

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**PATRÍCIA GISELLE SARRUF**

**COMUNIDADES DE PRÁTICA E SUAS CONTRIBUIÇÕES NO PROCESSO DE  
TROCA E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTOS NO ÂMBITO DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS: O PAPEL DAS FERRAMENTAS COLABORATIVAS DA  
WEB**

**CURITIBA**

**2011**

**PATRÍCIA GISELLE SARRUF**

**COMUNIDADES DE PRÁTICA E SUAS CONTRIBUIÇÕES NO PROCESSO DE  
TROCA E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTOS NO ÂMBITO DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS: O PAPEL DAS FERRAMENTAS COLABORATIVAS DA  
WEB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena de Fátima Nunes Silva

**CURITIBA**

**2011**

## TERMO DE APROVAÇÃO

Patrícia Giselle Sarruf

**COMUNIDADES DE PRÁTICA E SUAS CONTRIBUIÇÕES NO PROCESSO DE TROCA E GERAÇÃO DE CONHECIMENTO ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O PAPEL DAS FERRAMENTAS COLABORATIVAS DA WEB**

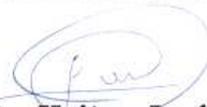
**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. Helena de Fátima Nunes Silva**  
(Orientadora/UFPR)



**Prof. Dr. Ricardo Mendes Júnior**  
(Examinador/UFPR)



**Prof. Dr. Heitor José Pereira**  
(Examinador/FIE)

01 de março de 2011

## **DEDICO**

Ao meu marido Edson Chin, pela paciência, tranquilidade e amor!

*“Perhaps love is like the ocean, full of conflict, full of pain  
Like a fire when it's cold outside, thunder when it rains  
If I should live forever, and all my dreams come true  
My memories of love will be of you (John Denver)”*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que me auxiliaram, direta ou indiretamente, na execução deste trabalho. De maneira especial agradeço:

- aos meus pais, Valter e Cleuza, irmãos, Alex e Helóisa, cunhado René e ao meu sobrinho Daniel, pelo amor, carinho, auxílio e compreensão;

- ao meu marido, Edson Chin, pelo grande amor, carinho, paciência e compreensão nos momentos de ausência e estímulo durante as dificuldades;

- à querida orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena de Fátima Nunes Silva, pelo carinho, dedicação, condução e incentivo na realização deste trabalho, e principalmente pela amizade e conselhos de vida;

- à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eng<sup>a</sup>. Maria do Carmo Duarte Freitas, pela amizade, incentivo na escolha de cursar o mestrado e por sempre acreditar no meu trabalho;

- ao Prof. Dr. Eng. Ricardo Mendes Junior, por acreditar e apoiar o meu trabalho, dispondo sempre de atenção e auxílio;

- aos colegas do GRUPOTIC, em especial à Magali Harada, pela troca de conhecimentos, pelo carinho e amizade;

- à Universidade Federal do Paraná e ao Programa de Pós Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação;

- ao Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), do Ministério da Educação, pela concessão da bolsa de estudos;

- aos colegas do PPCGI, aos “parceiros” bolsistas, em especial Eduardo Bettoni e Juliana Lazzarotto, pelo companheirismo, amizade e pelas ótimas tardes no laboratório do mestrado.

Obrigada!

“O mundo de dentro da gente é maior do que o mundo de fora da gente”

André Abujamra

## RESUMO

Título: Comunidades de prática e suas contribuições no processo de troca e criação de conhecimentos no âmbito das micro e pequenas empresas: o papel das ferramentas colaborativas da web.

Autora: Patrícia Giselle Sarruf

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena de Fátima Nunes Silva

Dissertação sobre comunidades virtuais e sua relação com as comunidades de prática. Analisa se as comunidades virtuais que utilizam ferramentas colaborativas se constituem em comunidades de prática e contribuem no processo de troca e compartilhamento de conhecimentos no âmbito das micro e pequenas empresas. Pesquisa qualitativa e descritiva, utiliza entrevistas narrativas e observação em três comunidades virtuais (Rede Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Grupo Gestão de Restaurantes e Comunidade Agentes Locais de Inovação). Com base na observação, apoiada em um roteiro, elabora um diagnóstico dos grupos; observa, descreve e analisa o domínio, a prática e as pessoas das comunidades virtuais, estabelecendo as interações com a teoria de Comunidades de Prática (CoPs) segundo Wenger (1998). Verifica, pela observação realizada, que os grupos têm características comuns à CoPs e que a moderação destes é necessária para que os usuários mantenham o foco da comunidade. A análise das entrevistas narrativas, realizadas por e-mail e vídeo, aponta as contribuições das ferramentas colaborativas à criação de CoPs e a geração de conhecimento. Conclui que as ferramentas colaborativas possibilitam a troca de conhecimentos, pois propiciam a interação, permitem a narrativa e troca de experiências, o compartilhamento do conhecimento tácito para outro conhecimento tácito, promovendo assim a socialização, porém, a dedicação do usuário é imprescindível. As comunidades de prática virtuais, sendo bem coordenadas e utilizando ferramentas colaborativas propícias às necessidades de comunicação dos empresários podem fazer com que estes troquem conhecimentos e evoluam em suas atividades.

Palavras-chave: Criação de conhecimento. Compartilhamento de conhecimentos. Comunidades de Prática. Micro e Pequenas Empresas. Ferramentas Colaborativas.

## **ABSTRACT**

Title: Communities of practice and their contribution on the knowledge creation and exchange process on scope of small businesses: the key role of the collaborative web tools.

Author: Patrícia Giselle Sarruf

Thesis Advisor: Professor Helena de Fátima Nunes Silva, PhD

Dissertation about virtual communities and their relation to the communities of practice. It analyzes if virtual communities that use collaborative tools constitute themselves communities of practice and contribute on the process of sharing information and knowledge on scope of small businesses. This descriptive and qualitative research uses narrative interviews and observation from three virtual communities (Rede Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Grupo Gestão de Restaurantes e Comunidade Agentes Locais de Inovação). Based on observation and supported by a check list it elaborates a diagnostic of these groups; it observes, describes and analyzes the domain, practices and the people from the virtual communities establishing beyond, the interactions with the theory of the Communities of Practice (CoPs) according to Wenger (1998). It verifies, from the observation performed, that these groups have similar characteristics to the CoPs and that is required the moderation of these groups, so the users can keep focus on the community. The analysis of the narrative interviews, made by e-mail and video, points out the contribution of collaborative tools to create the CoPs and the knowledge creation. It concludes that the collaborative tools enable the knowledge exchange, because they provide the interaction, allow the narrative and the experience exchange, the sharing of the tacit knowledge with another tacit knowledge, promoting the socialization, however, the businessmen dedication is the key to this process. The virtual communities of practice, when well coordinated and using the collaborative tools in a proper way to fulfill the needs of businessmen communication may help them to exchange knowledge and improve their activities.

Keywords: Knowledge creation. Knowledge sharing. Communities of Practice. Small Businesses. Collaborative tools.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – TIPOS DE CONHECIMENTO .....	24
QUADRO 2 – QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO .....	27
FIGURA 1 – ESPIRAL DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO .....	28
FIGURA 2 – CICLO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	35
FIGURA 3 – ESTÁGIOS TÍPICOS DE DESENVOLVIMENTO .....	49
FIGURA 4 – MODELO DE COLABORAÇÃO 3Cs .....	54
QUADRO 3 – CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO NÚMERO DE PESSOAS EMPREGADAS.....	65
QUADRO 4 – CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO RENDA BRUTA ANUAL .....	66
QUADRO 5 – TAXAS DE SOBREVIVÊNCIA .....	69
GRÁFICO 1 – CAUSAS DAS DIFICULDADES E FECHAMENTO DAS EMPRESAS .....	70
QUADRO 6 – OBJETIVOS X TEORIA X METODOLOGIA.....	81

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVEATURAS**

ALI – Agentes Locais de Inovação

CoPs – Comunidades de Prática

EN – Entrevista Narrativa

GC – Gestão do Conhecimento

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

GR – Gestão de Restaurantes

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI – Tecnologia da Informação

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 CONHECIMENTO.....	22
2.1.1 Criação do Conhecimento.....	25
2.1.2 Compartilhamento do Conhecimento.....	30
2.1.3 Conhecimento Organizacional.....	31
2.1.4 Gestão do Conhecimento.....	36
2.2 COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	41
2.2.1 Origem e Definição.....	42
2.2.2 Características.....	43
2.2.3 Princípios de Implementação e Consolidação de CoPs.....	48
2.2.4 Comunidades de Prática Virtuais.....	50
2.3 A COLABORAÇÃO NA WEB.....	52
2.3.1 A Web 2.0.....	55
2.3.2 Comunidades Virtuais.....	58
2.3.3 Ferramentas Colaborativas na Web.....	60
2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	65
2.4.1 Dificuldades Enfrentadas pelas Micro e Pequenas Empresas.....	68
2.4.2 A Importância da Informação e do Conhecimento para as Micro e Pequenas Empresas.....	71
2.5 SINTETIZANDO O REFERENCIAL TEÓRICO.....	72
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>77</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	77
3.2 AMBIENTE DE PESQUISA.....	78
3.2.1 Coleta de Dados.....	78
3.2.2 População e Amostra.....	81

3.2.3 Sistematização e Análise dos Dados.....	82
<b>4 RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE.....</b>	<b>84</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COMUNIDADES .....	84
4.1.1 Rede PEGN.....	84
4.1.2 Grupo Gestão de Restaurantes.....	85
4.1.3 Comunidade SEBRAE – Consultores ALI .....	85
4.1.4 Ferramentas Utilizadas pelos Grupos.....	87
4.2 CARACTERÍSTICAS DE COPS PRESENTES NAS REDES.....	87
4.2.1 Características Gerais .....	88
4.2.2 Quanto ao Pertencimento .....	89
4.2.3 Quanto às Atividades.....	90
4.2.4 Quanto aos Princípios de Implementação e Consolidação .....	90
4.2.5 Análise Geral das Características de CoPs Presentes nos Grupos.....	91
4.3 A TROCA E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTOS EVIDENCIADOS NO USO DAS FERRAMENTAS COLABORATIVAS .....	94
4.3.1 Quanto à Importância do Grupo para a Atividade Empresarial .....	95
4.3.2 Quanto à Troca de Conhecimentos.....	96
4.3.3 Quanto às Ferramentas Colaborativas .....	97
4.3.4 Análise Geral do Uso das Ferramentas Colaborativas como Fomento à GC .....	99
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>102</b>
5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS.....	102
5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA.....	104
5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS .....	104
5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	106
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No processo econômico atual, com a eliminação de fronteiras geográficas e econômicas, além da informação entre países e o contínuo processo de mudanças é necessário que sejam revistos os modelos de gestão das organizações. Os novos modelos tornam as organizações mais ágeis, flexíveis, estruturadas para o aprendizado continuado e fortemente voltadas para os seus clientes, mercado e sociedade. Evoluem os processos de inovação. Neste panorama, organizações com dificuldades de acesso à informação e a novos mercados são conduzidas a crises. Devido às vantagens proporcionadas pelas tecnologias e melhores fluxos de informação, o conhecimento é cada vez mais percebido como um condutor central do crescimento econômico e de geração de inovações.

A informação e o conhecimento são transformados em matéria-prima para as empresas, no entanto, para que sejam de fato instrumentos para obtenção de riquezas, é necessário que os mesmos sejam gerenciados e, em seguida compartilhados entre todos os membros da organização.

A informação pode agir como um componente da estratégia definida da organização. O seu uso pode criar alternativas diferenciadas de estratégias, alertando para a capacidade organizacional de gerar informações exclusivas sobre o seu empreendimento. O uso estratégico da informação resulta em vantagem competitiva na identificação de alternativas que aperfeiçoam o desempenho empresarial em todos os níveis, lançando a organização, inclusive, à liderança no segmento em que atua (BEUREN, 2000, P. 54).

O conhecimento tem impulsionado as inovações no decorrer da história. Com o propósito de promover vantagens corporativas e melhores posicionamentos globais as organizações e áreas do conhecimento em interações multidisciplinares, têm fomentado estudos que promovam a gestão do conhecimento. Nesta busca, as organizações enfrentam o desafio de organizar e implantar políticas, processos, ferramentas tecnológicas e gerenciais de forma a conduzir a gestão do conhecimento, seguindo um processo cíclico de geração, validação e integração.

As organizações estão descobrindo que o maior problema em relação à melhoria de seus produtos e serviços, não está nos processos estabelecidos ou nas instalações físicas, mas sim no comportamento e atitudes das pessoas que integram a equipe. A implantação de práticas de Gestão do Conhecimento cria vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na organização, e não em recursos físicos, que são facilmente copiados pelos concorrentes e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente.

Um fator facilitador para a gestão do conhecimento é denominado por Von Krogh et al (2001, p.16) como “espaço de conhecimento” um elemento necessário para o compartilhamento de conhecimento e o estímulo para novos relacionamentos. Este elemento é inspirado na cultura japonesa de “ba” que é definido como local físico, virtual, mental, ou todos os três.

