade  | 379                  | 3.03         | 1.09                 | 1                   | 5                   |

Não causou surpresa constatar que *falta de tempo para participar da comunidade* foi considerado o fator mais importante, classificado em primeiro lugar em ordem de importância, alcançando uma média de 3.69. Desde o início deste estudo, a autora vem percebendo ser esse um fator muito presente nos relatos das pessoas. Ao discorrer sobre o tema da pesquisa, as pessoas comentavam ter vontade de participar mais das comunidades virtuais de que são membros, mas a falta de tempo, decorrente do excesso de atividades, não permitia uma participação mais freqüente.

Entretanto, apesar dessa constatação, é freqüente o entendimento de diversos autores e profissionais que lidam com questões de fundo psicológico e emocional, como por exemplo, psicólogos e educadores, a menção de que a falta de tempo em muitos casos não passa de uma argumentação simplista e até mesmo ingênua, para justificar as causas reais de um determinado problema. É possível que uma pessoa, frente a uma atividade desconfortável ou desconhecida que lhe é atribuída, alegue indisponibilidade de tempo para executá-la. Neste caso, estamos diante do que alguns autores chamam de dimensão psicológica do tempo. O que resumidamente significa dizer que, se uma pessoa gosta daquilo que faz, o tempo passa sem que ela se dê conta. Por outro lado, se o que ela faz não lhe agrada, ou lhe causa um sentimento de insegurança ou medo, o tempo se arrasta, resultando em tarefas não cumpridas ou simplesmente rejeitadas.

Uma outra dimensão da variável tempo refere-se à administração do tempo. Muitas vezes não é a questão da falta de tempo que se faz presente na vida das pessoas, mas a dificuldade em gerenciar o tempo, de forma a distribuí-lo de acordo com as tarefas a serem realizadas. Quando isso acontece, é comum que as pessoas se sintam constantemente atrasadas com relação aos seus afazeres, o que acaba gerando um sentimento de culpa e até mesmo de incompetência. Uma maneira de aliviar esse sentimento e camuflar a sua real origem é utilizar-se da justificativa da falta de tempo.

Isso não implica dizer que a falta de tempo verdadeiramente não exista ou não esteja presente em diversos momentos do cotidiano das pessoas. Para atender às exigências de uma nova era, em que informação e conhecimento vêm se tornando os principais ativos da economia, com forte impacto na vida dos cidadãos, os indivíduos têm dedicado, cada vez mais, parte significativa de seu tempo para manterem-se atualizados. Porém, é importante procurar distinguir o que de fato é falta de tempo daquilo que se esconde por trás dela.

Também não foi motivo de surpresa a classificação em segundo lugar em ordem de importância do fator *falta de moderação atuante na comunidade*, com uma média de 3.56. Vários estudos apontam para a importância do papel do moderador como um aspecto determinante à dinamicidade das comunidades virtuais. Para isso, é fundamental que ele possua competência e disponha de tempo para estimular os relacionamentos, reconhecer as necessidades individuais das pessoas e transformá-las em necessidades do grupo e promover o desenvolvimento dos membros. Entretanto, por experiência própria da autora e relatos obtidos nas entrevistas, observa-se que muitas comunidades negligenciam a importância do papel do moderador, seja em razão da escolha errada da pessoa, tendo em vista a não definição de um perfil alinhado às competências básicas necessárias ao exercício da função, seja em razão da falta de apoio dos patrocinadores, ou da adoção de uma estrutura muito fluída para as comunidades virtuais.

Dois fatores causaram surpresa quando verificada a ordem de importância. O primeiro, *exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento*, com uma média de 3.34, ficou posicionado em sexto lugar. Trata-se de um achado da primeira etapa da pesquisa de campo. Não foi encontrado na literatura pesquisada nenhum registro ou referência de que exibicionismo ou esnobismo de alguns membros pudesse causar inibição à participação de outros. O segundo, *falta de confiança na comunidade*, trata-se de um fator bastante ressaltado na literatura consultada, entretanto, para a amostra, ele foi o fator menos importante à constituição de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, ocupando a última posição em ordem de importância, com uma média de 3.03.

Por se tratar de uma função da interação humana, a confiança é uma variável que comporta uma variedade de definições. Ela é racional e relacional, na medida em que implica julgamento da situação e depende de e em que ou quem se confia. A confiança está relacionada, entre outros fatores, à informação disponível, ao risco envolvido e à expectativa positiva que uma pessoa tem com relação à outra pessoa, organização ou processo, baseada em desempenho passado e garantias futuras.

Embora se saiba que confiança não é o bastante para promover a cooperação, é possível afirmar que se trata de um elemento necessário ao desenvolvimento do trabalho colaborativo, seja no ambiente presencial ou virtual. De acordo com Krogh, Ichijo & Nonaka (2001, p. 66), “a confiança lança as bases do trabalho colaborativo em redes de interações”, o que implica dizer que estreitar os laços de confiança entre as pessoas pode contribuir para potenciali-

zar o comportamento cooperativo. Nesse sentido, compreender os mecanismos da confiança no contexto dos ambientes virtuais pode vir a ajudar a compreender outras barreiras que neste estudo foram consideradas mais importantes do que a confiança.

Na questão 27, uma questão aberta e opcional, perguntou-se aos respondentes se, com base na percepção e experiência de cada um, eles identificavam outros fatores além daqueles constantes do questionário da pesquisa.

A maioria dos respondentes utilizou o espaço para fazer relatos reafirmando os fatores constantes do questionário e, em alguns casos exemplificando situações vivenciadas. Outros fizeram uso do espaço para falar sobre as dificuldades que tiveram para responder algumas questões do questionário. Especificamente, foram abordados três tipos de dificuldades: (i) desconforto com relação à escala utilizada. Dois respondentes sentiram falta na escala da opção “concordo/discordo parcialmente” e outro discordou de a opção “não tenho opinião formada” ser a opção intermediária da escala; (ii) dois respondentes levantaram a necessidade de questionários diferentes, ou seções separadas dentro de um mesmo questionário, para captar a percepção dos participantes de comunidades internas e externas às organizações, por entenderem existir características específicas que diferenciam esses tipos de comunidades. Ambos os respondentes informaram terem respondido ao questionário na condição de membros de comunidades externas, apesar de também participarem de comunidades internas; e (iii) dois respondentes relataram dificuldade em se posicionar com relação à classificação dos membros. Esses respondentes informaram que participavam como membro central em algumas comunidades e como ativo ou periférico em outras. Um deles informou que havia respondido ao questionário na condição de membro central. O outro não fez nenhuma declaração a esse respeito.

Cinquenta respondentes propuseram novos fatores. Na Tabela 29, são apresentados os fatores mais sugeridos e respectivas quantidades de respostas.

**Tabela 29: Resultados relativos a outros possíveis fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais indicados pelos respondentes**

| <b>Fator</b>   | <b>Nº respondentes</b> |
|--|------------------------|
| Falta de cultura da sociedade e das organizações com relação às práticas de gestão do conhecimento | 18                     |
| Falta de educação digital  | 15                     |
| Falta de interesse pessoal em compartilhar informação e conhecimento                               | 5                      |

A seguir, apresenta-se os resultados relativos à comparação entre membros centrais, ativos e periféricos; respondentes de comunidades internas e externas às organizações; respondentes do sexo feminino e masculino; e respondentes mais e menos experientes. Nas análises referentes à comparação por classificação da importância dos fatores, considerou-se como relevantes as diferenças iguais ou superiores a cinco pontos entre as percepções dos membros dos respectivos grupos comparados.

#### **5.4 Comparação dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais entre membros centrais, ativos e periféricos**

Conforme relatado no item 3.8 do Capítulo 3, de revisão de literatura, foi adotada neste trabalho a classificação dos membros em central, ativo e periférico (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 57).

Com base na definição de membro central, ativo e periférico que constou do questionário da pesquisa, os respondentes se auto-classificaram, indicando o tipo de membro que mais se adequava ao seu perfil. De um total de 379 respondentes, 34 se classificaram como membros centrais, 146 como membros ativos e 199 como membros periféricos. Na Tabela 30, apresenta-se os resultados comparando as percepções dos membros centrais, ativos e periféricos com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.



**Tabela 30: Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando membros centrais, ativos e periféricos**

| Nº Fator | Fator  | Membros Centrais |       |               | Membros Ativos |       |               | Membros Periféricos |       |               |
|----------|--|------------------|-------|---------------|----------------|-------|---------------|---------------------|-------|---------------|
|          |  | Qtd Resp         | Média | Desvio Padrão | Qtd Resp       | Média | Desvio Padrão | Qtd Resp            | Média | Desvio Padrão |
| 1        | Falta de clareza do domínio da comunidade  | 34               | 3.0   | 1.25          | 146            | 3.03  | 1.23          | 199                 | 3.29  | 1.11          |
| 2        | Falta de clareza dos objetivos da comunidade   | 34               | 3.14  | 1.35          | 146            | 3.02  | 1.25          | 199                 | 3.30  | 1.16          |
| 3        | Falta de tempo para participar da comunidade   | 34               | 3.35  | 1.27          | 146            | 3.48  | 1.16          | 199                 | 3.91  | 1.00          |
| 4        | Medo de se expor no ambiente da comunidade   | 34               | 3.02  | 1.26          | 146            | 3.27  | 1.12          | 199                 | 3.20  | 1.19          |
| 5        | Falta de suporte operacional à comunidade  | 34               | 3.44  | 1.23          | 146            | 3.13  | 1.11          | 199                 | 3.42  | 1.08          |
| 6        | Falta de moderação atuante na comunidade   | 34               | 3.52  | 1.30          | 146            | 3.43  | 1.18          | 199                 | 3.66  | 1.03          |
| 8        | Ceticismo com relação a iniciativa de comunidade   | 34               | 3.29  | 1.38          | 146            | 2.91  | 1.17          | 199                 | 3.18  | 1.07          |
| 10       | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                             | 34               | 3.47  | 1.21          | 146            | 3.19  | 1.10          | 199                 | 3.39  | 1.03          |
| 11       | Falta de apoio da organização à comunidade   | 34               | 3.44  | 1.13          | 146            | 3.33  | 1.12          | 199                 | 3.60  | 1.04          |
| 12       | Falta de confiança na comunidade   | 34               | 2.94  | 1.20          | 146            | 2.93  | 1.14          | 199                 | 3.13  | 1.04          |
| 13       | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                     | 34               | 3.61  | 1.12          | 146            | 3.26  | 1.18          | 199                 | 3.35  | 1.11          |
| 14       | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito  | 34               | 3.61  | 1.07          | 146            | 3.17  | 1.08          | 199                 | 3.25  | 1.09          |
| 15       | Falta de conhecimento pré-existente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 34               | 3.05  | 1.09          | 146            | 3.26  | 1.10          | 199                 | 3.28  | 1.04          |
| 16       | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                   | 34               | 3.23  | 1.28          | 146            | 3.22  | 1.11          | 199                 | 3.51  | 1.01          |
| 17       | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                   | 34               | 3.23  | 1.20          | 146            | 3.39  | 1.15          | 199                 | 3.31  | 1.10          |

Os membros centrais não consideraram barreiras à participação ativa em comunidades virtuais os fatores: *falta de clareza do domínio da comunidade* (média 3.0) e *falta de confiança na comunidade* (média 2.94).

No que se refere à questão da clareza do domínio da comunidade, acredita-se que essa percepção esteja relacionada ao fato de que os membros centrais são as pessoas mais envolvidas com a comunidade. Em geral, eles são os idealizadores da comunidade. Para eles, a questão do domínio da comunidade é algo que se apresenta muito claro, pois é a partir da identificação do domínio que o grupo se constitui.

Quanto à questão da confiança entende-se que, por se tratar de um grupo pequeno, de acordo com Wenger, McDermot & Snyder, (2002, p. 57), em torno de 10% da população da comunidade, a falta de confiança é uma questão inexistente ou já resolvida. O fato de esse grupo ser composto por pessoas que desempenham alguma função de liderança na comunidade, como por exemplo, patrocinadores, administradores, coordenadores, moderadores, entre outros, já enseja uma necessidade de maior contato entre si, o que pode contribuir para estabelecer empatia e confiança.

Os membros ativos não concordaram ser barreiras à participação ativa em comunidades virtuais os fatores: *falta de confiança na comunidade* (média 2.91) e *ceticismo com relação à iniciativa de comunidade* (média 2.93).

Por se tratar de um grupo com uma participação mais comprometida e freqüente (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 56), é de supor que eles acreditem na utilidade da sua participação e nos benefícios que a comunidade pode gerar em seu favor, o que contribui para que não vejam ceticismo e falta de confiança como fatores inibidores à participação.

Os membros periféricos concordaram que todos os fatores validados pela amostra são barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.

A seguir, apresenta-se os resultados dos membros centrais, ativos e periféricos, classificados por ordem de importância dos fatores, conforme demonstrado na Tabela 31.

**Tabela 31: Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando membros centrais, ativos e periféricos por ordem de importância dos fatores**

| Nº Fator | Fator  | Geral | Classificação por importância |                |                     |
|----------|--|-------|-------------------------------|----------------|---------------------|
|          |  |       | Membros Centrais              | Membros Ativos | Membros Periféricos |
| 1        | Falta de clareza do domínio da comunidade  | 13    | -                             | 12             | 10                  |
| 2        | Falta de clareza dos objetivos da comunidade   | 12    | 11                            | 13             | 9                   |
| 3        | Falta de tempo para participar da comunidade   | 1     | 7                             | 1              | 1                   |
| 4        | Medo de se expor no ambiente da comunidade   | 11    | 13                            | 5              | 13                  |
| 5        | Falta de suporte operacional à comunidade  | 8     | 5                             | 11             | 5                   |
| 6        | Falta de moderação atuante na comunidade   | 2     | 3                             | 2              | 2                   |
| 8        | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade   | 14    | 8                             | -              | 14                  |
| 10       | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                             | 7     | 4                             | 9              | 6                   |
| 11       | Falta de apoio da organização à comunidade   | 3     | 6                             | 4              | 3                   |
| 12       | Falta de confiança na comunidade   | 15    | -                             | -              | 15                  |
| 13       | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                     | 5     | 1                             | 7              | 7                   |
| 14       | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito  | 9     | 2                             | 10             | 12                  |
| 15       | Falta de conhecimento pré-existente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 10    | 12                            | 6              | 11                  |
| 16       | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                   | 4     | 9                             | 8              | 4                   |
| 17       | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                   | 6     | 10                            | 3              | 8                   |

Algumas diferenças foram consideradas relevantes quando feitas as comparações das percepções dos membros centrais, ativos e periféricos com relação à ordem de importância dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.