O “ba” pode ser exemplificado por um espaço no portal corporativo para exposição de idéias ou sugestões; um ambiente, uma sala, um espaço descontraído destinado a se promover debates, conversas e reuniões informais; um momento ou determinado tempo para realizar uma oração, uma reflexão, ouvir palavras de motivação e elogios, enfim, um local onde imperem a liberdade e a solicitude.

Em uma economia na qual informação é *commodity*, as discussões e interações de qualidade se configuram como os espaços onde colaboradores, parceiros, clientes e fornecedores podem compartilhar e refinar seu pensamento com o objetivo de criar novos produtos e serviços. Neste contexto, a competição está crescentemente baseada em inovação, portanto, a habilidade de operar e liderar em colaboração são chaves para o crescimento e a sustentabilidade de iniciativas empreendedoras.

O compartilhamento e troca de conhecimentos passa a ser, então, o elemento vital para a criação de novos produtos, serviços ou processos. Essa troca de conhecimentos ocorre, na maioria das vezes, a partir da realização prática do próprio trabalho e tem sido conduzida de forma mais sistematizada nas comunidades de prática (CoPs), as quais podem ser caracterizadas como o “ba”, ou seja, o lugar para conversas, para troca, para a solução de problemas.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs), assim como empresas de outro porte, necessitam criar, compartilhar e aplicar o conhecimento em produtos ou serviços obtendo maiores retornos com suas atividades. Diante desta necessidade, as comunidades de prática se tornaram um meio eficiente para o processo de aprendizagem de empreendedores, por elas permitirem uma maior facilidade de compartilhamento do conhecimento, principalmente o tácito, que é transmitido pela ação, discussão e integração de pessoas em um determinado grupo.

A adaptação da organização aos novos paradigmas do mercado global exige que seus gestores sejam capacitados, inovadores, flexíveis, rápidos, produtivos entre outros requisitos, assim a competência empresarial adquirida pelas micro e pequenas empresas ganha importância.

A eficiência da gestão do conhecimento é visível em grandes empresas e em multinacionais, onde os funcionários interagem, comunicam-se e compartilham conhecimentos pelo uso da tecnologia da informação. As micro e pequenas empresas podem ser beneficiadas da mesma forma, utilizando ferramentas e técnicas que aliadas a estratégia e iniciativas de gestão do conhecimento podem oferecer, tanto para conhecimentos internos à empresa, quanto a associação de conhecimentos externos (parceiros, concorrentes, fornecedores). Além disso, a aprendizagem organizacional sempre teve grande importância para as organizações que necessitam do conhecimento, como as MPEs, para melhorar a habilidade de seus membros na realização das atividades e para obterem melhores condições de lidar com as incertezas e tomar decisões mais acertadas

Ferramentas para facilitar o compartilhamento de informações, a comunicação e a interação entre as pessoas, estão disponíveis na *web* e, por sua facilidade de uso e acesso, podem ser utilizadas pelos empresários em suas estratégias de gestão do conhecimento. Essas ferramentas podem melhorar a inteligência, a agilidade e a eficiência das organizações. A *Web 2.0* refere-se à adoção de ferramentas digitais mais colaborativas, nas quais os usuários deixam de ser meros consumidores de informação para tornarem produtores e validadores de conteúdos.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil, das 5,1 milhões de empresas formais, 98% são de micro e pequeno porte, responsáveis por 67% do pessoal ocupado no setor privado (SEBRAE, 2007). As MPEs representam um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

A abertura de empresas gera benefícios ao país, tais como a geração de empregos e riquezas. Destaca-se que no fechamento de uma empresa, o governo deixa de arrecadar tributos, pessoas ficam desempregadas e o investimento realizado no negócio é perdido.

A importância da atividade empreendedora que inova e traz riqueza a economia, gerando emprego e atendendo as necessidades sociais, está amplamente evidenciada. Os estudos do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) confirmam essa constatação, revelando que, dentre os que empreendem, seja pelo motivo que for, são aqueles que buscam a inovação e almejam o crescimento do seu negócio, os que realmente contribuem para o crescimento e evolução social. Como os demais países que estão competindo pela liderança dos mercados globais o Brasil, apesar de continuar a se destacar por ter uma população empreendedora, requerem ainda alguns avanços considerados críticos para que a verdadeira força do empreendedorismo possa cumprir seu papel histórico de transformação e criação do novo, garantindo, dessa forma, o tão almejado desenvolvimento sustentável (SEBRAE, 2009).

As micro e pequenas empresas, normalmente, são formadas por sócios da mesma família, “empresa familiar”, na busca de uma nova oportunidade de trabalho e, geralmente, no comércio. Contudo, sem os conhecimentos, experiências e apoio necessário, aquelas despreparadas, não conseguem se manter no mercado.

Como um novo empreendimento as MPEs, normalmente, não apresentam história administrativa, não tem uma carteira de clientes leais e não podem basear-se na sua experiência como indicador de desempenho. Neste sentido, suas decisões estratégicas apóiam-se em julgamentos e análises baseadas em informações atuais.

Cada decisão referente aos recursos traz implicações para a sobrevivência e o crescimento do empreendimento. Essas decisões podem até acarretar conseqüências negativas, como a aquisição de recursos inadequados, não-adequação dos recursos às oportunidades ou desperdício de outros recursos produtivos e a falta de um processo sistematizado para a criação ou a reutilização de conhecimento com vistas à inovação e manutenção do negócio.

A formação de comunidades de prática de empreendedores pode ser o elo para a troca de experiências, ampliando as oportunidades de adquirir conhecimentos sobre seus negócios e métodos de gestão. Assim, o conhecimento de mercados e tecnologias pode ser mais bem aproveitado pelas MPEs, inclusive ultrapassando as empresas líderes ao acumularem habilidades, recursos e foco por meio de colaboração em torno de temas críticos.

É necessário que os empresários percebam que a vantagem competitiva está cada vez mais atrelada ao capital de relacionamento. Para se atingir esse patamar se faz necessária a construção da confiança e aptidões de colaboração com parceiros, intermediários, clientes, fornecedores e funcionários para gerar valor (TERRA, 2009).

Segundo Terra (2009), dezenas de organizações de todos os setores econômicos estão adotando tecnologias, como Facebook, MySpace, Orkut, Youtube, e várias outras da denominada *Web 2.0*, e abordagens para gerar valor para seus *stakeholders*. Estamos no limiar entre o simples e uma grande revolução. Simples porque as ferramentas colaborativas na web são extremamente fáceis de utilizar, têm baixo custo e são implementáveis, em alguns casos em questão de dias. E, potencialmente revolucionário porque essas ferramentas têm a possibilidade de atingir e engajar milhares e mesmo milhões de usuários e estimular de forma bastante natural o diálogo, a colaboração e a participação.

Se por um lado a utilização das ferramentas colaborativas pode ser de grande valia para os empreendedores, pois o investimento necessário para a implantação é baixo, e as possibilidades de colaboração e criação de conhecimentos são inúmeras. Por outro lado, a competitividade entre as empresas impede uma cooperação profunda. Nalebuff e Bradenburger (1996) constatam em seu livro, que os concorrentes têm a

tendência de cooperar em etapas mais “anteriores” da cadeia produtiva e concorrer mais fortemente em etapas “mais posteriores”. O termo que traz essa característica é “coopetição”, foi disseminado na administração pelos autores citados e é baseado na teoria dos jogos (NALEBUFF & BRADENBURGER, 1996). Em sua essência significa o balanceamento de situações de cooperação e competição entre empresas. Um exemplo disso é o fato de vários bancos se unirem para utilizar um terminal eletrônico comum a todos para atendimento a clientes (Banco 24 hs) mas as estratégias de atração e retenção de clientes ser individual.

Neste ponto, parte-se do pressuposto que as comunidades virtuais, que utilizam ferramentas colaborativas da web, podem se constituir em comunidades de prática proporcionando a troca e geração de conhecimentos, auxiliando assim o aprendizado entre as MPEs.

A utilização das ferramentas colaborativas para a formação de comunidades de prática envolvendo empreendedores, promovendo o diálogo, a colaboração e participação para a promoção de troca de experiências e conhecimentos que visem o crescimento saudável e a resolução de problemas das MPEs é a idéia principal desta pesquisa. E diante do exposto, a questão a ser investigada é:

**As características das CoPs estão presentes nas comunidades virtuais que utilizam ferramentas colaborativas, contribuindo assim para a troca de conhecimentos no âmbito das micro e pequenas empresas?**

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Os objetivos se dividem em um objetivo geral e quatro objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se as comunidades virtuais que utilizam ferramentas colaborativas possuem características de comunidades de prática e contribuem no processo de troca e criação de conhecimentos no âmbito das micro e pequenas empresas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as comunidades virtuais existentes no âmbito das micro e pequenas empresas;
- b) identificar o domínio, a prática e as pessoas das comunidades virtuais, estabelecendo as interações com a teoria de CoPs;
- c) descrever como ocorre o processo de troca e criação de conhecimento evidenciados no uso das ferramentas colaborativas para a formação das redes;
- d) indicar as ferramentas colaborativas e as suas contribuições à criação de Comunidades de Prática e a troca de conhecimentos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A globalização exige cada vez mais agilidade e qualidade das organizações em geral. Este fato requer do empreendedor uma ação rápida de seus talentos individuais e coletivos. Em função deste fenômeno, a gestão e a disseminação do conhecimento, que propiciam a aprendizagem ao longo da vida da MPE estão se tornando cada vez mais uma necessidade.

O presente estudo une a teoria da criação do conhecimento e de comunidades de prática observada no cotidiano das comunidades virtuais, o que contribui em comprovar se as Comunidades de Prática podem representar para as MPEs um ambiente de aprendizado, baseado em trocas de informação sincronizadas ou assíncronas. O sentido comum de propósito e a necessidade real de saber o que os outros sabem, pode fazer com que empreendedores troquem informações e experiências sobre seus negócios e dificuldades, contribuindo com seus empreendimentos.

Uma avaliação das ferramentas colaborativas, quanto à sua qualificação para a geração e compartilhamento de conhecimentos entre os usuários, passa a ter uma grande importância, não somente para a criação de comunidades de prática, mas também para toda a sociedade que se interessar em utilizar a web para socializar e adquirir conhecimentos.

Vale lembrar que a facilidade de utilizar as ferramentas da web pode não levar ao sucesso esperado. Um blog pode ser criado em apenas três minutos, por exemplo, mas se seus objetivos não estiverem bem traçados, seus públicos não forem bem definidos, as atualizações não forem freqüentes e a relação do(s) autor(es) com a audiência não for transparente, ele dificilmente será lido e terá vida útil limitada. Conseqüentemente, o investimento de tempo e recursos será perdido. Mais que isso, a implantação indiscriminada desse tipo de iniciativa pode acarretar graves conseqüências à reputação de uma organização. Sendo assim, faz-se necessário ter conhecimento destas ferramentas, para a utilização daquela mais adequada aos

objetivos e um planejamento para a implementação fazendo com que assim alcance o público desejado.

Finalmente, a relevância da pesquisa está em demonstrar que as ferramentas da web que tenham características voltadas para a colaboração, compartilhamento, redes sociais podem contribuir para a gestão das organizações. Neste sentido, estudos que avaliem as ferramentas da web quanto à possibilidade de troca de informações e experiências e auxílio a criação de comunidades de prática, ainda não foram explorados.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

O presente estudo é composto por seis capítulos dos quais o presente capítulo é a introdução, composta pela problemática, objetivos e justificativa.

No capítulo 2 apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, abordando as teorias do conhecimento, comunidades de prática, colaboração na web e as micro e pequenas empresas.

No capítulo 3 retoma-se o referencial teórico apresentando uma síntese dos pontos mais significativos para a pesquisa.

Os procedimentos metodológicos são apresentados no capítulo 4, incluindo a caracterização e o ambiente da pesquisa, coleta, sistematização e análise dos dados, bem como a população e amostra.

Os resultados obtidos são descritos no capítulo 5 deste estudo, apresentando e analisando os aspectos das comunidades virtuais quanto suas características de comunidades de prática, a partir das entrevistas narrativas. As considerações finais são indicadas no capítulo 6 deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é composta pela apresentação da teoria que embasa o tema em questão. Desta forma, procura-se contemplar os seguintes assuntos: Conhecimento, criação, compartilhamento e o Conhecimento Organizacional; Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática; a Colaboratividade na *Web*, a *Web 2.0*; e Ferramentas colaborativas na web e Micro e Pequenas Empresas, sua realidade e dificuldades;

### 2.1 CONHECIMENTO

Em uma concepção organizacional, a palavra conhecimento normalmente é entendida como experiência acumulada originária dos atos e palavras das pessoas:

É uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6).

Na definição de Von Krogh et al (2001, p.15) o conhecimento é uma construção da realidade, que não deve ser adotado de maneira abstrata ou universal, pois quando se cria conhecimento, interpreta-se uma nova situação, desenvolvendo crenças e experiências individuais. “As pessoas justificam a veracidade de suas crenças com base em observações do mundo” (VON KROGH et al 2001, p.15), que dependem de um ponto de vista único, da sensibilidade e experiência pessoal. Não se trata de uma simples compilação de fatos e sim um processo singular e irreduzível, que envolve aspectos humanos como sentimentos, crenças e consciência.

O que pode ser percebido nas definições é que o conhecimento é uma mistura de diversos elementos estruturados; é intuitivo, difícil de ser expresso ou verbalizado. O conhecimento existe dentro das pessoas, integrado às experiências, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

Os valores e crenças fazem parte do conhecimento, pois determinam, muitas vezes, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Assim, pessoas com valores diferentes “vêem” diferentes coisas numa mesma situação e organizam seu conhecimento em função dos seus valores.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se também a crenças e compromissos. É uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica e ao contrário da informação, está relacionado à ação.

O conhecimento não é algo novo dentro das organizações, talvez novo seja o reconhecimento do conhecimento como um ativo, entendendo-se, portanto, a necessidade de cercá-lo dos mesmos cuidados dedicados a outros ativos mais fáceis de mensurar.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) discutem que o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

O conceito sobre os princípios do conhecimento tácito de Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) teve base na distinção estabelecida por Michael Polanyi sobre o conhecimento explícito e tácito apresentado no artigo “*The Tacit Dimension*” (1967).

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. Pode ser representado por suportes físicos ou virtuais, como base de dados, relatórios, patentes, processos e produtos. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

Já o conhecimento tácito, não é facilmente visível e explicável, pois está associado à intenção, valores, crenças e experiências do indivíduo, criando dificuldades para a sua visibilidade, explicação e formalização. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66), o conhecimento tácito inclui conhecimentos cognitivos e técnicos. O elemento técnico seria precisamente o know-how, uma destreza informal difícil de especificar, enquanto o cognitivo consistiria em modelos mentais, crenças e

perspectivas pessoais do indivíduo, as quais exercem influencia na maneira em que cada indivíduo percebe o mundo a sua volta.

O Quadro 1 apresenta as distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

<b>Conhecimento Tácito (Subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito (Objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

QUADRO 1 – TIPOS DE CONHECIMENTO  
 FONTE: TAKEUCHI e NONAKA (2008, p. 58)

O conhecimento tácito ainda não aparenta ser tão creditado pelas organizações, quanto o explícito. Parece haver dificuldade para geri-lo no âmbito da socialização entre as pessoas. Organizações que valorizam seus empregados pelo que eles sabem, recompensando-os por compartilhar seus conhecimentos, criam um clima mais favorável à Gestão do Conhecimento e conseguem melhor desempenho (ROSSETTI; MORALES, 2007).

Por outro lado, Choo (2006, p.186) apresenta uma tipologia de conhecimento que faz parte do processo que transforma o conhecimento e o transporta pelos diferentes níveis da organização e entre uma organização e seus parceiros. Assim classifica os tipos de conhecimento com base na eventualidade dele ser codificado ou imediatamente difundido. Sendo assim, o conhecimento codificado é o que pode ser armazenado ou registrado por escrito, sem que ocorram significativas perdas de informação, enquanto o conhecimento não codificado é aquele que não pode ser capturado pela escrita ou armazenado sem perder partes essenciais da experiência a que se refere. O conhecimento disseminado é aquele que é compartilhado com outros, como as emissoras de rádio, relatórios publicados e notícias de jornal, já o conhecimento não disseminado é aquele que permanece fechado dentro da cabeça de alguém, ou porque é difícil de expressá-lo.

A tipologia é apresentada usando as dimensões de codificação e difusão, ou seja, o conhecimento público, privado, pessoal e de senso comum.

O conhecimento público é codificado e divulgável. É o que convencionalmente observa-se como conhecimento em sociedade e pode ser encontrado estruturado e registrado em textos de livros, boletins de pesquisas e outras fontes impressas, formais e informais. O conhecimento de senso comum é disseminado, mas muito menos codificado. Uma pessoa adquire conhecimento de senso comum gradualmente, ao longo da vida, por meio de experiências pessoais. O conhecimento pessoal é mais idiossincrático e difícil de articular. Uma vez que o conhecimento pessoal nasce da experiência própria, que não é acessível aos outros, não existe um contexto comum para debate, o que impede a difusão do conhecimento. Por fim, o conhecimento privado é o conhecimento que a pessoa ou grupo desenvolve e codifica por conta própria, a fim de dar sentido a determinadas situações (CHOO, 2006 p. 187).

### 2.1.1 Criação do Conhecimento

Baseado em dois conceitos do conhecimento: o conhecimento é dinâmico, relacional e baseado na ação humana; e, o conhecimento depende da situação e das pessoas envolvidas, não são verdades absolutas e de fatos tangíveis; Von Krogh et al (2001, p.16) apresenta o “espaço de conhecimento” como elemento necessário para o compartilhamento de conhecimento e o estímulo para novos relacionamentos.

Este espaço, nomeado pela cultura japonesa por “ba” é onde a consciência coletiva dos indivíduos que compõem uma comunidade de interações se manifesta. Este espaço compartilhado de relações pode ser físico, mental, ou qualquer combinação de ambos. O “ba” se comporta uma espécie de indeterminação orientada e aberta, vivenciada tacitamente e com intenção vital de conhecimento. Não se decreta, não se impõe o “ba”, pois ele requer uma adesão voluntária, desenvolvido em um clima de atenção e de respeito mútuo (FAYARD, 2010, p.57,58).

Apoiando-se na existência de duas dimensões para a criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) combinam conceitos sob a ótica da Teoria da Criação do Conhecimento, pela qual, a dimensão epistemológica, estuda o conhecimento com base nos parâmetros tácito e explícito, e a dimensão ontológica estuda o conhecimento segundo seus níveis de conhecimento, analisados do individual ao inter-organizacional.

Com base nas dimensões epistemológicas, o conhecimento é analisado tendo se em vista sua conversão, que ocorre de quatro formas: **socialização, externalização, internalização e combinação** (NONAKA; TAKEUCHI 1997, p 68-78).

Na **socialização**, ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito para outro conhecimento tácito. É um processo de compartilhamento de experiências e, utilizando modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim pela observação, imitação e prática.

A experiência é o segredo para a aquisição do conhecimento tácito. Sem experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo. A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas.

A **externalização** é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Pode ser definido também como um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito de forma eficiente e eficaz utiliza-se seqüencialmente a metáfora, analogia e modelo.

A **combinação** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Na combinação, o conhecimento explícito é combinado com outros conhecimentos explícitos, gerando novos documentos, reuniões, conversas ao telefone e redes de comunicação computadorizadas. A reconfiguração da informação existente, pela separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito podem levar ao novo conhecimento.

Na **internalização**, o conhecimento explícito é novamente convertido em conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”.

Sob a forma de modelos mentais ou *know how* técnico, o conhecimento operacional é verbalizado e diagramado em documentos e manuais, o uso intensivo é acumulado e internalizado na forma de conhecimento tácito completando o ciclo socialização, externalização e combinação e iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem o que vivenciaram, enriquecendo assim seu conhecimento tácito. Além disso, os documentos e manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, auxiliando-as assim a vivenciarem, indiretamente, as experiências dos outros.

Por exemplo, se ler ou ouvir uma história de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam o realismo e a essência da história, a experiência que ocorreu no passado pode se transformar em um modelo mental tácito.

O conteúdo do conhecimento apresentado pelo Quadro 2, vinculado ao modo de conversão, interage na socialização, gerando conhecimento compartilhado em modelos mentais e habilidades técnicas; na externalização, gerando conhecimento conceitual expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos; na internalização, denominado conhecimento operacional na forma de modelos mentais ou know-how técnico; e na combinação, por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas como conhecimento sistêmico (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 81).

<b>Conversão</b>	<b>Conhecimento Tácito</b>	em	<b>Conhecimento</b>
<b>Conhecimento Tácito</b> em <b>Conhecimento Explícito</b>	<b>Socialização</b> Conhecimento Compartilhado		<b>Externalização</b> Conhecimento Conceitual
	<b>Internalização</b> Conhecimento Operacional		<b>Combinação</b> Conhecimento Sistêmico

QUADRO 2 – QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (2008, p.60)

Da concepção destas teorias Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) combinam os vários conceitos em uma Espiral de Criação do Conhecimento (Figura 1). Neste processo, a criação do conhecimento é vista como um ciclo contínuo com início no

nível individual, ampliando para as comunidades de interação que cruzam as fronteiras entre as seções, departamentos, divisões e organizações.

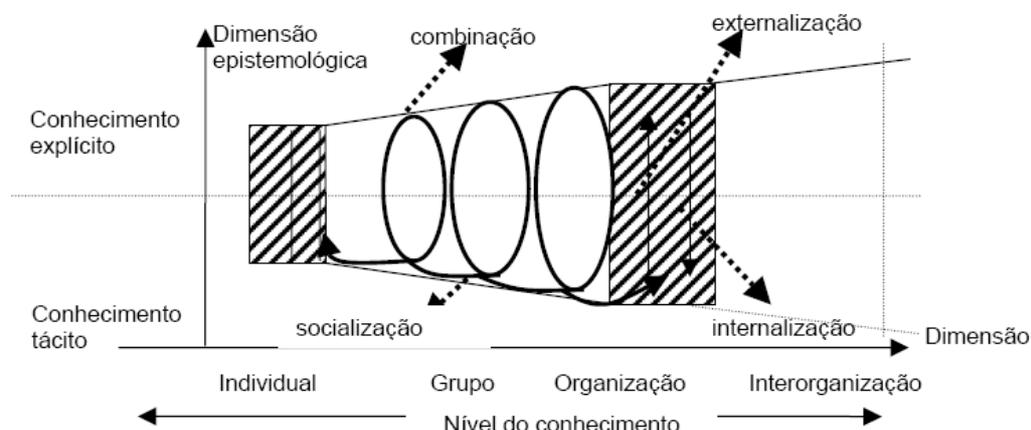


FIGURA 1 – ESPIRAL DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (2008, p.70)

O papel da tecnologia da informação (TI) neste processo é fundamental para a combinação dos conhecimentos explícitos, mas não contribui significativamente com o formato tácito do conhecimento. Basicamente, o máximo que pode fazer para a troca de conhecimento tácito-tácito é facilitar que pessoas sejam encontradas. No entanto, a TI pode facilitar as outras duas conversões do conhecimento, quando o fato tácito está em equilíbrio com o formato explícito. Assim sendo, pode facilitar a externalização e a internalização (SILVA, 2004).

Além de um campo de interação proporcionado pela espiral, a organização deve oferecer condições capacitadoras para a criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI 1997, p.83-95):

- a) intenção: aspiração de uma organização às suas metas;
- b) autonomia: possibilidade dos colaboradores da organização agirem de forma autônoma conforme as circunstâncias;
- c) flutuação e caos criativo: estímulo à interação entre a organização e ambiente externo. A condição de flutuação e caos criativo sugere que a organização proporcione colapsos que incentivem um processo “contínuo” de questionamento e reconsideração de premissas existentes;

- d) redundância: superposição intencional de informações sobre atividades da empresa, responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo;
- e) variedade de requisitos: combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e de acesso em todos os níveis da organização. Complexidade do ambiente para permitir que ele enfrente desafios impostos pelo ambiente.

Na proposta de Von Krogh et al. (2001, p. 30), voltada essencialmente para o contexto capacitante, percebe-se que a criação do conhecimento enfrenta barreiras individuais e organizacionais. As individuais são aquelas ligadas ao compartilhamento, à acomodação e à capacidade de lidar com novas situações, eventos, informações e novos contextos. Já as organizacionais se referem à linguagem, às histórias, aos procedimentos e paradigmas da empresa. Essas barreiras podem ser reforçadas por atitudes gerenciais equivocadas em relação ao conhecimento.

Uma visão otimista desta situação tem dificultado a superação das barreiras individuais, pois são diversas as reações das pessoas ao enfrentarem novas experiências. Experiências acumuladas por Von Krogh et al (2001, p. 31), identificam duas barreiras individuais capazes de semear o tumulto: baixa capacidade de acomodação e ameaça à auto-imagem.

A acomodação é um processo estabelecido pelos seres humanos de estagnação. Quando novos estímulos exigem um novo posicionamento além da inércia, sendo necessária uma mudança de seus atuais conhecimentos, erguem-se barreiras individuais ao novo conhecimento. Muitas vezes, esse novo conhecimento pode representar uma ameaça à auto-imagem, resultando nos mesmos obstáculos para o conhecimento.

## 2.1.2 Compartilhamento do Conhecimento

Os processos que levam a criação do conhecimento podem ser considerados processos humanos, que não são facilitados por técnicas de gestão tradicionais. O espaço do conhecimento ou “ba” oferece o contexto ideal para criar, compartilhar e utilizar o conhecimento. A efetivação desse processo se dará por práticas gerenciais sensíveis e conscientes que promovam a facilitação de relacionamentos, de diálogos, da solicitude e do compartilhamento do conhecimento em toda a organização. Nesta abordagem, em que está implícito a transformação da informação em conhecimento é sustentado pela capacidade da mente humana de interpretação do mundo, cuja tecnologia da informação surge como elemento facilitador (SILVA, 2004a, p.70).