O fator *falta de tempo para participar da comunidade* foi classificado em primeiro lugar em ordem de importância pelos membros ativos e periféricos. Por sua vez, os membros centrais o classificaram em sétimo lugar. O fato de os membros centrais não perceberem esse fator como uma barreira tão importante quanto os demais, pode ser explicado em razão das funções estratégicas (patrocinadores, administradores de ambiente, coordenadores, moderadores etc.) que eles desempenham na comunidade. Por tratarem de pessoas centrais à comunidade, elas tendem a se sentirem mais comprometidas em participar, o que as levam a alocar tempo em suas agendas para essa finalidade.

*Medo de se expor no ambiente da comunidade* se apresentou como o quinto fator mais importante na percepção dos membros ativos, destoando da opinião dos membros centrais e periféricos que, igualmente, o posicionaram em décimo terceiro lugar. Era de se esperar que o *medo de se expor no ambiente da comunidade* fosse percebido como um fator mais importante por parte dos membros periféricos, pois os membros ativos, assim como os centrais, são considerados aqueles cuja participação é tida como mais colaborativa, recíproca, influente e freqüente, em comparação com os membros periféricos.

*Falta de suporte operacional à comunidade* foi classificado como o quinto fator mais importante para os membros centrais e periféricos, destoando da percepção dos membros ativos, que classificaram o fator em décimo primeiro lugar. O fato de os membros centrais considerarem o fator como o quinto mais importante causou surpresa. Em tese, o grupo central é o que mais conhece o processo de funcionamento e operação das comunidades virtuais. É comum que as pessoas responsáveis pelo suporte operacional da comunidade, aquelas que detêm conhecimento detalhado do *software* de comunidades, façam parte do grupo central.

Enquanto os membros ativos não perceberam *ceticismo com relação à iniciativa de comunidade* como um fator constituinte de barreira à participação ativa em comunidades virtuais, os membros periféricos o posicionaram em décimo quarto lugar em ordem de importância, e os membros centrais o classificaram na oitava posição. Esse resultado requer uma avaliação qualitativa da percepção dos membros centrais, para entender melhor a leitura que eles fizeram desse fator. Será que eles interpretaram *ceticismo* em relação a eles próprios ou em

relação aos outros? Entende-se que acreditar na iniciativa de comunidade é a principal razão para que um grupo promova a criação da comunidade, tarefa afeta ao grupo central, considerado o núcleo ou o coração da comunidade (Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

Enquanto os membros ativos e periféricos classificaram o fator *falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade* em nono e sexto lugares, respectivamente, os membros centrais o classificaram em quarto lugar. Essa diferença de percepção entre membros centrais e ativos, especialmente, denota que as pessoas no centro da comunidade estão se ressentindo mais da falta de reconhecimento à participação. Por se tratar de pessoas com funções de responsabilidade junto à comunidade, o não reconhecimento da sua contribuição pode estar gerando, mais nesse grupo do que nos outros, um sentimento de desânimo. Em se tratando do grupo central isso é preocupante, pois este precisa estar altamente motivado para realizar o seu trabalho e motivar os demais.

*Falta de realização de eventos presenciais na comunidade* foi considerado o fator mais importante para os membros centrais. Para os membros ativos e periféricos ele foi classificado, igualmente, em sétimo lugar em ordem de importância. Esse resultado, além de surpreendente, é preocupante, pois uma das principais funções do grupo central é cuidar dos relacionamentos no ambiente da comunidade, o que inclui a promoção de eventos que visem a fortalecer o grau de conexão dos membros, a exemplo dos encontros presenciais.

Para os membros centrais, o fator *dificuldade dos membros em se expressarem por escrito* foi classificado em segundo lugar em ordem de importância, destoando das percepções dos membros ativos e periféricos, que classificaram o fator em décima e décima segunda posições, respectivamente. Causou surpresa constatar que os membros centrais consideraram o fator muito importante, enquanto os membros periféricos, especialmente, o consideraram pouco importante. Era de se esperar que os membros periféricos fossem os que dariam maior importância ao fator. De acordo com a literatura, uma das razões de as pessoas não participarem de forma mais ativa das comunidades virtuais está relacionada ao fato de elas acharem que as suas contribuições não são relevantes ou apropriadas (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Essa percepção muitas vezes é oriunda da dificuldade que algumas pessoas têm de expressar em palavras escritas suas idéias, pensamentos e opiniões.

*Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade* foi considerado o sexto fator mais importante pelos membros ativos. Essa per-

cepção difere da percepção dos membros centrais e periféricos, que classificaram o fator na décima segunda e décima primeira posições, respectivamente. Esse resultado permite inferir que não é a falta de conhecimento preexistente a respeito do quê é discutido na comunidade que impede os membros periféricos de terem uma participação mais ativa nesses ambientes, uma vez que o fator foi considerado por eles como pouco importante.

Na opinião dos membros periféricos, *falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados* foi o quarto fator considerado mais importante, destoando da percepção dos membros centrais e ativos que classificaram o fator na nona e oitava posições, respectivamente. Entende-se, a partir desse resultado, que os membros periféricos tendem a utilizar as comunidades virtuais com uma finalidade mais objetiva, no sentido de buscar respostas para problemas específicos que requerem soluções práticas (Ardichvili, Page & Wentling, 2003). Para as pessoas que utilizam as comunidades virtuais com essa finalidade, encontrar uma solução prática e precisa é um motivo forte para a participação. Quando isso não ocorre, a tendência da pessoa é restringir a participação, o que pode contribuir, inclusive, para o seu desligamento da comunidade.

Destaca-se também a diferença de percepção dos membros ativos com relação à ordem de importância do fator *exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento* em comparação com os membros centrais e periféricos. Enquanto os membros ativos classificaram o fator como o terceiro mais importante, os centrais o classificaram em décimo lugar e os periféricos em oitavo. Esperava-se que esse fator estivesse mais afeto aos membros periféricos do que aos ativos, tendo em vista que uma das razões que explica a condição de periféricos é o fato de essas pessoas não perceberem as suas contribuições como apropriadas ou relevantes ao contexto das discussões desenvolvidas nos ambientes virtuais. Isso faz com que elas se mantenham na condição de observadores silenciosos (WENGER, MCDERMOTT & SNYDER, 2002). Nesse sentido, é de supor que o exibicionismo por parte de outros membros reforçaria essa percepção nos membros periféricos.

Por último, ressalta-se a preocupação em constatar que dos cinco fatores posicionados nos primeiros lugares em ordem de importância pelos membros centrais, três deles – *falta de realização de eventos presenciais na comunidade* (primeiro lugar); *falta de moderação atuante na comunidade* (terceiro lugar); e *falta de suporte operacional à comunidade* (quinto lugar) – tratam de questões relacionadas às funções que as pessoas desse grupo desempenham na comunidade e que, direta ou indiretamente, são de sua responsabilidade.

Diversos estudos indicam que o sucesso de uma comunidade virtual tem muito a ver com a vitalidade de suas lideranças. Portanto, é dever do líder estar atento às funções de sua responsabilidade. A preocupação com uma moderação atuante é uma questão que diz respeito diretamente às lideranças da comunidade. Uma das funções-chaves do moderador ou coordenador é planejar e facilitar os eventos da comunidade, o que inclui a realização de encontros presenciais (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002, p. 80). Prover suporte operacional aos membros é também uma responsabilidade do grupo central. Geralmente, as pessoas especializadas nas ferramentas de comunidades virtuais fazem parte desse grupo.

Os líderes devem estar aptos para identificar as dificuldades dos membros e buscar soluções. Eles são líderes justamente porque são indivíduos respeitados e bem relacionados na comunidade. Esse prestígio lhes confere poder para acionar pessoas e esferas organizacionais capazes de ajudá-los a superar as barreiras por eles classificadas como importantes.

Fazendo-se uma correlação das percepções do grupo central com relação aos três fatores acima mencionados com o fator *falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade* (quarto lugar em ordem de importância), é possível que as pessoas desse grupo, ao não se perceberem reconhecidas por suas contribuições à comunidade, estejam se sentindo desanimadas. Esse sentimento pode estar provocando um comportamento de menos compromisso para com a comunidade.

Para uma melhor visualização, nas Tabelas 32, 33 e 34 apresenta-se, de forma individualizada, os fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, por grau de importância, na percepção dos membros centrais, ativos e periféricos, respectivamente.

**Tabela 32: Resultados relativos à percepção dos membros centrais com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância**

| <b>Classificação</b> | <b>Fator</b>  | <b>Qtd. Resp.</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio padrão</b> |
|----------------------|---|-------------------|--------------|----------------------|
| 1                    | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 34                | 3.61         | 1.12                 |
| 2                    | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 34                | 3.61         | 1.07                 |
| 3                    | Falta de moderação atuante na comunidade  | 34                | 3.52         | 1.30                 |
| 4                    | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 34                | 3.47         | 1.21                 |
| 5                    | Falta de suporte operacional à comunidade   | 34                | 3.44         | 1.23                 |
| 6                    | Falta de apoio da organização à comunidade  | 34                | 3.44         | 1.13                 |
| 7                    | Falta de tempo para participar da comunidade  | 34                | 3.25         | 1.27                 |
| 8                    | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 34                | 3.29         | 1.38                 |
| 9                    | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 34                | 3.23         | 1.28                 |
| 10                   | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 34                | 3.23         | 1.20                 |
| 11                   | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 34                | 3.14         | 1.35                 |
| 12                   | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 34                | 3.05         | 1.09                 |
| 13                   | Medo de se expor na comunidade  | 34                | 3.02         | 1.26                 |

**Tabela 33: Resultados relativos à percepção dos membros ativos com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância**

| <b>Classificação</b> | <b>Fator</b>  | <b>Qtd. Resp.</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio padrão</b> |
|----------------------|---|-------------------|--------------|----------------------|
| 1                    | Falta de tempo para participar da comunidade  | 146               | 3.48         | 1.16                 |
| 2                    | Falta de moderação atuante na comunidade  | 146               | 3.43         | 1.18                 |
| 3                    | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 146               | 3.39         | 1.15                 |
| 4                    | Falta de apoio da organização à comunidade  | 146               | 3.33         | 1.12                 |
| 5                    | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 146               | 3.27         | 1.12                 |
| 6                    | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 146               | 3.26         | 1.10                 |
| 7                    | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 146               | 3.26         | 1.18                 |
| 8                    | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 146               | 3.22         | 1.11                 |
| 9                    | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 146               | 3.19         | 1.10                 |
| 10                   | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 146               | 3.17         | 1.08                 |
| 11                   | Falta de suporte operacional à comunidade   | 146               | 3.13         | 1.11                 |
| 12                   | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 146               | 3.03         | 1.23                 |
| 13                   | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 146               | 3.02         | 1.25                 |



**Tabela 34: Resultados relativos à percepção dos membros periféricos com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância**

| <b>Classificação</b> | <b>Fator</b>  | <b>Qtd. Resp.</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio padrão</b> |
|----------------------|---|-------------------|--------------|----------------------|
| 1                    | Falta de tempo para participar da comunidade  | 199               | 3.91         | 1.00                 |
| 2                    | Falta de moderação atuante na comunidade  | 199               | 3.66         | 1.03                 |
| 3                    | Falta de apoio da organização à comunidade  | 199               | 3.60         | 1.04                 |
| 4                    | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 199               | 3.51         | 1.01                 |
| 5                    | Falta de suporte operacional às comunidades   | 199               | 3.42         | 1.08                 |
| 6                    | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 199               | 3.39         | 1.03                 |
| 7                    | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 199               | 3.35         | 1.11                 |
| 8                    | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 199               | 3.31         | 1.10                 |
| 9                    | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 199               | 3.30         | 1.16                 |
| 10                   | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 199               | 3.29         | 1.11                 |
| 11                   | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 199               | 3.28         | 1.04                 |
| 12                   | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 199               | 3.25         | 1.09                 |
| 13                   | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 199               | 3.20         | 1.19                 |
| 14                   | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 199               | 3.18         | 1.07                 |
| 15                   | Falta de confiança na comunidade  | 199               | 3.13         | 1.04                 |

### **5.5 Comparação dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais entre respondentes de comunidades internas e externas às organizações**

Com relação às comunidades de que participam, foi perguntado aos respondentes se a maioria era interna ou externa às organizações em que trabalham. Do total de 379 respondentes, 164 responderam que eram internas e 215 externas. Na Tabela 35, apresenta-se os resultados dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, comparando-se as percepções dos respondentes de comunidades internas e externas às organizações.

Os participantes de comunidades internas às organizações em que trabalham concordaram com todos os fatores validados pela amostra.