Um processo de compartilhamento de conhecimentos bem dirigido não é fácil de ser realizado, pois, em geral, as transferências de conhecimentos ocorrem de maneira espontânea e não estruturadas, e utilizam as conversas informais da vida cotidiana da organização como meio facilitador. Um dos estímulos que pode ser usado é o da criação de um problema que deve ser solucionado pelos funcionários. Neste caso, eles acabarão reunindo-se naturalmente, discutirão o problema e trocarão idéias para obter uma solução (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Um dos pontos mais cruciais do processo é a absorção do conhecimento pelo receptor do mesmo, pois nesta etapa o novo conhecimento precisará ser assimilado e usado, e as dificuldades crescem em função da espessura ou riqueza do conhecimento que está sendo transferido. De nada adianta usar novas tecnologias de informação e comunicação, que aumentam a velocidade de transmissão do conhecimento, se este não for refletido e aplicado pelo receptor na realização de certas tarefas específicas.

O compartilhamento de conhecimentos é mais do que uma melhor prática, ele é o processo de criação de pontes entre situações de interdependências, além de criação de pontes entre estoques de conhecimentos. Não adianta forçar uma pessoa a compartilhar conhecimentos, ela vai querer saber do status e da reputação da pessoa que é a fonte do conhecimento, da espessura ou riqueza do conhecimento fornecido e de outros detalhes que a farão decidir pela aquisição ou não do novo conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Na tentativa de evitar inibidores ou atritos ao compartilhamento do conhecimento, muitas organizações acreditam ser necessário criar uma cultura voltada à aprendizagem, para a troca do conhecimento de maneira tranqüila. Dixon (2000, apud MOREIRA, 2005, p. 80) complementa, afirmando que a própria transferência e o compartilhamento de conhecimento são suficientes para criar essa cultura na organização.

Exemplificando, Dixon (2000, apud MOREIRA, 2005, p. 80) contextualiza a adoção das novas tecnologias da informação e da comunicação como ferramentas facilitadoras da transferência de conhecimento, muitas vezes, consideradas pela organização como o foco central do processo, entretanto, os melhores sistemas de gestão do conhecimento são os que constituem a combinação entre tecnologia e relacionamentos face a face.

Essa idéia é reforçada por Davenport (2002, p. 12) na abordagem ambiental da administração, denominada “Ecologia da Informação”, na qual a prioridade no processo de gestão são as realidades sociais, econômicas e culturais da organização; as pessoas, os ruídos e conflitos da informação; e somente então, a tecnologia.

### 2.1.3 Conhecimento Organizacional

O conhecimento pode conduzir a níveis superiores no desenvolvimento e produção de bens e serviços. Nesse sentido, o conhecimento organizacional pode ser o fundamento de uma vantagem competitiva sustentável para a organização (DAVENPORT e PRUSAK, 1998), vantagem essa compreendida como a obtenção de “desempenho superior” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 26) de uma organização sobre suas demais concorrentes.

Nas organizações “o conhecimento se produz em mentes que trabalham”, pelo registro em documentos ou repositórios, como rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Este conceito pragmático é concebido com a aceitação de que o conhecimento ocorre a partir de “uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado”, o que atribui ao conhecimento uma posição complexa e não pura. Esta condição permite a percepção do

conhecimento de duas formas, como um ativo e como um processo, dependendo do ponto de vista de observação (DAVENPORT e PRUSAK 1998, p. 6).

O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho das organizações. Para que isso aconteça, é preciso que elas descubram formas pelas quais o processo de aprendizado pode ser estimulado e que investiguem como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso organizacional.

O conhecimento organizacional não é apenas a simples soma dos conhecimentos individuais existentes numa organização; ele é formado por padrões únicos de interações entre pessoas, tecnologias e técnicas, e, por isso, não pode ser facilmente imitado. Tais interações são formatadas pela história e cultura da organização que são únicas e não podem ser replicadas em outras organizações. Devido aos aspectos sociais das interações entre as pessoas, o conhecimento organizacional também pode ser definido por uma crença socialmente justificada (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmaram que para a criação do conhecimento organizacional ocorra são necessárias condições que capacitem a empresa e conversões entre conhecimento tácito e explícito. O processo de aprendizagem pode ser visto como parte das condições que favorecem a criação do conhecimento, desde que resulte continuamente em aprendizado inovador. Uma organização que é capaz de aprender é habilitada a criar, adquirir, transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir novo conhecimento e insights (GARVIN, 1993).

O conhecimento organizacional é dinâmico e requer alguns cuidados para atender os objetivos de uma organização. A confiança é um dos elementos essenciais e deve ser visível por toda a organização por ações de reciprocidade direta. A gerência pode facilitar a ocorrência dos contatos pessoais entre os funcionários, bem como as conversas informais, que tanto favorecem as transferências de conhecimentos entre eles e faz crescer o conhecimento organizacional (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A gerência de uma organização pode incentivar as mudanças de comportamento das pessoas para enfrentar melhor novos contextos que implicam em

novos procedimentos de trabalho, novas estruturas de poder e novas tecnologias, recompensando-as com certos benefícios por iniciativas como a de participar das CoPs, por exemplo, que oferecem uma base comum e uma cultura para a colaboração e a criação e o compartilhamento do conhecimento organizacional (LAVE e WENGER, 1991).

Choo (2003) apresenta seu modelo considerando que as organizações processam e usam a informação em três arenas distintas: a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões. O conhecimento emerge somente quando estes três modos de usar a informação estão conectados para continuamente gerar significado, aprendizado e ações.

A criação de significado é provocada por mudanças ambientais que geram discontinuidades que fornecem dados brutos do ambiente em que é preciso dar significado. A principal função da criação de significado é interpretar o ambiente por meio de seqüências de interpretação, no qual as pessoas constroem ativamente o ambiente, de seleção, escolhem significados que podem ser atribuídos a dados ambíguos usando interpretações passadas e de retenção, e as organizações armazenam os resultados da criação de significado de boas praticas para que possam ser recuperadas.

Além de ordem e estabilidade, a organização precisa de mudança e diversidade de pontos de vista, o que lhe dará flexibilidade e capacidade de adaptação para crescer e se desenvolver. A criação de significado pode ser orientada tanto por crenças, (quando as pessoas partem de crenças para conectar mais informações formando estruturas maiores) como por ações, ou seja, as pessoas partem de suas ações e constroem estruturas de significado ao redor delas, modificando a estrutura para dar significado às ações (CHOO, 2006, p. 362-365).

A construção do conhecimento é provocada pela identificação da existência de lacunas no conhecimento que impede a solução de um problema ou a possibilidade de aproveitar uma oportunidade. Os novos conhecimentos são criados pela conversão, construção e conexão do conhecimento (CHOO, 2003, p. 365-366). Na conversão do conhecimento a organização cria novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito gerando novos produtos e inovações. Os

conhecimentos criados, justificados e modelados são compartilhados a vários níveis da organização, gerando um novo ciclo que é a construção do conhecimento (CHOO, 2003, p. 366).

A tomada de decisões é provocada por uma situação em que é preciso fazer uma escolha. Tomar uma decisão racional implica identificar toda as alternativas, prever suas consequências e avaliá-las de acordo com preferências e objetivos conhecidos. Esses requisitos estão além da capacidade de qualquer organização ou indivíduo. Dependendo do nível de ambiguidade dos objetivos conflitos e incertezas a organização pode adotar quatro modos diferentes de decisão:

- O racional limitado: quando tanto os objetivos quanto as técnicas estão claros e a escolha é feita por programas e procedimentos padronizados que executam regras e rotinas decisórias;
- O processual: quando os objetivos claros e os métodos para atingi-los são incertos;
- O político: quando os objetivos são contestados por vários grupos de interesse, as decisões resultam de uma barganha entre os participantes; e
- O anárquico: quando a incerteza é alta tanto nos métodos quanto nos objetivos, as situações decisórias são constituídas de fluxos relativamente independentes de problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha. (CHOO, 2003, p. 367-368).

No ciclo de conhecimento, um fluxo contínuo de informações é mantido entre a criação de significado (Figura 2), a construção de conhecimento e a tomada de decisões, de maneira que o resultado do uso da informação ofereça um elaborado contexto e mais recursos para o uso da informação nos outros modos. A criação de novos conhecimentos ocorre, portanto, cada vez que são descobertas maneiras de resolver um problema e se compartilha a solução.

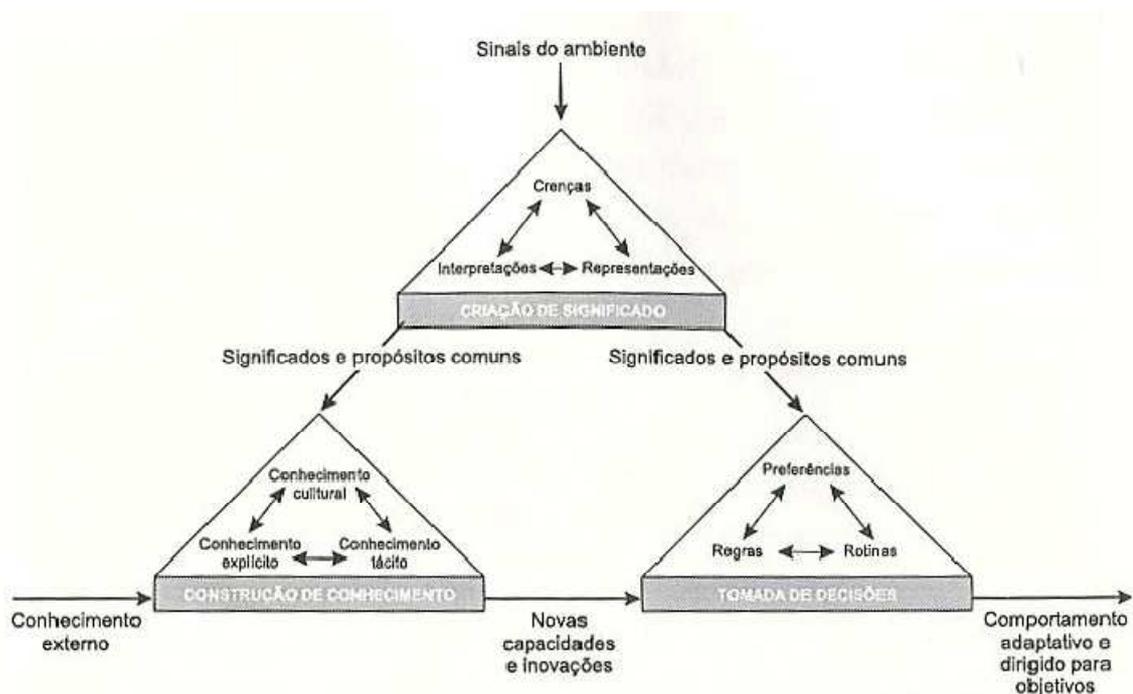


FIGURA 2 – CICLO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

FONTE: CHOO (2006, p. 377)

Apesar das empresas buscarem ampliar seu conhecimento organizacional para obter vantagem competitiva, a Gestão do Conhecimento tem encontrado resistências, pois dependendo do tipo de cultura predominante e a abertura que se dá ao aprender organizacional, uma empresa pode abrir-se ou fechar-se ao processo de Gestão do Conhecimento (GC).

Embora a Gestão do Conhecimento seja função comum nas organizações, muitas não têm a visão de como incorporá-la e transformá-la em vantagem competitiva. Há empresas que usam ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) como fator de competitividade, confundindo-as com GC. Outras acreditam que a TI sozinha possa servir para gerenciar o conhecimento, o que é um equívoco. O papel principal da TI é dar suporte à GC, ampliando o alcance e acelerando a velocidade de transferência do conhecimento. É identificar, desenvolver e implantar tecnologias que apoiem a comunicação empresarial, o compartilhamento e a gestão dos ativos de conhecimento (ROSSETTI; MORALES, 2007).

#### 2.1.4 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento tem sido estudada por várias áreas do conhecimento, o que lhe atribui um caráter transdisciplinar resultando em uma literatura dispersa. Com base em sua evolução, Sveiby (1998, p. 2) classifica em três fases de maturidade:

- primeira fase, com foco no aumento da produtividade, buscava coletar, tratar e armazenar a maior quantidade de informações de forma que pudessem ser facilmente localizada e utilizada de forma otimizada pelos usuários. Esta fase privilegiava os sistemas de tecnologia da informação com o uso de banco de dados e programas que auxiliassem a armazenagem e busca de informações;
- segunda fase, com foco no cliente, privilegiava a capacitação do recurso humano, a reengenharia a mensuração do capital intelectual de forma a conhecer e atender melhor os clientes;
- terceira fase, com foco na interatividade devido a utilização intensiva da internet, caracteriza-se pelas interações TI e recursos humanos, como o comércio eletrônico, páginas web, e-business, e-commerce, transações on-line e a utilização de portais como acesso a inúmeras informações.