Tabela 35: Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando comunidades internas e externas

| Nº Fator | Fator   | Internas   |       |               | Externas   |       |               |
|----------|---|------------|-------|---------------|------------|-------|---------------|
|          |   | Qtd. Resp. | Média | Desvio Padrão | Qtd. Resp. | Média | Desvio Padrão |
| 1        | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 164        | 3.23  | 1.08          | 215        | 3.11  | 1.25          |
| 2        | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 164        | 3.25  | 1.17          | 215        | 3.13  | 1.26          |
| 3        | Falta de tempo para participar da comunidade  | 164        | 3.78  | 1.10          | 215        | 3.63  | 1.12          |
| 4        | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 164        | 3.25  | 1.14          | 215        | 3.19  | 1.19          |
| 5        | Falta de suporte operacional à comunidade   | 164        | 3.41  | 1.07          | 215        | 3.23  | 1.14          |
| 6        | Falta de moderação atuante na comunidade  | 164        | 3.73  | 1.04          | 215        | 3.43  | 1.16          |
| 8        | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 164        | 3.25  | 1.11          | 215        | 2.96  | 1.16          |
| 10       | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 164        | 3.43  | 1.00          | 215        | 3.23  | 1.13          |
| 11       | Falta de apoio da organização à comunidade  | 164        | 3.50  | 1.05          | 215        | 3.47  | 1.10          |
| 12       | Falta de confiança na comunidade  | 164        | 3.10  | 1.02          | 215        | 2.98  | 1.14          |
| 13       | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 164        | 3.56  | 1.05          | 215        | 3.17  | 1.18          |
| 14       | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 164        | 3.42  | 1.03          | 215        | 3.12  | 1.10          |
| 15       | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 164        | 3.35  | 1.03          | 215        | 3.18  | 1.09          |
| 16       | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 164        | 3.46  | 1.08          | 215        | 3.31  | 1.08          |
| 17       | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 164        | 3.39  | 1.11          | 215        | 3.30  | 1.15          |

Para os participantes de comunidades externas, não são barreiras à participação ativa em comunidades virtuais os fatores: *ceticismo com relação à iniciativa de comunidade* (média 2.96) e *falta de confiança na comunidade* (média 2.98).

No que se refere ao ceticismo, acredita-se que a decisão de participar de comunidades externas à organização em que trabalha tem a ver com a liberdade de escolha da pessoa no tocante a sua vida pessoal. Segundo Forsberg (2002, p. 24), a escolha por uma participação voluntária, “É como se apaixonar – algo novo, emocionante e divertido no começo.” Nesse sentido, acreditar que a comunidade lhe trará benefício conta muito nesse processo de escolha.

A questão da confiança tem uma ligação com a da credibilidade, pois as pessoas tendem a acreditar naquilo em que confiam. Em se tratando de comunidades virtuais externas às organizações, geralmente as pessoas são convidadas por outras do seu relacionamento pessoal, o que potencializa a confiança e a credibilidade. Ardichvili, Page & Wentling (2003, p. 73) comentam que as pessoas se sentem mais confiantes em participar de comunidades virtuais quando elas incluem um substancial número de pessoas que já são do seu conhecimento. Nas comunidades externas às organizações, é comum a formação de grupos por afinidades. Esses grupos tendem a criar subgrupos e realizarem encontros presenciais com mais frequência.

A seguir, apresenta-se os resultados da percepção dos respondentes de comunidades internas e externas às organizações, classificados por ordem de importância, conforme demonstrado na Tabela 36.

Uma diferença marcante é que os participantes de comunidades internas consideraram *falta de realização de eventos presenciais na comunidade* um fator mais importante (terceira colocação) do que os que participam de comunidades externas (décima colocação). Acredita-se que a percepção dos participantes de comunidades externas com relação à pouca importância dada a esse fator tem a ver com o fato de que eles são mais propensos à realização de eventos presenciais. Conforme comentado anteriormente, nas comunidades externas às organizações é comum a formação de grupos por afinidades, criando-se subgrupos menores, mais fáceis de se organizarem para encontros face a face.

**Tabela 36: Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando comunidades internas e externas por ordem de importância**

| Nº Fator | Fator   | Classificação por importância |          |          |
|----------|---|-------------------------------|----------|----------|
|          |   | Geral                         | Internas | Externas |
| 1        | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 13                            | 14       | 13       |
| 2        | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 12                            | 11       | 11       |
| 3        | Falta de tempo para participar da comunidade  | 1                             | 1        | 1        |
| 4        | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 11                            | 12       | 8        |
| 5        | Falta de suporte operacional à comunidade   | 8                             | 8        | 6        |
| 6        | Falta de moderação atuante na comunidade  | 2                             | 2        | 3        |
| 8        | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 14                            | 13       | -        |
| 10       | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 7                             | 6        | 7        |
| 11       | Falta de apoio da organização à comunidade  | 3                             | 4        | 2        |
| 12       | Falta de confiança na comunidade  | 15                            | 15       | -        |
| 13       | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 5                             | 3        | 10       |
| 14       | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 9                             | 7        | 12       |
| 15       | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 10                            | 10       | 9        |
| 16       | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 4                             | 5        | 4        |
| 17       | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 6                             | 9        | 5        |

Observa-se que, para os participantes de comunidades externas, a realização de encontros presenciais guarda uma relação de proximidade, em ordem de importância, com confiança na comunidade. Enquanto *falta de realização de eventos presenciais na comunidade* foi considerado um fator pouco importante (décima posição), *falta de confiança na comunidade* não foi considerada uma barreira. Por outro lado, apesar de os participantes de comunidades internas considerarem *falta de confiança na comunidade* um fator pouco importante (décima quinta posição), eles se ressentem da *falta de realização de eventos presenciais na comunidade* (fator posicionado em terceiro lugar). Porém, considerando a distância, em ordem de importância, entre os dois fatores, é de supor que a realização de encontros presenciais não é um fator importante para a geração de confiança dos participantes de comunidades internas, diferentemente do que demonstra acontecer com os participantes de comunidades externas.

Uma explicação para esse fenômeno pode ser encontrada na diferenciação entre confiança baseada no conhecimento e confiança baseada na instituição. A confiança baseada no

conhecimento emerge das interações sociais recorrentes, fortalecidas pelos encontros face a face (TSCHANNEN-MORAN & HOY, 2001, p. 553) e a confiança baseada na instituição tem a ver com a convicção de que as estruturas organizacionais assegurarão o comportamento confiável dos membros individualmente e os protegerão de conseqüências negativas de erros administrativos e procedimentais (McKNIGHT, CUMMINGS & CHERVANY, 1998, p. 479). Desse modo, os membros de comunidades externas estariam mais propensos à confiança baseada no conhecimento (quanto mais encontro face a face mais confiança) enquanto os membros de comunidades internas estariam mais propensos à confiança baseada na instituição (falta de encontros face a face não gera falta de confiança na comunidade).

Outra diferença a ser destacada é com relação ao fator *dificuldade dos membros em se expressarem por escrito*. Enquanto os membros de comunidades internas consideraram o fator como o sétimo mais importante, os membros de comunidades externas o classificaram em décimo segundo lugar. Esse resultado indica existir, por parte dos membros de comunidades externas, menos preocupação com relação à comunicação escrita. Algumas comunidades externas desenvolvem com o tempo uma linguagem própria para se comunicar por meio da palavra escrita, utilizando-se de sinais gráficos e figuras, como os *emotions*. Isso é muito comum nas comunidades formadas por participantes mais jovens.

Causou surpresa constatar que os participantes de comunidades externas consideraram o fator *falta de apoio da organização à comunidade* como o segundo mais importante. As comunidades externas não dependem das organizações para se estabelecerem e funcionarem. As exceções ficam a cargo das comunidades externas que têm ligações com as comunidades internas das organizações com que se relacionam, as quais Wenger, McDermott & Snyder (2002, p. 57) denominaram de participantes externos, tais como comunidades de clientes, fornecedores, prestadores de serviços terceirizados etc.

Uma possível explicação para esse fenômeno foi encontrada nos relatos dos respondentes quando se posicionaram com relação à questão 27 do questionário, uma questão aberta e opcional. Algumas pessoas apontaram como barreira à participação em comunidades virtuais a política de *spam* das suas organizações, tais como: “no trabalho há problemas dos filtros que impedem acessos a alguns *sites*”; “dificuldade de acessar a comunidade do trabalho”; “*links* das comunidades indisponíveis do trabalho”. Entretanto, essa é uma questão que requer mais investigação, no sentido de entender melhor a compreensão dos respondentes ao relacionarem esse fator com as comunidades externas às organizações em que trabalham.

Para uma melhor visualização, nas Tabelas 37 e 38 apresenta-se, de forma individualizada, os fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, por ordem de importância, na percepção dos respondentes de comunidades internas e externas às organizações em que trabalham.

**Tabela 37: Resultados relativos à percepção dos respondentes de comunidades internas com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância**

| <b>Classificação</b> | <b>Fator</b>  | <b>Qtd. Resp.</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio padrão</b> |
|----------------------|---|-------------------|--------------|----------------------|
| 1                    | Falta de tempo para participar da comunidade  | 164               | 3.78         | 1.10                 |
| 2                    | Falta de moderação atuante na comunidade  | 164               | 3.73         | 1.04                 |
| 3                    | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 164               | 3.56         | 1.05                 |
| 4                    | Falta de apoio da organização à comunidade  | 164               | 3.50         | 1.05                 |
| 5                    | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 164               | 3.46         | 1.08                 |
| 6                    | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 164               | 3.43         | 1.00                 |
| 7                    | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 164               | 3.42         | 1.03                 |
| 8                    | Falta de suporte operacional à comunidade   | 164               | 3.41         | 1.07                 |
| 9                    | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 164               | 3.39         | 1.11                 |
| 10                   | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 164               | 3.35         | 1.03                 |
| 11                   | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 164               | 3.25         | 1.17                 |
| 12                   | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 164               | 3.25         | 1.14                 |
| 13                   | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 164               | 3.25         | 1.11                 |
| 14                   | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 164               | 3.23         | 1.08                 |
| 15                   | Falta de confiança na comunidade  | 164               | 3.10         | 1.02                 |

**Tabela 38: Resultados relativos à percepção dos respondentes de comunidades externas com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância**

| Classificação | Fator   | Qtd. Resp. | Média | Desvio padrão |
|---------------|---|------------|-------|---------------|
| 1             | Falta de tempo para participar da comunidade  | 215        | 3.63  | 1.12          |
| 2             | Falta de apoio da organização à comunidade  | 215        | 3.47  | 1.10          |
| 3             | Falta de moderação atuante na comunidade  | 215        | 3.43  | 1.16          |
| 4             | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 215        | 3.31  | 1.08          |
| 5             | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 215        | 3.30  | 1.15          |
| 6             | Falta de suporte operacional à comunidade   | 215        | 3.23  | 1.14          |
| 7             | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 215        | 3.23  | 1.13          |
| 8             | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 215        | 3.19  | 1.19          |
| 9             | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 215        | 3.18  | 1.09          |
| 10            | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 215        | 3.17  | 1.18          |
| 11            | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 215        | 3.13  | 1.26          |
| 12            | Dificuldade dos membros de se expressarem por escrito                                       | 215        | 3.12  | 1.10          |
| 13            | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 215        | 3.11  | 1.25          |

## 5.6 Comparação dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais entre respondentes do sexo feminino e masculino

Com relação ao sexo dos respondentes, 205 são do sexo feminino e 174 do masculino. Na Tabela 39, apresenta-se os resultados dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando-se as percepções dos respondentes do sexo feminino e masculino.

Enquanto os respondentes do sexo masculino concordaram com os quinze fatores validados pela amostra, os respondentes do sexo feminino concordaram com quatorze. Para as mulheres, o fator *falta de confiança na comunidade* (média 2.92) não foi percebido como uma barreira à participação ativa em comunidades virtuais. Entretanto, constata-se que a diferença de percepção entre homens e mulheres com relação a esse fator é pequena. Apesar de os homens considerarem o fator uma barreira, ele foi percebido como o menos importante, com uma média de 3.17.

**Tabela: 39 Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando respondentes do sexo feminino e masculino**

| Nº Fator | Fator   | Feminino   |       |               | Masculino  |       |               |
|----------|---|------------|-------|---------------|------------|-------|---------------|
|          |   | Qtd. Resp. | Média | Desvio Padrão | Qtd. Resp. | Média | Desvio Padrão |
| 1        | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 205        | 3.03  | 1.22          | 174        | 3.31  | 1.12          |
| 2        | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 205        | 3.17  | 1.25          | 174        | 3.20  | 1.18          |
| 3        | Falta de tempo para participar da comunidade  | 205        | 3.59  | 1.17          | 174        | 3.82  | 1.03          |
| 4        | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 205        | 3.10  | 1.15          | 174        | 3.34  | 1.18          |
| 5        | Falta de suporte operacional à comunidade   | 205        | 3.27  | 1.13          | 174        | 3.36  | 1.09          |
| 6        | Falta de moderação atuante na comunidade  | 205        | 3.40  | 1.18          | 174        | 3.75  | 1.01          |
| 8        | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 205        | 3.02  | 1.14          | 174        | 3.17  | 1.16          |
| 10       | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 205        | 3.30  | 1.10          | 174        | 3.35  | 1.06          |
| 11       | Falta de apoio da organização à comunidade  | 205        | 3.35  | 1.13          | 174        | 3.63  | 1.01          |
| 12       | Falta de confiança na comunidade  | 205        | 2.92  | 1.12          | 174        | 3.17  | 1.05          |
| 13       | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 205        | 3.28  | 1.16          | 174        | 3.41  | 1.11          |
| 14       | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 205        | 3.17  | 1.10          | 174        | 3.35  | 1.06          |
| 15       | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 205        | 3.14  | 1.06          | 174        | 3.39  | 1.06          |
| 16       | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 205        | 3.25  | 1.13          | 174        | 3.52  | 1.01          |
| 17       | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 205        | 3.33  | 1.17          | 174        | 3.34  | 1.09          |



Esse resultado permite inferir que, com relação à amostra da pesquisa, existe pouca diferença de percepção entre homens e mulheres quanto aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais. Isso não implica dizer que no ambiente virtual exista mais ou menos igualdade de participação entre os sexos em comparação ao ambiente real. Qualquer constatação nesse sentido requer estudos específicos sobre a influência de ambos os ambientes no comportamento dos gêneros masculino e feminino.

A seguir, são apresentados os resultados da percepção dos respondentes do sexo feminino e masculino classificados por ordem de importância, conforme demonstrado na Tabela 40.

**Tabela 40: Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando respondentes do sexo feminino e masculino por ordem de importância**

| Nº Fator | Fator   | Classificação por importância |          |           |
|----------|---|-------------------------------|----------|-----------|
|          |   | Geral                         | Feminino | Masculino |
| 1        | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 13                            | 13       | 12        |
| 2        | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 12                            | 9        | 13        |
| 3        | Falta de tempo para participar da comunidade  | 1                             | 1        | 1         |
| 4        | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 11                            | 12       | 10        |
| 5        | Falta de suporte operacional à comunidade   | 8                             | 7        | 7         |
| 6        | Falta de moderação atuante na comunidade  | 2                             | 2        | 2         |
| 8        | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 14                            | 14       | 14        |
| 10       | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 7                             | 5        | 8         |
| 11       | Falta de apoio da organização à comunidade  | 3                             | 3        | 3         |
| 12       | Falta de confiança na comunidade  | 15                            | -        | 15        |
| 13       | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 5                             | 6        | 5         |
| 14       | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 9                             | 10       | 9         |
| 15       | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 10                            | 11       | 6         |
| 16       | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 4                             | 8        | 4         |
| 17       | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 6                             | 4        | 11        |

Dois fatores pontuam de forma mais acentuada as diferenças de percepção entre os respondentes do sexo feminino e masculino quanto à classificação das barreiras por ordem de importância: *falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade* e *exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento*. Enquanto as mulheres classificaram o fator *falta de conhecimento preexistente dos membros com rela-*

ção ao que é discutido na comunidade em décimo primeiro lugar em ordem de importância, os homens o posicionaram como o sexto mais importante. Esse resultado indica que, para as mulheres, a falta de conhecimento preexistente a respeito dos assuntos discutidos na comunidade não representa uma barreira importante à participação, diferentemente dos homens, que já vêem o fator como uma barreira importante. É possível que a falta de conhecimento preexistente, ao invés de inibir as mulheres, estimule-as a participar, seja pelo desejo de aprender, pela facilidade de se expressar ou por mera curiosidade. Contrariamente, os homens, ao se defrontarem com o desconhecido, tendem a ser mais reflexivos em suas respostas.

Com relação ao fator *exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento*, as mulheres o classificaram em quarto lugar e os homens em décimo primeiro. Esse resultado indica que o exibicionismo é uma barreira que incomoda mais as mulheres do que os homens. Uma possível explicação para essa diferença de percepção quanto à ordem de importância do fator é que as mulheres de um modo geral são mais sensíveis ao confronto. Quando esse se estabelece, como por exemplo, por meio de um comportamento exibicionista, elas tendem a se retrair.

Para uma melhor visualização, nas Tabelas 41 e 42, são apresentados, de forma individualizada, os fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, por grau de importância, na percepção das mulheres e dos homens.

**Tabela 41: Resultados relativos à percepção das mulheres com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância**

| <b>Classificação</b> | <b>Fator</b>  | <b>Qtd. Resp.</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio padrão</b> |
|----------------------|---|-------------------|--------------|----------------------|
| 1                    | Falta de tempo para participar da comunidade  | 205               | 3.59         | 1.17                 |
| 2                    | Falta de moderação atuante na comunidade  | 205               | 3.40         | 1.18                 |
| 3                    | Falta de apoio da organização à comunidade  | 205               | 3.35         | 1.13                 |
| 4                    | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 205               | 3.33         | 1.17                 |
| 5                    | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 205               | 3.30         | 1.10                 |
| 6                    | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 205               | 3.28         | 1.16                 |
| 7                    | Falta de suporte operacional à comunidade   | 205               | 3.27         | 1.13                 |
| 8                    | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 205               | 3.25         | 1.13                 |
| 9                    | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 205               | 3.17         | 1.25                 |
| 10                   | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 205               | 3.17         | 1.10                 |
| 11                   | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 205               | 3.14         | 1.06                 |
| 12                   | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 205               | 3.10         | 1.15                 |
| 13                   | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 205               | 3.03         | 1.25                 |
| 14                   | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 205               | 3.02         | 1.14                 |

**Tabela 42: Resultados relativos à percepção dos homens com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância**

| <b>Classificação</b> | <b>Fator</b>  | <b>Qtd. Resp.</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio padrão</b> |
|----------------------|---|-------------------|--------------|----------------------|
| 1                    | Falta de tempo para participar da comunidade  | 174               | 3.82         | 1.03                 |
| 2                    | Falta de moderação atuante na comunidade  | 174               | 3.75         | 1.01                 |
| 3                    | Falta de apoio da organização à comunidade  | 174               | 3.63         | 1.01                 |
| 4                    | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 174               | 3.52         | 1.01                 |
| 5                    | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 174               | 3.41         | 1.11                 |
| 6                    | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 174               | 3.39         | 1.06                 |
| 7                    | Falta de suporte operacional à comunidade   | 174               | 3.36         | 1.09                 |
| 8                    | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 174               | 3.35         | 1.06                 |
| 9                    | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 174               | 3.35         | 1.06                 |
| 10                   | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 174               | 3.34         | 1.18                 |
| 11                   | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 174               | 3.34         | 1.09                 |
| 12                   | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 174               | 3.31         | 1.12                 |
| 13                   | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 174               | 3.20         | 1.18                 |
| 14                   | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 174               | 3.17         | 1.16                 |
| 15                   | Falta de confiança na comunidade  | 174               | 3.17         | 1.05                 |

### 5.7 Comparação dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais entre respondentes mais e menos experientes

Para efetuar a comparação, foram considerados como mais experientes os respondentes nas faixas de três a quatro anos, e mais de quatro anos de participação em comunidades virtuais. Os demais, nas faixas de menos de um ano, de um a dois anos e de dois a três anos, foram consideradas menos experientes.

Os respondentes mais experientes totalizam 136 e os com menos experiência 243. Na Tabela 43, são apresentados os resultados dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, comparando-se as percepções dos respondentes mais e menos experientes.

Os respondentes mais experientes não consideraram barreiras à participação ativa em comunidades virtuais os seguintes fatores: *falta de clareza do domínio da comunidade* (média 2.90), *ceticismo com relação à iniciativa de comunidade* (média 2.97) e *falta de confiança na comunidade* (média 2.96). Por sua vez, os respondentes menos experientes concordaram com os quinze fatores validados pela amostra.

Esse resultado permite afirmar que, com relação à amostra da pesquisa, os respondentes mais experientes percebem menos barreiras à participação ativa em comunidades virtuais do que aqueles com menor tempo de experiência. Entende-se que a maturidade dos membros evolui na medida em que eles percebem que o trabalho cooperativo é alcançado pela capacidade de interações da comunidade e resultados alcançados (credibilidade), pelas condições para uma troca aberta de idéias e informações (confiança) e pelo entendimento de que as comunidades são espaços para a construção do pensamento inovador (clareza do domínio). Por outro lado, os participantes menos experientes ainda se encontram em processo de descoberta quanto ao potencial das comunidades em prover um alinhamento entre os interesses da comunidade e os seus interesses pessoais.

Nesse sentido, para os participantes menos experientes, entender as dinâmicas das interações que ocorrem nesses espaços virtuais é fundamental para que eles possam adotar um comportamento de participação ativa.

**Tabela: 43 Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando respondentes mais e menos experientes**

| Nº Fator | Fator   | Mais Experientes |       |               | Menos Experientes |       |               |
|----------|---|------------------|-------|---------------|-------------------|-------|---------------|
|          |   | Qtd. Resp.       | Média | Desvio Padrão | Qtd. Resp.        | Média | Desvio Padrão |
| 1        | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 136              | 2.90  | 1.19          | 243               | 3.27  | 1.16          |
| 2        | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 136              | 3.04  | 1.22          | 243               | 3.26  | 1.21          |
| 3        | Falta de tempo para participar da comunidade  | 136              | 3.50  | 1.20          | 243               | 3.80  | 1.04          |
| 4        | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 136              | 3.23  | 1.18          | 243               | 3.20  | 1.17          |
| 5        | Falta de suporte operacional à comunidade   | 136              | 3.21  | 1.15          | 243               | 3.37  | 1.09          |
| 6        | Falta de moderação atuante na comunidade  | 136              | 3.49  | 1.20          | 243               | 3.60  | 1.07          |
| 8        | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 136              | 2.97  | 1.17          | 243               | 3.16  | 1.13          |
| 10       | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 136              | 3.23  | 1.12          | 243               | 3.37  | 1.06          |
| 11       | Falta de apoio organizacional à comunidade  | 136              | 3.36  | 1.12          | 243               | 3.55  | 1.06          |
| 12       | Falta de confiança na comunidade  | 136              | 2.96  | 1.13          | 243               | 3.07  | 1.97          |
| 13       | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 136              | 3.36  | 1.19          | 243               | 3.33  | 1.11          |
| 14       | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 136              | 3.27  | 1.13          | 243               | 3.24  | 1.06          |
| 15       | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 136              | 3.12  | 1.07          | 243               | 3.32  | 1.06          |
| 16       | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 136              | 3.33  | 1.02          | 243               | 3.40  | 1.12          |
| 17       | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 136              | 3.46  | 1.10          | 243               | 3.27  | 1.15          |

A seguir, são apresentados os resultados da percepção dos respondentes mais e menos experientes classificados por ordem de importância, conforme demonstrado na Tabela 44.

**Tabela 44: Resultados relativos aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais comparando respondentes mais e menos experientes por ordem de importância**

| Nº Fator | Fator   | Classificação por importância |                  |                   |
|----------|---|-------------------------------|------------------|-------------------|
|          |   | Geral                         | Mais Experientes | Menos Experientes |
| 1        | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 13                            | -                | 9                 |
| 2        | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 12                            | 12               | 11                |
| 3        | Falta de tempo para participar da comunidade  | 1                             | 1                | 1                 |
| 4        | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 11                            | 8                | 13                |
| 5        | Falta de suporte operacional à comunidade   | 8                             | 10               | 5                 |
| 6        | Falta de moderação atuante na comunidade  | 2                             | 2                | 2                 |
| 8        | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 14                            | -                | 14                |
| 10       | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 7                             | 9                | 6                 |
| 11       | Falta de apoio da organização à comunidade  | 3                             | 5                | 3                 |
| 12       | Falta de confiança na comunidade  | 15                            | -                | 15                |
| 13       | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 5                             | 4                | 7                 |
| 14       | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 9                             | 7                | 12                |
| 15       | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 10                            | 11               | 8                 |
| 16       | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 4                             | 6                | 4                 |
| 17       | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 6                             | 3                | 10                |

Os respondentes menos experientes consideraram o fator *medo de se expor no ambiente da comunidade* menos importante do que aqueles mais experientes. Enquanto os primeiros classificaram o fator em décimo terceiro lugar em ordem de importância, os últimos o classificaram em oitavo lugar. Esperava-se que os respondentes menos experientes fossem os que tivessem mais receio em participar da comunidade, tendo em vista tratar-se de uma atividade ainda pouco exercida, o que, de certo modo, gera um sentimento de insegurança e, conseqüentemente, o medo de se expor.

O fator *falta de suporte operacional à comunidade* foi classificado em décimo lugar em ordem de importância pelos respondentes mais experientes e em quinto lugar pelos menos experientes. É compreensível que os participantes menos experientes tenham mais dificuldade para atuar nos ambientes de comunidades virtuais, o que requer conhecimento da ferramenta,

das regras de participação e das dinâmicas de funcionamento. Segundo Rheingold (1998, p. 25), a forma de utilizar com eficácia uma comunidade virtual é gastando-se tempo para conhecer os processos operacionais, portanto, é comum que os participantes menos experientes tenham mais dificuldade para se localizar no fluxo da comunidade. Na medida em que eles vão se familiarizando com o ambiente, essas dificuldades tendem a minimizar.

Os respondentes mais experientes consideraram o fator *dificuldade dos membros em se expressarem por escrito* mais importante do que os menos experientes. O fator foi classificado em sétimo e décimo segundo lugares em ordem de importância, respectivamente. Esse resultado indica que a dificuldade de se expressar por escrito não guarda uma relação direta com o fato de o participante ter mais ou menos experiência em comunidades virtuais. Entretanto, conforme afirma Gonçalves (2004), em se tratando de comunicação no espaço virtual, uma das competências básicas é a capacidade de as pessoas expressarem com clareza, e por escrito, suas idéias e opiniões. O que significa dizer que saber se expressar por escrito é uma condição importante à participação em comunidades virtuais, independentemente do tempo de experiência da pessoa nesse tipo de ambiente.

Enquanto os respondentes mais experientes consideraram *exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento* como o terceiro fator mais importante, os menos experientes o classificaram em décimo lugar em ordem de importância. Esperava-se que os participantes menos experientes fossem aqueles que se sentiriam mais inibidos frente aos membros exibicionistas. Geralmente, os participantes menos experientes tendem a achar que suas observações não são relevantes comparadas às das pessoas mais experientes, o que muitas vezes é motivo para que eles se mantenham na posição de membros periféricos.

Para uma melhor visualização, nas Tabelas 45 e 46, são apresentados, de forma individualizada, os fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, por ordem de importância, na percepção dos respondentes mais e menos experientes.

**Tabela 45: Resultados relativos à percepção dos respondentes mais experientes com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância**

| <b>Classificação</b> | <b>Fator</b>  | <b>Qtd. Resp.</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio padrão</b> |
|----------------------|---|-------------------|--------------|----------------------|
| 1                    | Falta de tempo para participar da comunidade  | 136               | 3.50         | 1.20                 |
| 2                    | Falta de moderação atuante na comunidade  | 136               | 3.49         | 1.20                 |
| 3                    | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 136               | 3.46         | 1.10                 |
| 4                    | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 136               | 3.36         | 1.19                 |
| 5                    | Falta de apoio da organização à comunidade  | 136               | 3.36         | 1.12                 |
| 6                    | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 136               | 3.33         | 1.02                 |
| 7                    | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 136               | 3.27         | 1.13                 |
| 8                    | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 136               | 3.23         | 1.18                 |
| 9                    | Falta de reconhecimento à participação na comunidade  | 136               | 3.12         | 1.07                 |
| 10                   | Falta de suporte operacional à comunidade   | 136               | 3.21         | 1.15                 |
| 11                   | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 136               | 3.12         | 1.07                 |
| 12                   | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 136               | 3.04         | 1.22                 |

**Tabela 46: Resultados relativos à percepção dos respondentes menos experientes com relação aos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais por ordem de importância**

| <b>Classificação</b> | <b>Fator</b>  | <b>Qtd. Resp.</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio padrão</b> |
|----------------------|---|-------------------|--------------|----------------------|
| 1                    | Falta de tempo para participar da comunidade  | 243               | 3.80         | 1.04                 |
| 2                    | Falta de moderação atuante  | 243               | 3.60         | 1.07                 |
| 3                    | Falta de apoio da organização à comunidade  | 243               | 3.55         | 1.06                 |
| 4                    | Falta de validação dos conteúdos na comunidade  | 243               | 3.40         | 1.12                 |
| 5                    | Falta de suporte operacional à comunidade   | 243               | 3.37         | 1.09                 |
| 6                    | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 243               | 3.37         | 1.06                 |
| 7                    | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 243               | 3.33         | 1.11                 |
| 8                    | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 243               | 3.32         | 1.06                 |
| 9                    | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 243               | 3.27         | 1.16                 |
| 10                   | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 243               | 3.27         | 1.15                 |
| 11                   | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 243               | 3.26         | 1.21                 |
| 12                   | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 243               | 3.24         | 1.06                 |
| 13                   | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 243               | 3.20         | 1.17                 |
| 14                   | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 243               | 3.16         | 1.13                 |
| 15                   | Falta de confiança na comunidade  | 243               | 3.07         | 1.97                 |



## 6. CONCLUSÕES

A partir dos dados empíricos obtidos na pesquisa de campo, apresenta-se neste capítulo as principais conclusões do estudo.