Considerada uma área interdisciplinar, torna-se difícil estabelecer um conceito único, pois a gestão do conhecimento pode se referir a diferentes objetivos, dependendo do enfoque abordado nas organizações ou por pesquisadores. Contudo, existe um consenso entre diversos autores que atribui à gestão do conhecimento a conversão do conhecimento, contribuindo assim para seu compartilhamento.

Para Murray (1996) a gestão do conhecimento é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”, para Sveiby (1998), ela é a criação de valor a partir de bens intangíveis da organização. E na mesma linha, Davenport e Prusak (1998, p. 196) explicam que a gestão do conhecimento “baseia-se em recursos existentes (...), uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudanças organizacionais e boas práticas de recursos

humanos”. Nonaka e Takeuchi (1997) definem como um modelo de criação de conhecimento baseado no círculo virtuoso da interação entre conhecimento tácito e explícito; já para Alvarenga Neto (2008) “é uma grande área “guarda-chuva” que envolve e incorpora diferentes abordagens comunicantes que dialogam entre si”. Tarapanoff (2001) define como “uma disciplina que trabalha sistematicamente a informação e o conhecimento visando o aumento da capacidade de resposta da empresa ao meio ambiente, com inovação e competência, desenvolvendo a eficácia e o conhecimento corporativo”

A abordagem de Terra (2000), tem como ponto central o papel da gestão na criação de condições para que os indivíduos possam exercer o potencial criativo e contribuir para os fluxos e estoques de conhecimento nas empresas, propõe um modelo de gestão ancorado no que ele convencionou chamar de as “Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento”. Assim, de forma sucinta:

Dimensão 1 – Fatores estratégicos e o papel da Alta Administração: o papel indispensável da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além de seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivantes;

Dimensão 2 - Cultura e Valores Organizacionais: o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais. Neste sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. Torna-se fundamental a cultura organizacional para o desenvolvimento estratégico, na medida em que o conceito estratégia perde o caráter tradicional e de posicionamento, assumindo um posicionamento de ação e tolerância ao erro, tático, de alavancagem, baseada em habilidades centrais e de formação de alianças;

Dimensão 3 – Estrutura Organizacional: enfoca o desafio de superar o modelo hierárquico-burocrático tradicional, valorizando o trabalho em equipes multidisciplinares e mutáveis. As novas estruturas organizacionais adotam novas práticas de organização

de trabalho para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos. O modelo hierárquico deve ceder lugar a uma estrutura descentralizada, com alto grau de autonomia;

Dimensão 4 – Administração de Recursos Humanos: a tendência dos trabalhadores procurarem não apenas a compensação financeira, como também a possibilidade de desenvolvimento pessoal, muda o sentido de lealdades, provocando uma quebra de paradigmas. Assim, aspectos como recrutamento e seleção, treinamentos para educação, esquemas de remuneração e recompensas pelo desempenho individual ou em grupo, passam a ter uma função estratégica;

Dimensão 5 - Sistemas de Informação: o excesso de informação pode levar a uma baixa produtividade, assim como a falta dela. Neste sentido, a organização deve manter um sistema de informação atualizado, possibilitando o compartilhamento e interação das pessoas. Fomentando desta forma a criação de novos conhecimentos;

Dimensão 6 - Mensuração de resultados: diz respeito à medição dos ativos intangíveis, o capital intelectual, da organização. O valor de uma empresa não reflete mais seu valor contábil. Os esforços para essa mensuração devem levar em conta as fontes de aquisição, geração e difusão de conhecimento, que não se encontram claramente identificáveis. Assim as organizações devem buscar indicadores para essa medida, que permitam avaliar o desempenho em várias áreas simultaneamente, de maneira que as relações sistêmicas fiquem explícitas.

Dimensão 7 – Aprendizagem como ambiente: a competitividade demonstra a necessidade do aprendizado por meio de redes de alianças ou parceiras com outras empresas. O processo de inovação requer a combinação de diferentes habilidades que podem ser encontradas em diferentes empresas. O aprendizado deve considerar aspectos voltados ao engajamento da organização em processos de aprendizado, assim como pelos clientes, que podem trazer importantes colaborações.

A abordagem de Von Krogh e outros (2001), por sua vez, propõem-se a ir além das limitações da teoria da gestão do conhecimento. Eles discutem as abordagens práticas referentes à criação do conhecimento humano. Nesse sentido, os autores trabalham sobre um processo de capacitação para o conhecimento na perspectiva de facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do

conhecimento local em toda a organização. Contudo, afirmam que o processo de criação depende de um novo senso de conhecimento e solicitude emocional na organização, enfatizando que a maneira como as pessoas se relacionam estimula a criatividade.

A criação do conhecimento, segundo esses autores, envolve cinco fases:

- a) compartilhamento do conhecimento tácito: corresponde ao conhecimento rico e inexplorado que está nos indivíduos e precisa ser amplificado dentro da organização para outros indivíduos;
- b) criação de conceitos: o conhecimento tácito é compartilhado e convertido em um novo conhecimento explícito na forma de um novo conceito;
- c) justificação de conceitos: o novo conceito ao ser justificado, passa por uma avaliação e aprovação da organização;
- d) construção de arquétipo: os conceitos justificados são transformados em arquétipos ou protótipos;
- e) difusão interativa do conhecimento: esta fase amplia o conhecimento criado para várias divisões da organização e até mesmo para o ambiente externo.

Seguindo estas fases, as interações entre as condições capacitadoras e a criação do conhecimento devem ser desenvolvidas numa atmosfera de solicitude e bom relacionamento, eliminando assim os componentes de desconfiança e medo de aprender e criar conhecimento (SILVA, 2004a). Esse processo “deve ser cuidadosamente amparado por várias atividades que criam condições para sua ocorrência, apesar dos obstáculos”. “A capacitação para o conhecimento deve ser vista de maneira circular”, com objetivos que levem a ampliação do potencial de criação (VON KROGH et al, 2001, p.17).

Com foco nos processos organizacionais, Von Krogh et al (2001, p. 17-18, 127-290) propõem cinco capacitadores do conhecimento que demonstram quando e com que intensidade cada capacitador afeta a criação do conhecimento:

- a) Instalar a visão do conhecimento - busca criar uma visão geral do conhecimento, até mesmo prevendo o desempenho e o sucesso da empresa no futuro, caso esta participe e colabore com a criação do conhecimento em micro-comunidades de conhecimento, percebendo o ambiente em que está inserida, que deve estar e do conhecimento que deve criar ou buscar;
- b) Gerenciar as conversas - se refere aos relacionamentos e a solicitude entre os colaboradores nas organizações;
- c) Mobilizar os ativistas do conhecimento - Mobilizar os ativistas do conhecimento – é focado nas pessoas que mobilizam ou coordenam os processos de criação do conhecimento;
- d) Criar o contexto adequado - está ligado à estrutura organizacional e a cultura, pois trabalha com o contexto capacitante que é determinado justamente estes dois aspectos;
- e) Globalizar o conhecimento local - Globalização do conhecimento local - evidencia a disseminação e o fomento do conhecimento na organização como um todo, fase fundamental para difundir o conhecimento as pessoas e grupos certos.

Qualquer que seja a abordagem, o ponto principal é a aprendizagem organizacional fomentada pela gestão do conhecimento. De nada adianta ter inúmeras informações e conhecimentos se estes não podem agregar valor a outros membros da organização ou a própria organização como um todo. Neste sentido, a preocupação das organizações está centrada nas formas de explicitar os conhecimentos dos indivíduos para que os mesmos possam ser utilizados pela organização como um todo.

Tendo como norteadores a conversão de conhecimentos tácitos e explícitos, as práticas de gestão do conhecimento vêm sendo exploradas como facilitadores da gestão do conhecimento, compartilhando e criando conhecimentos organizacionais.

São algumas práticas de gestão do conhecimento: aprendizagem organizacional, banco de competências individuais e organizacionais, benchmarking interno e externo, *coaching*, e-business, educação corporativa, fóruns, gestão de

conteúdo, gestão de conversas, gestão de pessoas, gestão do capital intelectual ou ativos intangíveis, gestão eletrônica de documentos, gestão por competências, inteligência empresarial, mapeamento ou auditoria do conhecimento, melhores práticas, memória organizacional/lições aprendidas, *mentoring*, narrativas, portais corporativos, sistemas de informações, universidade corporativa, e comunidades de prática.

Os gestores devem atentar ao contexto da estratégia organizacional, focando-a na obtenção de melhoria do desempenho organizacional, a partir de uma visão integrada de GC, tanto nos planos verticais (das estruturas funcionais e de comando), quanto horizontais (relativo aos processos), pela busca do alinhamento entre práticas de GC e outras disciplinas voltadas à agregação de valor (ROSSETTI; MORALES, 2007).

Algumas práticas de gestão do conhecimento são customizadas com aplicações colaborativas na web. Na visão de Terra (2009) as ferramentas emergentes deste fenômeno apontam para mudanças na forma de relacionamento entre as pessoas e organizações.

## 2.2 COMUNIDADES DE PRÁTICA

As CoPs diferem das redes informais de relacionamentos, pois elas se referem a algum tema ou assunto e não são simplesmente um conjunto de relacionamentos. Elas possuem uma identidade que molda, por sua vez, a identidade de seus membros (WENGER, 1998). As comunidades de prática numa organização se referem a um processo coletivo de aprendizagem, por meio de prática compartilhada que pessoas experimentam, independentemente da unidade à qual elas se reportam, do projeto em que estão trabalhando e das pessoas com que se relacionam (WENGER, 1998). A vinculação de membros a uma comunidade de prática se dá pelo interesse no tema tratado pela comunidade. Terra (2003) lembra ainda que as CoPs não são uma alternativa às estruturas formais das organizações e sim, complementos.

### 2.2.1 Origem e Definição

Comunidades de prática pode ser definida como um grupo de pessoas que compartilham as mesmas práticas, interesses, objetivos de trabalho, paixão por alguma coisa que elas fazem e aprendem como fazer melhor interagindo regularmente (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002). No que se refere à forma virtual, o surgimento da Internet como meio de comunicação rápido, flexível e de baixo custo, e sua difusão nas organizações, muito contribuiu para a criação de Comunidades de Prática. Grupos de profissionais de uma área específica passaram a poder trocar informações sobre as tarefas do dia a dia do trabalho e suas práticas, permitindo o compartilhamento das soluções para os seus problemas mais comuns.

O termo “Comunidades de Prática” teve origem em 1991 a partir dos estudos de Jean Lave e Etienne Wenger, para definir comunidades que surgem das relações e situações que envolvem pessoas no dia a dia, buscando soluções para problemas que enfrentam, incorporando um conjunto de conhecimentos, e interagindo informalmente umas com as outras, independente de localização geográfica.

Os estudos iniciais davam destaque à relação entre estudantes e professor como fonte primordial de aprendizado. O aprofundamento no estudo das relações sociais revelou a Wenger uma maior complexidade a respeito desse assunto. A partir da visão social, evidencia-se a noção de que o aprendizado se encontra situado na troca de conhecimentos com pessoas mais experientes e aprendizes mais avançados. Dessa maneira, o termo comunidade de prática passou a ser utilizado, designando a comunidade que opera dinamicamente em todos os lugares, mesmo não existindo uma relação sistemática entre as pessoas. Cabe ressaltar que embora existam inúmeras iniciativas de implementação e consolidação de comunidades de prática, os estudos teóricos têm sido sustentados a partir da visão de Wenger.

Nesse sentido, a revisão aqui apresentada está centrada na visão de Etienne Wenger, especialmente em seu primeiro livro intitulado *Communities of practice: learning, meaning, and identity* (1998).

Lave e Wenger (1991) descrevem as comunidades de prática como um grupo de pessoas que misturam relacionamentos e atividades, num determinado tempo e em

relação tangencial e envolvimento com outras comunidades. Nessas comunidades, os novos membros aprendem com os mais velhos ao serem autorizados a participar de certas práticas da comunidade. Os autores afirmam que “vêm as comunidades de prática como uma condição intrínseca para a existência do conhecimento”. Eles perceberam que a aprendizagem em tais comunidades não é simplesmente uma reprodução de conhecimentos, mas sim uma aprendizagem com a participação legítima dos seus membros.

### 2.2.2 Características

As comunidades de prática caracterizam-se por grupos informais, auto-organizáveis, que podem se originar no interior de uma unidade de negócios de uma organização e podem ultrapassar os limites das divisões formais internas de uma organização e podem, até mesmo, congregar membros de diferentes organizações (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2000). Essas características conferem às comunidades de prática um enorme potencial como facilitadoras da aprendizagem em organizações (TZOURIS, 2002).

As comunidades de prática envolvem a participação das pessoas em uma atividade na qual todos os participantes têm um entendimento comum sobre o que é a prática e qual o sentido para as suas vidas e para a comunidade.

O número de membros das CoPs é extremamente variável. As CoPs podem ter dezenas, centenas ou milhares de membros, contudo, segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002), geralmente, existem alguns participantes, cuja paixão pelo tema energiza a comunidade e que exercem papéis-chave, fornecendo o suporte intelectual e social à mesma.