### Conclusão 1 – A hipótese formulada foi verificada e validada

Para responder a questão da pesquisa – *Quais são as barreiras que na percepção dos membros de comunidades virtuais dificultam a participação ativa deles na vida dessas comunidades?* – foi elaborada uma hipótese. A hipótese consistiu de um conjunto de fatores passíveis de constituírem barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, os quais foram levantados na bibliografia e, posteriormente, em entrevistas com membros de comunidades virtuais. Dos 16 fatores que constaram da hipótese mais um resultante das entrevistas, num total de 17 fatores, 15 foram validados pela amostra, constituída de 379 membros de comunidades virtuais, conforme demonstrado na Tabela 47. Os dados apresentados estão classificados de acordo com o grau de importância dos fatores.

**Tabela 47: Fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais validados pela amostra**

| Classificação | Barreira  | Qtd. Resp. | Média | Desvio Padrão |
|---------------|---|------------|-------|---------------|
| 1             | Falta de tempo para participar da comunidade  | 379        | 3.69  | 1.11          |
| 2             | Falta de moderação atuante na comunidade  | 379        | 3.56  | 1.12          |
| 3             | Falta de apoio da organização à comunidade  | 379        | 3.48  | 1.08          |
| 4             | Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                  | 379        | 3.37  | 1.08          |
| 5             | Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                    | 379        | 3.34  | 1.14          |
| 6             | Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento                                  | 379        | 3.34  | 1.13          |
| 7             | Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade                            | 379        | 3.32  | 1.08          |
| 8             | Falta de suporte operacional à comunidade   | 379        | 3.31  | 1.11          |
| 9             | Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito                                       | 379        | 3.25  | 1.08          |
| 10            | Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade | 379        | 3.25  | 1.07          |
| 11            | Medo de se expor no ambiente da comunidade  | 379        | 3.21  | 1.17          |
| 12            | Falta de clareza dos objetivos da comunidade  | 379        | 3.18  | 1.22          |
| 13            | Falta de clareza do domínio da comunidade   | 379        | 3.16  | 1.18          |
| 14            | Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade  | 379        | 3.09  | 1.15          |
| 15            | Falta de confiança na comunidade  | 379        | 3.03  | 1.09          |

A partir desse resultado, conclui-se que houve concordância da amostra de que a maioria dos fatores que constaram da hipótese é barreira à participação ativa em comunidades virtuais. Dos 17 fatores, apenas dois não foram considerados barreiras pela amostra pesquisada: *preconceito com relação à iniciativa de comunidades* e *rigidez na estrutura da comunidade*.

A não percepção do fator *preconceito com relação à iniciativa de comunidades* como uma barreira à participação ativa em comunidades virtuais pode ser explicada pela restrição ao uso do termo no Brasil. Na cultura brasileira, o termo preconceito é usado quase que exclusivamente em relação aos grupos étnicos. Também é de hábito, na cultura brasileira, camuflar o preconceito. As pessoas costumam esconder seus preconceitos com receio de não serem consideradas “politicamente corretas”, uma vez que a História do Brasil, equivocadamente, sempre buscou retratar o País como livre de preconceitos, uma nação “de povo racialmente democrático”.

Uma explicação para a não percepção do fator *rigidez na estrutura da comunidade* como uma barreira à participação ativa em comunidades virtuais pela amostra pode encontrar justificativa no fato de as comunidades virtuais no Brasil, em grande parte, ainda apresentarem uma estrutura mais fluida do que rígida. Entretanto, é sabido que o grande desafio das práticas de gestão do conhecimento, entre as quais se incluem as comunidades virtuais, é mesclar estabilidade e flexibilidade. Estruturas rígidas impossibilitam a criatividade e inovação, e estruturas muito fluídas conduzem à desintegração.

Reconhece-se como um fato positivo os participantes de comunidades virtuais não terem atribuído alto grau de importância aos fatores *falta de confiança na comunidade* (15º lugar), *ceticismo com relação à iniciativa de comunidade* (14º lugar) e *medo de se expor no ambiente da comunidade* (11º lugar). Esses fatores referem-se a barreiras de caráter subjetivo que traduzem sentimentos e percepções muito pessoais sobre confiança, crença e medo, e estão relacionados aos paradigmas e respectivas visões de mundo das pessoas, aspectos delicados de lidar quando se trata de realizar mudanças.

É importante ressaltar que o conjunto de barreiras verificado reflete a percepção da amostra da pesquisa e não é exaustivo, uma vez pode haver outras barreiras à participação ativa em comunidades virtuais.

## **Conclusão 2 – Existência de indícios de outros fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais**

Há indícios de existência de outros fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais. De um total de 50 respondentes que propuseram outros fatores, destacam-se os seguintes: *falta de cultura da sociedade e das organizações com relação às práticas de gestão do conhecimento; falta de educação digital; e falta de interesse pessoal em compartilhar informação e conhecimento*. Esses fatores requerem um maior aprofundamento no sentido de melhor identificá-los e caracterizá-los.

## **Conclusão 3 – Existência de diferenças de percepção entre membros centrais, ativos e periféricos com relação às barreiras à participação ativa em comunidades virtuais**

Os membros periféricos percebem mais barreiras à participação ativa em comunidades virtuais do que os membros centrais e ativos. Enquanto os primeiros concordaram com as quinze barreiras validadas pela amostra, os segundos e terceiros concordaram com treze.

Os membros centrais não consideraram barreiras *falta de clareza do domínio da comunidade e falta de confiança na comunidade*. A não percepção desses fatores como barreira por parte dos membros centrais pode estar relacionada ao fato de eles serem as pessoas mais envolvidas com a comunidade, em geral, seus idealizadores. Para eles, domínio e confiança são questões já solucionadas, pois é a partir da identificação do domínio e do estabelecimento de relações de confiança que o grupo se constitui.

Por sua vez, os membros ativos não concordaram ser barreiras *ceticismo com relação à iniciativa de comunidade e falta de confiança na comunidade*. Por se tratar de um grupo com uma participação mais comprometida e freqüente, é de supor que eles acreditem na utilidade da sua participação e nos benefícios que a comunidade pode gerar em seu favor. A confiança pode estar relacionada à expectativa positiva que os membros ativos têm com relação à comunidade, baseada em benefícios auferidos no passado e garantias de ganhos futuros.

No que se refere à classificação dos fatores por ordem de importância, são destoantes as percepções dos membros centrais, ativos e periféricos com relação a dez deles: *falta de tempo para participar da comunidade; medo de se expor no ambiente da comunidade; falta de suporte operacional à comunidade; ceticismo com relação à iniciativa de comunidade; falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade; falta de realização de*

*eventos presenciais na comunidade; dificuldade dos membros em se expressarem por escrito; falta de conhecimento preexistente com relação à iniciativa de comunidade; falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados; e exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento.*

Foi surpresa constatar que dos cinco fatores posicionados nos primeiros lugares, em grau de importância, pelos membros centrais, três deles – *falta de realização de eventos presenciais na comunidade* (primeiro lugar); *falta de moderação atuante* (terceiro lugar); e *falta de suporte operacional à comunidade*, (quinto lugar) – tratam de questões relacionadas às funções que as pessoas desse grupo desempenham na comunidade e que, direta ou indiretamente, são de sua responsabilidade.

Diversos estudos indicam que o sucesso de uma comunidade virtual tem muito a ver com a vitalidade de suas lideranças. Portanto, é dever do líder estar atento às funções de sua competência e identificar as dificuldades dos membros e buscar soluções. Eles são líderes justamente porque são indivíduos reconhecidos, respeitados e bem relacionados na comunidade. Esse prestígio confere aos líderes poder para que eles possam acionar pessoas e esferas organizacionais capazes de ajudá-los a superar as barreiras que o grupo central apontou como importantes.

As diferenças de percepções constatadas entre membros centrais, ativos e periféricos estão relacionadas às necessidades e expectativas dos grupos com relação à comunidade, o que se reflete no grau de comprometimento, manifestado pela qualidade e frequência da participação. Isso indica a necessidade de as comunidades virtuais identificarem os tipos de membros com base em uma metodologia que leve em consideração suas necessidades e expectativas. Ação dessa natureza contribuirá para a implementação de estratégias que visem a melhorar a dinâmica de participação dos membros nas comunidades.

#### **Conclusão 4 – Existência de diferenças de percepção entre membros de comunidades internas e externas às organizações com relação às barreiras à participação ativa em comunidades virtuais**

Os membros de comunidades internas às organizações percebem mais barreiras à participação ativa em comunidades virtuais do que os membros de comunidades externas. Enquanto os primeiros concordaram com as quinze barreiras validadas pela amostra, os últimos concordaram com treze.

Para os participantes de comunidades externas, não são barreiras à participação ativa em comunidades virtuais *ceticismo com relação à iniciativa de comunidade e falta de confiança na comunidade*. Credibilidade e confiança guardam uma relação entre si. É comum as pessoas acreditarem naquilo ou naqueles em que confiam. Nas comunidades virtuais externas às organizações, geralmente as pessoas são convidadas por outras do seu relacionamento pessoal, cuja comprovação de desempenho e demonstração de comportamento responsável já foram validados, o que contribui para gerar confiança e aumentar a credibilidade na comunidade.

Quanto à classificação dos fatores por ordem de importância, os participantes de comunidades internas e externas têm percepções destoantes com relação à *falta de realização de eventos presenciais na comunidade e dificuldade dos membros em se expressarem por escrito*.

A percepção dos participantes de comunidades externas com relação à pouca importância dada ao fator *falta de realização de eventos presenciais na comunidade* (décimo lugar) em comparação com os participantes de comunidades internas (terceiro lugar) pode encontrar explicação no fato de que os primeiros são mais propensos à realização de eventos presenciais. Nas comunidades externas é comum a formação de grupos por afinidades, criando-se subgrupos menores, mais fáceis de se organizarem para encontros face a face.

Enquanto os membros de comunidades internas consideraram *dificuldade dos membros em se expressarem por escrito* como o sétimo fator mais importante, os membros de comunidades externas o classificaram em décimo segundo lugar. Esse resultado revela pouca preocupação dos membros de comunidades externas com a comunicação escrita. Nas comunidades externas é comum o uso de uma linguagem mais informal. Os participantes costumam adotar sinais gráficos e figuras como forma de contribuir com o processo de comunicação, tornando-o mais rápido e objetivo.

Causou surpresa os membros de comunidades externas terem considerado *falta de apoio da organização à comunidade* como a segunda barreira mais importante, uma vez que as comunidades externas, salvo poucas exceções, prescindem das organizações para operarem. Trata-se de uma questão que requer mais investigação para entender melhor a compreensão dos membros de comunidades externas com relação a essa barreira.

As diferenças de percepções constatadas entre membros de comunidades internas e externas revelam que essas comunidades possuem algumas características singulares, o que implica em adoção de estratégias diferenciadas à abordagem de determinadas barreiras.

### **Conclusão 5 – Aparentemente, homens e mulheres têm percepções parecidas com relação às barreiras à participação ativa em comunidades virtuais**

As mulheres percebem somente uma barreira a menos do que os homens. Enquanto elas concordaram com as quinze barreiras validadas pela amostra, elas concordaram com quatorze. Para as mulheres, não é barreira à participação ativa em comunidades virtuais *falta de confiança na comunidade*.

Apenas os fatores *falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade e exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento* marcam de forma mais significativa uma diferença de percepção entre os sexos feminino e masculino, no que se refere à classificação dos fatores por ordem de importância.

Enquanto as mulheres classificaram o fator *falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade* em décimo primeiro lugar em ordem de importância, os homens o posicionaram como o sexto mais importante. É possível que a falta de conhecimento preexistente, em vez de inibir as mulheres, estimule-as a participar, seja pelo desejo de aprender, pela facilidade de se expressar ou por mera curiosidade. Contrariamente, os homens, ao se defrontarem com o desconhecido, tendem a ser mais reflexivos em suas respostas.

Com relação ao fator *exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento*, as mulheres o classificaram em quarto lugar e os homens em décimo primeiro. Esse resultado indica que o exibicionismo é uma barreira que incomoda mais as mulheres do que os homens. Uma possível explicação para essa diferença de percepção quanto à ordem de importância do fator é que as mulheres, de um modo geral, são mais sensíveis ao confronto. Quando esse se estabelece, como por exemplo, por meio de um comportamento exibicionista, elas tendem a se retrair.

Em se tratando de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, as diferenças de percepção entre gêneros masculino e feminino são pouco significativas. Isso não implica dizer que no ambiente virtual exista mais ou menos igualdade de participação entre os se-

xos em comparação ao ambiente real. Qualquer constatação nesse sentido requer estudos específicos sobre a influência de ambos os ambientes no comportamento dos gêneros masculino e feminino.

### **Conclusão 6 – Existência de diferenças de percepção entre os participantes mais e menos experientes com relação às barreiras à participação ativa em comunidades virtuais**

Os membros menos experientes percebem mais barreiras à participação ativa em comunidades virtuais do que os mais experientes. Enquanto os primeiros concordaram com as quinze barreiras validadas pela amostra, os últimos concordaram com doze.