O desenvolvimento da prática leva algum tempo, mas o que define uma comunidade de prática na sua dimensão temporal, segundo Wenger, “não é apenas uma questão de quanto tempo, mas é uma questão de sustentação do engajamento na busca por um empreendimento mútuo para compartilhar um aprendizado significativo” (1998, p.86).

Algumas comunidades se expandem e amadurecem, seus membros têm atitudes e responsabilidades pró-ativas e estabelecem uma prática compartilhada. Por outro lado, outras comunidades têm vida curta, deixam de ter utilidade na vida dos seus membros e se dispersam.

Wenger (1998) opina que o fato das CoPs nascerem espontaneamente não significa que as organizações não devam ajudar o seu desenvolvimento. Enquanto que algumas CoPs conseguem se desenvolver com ou sem apoio, muitas delas precisam ser nutridas, isto é, receber estímulo e atenção por parte da organização na qual estão inseridas, o que representa, uma certa, contradição com a própria definição de comunidades de prática e seu caráter espontâneo.

De acordo com Wenger, McDermott e Snyder (2002), comunidades de prática são constituídas por elementos fundamentais: o domínio, a comunidade, a prática, a identidade, participação e a reificação.

Sobre o “**domínio**”, entende-se que a comunidade deve ser definida por um domínio de interesse comum, com o qual os participantes estão comprometidos. Nesse sentido, as pessoas necessitam gerar um repertório apropriado de idéias, compromissos, memórias e recursos comuns relacionados a uma área particular de conhecimento.

Com relação à “**comunidade**”, deve existir a percepção de se fazer parte de um grupo de indivíduos que possuem algo em comum. As próprias pessoas de um corpo social se identificam em comunidades quando percebem uma característica comum entre elas (um interesse, um local por elas habitado, uma atividade). Nesse sentido, os membros de comunidades de prática devem estar engajados em atividades e discussões conjuntas sobre o domínio de interesse, compartilhando informações e construindo relacionamentos que lhes permitam ajudar e aprender uns com os outros.

No que se refere à “**prática**”, os membros devem desenvolver um repertório compartilhado de recursos (documentos, informações, vocabulário comum, experiências, histórias, soluções de problemas) que compõem o compartilhamento das práticas individuais e coletivas.

A prática reside em uma comunidade de pessoas e nas relações de engajamento mútuo. Os membros de uma comunidade de prática trabalham juntos,

olham uns pelos outros, conversam entre si, trocam informações e opiniões e são diretamente influenciados pelo entendimento mútuo como uma questão de rotina (WENGER, 1998, p. 73).

A “**identidade**” é constituída pela negociação de significados da experiência de cada pessoa como membro de comunidades sociais, funcionando, assim, como ligação entre o social e o individual. A identidade é uma experiência ativa de pertencimento e depende de conexões profundas com outros que comungam histórias, experiências, reciprocidade e comprometimento mútuo.

Quanto à “**participação**”, refere-se a tomar parte, a compartilhar atividades, empreendimentos e repertórios com outros. A participação sugere tanto “ação” quanto “conexão”. A participação vai além do engajamento numa atividade específica, pois implica a definição de identidades. Wenger (1998, p.55) emprega o termo participação para referir-se a uma combinação de agir, conversar, pensar, sentir e pertencer.

Pelas atividades como a resolução conjunta de problemas, compartilhamento de experiências e histórias, entre outras, ocorre a aprendizagem conjunta, e a identidade dos membros vai sendo moldada num processo contínuo.

O termo “**reificação**” é utilizado por Wenger no sentido de tratar uma abstração substancialmente como existência, ou como um objeto material concreto. Em conjunto com a participação, a reificação é um conceito usado para descrever o engajamento das pessoas com o mundo como produção de significado.

Na reificação a pessoa projeta-se sobre o mundo e não se reconhece nessas projeções. As pessoas atribuem seu significado a uma existência independente. Esse contraste entre mutualidade e projeção é uma importante diferença entre participação e reificação. O conceito de reificação refere-se ao processo de dar forma a nossa experiência para produzir objetos que congelam (materializam) essa experiência numa coisa (objeto, ser). Para Wenger (1998, p. 59), com o termo reificação “espera-se cobrir uma larga escala de processo incluindo o fazer, o projetar, o representar, o nomear, o codificar e o descrever, assim como a percepção, a interpretação, o uso, o re-uso, a decodificação e o relançamento”. A reificação ocupa muito de nossas energias coletivas.

Uma comunidade pode ser considerada uma comunidade de prática quando um grupo de pessoas divide interesses em uma mesma área e se engajam em um processo de aprendizado coletivo que cria vínculos entre elas. Ao interagirem em atividades conjuntas e discussões, as pessoas criam um empreendimento negociado e um repertório compartilhado, acumulado ao longo do tempo.

Wenger (1998) define ainda três dimensões de relações pelas quais a prática é a fonte de coerência de uma Cop:

**O engajamento mútuo** – Em uma comunidade de prática, o engajamento mútuo, ocorre quando há possibilidade de interação enquanto se trabalha. Um trabalho isolado de colegas impossibilita a formação de comunidades de prática, mesmo que as pessoas estejam sob um mesmo espaço físico. Por outro lado, falar ao telefone, trocar e-mails, estar conectado via rádio, são fatores que possibilitam o engajamento mútuo. Os membros são a chave para o engajamento. São eles que definem a comunidade de prática, que não é um agregado de pessoas definidas por algumas características.

O engajamento mútuo considera a diversidade de competências, o que cada um sabe e faz e como cada um se conecta ao conhecimento e às ações dos demais membros, que são complementares às suas. Segundo Wenger (1998), o que torna o engajamento mútuo possível é muito mais uma questão de diversidade do que de homogeneidade entre seus membros. Ele afirma que relações mútuas de engajamento forjam ao mesmo tempo diferenciação e homogeneização.

**O empreendimento conjunto** – As comunidades de prática não existem por si só. Elas fazem parte de um contexto histórico, social, cultural e institucional, levando consigo todas as vantagens e desvantagens desses contextos. Mesmo em se tratando de uma comunidade de prática institucionalizada, ela nunca pode ser determinada em sua totalidade por alguém de fora, por uma prescrição ou por um participante individualmente. As condições, os recursos, as demandas que dão forma à prática são negociadas na comunidade. Mesmo quando uma comunidade fica exposta a um mandato externo, ela se organiza para gerar suas próprias respostas. Isso não significa que, em determinados momentos, elas não possam ser influenciadas, manipuladas, intimidadas, exploradas, debilitadas, levadas ao erro ou coagidas à submissão. Por outro lado, também podem ser inspiradas, ajudadas, suportadas e iluminadas. Porém,

esse poder que as instituições, prescrições ou indivíduos possam ter sobre as comunidades de prática são sempre mediados pela própria produção da comunidade em relação a essa prática. Uma vez que a comunidade de prática está sempre negociando seu empreendimento, as forças externas não têm poder direto sobre a produção (WENGER, 1998, p. 77-82).

**O repertório compartilhado** – O repertório compartilhado de uma comunidade de prática é um conjunto de recursos, artefatos, símbolos, rotinas, palavras, ações, conceitos, maneiras de fazer certas coisas e gestos produzidos e desenvolvidos pela comunidade ao longo de sua constituição e existência. Estes elementos ganham coerência como parte da prática de uma comunidade que compartilha um empreendimento e refletem uma história de mútuo engajamento. O repertório de uma comunidade permanece sempre ambíguo o que permite ressignificações e aplicação em diferentes situações (WENGER, 1998).

O repertório combina aspectos de participação e reificação. Ele inclui os discursos e estilos. Pelos discursos, os membros criam e declaram o significado sobre o mundo; pelos estilos eles expressam suas formas de relacionamentos e suas identidades como membros. Todo o repertório deve ser produzido dentro da comunidade de prática. Porém, muitos repertórios são importados, adotados ou adaptados para propósitos do empreendimento. No entanto, quanto mais o repertório for produzido fora da comunidade, mais enfraquecida ela se tornará em relação ao engajamento mútuo.

Wenger (1998) considera que existem três modos de pertencimento a uma comunidade de prática: engajamento, imaginação e alinhamento. Pelo engajamento as comunidades se formam pelo envolvimento dos seus membros em atividades e interações importantes, na produção de artefatos compartilhados, nas conversas estruturantes da comunidade e na negociação de novas situações. A imaginação requer a habilidade de explorar, correr riscos e criar conexões inesperadas. O alinhamento pressupõe a habilidade de comunicar objetivos, necessidades, métodos e critérios.

### 2.2.3 Princípios de Implementação e Consolidação de CoPs

Uma Cop nasce espontaneamente, mas uma organização pode incentivar a criação. Para o nascimento ou a criação de uma comunidade de prática é necessário identificar as necessidades de conhecimento.

A chave para começar uma comunidade de prática é encontrar pessoas que queiram estar conectadas e vejam o valor de trocar conhecimentos. O próximo passo é descobrir quais são as outras pessoas que têm os mesmos problemas, ou a paixão por um tópico ou tema, que tenham dados, ferramentas, capacidades ou habilidades que contribuam com seu próprio aprendizado e o dos outros (SILVA, 2004a).

Após o mapeamento do domínio, da prática, da comunidade e dos problemas a serem resolvidos é necessário determinar a intenção da comunidade. A identificação de um coordenador ou líder potencial é o próximo passo para que a comunidade seja criada. O coordenador ou líder da futura comunidade será o responsável pela composição da comunidade de prática. Ele deverá identificar as pessoas e criar um projeto preliminar para a comunidade. O coordenador é o membro que ajuda a comunidade a manter o foco sobre o domínio do conhecimento, a manter os relacionamentos entre os membros e a desenvolver a prática (WENGER, 2002, p. 65-81).

São explicitados a seguir, sete princípios para implementação e consolidação de comunidades de prática, apontados por Wenger (2002, p. 49-64) e sugeridos na proposta de Silva (2004).

O primeiro princípio é o **Projeto para a evolução da comunidade** – O planejamento da comunidade de prática é a chave para a sua evolução. Ao delinear a implementação de uma comunidade de prática, deve ter em mente que existem diversos estágios durante a vida do grupo. Eles têm início pela **expansão**, quando os membros se agregam e começam as comunidades. No processo de **maturação** são estipulados os padrões, procedimentos e são definidas as agendas. Nesse estágio, a comunidade se responsabiliza por suas práticas. No passo seguinte a comunidade torna-se **ativa**, sustenta a energia, são renovados os interesses e capacitadas novas pessoas e ela ganha influência nas suas práticas. O estágio de **dispersão** ocorre

quando a comunidade deixa de ter utilidade na vida de seus membros e estes se distanciam. A Figura 3 ilustra os estágios de desenvolvimento de uma comunidade.

### Estágios de Desenvolvimento

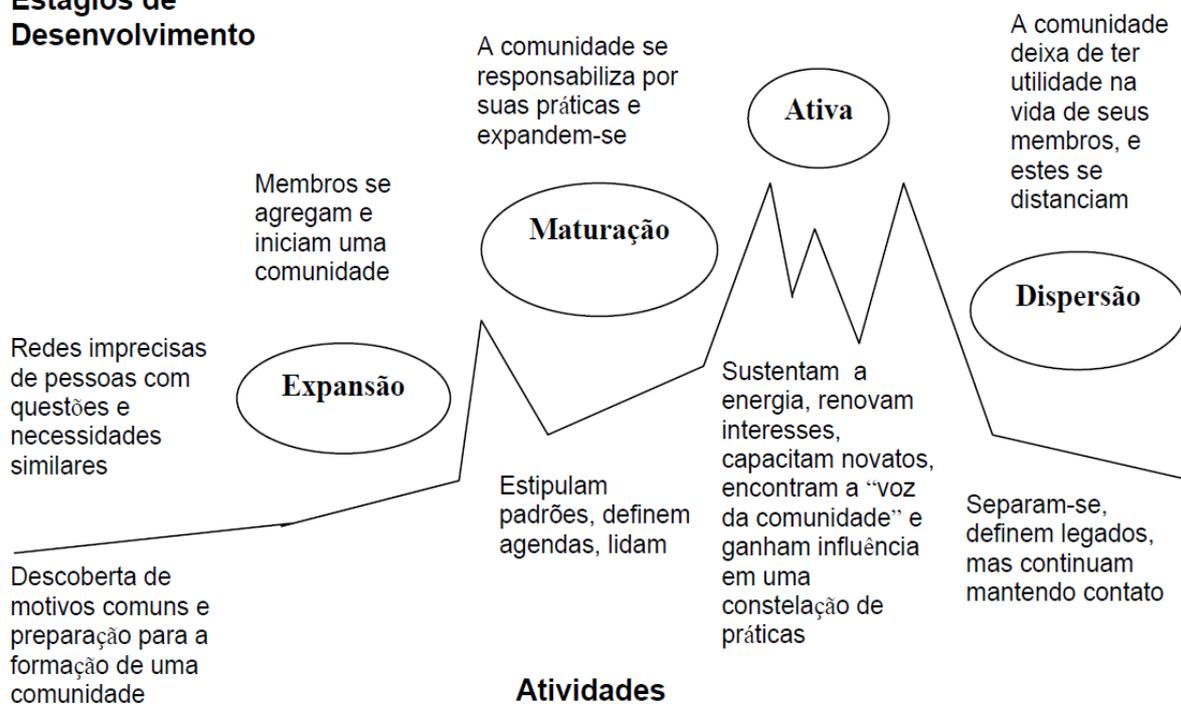


FIGURA 3 – ESTÁGIOS TÍPICOS DE DESENVOLVIMENTO  
Fonte : SILVA, 2004a com base em WENGER (1998)

O segundo princípio é a **Abertura para o diálogo com diferentes perspectivas**. Nesse sentido, é necessário identificar o potencial para o desenvolvimento e a troca de conhecimento e as competências dos seus membros.