Para os participantes mais experientes, não são barreiras à participação ativa em comunidades virtuais *falta de clareza do domínio da comunidade, ceticismo com relação à iniciativa de comunidade e falta de confiança na comunidade*.

Entende-se que a maturidade dos membros evolui na medida em que eles percebem que o trabalho cooperativo é alcançado pela capacidade de interações da comunidade e resultados alcançados (credibilidade), pelas condições para uma troca aberta de idéias e informações (confiança) e pelo entendimento de que as comunidades são espaços privilegiados à construção do pensamento inovador (clareza do domínio). Por outro lado, os participantes menos experientes ainda se encontram em processo de descoberta quanto ao potencial das comunidades em prover um alinhamento entre os seus interesses e os da comunidade.

Quanto à classificação dos fatores por ordem de importância, quatro deles marcam mais acentuadamente as diferenças de percepções entre membros mais e menos experientes: *medo de se expor no ambiente da comunidade; falta de suporte operacional à comunidade; dificuldade dos membros em se expressarem por escrito; e exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento*.

Enquanto os membros menos experientes classificaram o fator *medo de se expor no ambiente da comunidade* em décimo terceiro lugar em ordem de importância, os mais experientes o classificaram em oitavo lugar. Esperava-se que os respondentes menos experientes fossem os que tivessem mais receio em participar da comunidade, tendo em vista tratar-se de uma atividade ainda pouco exercida, o que, de certo modo, gera um sentimento de insegurança e, conseqüentemente, o medo de se expor.

O fator *falta de suporte operacional à comunidade* foi classificado em décimo lugar em ordem de importância pelos respondentes mais experientes e em quinto lugar pelos menos experientes. É compreensível que os participantes menos experientes tenham mais dificuldade para atuar nos ambientes de comunidades virtuais, o que requer conhecimento da ferramenta, das regras de participação e das dinâmicas de funcionamento. A melhor maneira de se utilizar com eficácia uma comunidade virtual é dedicando-se tempo para conhecer os seus processos operacionais. Portanto, é comum que os participantes menos experientes tenham mais dificuldade para se localizar no fluxo da comunidade. Na medida em que eles vão se familiarizando com o ambiente, essas dificuldades tendem a minimizar.

Os respondentes mais experientes consideraram o fator *dificuldade dos membros em se expressarem por escrito* mais importante do que os menos experientes. O fator foi classificado em sétimo e décimo segundo lugares em ordem de importância, respectivamente. Esse resultado indica que a dificuldade em se expressar por escrito não guarda uma relação direta com o fato de o participante ter mais ou menos experiência em comunidades virtuais. Em se tratando de comunicação no espaço virtual, uma das competências básicas é a capacidade de as pessoas expressarem com clareza, por escrito, suas idéias e opiniões, o que significa dizer que saber se expressar por escrito é uma condição importante à participação em comunidades virtuais, independentemente do tempo de experiência da pessoa nesse tipo de ambiente.

Para os respondentes mais experientes, *exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento* foi o terceiro fator mais importante. Por sua vez, os menos experientes o classificaram em décimo lugar em ordem de importância. Esperava-se que os participantes menos experientes fossem os que se sentiriam mais inibidos frente ao exibicionismo de outros, uma vez que aqueles com menor experiência em comunidades virtuais estariam mais suscetíveis a achar suas contribuições pouco relevantes, se comparadas às das pessoas mais experientes.

As diferenças de percepção constatadas entre membros mais e menos experientes denotam uma necessidade de maior atenção por parte das comunidades aos membros menos experientes, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento de suas participações, buscando identificar e minimizar dificuldades e alinhar os interesses das comunidades aos interesses dos participantes.



**Conclusão 7 – O desafio em estabelecer comunidades virtuais não é apenas criá-las, mas remover as barreiras à participação ativa dos membros**

Por fim, conclui-se que, em razão da quantidade de barreiras validadas pela amostra, o desafio em criar comunidades virtuais não é apenas juntar pessoas em torno de um domínio ou tópico, mas remover as barreiras à participação ativa dos membros, de modo que as comunidades possam atingir os objetivos para os quais foram criadas. Isso implica dar suporte e enriquecer o desenvolvimento singular de cada indivíduo dentro do contexto da comunidade e associar esse desenvolvimento aos propósitos da comunidade e da organização.

Dado que as comunidades virtuais fazem parte das práticas e modelos de gestão do conhecimento de muitas organizações, as funções dos profissionais dessa área não se resumem a capturar e distribuir conhecimento, mas também a criar condições para a sua geração e disseminação. Para isso, é necessário estimular a capacidade de interação e aumentar o grau de relacionamento dos membros da comunidade; promover um ambiente propício ao compartilhamento aberto e franco de idéias, informações e conhecimento; dedicar tempo e espaço para narrar histórias e relatar experiências; e encorajar o pensamento inovador em todas as áreas do saber e sob todas as formas de atuação.

Considerando que o fenômeno das comunidades virtuais ainda é novo e pouco explorado, é recomendado que se aprofunde no estudo das barreiras identificadas neste trabalho, no sentido de entender as dinâmicas das interações que ocorrem nesses espaços, de modo a ajudar a expandir a capacidade criativa dos seus participantes.

## **7. CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Neste capítulo, são feitas algumas considerações a respeito do estudo e apresentadas sugestões para pesquisas futuras que visem ao aprofundamento do tema e das conclusões deste trabalho.

### **7.1 Considerações sobre o estudo**

É interessante ressaltar que todas as etapas da pesquisa de campo deste trabalho foram realizadas por meio virtual, algo que até bem pouco tempo seria impensável. Isso somente foi possível devido ao avanço das tecnologias de informação e comunicação que a cada dia, num ritmo cada vez maior, vêm disponibilizando ferramentas capazes de aproximar as pessoas em termos de tempo e distância, reduzindo o custo dos relacionamentos, sejam pessoais ou de trabalho.

Por meio das comunidades virtuais foi possível contar com a ajuda de inúmeras pessoas espalhadas geograficamente pelo Brasil. Em algumas comunidades foram criados fóruns específicos para que a autora pudesse se comunicar com os participantes e postar o questionário da pesquisa. Em outras, os participantes repassaram as mensagens para pessoas de seu conhecimento, buscando ajudar a autora na tarefa da pesquisa de campo.

Este processo, além de colaborar substancialmente para a realização deste trabalho de pesquisa, resultou em ganhos pessoais à autora, como por exemplo, o aumento da sua rede de relacionamentos e a construção de novas amizades virtuais.

É conveniente ressaltar que, embora este estudo tenha abrangido uma quantidade expressiva de respondentes de diferentes comunidades virtuais e os resultados dos testes de análise do grau de confiabilidade dos fatores tenham sido altos, destaca-se a necessidade de sua reaplicação. Essa medida objetiva verificar se a estrutura de identificação e descrição dos fatores constituintes de barreiras à participação ativa em comunidades virtuais se confirma.

Por fim, espera-se que o presente estudo venha a contribuir para o entendimento do processo de participação em comunidades virtuais e das barreiras que dificultam a participação ativa dos membros na vida dessas comunidades.

## 7.2 Sugestões para pesquisas futuras

A seguir, são propostas algumas questões passíveis de demandarem pesquisas futuras no âmbito deste trabalho:

- (i) Realizar estudo que vise a complementar este trabalho no que diz respeito à identificação de fatores estimuladores da participação em comunidades virtuais, de modo que se possa também conhecer os elementos que motivam os participantes a utilizarem as comunidades virtuais como meios de compartilhamento e criação de conhecimento.
- (ii) Construir um instrumento de pesquisa que identifique barreiras e estímulos à participação em comunidades virtuais que possa servir de referência para o estudo do tema no Brasil.
- (iii) Realizar trabalho de pesquisa qualitativa, tomando-se por base os fatores validados pela amostra deste trabalho, com o objetivo de verificar as principais diferenças de percepção identificadas na gradação da importância dos fatores constituintes de barreiras à participação em comunidades virtuais por parte dos membros centrais, ativos e periféricos.
- (iv) Realizar estudo que vise aprofundar as conclusões deste trabalho com relação às comunidades internas e externas às organizações e verificar a existência ou não de diferenças de percepção sobre barreiras à participação em comunidades virtuais entre organizações públicas e privadas.
- (v) Realizar estudo para verificar a existência de outras barreiras à participação ativa em comunidades virtuais, uma vez que existem indícios de que as barreiras apontadas neste trabalho não são esgotáveis.
- (vi) Realizar estudo que objetive caracterizar e avaliar as possíveis variáveis relacionadas ao fator *falta de tempo para participar da comunidade*, tendo em vista que este foi o fator percebido como a barreira mais importante à participação ativa em comunidades virtuais.
- (vii) Realizar estudo no sentido de verificar e compreender o porquê do fator *falta de confiança na comunidade* ter sido considerado o menos importante, uma vez que confiança é largamente comentada na literatura como um dos fatores mais importantes à participação ativa em comunidades virtuais.
- (viii) Realizar estudo que possa melhor averiguar os fatores *preconceito com relação à iniciativa de comunidade* e *rigidez na estrutura da comunidade*, não validados pela amostra, já que, somados os percentuais dos respondentes que concordam, concordam totalmente e não têm opinião formada, totalizam 45.65% e 46.18%, respectivamente. Em

especial, *rigidez na estrutura da comunidade* é um fator largamente comentado na literatura que trata de comunidades virtuais constituídas no ambiente das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALLEE, V. **The future of knowledge**: increasing prosperity through value networks. Boston: Butterworth Heinemann, 2003.
- AMABILE, T. M. Como não matar a criatividade. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 110-115, jan./fev. 1999.
- ANGELONI, M. T. et al. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 44-61.
- ANGELONI, M. T.; DAZZI, M. C. S. A era do conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004. p. 45-69.
- ARDICHVILI, A.; PAGE, V.; WENTLING, T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. **Journal of Knowledge Management**, West Yorkshire, England, v. 7, n. 1, p. 64-77, 2003.
- ARMSTRONG, A.; HAGELL III, J. O real valor de comunidades *on-line*. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 93-106.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice. **Organization Science**, Providence, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- BRYAN, L.; JOYCE, C. The 21st Century Organization. **McKinsey Quarterly**, New York, Oct. 2005. p. 1-17.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CALLAHAN, S. Cultivating a public sector knowledge management community of practice. In: HILDRETH, P.; KIMBLE, C. **Knowledge networks**: innovation through communities of practice. Hershey: Idea Group Publishing, 2004. p. 267-282.
- CIBORRA, C.U.; PATRIOTA, G. Groupware and teamwork in R&D: limits to learning and innovation. **R&D Management**, Oxford, v. 28, n. 1, p. 1-10, 1998.
- COHEN, D.; PRUSAK, L. **British Petroleum's Virtual Teamwork Program**. [S.l.]: Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP, 1996. Disponível em: <<http://www.businessinnovation.ey.com/research/researchf.html>>. Acesso em: 6 nov. 2006.
- COHEN, D.; PRUSAK, L. **In good company**: how social capital makes organizations work. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- CROSS, R.; NOHRIA, N.; PARKER, A. Six myths about informal networks: and how to overcome them. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, p. 67-75, spring 2002.
- CROSS, R.; PARKER, A. **The hidden power of social networks**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Towards a model of organizations as interpretation systems. **The Academy of Management Review**, Ada, Ohio, n. 9, p. 284-295, Apr. 1984.

DAVENPORT, T. H. **Knowledge management at Hewlett-Packard**, Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP, 1996. Disponível em: <<http://www.businessinnovation.ey.com/research/researchf.html>>. Acesso em: 6 nov. 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1988.

DeLONG, D.; FEHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, Ada, Ohio, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.

DEPARTAMENTO DA MARINHA DOS ESTADOS UNIDOS. **Knowledge management in the DON-CIO**, 2002. Disponível em: <<http://www.doncio.navy.mil>>. Acesso em: 5 maio 2006.

DIJK, T. A. V. **Ideology**: a multidisciplinary approach. London: Sages, 1998.

DIXON, N. M. **Common knowledge**: how companies thrive by sharing what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. F. The new productivity challenge. **Harvard Business Review**, Boston, p. 69-79, Nov./Dec. 1991.

ECHEVERRÍA, R. **A empresa emergente**: a confiança e os desafios da transformação. Brasília: Ed. Universa, 2001.

ELLIS, K. Sharing the best practices globally. **Training**, [S.l.], v. 38, n. 7, p. 32-38, July, 2001.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FOSBERG, L. **Idéias para um criador de redes**: texto de referência em redes e comunidades de prática. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão, Comissão Européia, 2006.

GONÇALVES, M. I. R. **Reflexões sobre o silêncio virtual no contexto do grupo de discussão na aprendizagem via rede**. [S.l. : s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.patiaoonline.com.br>>. Acesso em: 3 mar. 2006.

GONGLA, P.; RIZZUTO, C. R. Evolving communities of practices: IBM global services experience. **IBM Systems Journal**, New York, v. 40, n. 4, p. 842-862, 2001.

GRAHAM, A. B.; PIZZO, V. G. Uma questão de equilíbrio: estudos de casos na gestão estratégica do conhecimento. In: KLEIN, A. D. **A gestão estratégica do capital intelectual**: re-

cursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 15-39.

GUNTHER, H. Como elaborar um questionário. In: PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM, 1999.

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. In: SHAVININA, L. V. **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier, 2003. p. 550-573.

HAIMILA, S. Shell creates communities of practice. **KM World**, Camden, ME, p. 1-2, 19 Feb. 2001.

HAYES, N.; WALSHAM, G. Competing Interpretations of computer supported cooperative work. **Organization**, Oxford, v. 7, n. 1, p. 49-67, 2000.

HERNANDES, C. A. M. **Fatores críticos de sucesso para o estabelecimento e a operação de comunidades de práticas virtuais**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) –Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

HOLSTHOUSE, D. Knowledge management research issues. **California Management Review**, Califórnia, v. 40, n. 3, p. 277-280, 1998.

JOHNSON, C. M. A survey of current research on online communities of practice. [S.l. : s.n.]. 2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 29 maio 2006.

KIM, A. J. **Secrets of successful web communities**. [S.l. : s.n.], 1998. Disponível em: <<http://naima.com/articles/webtechniques.html>>. Acesso em: 09 dez. 2002.

KIM, D. H. Aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. In: WARDMAN, T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996. p. 64-89.

KIM, D. H. The Link between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, p. 37-50, Oct. 1993.

KOLB, D. A. **Experiencial learning: experiences as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

KROGH V. G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventado a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MATURANA, H.; VARELA, F. **The tree of knowledge**. Boston: New Science Library, 1987.

McELROY, M. **The new knowledge management: complexity, learning and sustainable innovation**. Burlington: Butterworth Heinemann, 2003.

McKNIGHT, D. H.; CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. Initial trust formation in new organizational relationships. **Academy of Management Review**, Ada, Ohio, v. 23, n. 3, p. 473-490, 1998.

McLURE, M.; FARAJ, S. It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice. **The Journal of Strategic Information Systems**, Oxford, v. 9, n. 2-3, p. 55-173, 2000.

MORESI, E. **Apostila: metodologia da pesquisa**. Brasília: UCB, 2004. Disponível em: <<http://www.materiais.ucb.br>>. Acesso em: 05 mar. 2005. (login: almoresi; senha: alunoftp). Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

NEVES, A. Etienne Wenger: Entrevista. Portal KMOL, entrevista concedida em junho de 2001. Disponível em <[http://www.kmol.online.pt/pessoas/WengerE/entrev\\_p.html](http://www.kmol.online.pt/pessoas/WengerE/entrev_p.html)>. Acesso em: 18 nov. 2002.

NIRENBERG, J. From team building to community building. **National Productivity Review**, New York, p. 51-62, winter. 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Jornal Administração on-line Fecap**, São Paulo, v. 2, n. 2, abr./jun. 2001. Disponível em: <[www.fecap.br/adm\\_online/art22/tania.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2006.

PINCHOT, G. Desenvolvendo a comunidade no local de trabalho. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R.; SCHUBERT, R. F. **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998. p. 131-143.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1983.

PREECE, J. **Online community: designing usability, supporting sociability**. New York: John Wiley Sons, 2000.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. New York: The Free Press, 1992.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional intellect: marking the most of the best. **Harvard Business Review**, Boston, p. 71-80, Mar./Apr. 1996.

RHEINGOLD, H. **A comunidade virtual**. Lisboa: Gradativa, 1996.



RHEINGOLD, H. Comunidades virtuais. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R.; SCHUBERT, R. F. **A comunidade do futuro**: idéias para uma nova comunidade. São Paulo: Futura, 1998. p. 120-127.

ROBEY, D.; SCHWAIG, K. S.; JIN, L. **Intertwining material and virtual work**. [S.l. : s.n.]. 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 29 maio 2006.

RODRIGUES, S. B. De fábricas a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 87-117.

SAINT-ONGE, H.; WALLACE D. **Leveraging communities of practice for strategic advantage**. Boston: Butterworth Heinemann, 2003.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2004.

SILVA, B. (coordenador geral); MIRANDA NETO, A. G.; *et al.* **Dicionário de ciências sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

SNOWDEN, D. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **Journal of Knowledge Management**, West Yorkshire, England, v. 6, n. 2, p. 100-111, 2002.

SOLOMON, R. C.; FLORES, F. **Construa confiança**: nos negócios, na política, na vida. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SOUZA, R. R. **Aprendizagem colaborativa em comunidades virtuais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis. 2000.

STEWART, T. A. The invisible key to success. **Fortune**, New York, v. 5, n. 8, p. 173-6, 1997.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 17, n. 1, p. 27-44, 1996.

TEIXEIRA FILHO, J.; SILVA, R. Comunidades de prática. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004. p. 251-275.

TEIXEIRA FILHO, J. Comunidades virtuais: como as comunidades de práticas na Internet estão mudando os negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2002.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TSCHANNEN-MORAN, M.; HOY, W. K. A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. **Review of Educational Research**, Washington, v. 70, n. 4, p. 547-593, 2002.

ULRICH, D. Seis práticas para criar comunidades de valores e não de proximidade. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R.; SCHUBERT, R. F. **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998. p. 159-168.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. São Paulo: Papirus, 2002.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. **Comunidades de prática: a arte de aprender juntos**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2006. Palestra proferida no Banco Central do Brasil em 07/06/2006.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WHEATLEY, M. J.; KELLNER-ROGERS, M. O. Paradoxo e a promessa de comunidade. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R.; SCHUBERT, R. F. **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998. p. 21-30.

WHITTAKER, S.; ISAACS, E.; O'DAY, V. CSCW'96 Workshop: widening the net, the theory and practice of physical and network communities. **SIGGROUP Bulletin**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 27-32, Apr. 1997.

WIIG, K. M. Introducing knowledge management into the enterprise. In: LIEBOWITZ, J. (Ed.). **Management handbook**. Florida: CRC Press, 1999. chapter 3, p. 119-158.

ZIMMERMANN, F. (Comp.). **Oficina de implantação e operação de comunidades virtuais no setor público: relatório técnico**. Brasília: Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), Comitê Executivo do Governo Eletrônico, 2005.

**ANEXOS**

## ANEXO A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

**Universidade Católica de Brasília**  
**Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa**  
**Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação**  
**Dissertação: Barreiras à Participação em Comunidades Virtuais**  
**Professor-Orientador: Paulo Sérgio V. Fresneda**  
**Orientanda: Maristela Jesus da Silva**

### PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE BARREIRAS À PARTICIPAÇÃO ATIVA EM COMUNIDADES VIRTUAIS

#### I - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Nome:
2. Sexo:
3. Idade:
4. Grau de Escolaridade:
5. De quantas comunidades virtuais você participa?
6. Alguma comunidade virtual de que você participa está constituída no ambiente da organização em que trabalha?  
( ) SIM      ( ) NÃO
7. Tempo de vínculo com a comunidade (CASO VOCÊ PARTICIPE DE MAIS DE UMA COMUNIDADE, RESPONDER CONFORME ABAIXO):  
Comunidade 1:  
Comunidade 2:  
(...)

#### II - CONCEITOS IMPORTANTES

**Fator:** aquilo que contribui para um resultado.

**Comunidade virtual:** no contexto desta entrevista, refere-se a todo tipo de comunidade que opera por meio das comunicações mediadas por computador em detrimento de encontros presenciais mais frequentes: comunidades de prática, de aprendizagem, de interesse, de transações, de relacionamentos, de apoio, ou quaisquer outras que, de acordo com os seus propósitos, contribuem de alguma forma para a geração de valores e benefícios para os membros, comunidades e organizações.

**Participação ativa:** participação influente, interessada, caracterizada pela ação de cooperação e reciprocidade e pela presença freqüente na vida da comunidade.

**III - RELATO DAS PERCEPÇÕES DOS MEMBROS SOBRE FATORES INIBIDORES DA PARTICIPAÇÃO ATIVA EM COMUNIDADES VIRTUAIS**

1. Levando em consideração o conceito de “participação ativa”, descrito no item II, em sua opinião, quais são os fatores que contribuem para inibir a participação ativa dos membros em comunidades virtuais?
2. Dos fatores mencionados, quais estão presentes na(s) comunidade(s) virtual(is) que você participa?
3. O que a(s) comunidade(s) virtual(is) que você participa poderia(m) fazer para eliminar ou mitigar esses fatores inibidores?
4. Se a(s) comunidade(s) virtual(is) que você participa está(ão) inserida(s) no ambiente da organização em que trabalha, o que a organização poderia fazer para eliminar ou mitigar esses fatores inibidores?
5. Da sua parte, o que você poderia fazer para tornar a sua participação mais ativa na(s) comunidade(s) virtual(is) que participa?

**DATA DA ENTREVISTA:**

**OBRIGADA!**

## **ANEXO B – COMPILAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS**

### **I – DADOS DA ENTREVISTA**

1. Quantidade de entrevistas realizadas: 20
2. Período de realização das entrevistas: 28/08/2006 a 19/09/2006
3. Formato da entrevista: estruturado
4. Forma de realização das entrevistas: virtual
5. Meios utilizados para a realização das entrevistas: MSN e SKYPE

### **II – DADOS DOS ENTREVISTADOS**

1. SEXO  
Feminino ( 10 ); Masculino ( 10 )
2. IDADE  
Entre 30 e 50 anos
3. GRAU DE ESCOLARIDADE  
Superior ( 6 ); Pós-graduação *latu senso* ( 8 ); Mestrado ( 5 ), Doutorado ( 1 )
4. VÍNCULO DA COMUNIDADE COM A ORGANIZAÇÃO  
Com vínculo ( 15); sem vínculo ( 5 )
5. QUANTIDADE DE COMUNIDADES DE QUE PARTICIPA  
De 1 a 5
6. TEMPO DE VÍNCULO COM A COMUNIDADE  
Entre 1 e 10 anos

### III – COMPARAÇÃO ENTRE AS BARREIRAS RELATADAS NA LITERATURA E AS BARREIRAS PERCEBIDAS PELOS ENTREVISTADOS

| LITERATURA                                       | PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS  |
|--|--|
| (1) Falta de clareza do domínio da comunidade    | 5 relatos:<br>Assuntos desinteressantes e fora do foco das pessoas (A); as pessoas não sabem muito bem o quê discutir (B); falta de interesse em discutir os assuntos porque as pessoas não conseguem distinguir o que se deseja delas (C); obscuridade quanto à razão de existir da comunidade (E), necessidade de diversificar os assuntos sem perder o “fio da meada” de modo a atrair mais a participação (F).   |
| (2) Falta de clareza dos objetivos da comunidade | 3 relatos:<br>Falta de sensibilização e conscientização dos objetivos da comunidade (G); ausência de objetivos pessoais e compartilhados claros (H); não compreensão dos objetivos (E).  |
| (3) Falta de tempo para participar da comunidade | 13 relatos:<br>Falta de tempo (G); falta de tempo (I); falta de tempo (J); falta de tempo (K); falta de tempo (L); falta de tempo em razão do excesso de trabalho (B); falta de tempo (H); falta de tempo (M); falta de tempo em razão da carga de trabalho diária (N); falta de tempo (C); falta de tempo (D), falta de tempo em virtude da sobrecarga de trabalho diária (O); falta de tempo porque a prioridade acaba sendo o trabalho demandado pela chefia (P). |
| (4) Medo de se expor no ambiente da comunidade   | 8 relatos:<br>Medo de errar (G); medo de ser alvo de críticas e chacotas (J); medo de se expor (Q), medo de julgamento de opiniões (L); falta de liberdade para emitir opinião (A), medo de se expor (B); medo da exposição (M); medo de falar bobagem e ser criticado pelos outros (D).   |
| (5) Falta de suporte operacional à comunidade    | 6 relatos:<br>Excesso de queda do “sistema”; resistência com o trabalho em computador; falta de gerenciamento da rede (I); falta de habilidade com a ferramenta (K); necessidade de melhorar o processo tecnológico (R); dificuldade de acesso/dificuldade para “navegar” (S); falta de facilidades para navegar no ambiente (F); Falta de uma melhor organização do ambiente de comunidades (T).  |
| (6) Falta de moderação atuante na comunidade     | 8 relatos:<br>Falta de moderação (I); demora nas respostas e desigualdade de tratamento por parte do moderador   |

|   |  |
|---|--|
|   | (J), repetição de assuntos; polarização de discussão entre poucos membros (Q); falta de uma pessoa que seja estimuladora do diálogo (K); moderador descompromissado com a comunidade (A); falta de persuasão do coordenador da comunidade (B); falta de moderação atuante (D); existência de um moderador que iniba a divulgação de interesses não pertinentes à comunidade (T).   |
| (7) Preconceito com relação à iniciativa de comunidade    | Nenhum relato.   |
| (8) Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade      | 2 relatos:<br>Pouca credibilidade (I); as pessoas acreditam mais no que os chefes dizem do que naquilo que elas são capazes de fazer por elas mesmas (P).  |
| (9) Rigidez na estrutura da comunidade                    | 5 relatos:<br>Estrutura burocratizada (I); excesso de formalidade (J); inscrição obrigatória (Q); Falta de postura aberta ao diálogo (R); formalidade para se expressar; obrigatoriedade de se inscrever como membro (S);  |
| (10) Falta de reconhecimento à participação na comunidade | 4 relatos:<br>Falta de reconhecimento da participação das pessoas (A); falta de reconhecimento (D); falta de iniciativa de endosso da organização à participação dos membros (E), falta de incentivos à participação (U).  |
| (11) Falta de apoio da organização à comunidade           | 15 relatos:<br>As comunidades não são levadas a sério pela organização; a organização não utiliza as comunidades como um instrumento de gestão; a cultura da organização não valoriza o trabalho em rede (I); não reconhecimento da importância da comunidade para a organização (Q); falta de envolvimento da organização com a comunidade (K); falta de apoio e cobrança de resultados (L); falta de incentivo e disponibilização de tempo (R); alta gerência descompromissada com a comunidade e seus resultados (A); falta de apoio da gerência média (H); falta de apoio da organização (N); falta de apoio organizacional (C); falta de apoio organizacional (D); falta de endosso da organização à comunidade (E), falta de incentivo da organização à formação e capacitação dos colaboradores de CVs (O); falta de uma decisão de uso de comunidades para que os grupos de trabalho se estimulem a utilizar a CV, falta de disponibilidade de pessoas para atuar, falta de tecnologia/ferramenta mais apropriada (F), falta de uma cultura organizacional para trabalhar com comunidades (U), as organizações criam as comunidades mas não dão a elas a devida atenção (P). |
| (12) Falta de confiança na comunidade                     | 4 relatos:   |