O terceiro princípio é o **Incentivo aos diferentes níveis de participação**. Uma comunidade, planejada ou espontânea, tem um coordenador que organiza os eventos e conecta os membros da comunidade. Deve ter um grupo de pessoas ativamente participantes em discussões, debates e fóruns da comunidade em geral. Esse grupo normalmente identifica projetos e temas que movimentam a aprendizagem da comunidade. Um outro tipo de membro é aquele que participa regularmente das reuniões e dos fóruns, mas não tem obrigatoriedade e intensidade como o grupo

anterior. Finalmente, uma grande parte da comunidade é composta por membros periféricos e que raramente participam.

O quarto princípio é o **Desenvolvimento de espaços públicos e privados**. A dinâmica das comunidades de prática é enriquecida quando existem espaços de encontros públicos e privados. Os fóruns e web sites são exemplos de espaços públicos. Enquanto que os encontros face a face ou eletrônicos para resolver problemas ou explorar novas idéias, ferramentas e técnicas são espaços privados.

O quinto princípio é estabelecimento do **Foco no valor**. A importância da comunidade, ou seja, o seu valor na organização e seus indivíduos é o que dá vida e mantém os membros motivados e unidos.

O sexto princípio é a **Combinação de familiaridade e animação**. A comunidade deve possibilitar eventos familiares como encontros informais, reuniões, fóruns, tele-conferências e o uso de web site, entre outras atividades. Por outro lado, os eventos de animação como congressos, feiras e fóruns com especialistas são necessários para que os membros se relacionem com outras pessoas não ligadas à organização e estabeleçam outras conexões e interações.

O sétimo e o último princípio, é a criação de um **ritmo para a comunidade**. A comunidade deve estabelecer um ritmo para as suas interações e atividades, como reuniões regulares, tele-conferências, atividades pelo web site e encontros informais. O ritmo da comunidade é o melhor sinal do seu desenvolvimento. Assim, é necessário que o coordenador e os membros da comunidade estabeleçam uma agenda de atividades de acordo com as necessidades do contexto e do momento.

#### 2.2.4 Comunidades de Prática Virtuais

Grande parte da aprendizagem dos profissionais acontece de maneira informal, compartilhando experiências, conhecimentos e soluções de problemas uns com os outros. Esse tipo de aprendizagem é facilitado pelos recursos disponíveis atualmente na Internet, onde o conceito de ferramentas colaborativas (O'REILLY, 2005) descreve uma tendência que reforça a troca de informações e colaboração dos usuários com sítios e serviços virtuais.

Essa característica social da Internet aponta para o potencial das comunidades em rede, onde a inteligência coletiva é identificada como potencialmente transformadora para os negócios. Neste contexto, comunidades de prática é a maneira que as empresas estão adotando para estimular o aprendizado organizacional, que se refere ao conhecimento compartilhado entre os profissionais de uma organização.

A internet como meio de comunicação e seu uso em escala mundial, tanto na vida pessoal como organizacional foi o impulsionador das comunidades virtuais. As comunidades tornam possível que pesquisadores de áreas afins possam intercambiar conhecimentos sobre suas práticas e compartilhar soluções para seus problemas.

Recentemente, as fronteiras das CoPs sofreram modificações significativas. Tem sido crescente o surgimento de redes de conhecimento similares às comunidades de prática que, entretanto ultrapassam as fronteiras organizacionais, como uma comunidade relacionada a uma atividade profissional, por exemplo. A emergência destas comunidades extra-organizacionais focadas na prática, freqüentemente acontece em áreas, nas quais o ritmo das mudanças tecnológicas exige acesso a conhecimentos e recursos que não são encontrados no interior de uma única organização (CORREIA, 2007).

Nestas comunidades, os participantes acessam informações, *expertise* e novas idéias que não estão disponíveis localmente e podem interagir informalmente sem as restrições que, em geral, ocorrem nas organizações. Ainda que os participantes destas comunidades sejam, muitas vezes, indivíduos de organizações concorrentes, as trocas de conhecimentos informais e recíprocas são valorizadas e mantidas porque o compartilhamento do conhecimento é um dos aspectos considerados mais importantes pelos seus membros, o que impõe um desafio para as organizações que tentam gerenciar os seus conhecimentos e controlar suas fronteiras (BROWN; DUGUID, 2001).

O acesso a estas comunidades ou redes extra-organizacionais vem sendo extremamente facilitado pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs), em especial pelo surgimento da rede mundial de computadores. Davenport e outros (1998) reforçam este pensamento afirmando que as novas tecnologias de informação e comunicação estão permitindo o surgimento de novos formatos organizacionais e

provendo meios baratos, rápidos e flexíveis que facilitam o compartilhamento de conhecimento em espaços extra-organizacionais. Cada vez mais, os laços eletrônicos estão vencendo as barreiras das estruturas organizacionais e da proximidade física, para permitir conectividade entre indivíduos que, de outro modo, encontrariam dificuldades em localizar, iniciar e manter contatos com outros cujos interesses são similares. As tecnologias de comunicação mediadas por computador oferecem uma alternativa aos limites geográficos e de tempo associados aos encontros face a face, originando novas estruturas no ciberespaço que, segundo Castells (1996, 2003), assemelham-se a comunidades em que a interação social é eletrônica e a Internet é o meio utilizado para tanto.

Wenger, McDermott e Snyder levantam várias preocupações sobre comunidades de prática virtuais, como a distância entre os membros, tamanho da comunidade (quantidade de pessoas), afiliações (e.g. membros da comunidade trabalham em competidores), diferenças culturais (e.g. linguagem e valores), dificuldade de conciliar muitos interesses diferentes, estabelecimento de confiança e intimidade durante a prática (*craft intimacy*). Também oferecem princípios de projeto de comunidades de prática virtuais, de modo a lidar com esses problemas: conseguir o alinhamento dos interessados, criar uma estrutura que promova variações locais e conexões globais, estabelecer um ritmo para a comunidade e espaços privados para interação entre as pessoas de modo mais sistemático (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 113-137).

### 2.3 A COLABORAÇÃO NA WEB

As tecnologias modificam algumas dimensões da inter-relação do indivíduo com o mundo, da percepção da realidade, da interação com o tempo e o espaço. Cada inovação tecnológica bem sucedida modifica os padrões de lidar com a realidade e o patamar de exigências em relação à informação. O desenvolvimento dos meios de comunicação cria novas formas de ação e de interação, e novos tipos de relacionamentos sociais. Neste novo contexto, a interação se dissocia do ambiente

físico, de tal maneira que os indivíduos podem interagir ainda que não partilhem do mesmo ambiente espaço-temporal (THOMPSON, 2002).

Trabalhando colaborativamente pode-se produzir melhores resultados do que se os membros do grupo atuassem individualmente. Em um grupo pode ocorrer à complementação de capacidades, de conhecimentos e de esforços individuais, e a interação entre pessoas com entendimentos, pontos de vista e habilidades complementares. Colaborando, os membros do grupo têm retorno para identificar precocemente inconsistências e falhas em seu raciocínio e, juntos, podem buscar idéias, informações e referências para auxiliar na resolução dos problemas. O grupo também tem mais capacidade de gerar criativamente alternativas, levantar as vantagens e desvantagens de cada uma, selecionar as viáveis e tomar decisões (GEROSA et al, 2003).

Cooperação é a operação conjunta dos membros do grupo no espaço compartilhado. Em um espaço virtual de informação, os indivíduos cooperam produzindo, manipulando e organizando informações, bem como construindo e refinando artefatos digitais, como documentos, planilhas, gráficos, etc. O ambiente pode fornecer ferramentas de gerenciamento destes artefatos, como por exemplo, registro e recuperação de versões, controle e permissões de acesso, etc. (GEROSA et al, 2003).

Um dos paradigmas aplicáveis à área de ambientes colaborativos, em especial os de aprendizagem, é o dos 3Cs (FUCKS, 2002), cujos Cs significam comunicação, cooperação e coordenação. Estes três elementos aliados à percepção são itens elementares para a concepção e implementação de um ambiente para trabalho ou aprendizagem colaborativa. A Figura 4 exemplifica o modelo de colaboração 3Cs.

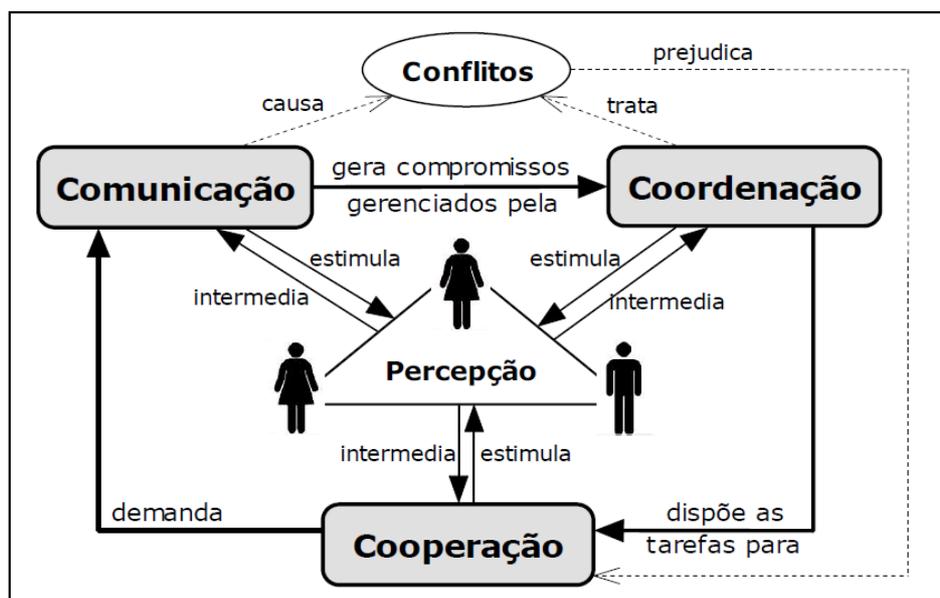


FIGURA 4 – MODELO DE COLABORAÇÃO 3Cs  
Fonte: GEROSA et al, 2003

Neste contexto, a cooperação pode ser entendida como a atuação simultânea de dois ou mais indivíduos em determinado cenário. A cooperação pode ser notada na navegação pelo conteúdo de uma ambiente de aprendizado, no qual os usuários atuam simultaneamente, mas sem a presença de dependências entre suas ações.

A comunicação é entendida como a troca de informações entre os usuários do ambiente. Ela pode ser síncrona, onde o tempo entre envio e resposta é curto, como em um diálogo, ou assíncrona, onde o tempo entre emissão e retorno são maiores, como na troca de correspondências.

O terceiro item, a coordenação, trata do gerenciamento dos integrantes de um grupo para que suas ações sejam executadas de forma harmônica. A coordenação é notada no trabalho de um grupo cujas tarefas são compartilhadas, de modo que as responsabilidades de cada indivíduo sejam determinadas e as dependências entre tarefas sejam formalizadas.

Em um período relativamente curto, a partir dos primeiros anos deste século, uma série de aplicações da internet baseadas em redes sociais saiu de um número insignificante de usuários para centenas de milhões em todo o mundo. Essa nova forma de participação dos usuários representa uma mudança significativa frente ao momento inicial da internet, no qual as informações publicadas nos sites e portais eram

pouco interativas e disponibilizadas seguindo um modelo muito semelhante ao das mídias tradicionais (jornais, revistas e afins) (TERRA, 2009).

O mundo está no limiar entre o simples (pois as ferramentas são extremamente fáceis de utilizar, têm baixo custo e são implementáveis, em alguns casos em questão de dias) e uma grande revolução (porque essas ferramentas têm a possibilidade de atingir e engajar milhares e mesmo milhões de usuários e estimular de forma bastante natural o diálogo, a colaboração e a participação) (TERRA, 2009).

### 2.3.1 A *Web 2.0*

O termo *Web 2.0* é utilizado para descrever a segunda geração da internet, é uma tendência que reforça o conceito de troca de informações e colaboração dos internautas com sites e serviços virtuais. A idéia é que o ambiente on-line se torne mais dinâmico e que os usuários colaborem para a organização de conteúdo. Criado por Tim O'Reilly em 2004, o termo *Web 2.0*, é, no entanto, um pouco controverso. Tim Berners-Lee, criador da *World Wide Web*, argumenta que a internet foi concebida como um canal de comunicação aberto e que a *Web 2.0* é só mais um jargão sem sentido (TERRA, 2009).