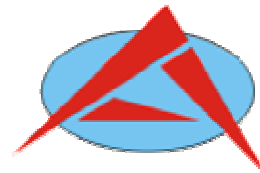


|  |  |
|--|--|
|  | Os pactos feitos no ambiente virtual não se confirmam nos encontros presenciais (I); falta de confiança, pois as pessoas costumam utilizar o sistema para “fuçar” a vida dos outros (B); não confia na segurança do ambiente de TI e no ambiente social da comunidade para compartilhar informação (N); não confia no ambiente de comunidades (O).   |
| (13) Falta de realização de eventos presenciais na comunidade                                      | 1 relato:<br>O não conhecimento das pessoas que fazem parte da comunidade (N).   |
| (14) Dificuldade dos membros em se expressar por escrito   | 2 relatos:<br>Timidez para se mostrar por escrito (D), as pessoas acham mais fácil falar do que escrever, porque escrever é mais trabalhoso (P).   |
| (15) Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade   | 5 relatos:<br>Falta de auto-conhecimento (K); falta de conhecimento sobre os assuntos abordados o que gera insegurança e desinteresse (L); baixa cultura de GC entre os membros da comunidade (A); falta de “instrução” (C); falta de “bagagem” para entrar na discussão (P); falta de domínio sobre o tema em discussão (D)   |
| (16) Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados                    | 8 relatos:<br>Não validação dos trabalhos feitos por meio do sistema (I); não divulgação da efetividade do trabalho desenvolvido e dos benefícios gerados (Q); falta de validação e divulgação de informações úteis (L); falta de divulgação de resultados (R); falta de divulgação dos resultados (A); dificuldade em perceber resultados tangíveis e imediatos (H), falta de apresentação de resultados já alcançados pelo coletivo (D); falta de divulgação do conhecimento gerado na comunidade (T). |
| (17) Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento (FATOR NÃO RELATADO NA LITERATURA) | 3 relatos:<br>Vaidade de alguns membros em demonstrar conhecimento sobre determinados assuntos (G); antipatia por alguns membros ativos da comunidade que gostam de se mostrar (L); alguns membros querem dar uma de especialistas e acaba tornando o diálogo chato (P).   |

Nota:

Código das pessoas entrevistadas: (A), (B), (C), (D), (E), (F), (G), (H), (I), (J), (K), (L), (M), (N), (O), (P), (Q), (R), (S), (T)

## ANEXO C – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

[Home](#)[Alteração](#)[Limpar](#)

# Pesquisa sobre barreiras à participação em comunidades virtuais

Para você responder a esta pesquisa informe o seu endereço de e-mail.  
**Este campo é obrigatório.**

Endereço de e-mail

## SEÇÃO I – DADOS DEMOGRÁFICOS

01

Informe seu sexo

- masculino  feminino

02

Informe sua faixa etária

- 20 a 29  30 a 39  40 a 49  50 a 59  mais de 60

03

Informe seu grau de escolaridade

- ensino médio  ensino superior  especialização  mestrado  doutorado
- 

## SEÇÃO II – INFORMAÇÕES SOBRE A COMUNIDADE

04

No decorrer da sua vida profissional você ocupou por mais tempo que tipo de função?

- técnica  administrativa  pesquisa ou ensino  gerencial  outras

05

Há quanto tempo você participa de comunidade(s) virtual(is)?

- menos de 1 ano  1 a 2 anos  2 a 3 anos  3 a 4 anos  mais de 4 anos

06

De quantas comunidades virtuais você participa?

- 1 comunidade  2 comunidades  3 comunidades  4 comunidades  Mais de 4 comunidades

07

Com que frequência você acessa a(s) comunidade(s) virtual(is) de que participa?

- diariamente  semanalmente  mensalmente  trimestralmente  semestralmente

08

Com relação à(s) comunidade(s) virtual(is) de que você participa:

- a maioria é interna à organização em que trabalha  a maioria é externa à organização em que trabalha

09

Considerando a classificação dos membros de uma comunidade virtual em **central** (líderes, administradores, moderadores), **ativo** (participação colaborativa, recíproca, influente e freqüente) e **periférico** (participação não colaborativa, não recíproca, não influente e pouco freqüente), como que você se classifica?

- membro central  membro ativo  membro periférico

## SEÇÃO III – BARREIRAS À PARTICIPAÇÃO ATIVA EM COMUNIDADES VIRTUAIS

Para você responder as questões da Seção III observe as instruções abaixo:

(1) No contexto desta pesquisa considere as seguintes definições:

- **Comunidade virtual** – todo tipo de comunidade que opera por meio das comunicações mediadas por computador em detrimento de encontros presenciais mais frequentes: comunidades de prática, de aprendizagem, de interesse, de transações, de relacionamentos, de apoio, ou quaisquer outras que, de acordo com os seus propósitos, contribuem de alguma forma para a geração de valores e benefícios para os membros, comunidades e organizações.
- **Participação ativa** – participação influente, interessada, caracterizada pela ação de cooperação e reciprocidade e pela presença freqüente na vida da comunidade.
- **Barreiras** – fatores dificultadores, também conhecidos como obstáculos e limitações, que contribuem para inibir a participação ativa dos membros nas comunidades virtuais.

(2) Considere os fatores passíveis de se constituírem em barreiras à participação ativa em comunidades virtuais identificados abaixo e, de acordo com a sua percepção, escolha a opção da escala que melhor se aplica a cada um deles.

10

**Falta de clareza do domínio da comunidade:** os tópicos que são discutidos na comunidade não criam um senso de identidade comum entre os membros e não instigam o interesse deles.

Concordo Totalmente    Concordo    Não Tenho Opinião Formada    Discordo    Discordo Totalmente

11

**Falta de clareza dos objetivos da comunidade:** os membros não têm clareza sobre os objetivos da comunidade, ou seja, quais seus propósitos, quais resultados alcançar e quais benefícios e valores obter.

Concordo Totalmente    Concordo    Não Tenho Opinião Formada    Discordo    Discordo Totalmente

12

**Falta de tempo para participar da comunidade:** os membros não dispõem de tempo para participar das atividades da comunidade em razão do excesso de tarefas e demandas da estrutura formal do trabalho e dos compromissos da vida pessoal.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente

13

**Medo de se expor no ambiente da comunidade:** receio de reações negativas às suas idéias, opiniões e práticas por parte de outros membros da comunidade e/ou da organização.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente

14

**Falta de suporte operacional à comunidade:** não existência de um roteiro ou guia de instruções para entender melhor como operar a comunidade e de pessoas designadas para esclarecer dúvidas e ajudar a resolver problemas operacionais.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente

15

**Falta de moderação atuante na comunidade:** não existência de uma pessoa responsável por estimular o debate, conectar os membros, manter o foco da comunidade, ajudar a estabelecer confiança e resolver conflitos, ou, quando existente, essa pessoa não tem uma participação ativa e eficaz no desempenho da sua função na comunidade.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente

16

**Preconceito com relação à iniciativa de comunidade:** opinião preconcebida de que compartilhar idéias e gerar novos conhecimentos por meio de comunidades virtuais não funciona e que tudo isso não passa de mais um modismo.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente

17

**Ceticismo com relação à iniciativa de comunidade:** os membros não acreditam nos benefícios que a comunidade pode gerar para si, para os outros e para a organização, em termos de resultados.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente  
18

**Rigidez na estrutura da comunidade:** a estrutura da comunidade se assemelha à estrutura formal de uma organização, com exigência de participação e cobrança de resultados, o que leva a perda da sensação de liberdade, necessária à realização do trabalho colaborativo e voluntário.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente  
19

**Falta de reconhecimento à participação dos membros na comunidade:** a organização, os chefes e os colegas não reconhecem os esforços de participação na comunidade e não valorizam a contribuição.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente  
20

**Falta de apoio da organização à comunidade:** a organização não apóia explicitamente a iniciativa de comunidades virtuais, na medida em que gestores e líderes não consideram a participação na comunidade como parte das atividades organizacionais, não fazem referência à participação nas conversas privadas e nas reuniões de trabalho, não disponibilizam recursos materiais, técnicos e humanos, não alocam tempo para participação quando da distribuição de tarefas etc.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente  
21

**Falta de confiança na comunidade:** não existência de clima de confiança entre os membros, o que contribui para uma ação de não colaboração e reciprocidade para com a comunidade, por entender que a sua idéia poderá ser utilizada para outros fins que não àqueles da comunidade ou até mesmo para uso de má fé.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente  
22

**Falta de realização de eventos presenciais na comunidade:** não realização de encontros presenciais para conhecer os membros pessoalmente, estreitar os laços de relacionamentos, aumentar o grau de conexão, contribuir para estabelecer confiança, realizar celebrações e confraternizar-se.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente

23

**Dificuldade dos membros em se expressarem por escrito:** dificuldade de exprimir em palavras escritas idéias, opiniões e experiências o que contribui para uma falsa percepção de que suas contribuições não são apropriadas ou são irrelevantes.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente

24

**Falta de conhecimento preexistente dos membros com relação ao que é discutido na comunidade:** conhecimento insuficiente para acompanhar os assuntos discutidos na comunidade, não domínio de uma linguagem técnica e falta de habilidades básicas para contribuir com o desenvolvimento das práticas.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente

25

**Falta de validação dos conteúdos da comunidade e divulgação dos resultados:** os conteúdos gerados pela comunidade não são validados e os resultados deles decorrentes não são divulgados.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente

26

**Exibicionismo de alguns membros em demonstrar conhecimento:** excesso de vaidade de alguns membros em demonstrar conhecimento sobre determinados assuntos o que contribui para gerar um sentimento de antipatia por essas pessoas e inibir a participação de outras.

Concordo Totalmente  Concordo  Não Tenho Opinião Formada  Discordo  Discordo Totalmente



## SEÇÃO IV - QUESTÃO ABERTA (opcional)

27

Com base na sua percepção e experiência, quais outros fatores além desses aqui mencionados constituem barreira à participação ativa dos membros em comunidades virtuais?



Gravar Suas Respostas

by *Elton Curtarelli*

**ANEXO D – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

1. As questões do questionário estão claras para você?

( ) Sim            ( ) Não

Se **não**, o que não ficou claro?

---

---

---

2. Você teve dificuldade em responder alguma pergunta?

( ) Sim            ( ) Não

Se **sim**, qual/quais perguntas, você teve dificuldade em responder e qual a natureza da dificuldade?

---

---

---

3. O formato do questionário é de fácil visualização e confortável para você?

( ) Sim            ( ) Não

Se **não**, o que você não gostou?

---

---

---

4. O layout do questionário é agradável para você?

( ) Sim            ( ) Não

Se **não**, o que o desagradou?

---

---

---

5. Você teve dificuldade para acessar a página do questionário?

( ) Sim    ( ) Não

Se **sim**, qual a dificuldade encontrada?

---

---

---

6. Você conseguiu enviar suas respostas sem problemas?

Sim     Não

Se **não**, qual o problema encontrado?

---

---

---

7. Quanto tempo você gastou para responder ao questionário (não considerar a avaliação)?

menos de 10 minutos     10 minutos     15 minutos     20 minutos  
 mais de 20 minutos

8. Você gostaria de sugerir alguma melhoria no questionário?

---

---

---

## ANEXO E - RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Em 31/10/2006, foi enviada mensagem de e-mail para 25 pessoas, membros de comunidades virtuais, solicitando a colaboração delas no sentido de realizarem o pré-teste do questionário da pesquisa. Foi estabelecido um prazo de resposta de cinco dias, até 05/11/2006. Na mensagem foi indicado o endereço da página do questionário e anexado um formulário de avaliação. Solicitou-se às pessoas que, após responderem ao questionário, preenchessem e remetessem o formulário de avaliação para os endereços de e-mails indicados.

Em 05/11/2006, não tendo obtida a quantidade mínima de dez respostas, foi enviada nova mensagem de e-mail reiterando o pedido de colaboração anterior e estendendo o prazo de resposta para 09/11/2006. Desta vez, além da mensagem de e-mail, foram feitos contatos telefônicos com algumas pessoas, num esforço a mais para obter o número mínimo de respostas.

Das 25 pessoas contatadas para fazerem o pré-teste do questionário, 15 atenderam à solicitação.

### RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO PRÉ-TESTE

| Nº | QUESTÃO  | SIM | NÃO | OBSERVAÇÃO   |
|----|--|-----|-----|--|
| 01 | As questões do questionário estão claras para você?                        | 15  | -   |  |
| 02 | Você teve dificuldade em responder alguma pergunta?                        | 10  | 5   | Dificuldade em escolher as opções concordo parcialmente e concordo totalmente (F); as opções concordo e discordo parcialmente deixa a pessoa “em cima do muro”, ou você concorda ou discorda (D); quem concorda parcialmente também discorda parcialmente (B, G); as opções da escala pode prejudicar o trabalho caso se queira graduar prioridades, porque é impossível saber o que é parcial ou imparcial na resposta da pessoa (A). |
| 03 | O formato do questionário é de fácil visualização e confortável para você? | 15  | -   |  |
| 04 | O layout do questionário é agradável para você?                            | 14  | 1   | O tamanho da fonte utilizada no enunciado do fator está muito pequena e dificulta a visualização (B).  |
| 05 | Você teve alguma dificuldade para acessar a página do questionário?        | 3   | 12  | Não conseguiu acessar do trabalho. Quando acessou de casa deu certo (C). Não conseguiu acessar a página (B, E).  |
| 06 | Você conseguiu enviar suas respostas sem problemas?                        | 10  | 5   | Na primeira tentativa deu mensagem de erro quando clicou em “gravar respostas”. Só conseguiu na segunda vez (C, D); só conseguiu “gravar e enviar respostas”   |

|    |   |     |     |   |
|----|---|-----|-----|---|
|    |   |     |     | depois de várias tentativas (A, F, G).  |
| 07 | Quanto tempo você gastou para responder ao questionário?  | -o- | -o- | Média de tempo gasto para efetuar a operação de responder ao questionário: <b>10 minutos</b>  |
| 08 | Você gostaria de sugerir alguma melhoria no questionário? | 3   | 12  | Alguns fatores não se resumem a responder sim ou não. De modo que sugere após cada resposta abrir espaço para quem quiser expor sua opinião (D); a escala da pergunta 7 não está muito adequada. Sugere respostas do tipo: “raramente”, “com baixa frequência”, “não sei precisar”; “com frequência”, “com alta frequência” (B); adoção de uma escala mais exata, sem o “parcialmente”, pois a escala adotada dificultará a análise dos resultados quanto à priorização do grau de importância dos fatores (A). |

Nota:

Código das pessoas entrevistadas: (A), (B), (C), (D), (E), (F).