Segundo O'Reilly (2005), não há como demarcar precisamente as fronteiras da *Web 2.0*. Trata-se de um núcleo ao redor do qual gravitam princípios e práticas que aproximam diversos sites que os seguem. Um desses princípios fundamentais é trabalhar a *Web* como uma plataforma, isto é, viabilizando funções online que antes só poderiam ser conduzidas por programas instalados em um computador. Porém, mais do que o aperfeiçoamento da "usabilidade", o autor enfatiza o desenvolvimento do que chama de "arquitetura de participação": o sistema informático incorpora recursos de interconexão e compartilhamento.

Se na primeira geração da *Web* os sites eram trabalhados como unidades isoladas, passa-se agora para uma estrutura integrada de funcionalidades e conteúdo. Logo, O'Reilly destaca a passagem da ênfase na publicação (ou emissão, conforme o limitado modelo transmissionista) para a participação: blogs com comentários e sistema de assinaturas em vez de *home-pages* estáticas e atomizadas; em vez de álbuns

virtuais, prefere-se o Flickr, onde os internautas além de publicar suas imagens e organizá-las por associações livres, podem buscar fotos em todo o sistema; como alternativas aos diretórios, enciclopédias online e jornais online, surgem sistemas de organização de informações (del.icio.us e Technorati, por exemplo), enciclopédias escritas colaborativamente (como a Wikipédia<sup>8</sup>) e sites de webjornalismo participativo (como Ohmy News, Wikinews e Slashdot) (PRIMO, 2007).

De acordo com as idéias de O'Reilly (2005) e Alexander (2006) as principais características da *Web 2.0* são:

- interfaces ricas e fáceis de usar;
- sucesso da ferramenta depende dos número de utilizadores, pois os mesmos podem ajudar a tornar o sistema melhor;
- gratuidade na maioria dos sistemas disponibilizados;
- maior facilidade de armazenamento de dados e criação de páginas online;
- vários utilizadores podem acessar a mesma página e editar as informações;
- as informações mudam quase que instantaneamente;
- os sites/softwarees estão associados a outros aplicativos tornando-os mais ricos e produtivos e trabalhando na forma de plataforma (união de vários aplicativos);
- os softwares funcionam basicamente online ou podem utilizar sistemas off-line com opção para exportar informações de forma rápida e fácil para a web;
- os sistemas param de ter versões e passam a ser atualizado e corrigidos a todo instante, trazendo grandes benefícios para os utilizadores;
- os softwares da *Web 2.0* geralmente criam comunidades de pessoas interessadas em um determinado assunto;
- a atualização da informação é feita colaborativamente e torna-se mais fiável com o número de pessoas que acessa e atualiza;

- com a utilização de tags em quase todos os aplicativos, ocorre um dos primeiros passos para a web semântica e a indexação correta dos conteúdos disponibilizados. (COUTINHO; BOTTENTUIT Jr, 2007)

A *Web 2.0*, embora ainda seja predominantemente um fenômeno da internet aberta, já é vista por organizações líderes como uma ferramenta corporativa com muitas aplicações. Nos últimos anos, executivos de diversas empresas começaram a perceber que essas ferramentas e esses conceitos podem transformar a maneira como as empresas se organizam e são geridas. Empresas que já utilizam essas ferramentas estão sendo caracterizadas, por especialistas da área, como empresas mais transparentes, colaborativas e com processo de comunicação muito mais efetivo entre as diferentes pessoas dentro das organizações, e até mesmo entre as organizações e seus stakeholders (TERRA, 2009).

A utilização da Web colaborativa é também explorada na área da educação. Coutinho e Bouttentuit Jr (2007) realizaram uma experiência pedagógica, desenvolvida numa turma de 15 futuros professores de Biologia e Geologia no âmbito de uma disciplina de Prática Pedagógica. Durante um semestre, os alunos trabalharam e exploraram, do ponto de vista pedagógico e didático, diversas ferramentas colaborativas: blog, wiki e del.ici.ous. O resultado dessa experiência mostrou o potencial educativo destas ferramentas e a intenção clara, dos futuros professores, de as integrarem nas suas futuras práticas letivas. Os entrevistados também disseram que as ferramentas de comunicação promovem a reflexão crítica e estimulam a criação de novas idéias, promovem também o trabalho cooperativo e colaborativo e, principalmente, a partilha do conhecimento.

O crescimento em progressão geométrica do número de blogs é uma recorrente ilustração da *Web 2.0*. Pelos blogs, pequenas redes de amigos ou de grupos de interessados em nichos muito específicos podem interagir. Já a interconexão entre esses grupos pode gerar significativos efeitos em rede. Logo, hoje na Web não apenas os grandes portais têm importância. Mesmo os blogs que reúnem pequenos grupos com interesses segmentados ganham peso na rede a partir de sua interconexão com outros sub-sistemas. Ou seja, o modelo informacional de um grande centro distribuidor

de mensagens passa a competir com a lógica sistêmica da conexão de micro-redes. Em outras palavras, enquanto modelo massivo foca-se no centro, a *Web 2.0* fortalece as bordas das redes (PRIMO, 2007).

### 2.3.2 Comunidades Virtuais

As tecnologias modificam algumas dimensões da inter-relação do indivíduo com o mundo, da percepção da realidade, da interação do tempo com o espaço. O desenvolvimento dos meios de comunicação cria novas formas de interação, e novos tipos de relacionamento sociais. Neste contexto, a interação se dissocia do ambiente físico, de tal maneira que os indivíduos podem interagir ainda que não compartilhem do mesmo ambiente espaço-temporal (THOMPSON, 2002).

A discussão sobre as novas formas de relacionamento propiciadas pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação e de informação não é mais uma novidade. A idéia tradicional de comunidades, atualmente, é revista na forma de comunidades virtuais como resultado do incremento de acesso às formas de comunicação e interação no mundo online (PILLER et. al., 2005).

Atualmente, a rede de computadores tem possibilitado às pessoas de todo o mundo, desprezando limitações geográficas e de tempo, encontrar outras pessoas e reunir-se em grupos, com base na ampla rede de interesses culturais e afiliações sociais. Uma vez que uma pessoa se conecte e interaja com outras online, é mais provável que ela se torne membro recorrente de uma ou mais dessas reuniões, tornando-as uma fonte de informação e interação social (FONSECA et. al., 2008). Rheingold (1993) foi quem primeiramente cunhou a expressão comunidade virtual, definindo-a como uma agregação social em que ocorrem discussões públicas (com certa duração), com sentimentos humanos suficientes, para formar teias (webs) de relacionamentos pessoais no cyber-espaço. Lévy afirmou que “uma comunidade virtual é constituída sobre as afinidades de interesses, de conhecimento, sobre projetos mútuos, em um processo de cooperação ou de troca, tudo isso independente das proximidades geográficas e das filiações institucionais” (LEVY, 1999, p.127).

A maioria das comunidades virtuais é organizada em torno de alguns interesses distintos, os quais podem estar relacionados a um tópico particular, produto ou até atributo demográfico. Ridings, Gefen e Arinze (2002, p. 273) oferecem a seguinte definição: “grupos de pessoas com interesses e práticas em comum que se comunicam regularmente, por um período de tempo determinado, de uma forma organizada na Internet, utilizando um mecanismo específico”.

A definição anterior aproxima-se da definição de comunidades de prática feita por Wenger: “um grupo de pessoas que compartilham as mesmas práticas, interesses, objetivos de trabalho, paixão por alguma coisa que elas fazem e aprendem como fazer melhor interagindo regularmente” (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002). Outra similaridade encontrada nos estudos de comunidades de prática e comunidades virtuais são os fatores que influenciam em sua formação. As comunidades virtuais, assim como as de prática, também necessitam do estabelecimento de um senso de comunidade para sua efetiva formação. Sarason (apud GONGLA; RIZZUTO, 2001) descreve como os principais elementos das comunidades em geral: a percepção de similaridade entre os membros; o reconhecimento por parte dos membros da existência de uma interdependência e os membros sentirem-se parte de uma estrutura estável e confiável. Fatores que são ressaltados por Wenger (2002) ao analisar as comunidades de prática, sua formação e operação. Porém, o que diferencia as CoPs das comunidades virtuais é o desenvolvimento de uma prática que a primeira realiza. Vale lembrar que as comunidades de prática são constituídas por elementos fundamentais: o domínio, a comunidade, a prática, a identidade, participação e a reificação.

Para Lévy (1999) as redes virtuais são ambientes propícios para estimular a construção de novos saberes. Neste contexto, as comunidades virtuais são constituídas, principalmente, pelas relações de colaboração e cooperação entre os membros dos grupos que a compõem. São as relações de colaboração e cooperação que mantêm as comunidades virtuais vivas. Enquanto existirem tais relações, as comunidades sobreviverão podendo, inclusive gerar novas comunidades (TAJRA, 2002, p. 43). Para que, de fato, as comunidades virtuais exerçam seu papel, é necessário que as relações de colaboração e cooperação sejam desenvolvidas em ambientes democráticos respeitando a participação de todos, compartilhando valores,

crenças e utilizando regras estabelecidas em comum acordo com os membros do grupo.

A interação realizada a partir das comunidades virtuais é caracterizada não apenas pelas mensagens trocadas (o conteúdo) e pelos integrantes da rede que se encontram em contextos geográfico, social, político e temporal diferentes. Esta interação é caracterizada também pelo relacionamento que existe entre os integrantes. Trata-se de uma construção coletiva, inventada pelos indivíduos que agem durante o processo, que não pode ser manipulada unilateralmente nem pré-determinada (PRIMO, 2007).

Conforme Ridings e Gefen (2004), a principal motivação pela qual as pessoas participam de comunidades virtuais é a troca de informações. O conhecimento e a informação são recursos muito valorizados pelos usuários das comunidades virtuais. Os membros de uma comunidade virtual tendem a manter um vínculo por meio de sua interação em relação a um assunto de interesse comum, trocando informações, manifestando pontos de vista, expressando sentimentos e sugerindo soluções.

O potencial das redes de relacionamento, uma das marcas da Web 2.0, é muito grande. Essas redes possibilitam o estudo em grupo, a troca de informações, a divulgação dos mais diversos conteúdos informacionais, por meio de mecanismos para comunicação com outros usuários, tais como blogs, microblogs, wikis, fóruns, chats, email ou mensagens instantâneas. Permite também identificar pessoas que possuem interesses comuns e assim criar uma rede de aprendizado, de transmissão de conhecimento, divulgação de conteúdos das mais diversas áreas (LUVIZOTTO; VIDOTTI, 2010).

### 2.3.3 Ferramentas Colaborativas na *Web*

Um ambiente colaborativo pode ser visto como um conjunto de usuários e um sistema, o qual é composto por diversos sub-sistemas, aplicativos e/ou ferramentas. Um fator positivo de uma ferramenta poder integrar-se com outras é que, uma ferramenta capaz de permitir a realização de todo o trabalho de um usuário teria um alto custo de implementação e não seria capaz de adaptar-se facilmente. Desta forma,

o desenvolvimento de ferramentas de menor granularidade é mais vantajoso, pois ferramentas mais simples podem ser facilmente modificadas e adaptadas, sendo que a capacidade de realização das tarefas de um usuário ocorre pela combinação de diferentes ferramentas (COUTINHO, BOTTENTUIT Jr, 2007).

O número de ferramentas, disponíveis na web, que apresentam características colaborativas possui uma infinidade de exemplos, algumas delas são:

- Softwares que permitem a criação de uma rede social (social networking) como por exemplo os Blogs, o Hi5, Orkut, Messenger, Foruns;
- Ferramentas de Escrita Colaborativa, Blogs, Wikis, Podcast, Google Docs & Spreadsheets
- Ferramentas de comunicação online como o SKYPE, Messenger, Voip, Google Talk
- Ferramentas de acesso a vídeos como o YouTube, GoogleVideos, YahooVideos
- Ferramentas de Social Bookmarking como o Del.icio.us (COUTINHO, BOTTENTUIT Jr, 2007)

A seguir são apresentadas algumas ferramentas colaborativas:

### **Blog**

O blog é uma espécie de site que possui uma estrutura dinâmica que permite a atualização rápida de informações por meio de acréscimos textuais, chamados de artigos, ou "posts". A organização do conteúdo e a estrutura do blog são definidas pelo usuário, sendo que as tags são utilizadas para definir informações, sendo seu conteúdo publicado de forma cronológica inversa. A inserção de novas informações é muito simples, basta fazer autenticação no website e preencher os campos relacionados ao título e ao texto da manchete. O serviço se configura como um excelente canal de comunicação, pois além de disseminar a informação, ele também permite a criação de comentários de quem às lê (BLOGGER, 2010). Ex: Ferramentas que suportam blogs: Blogger, Wordpress, Blogspot, etc.

### **Listas de Discussão**

Listas de discussão são sistemas onde vários endereços de correio eletrônico, de diferentes usuários, são registrados sob um endereço principal. As mensagens enviadas para o endereço principal são automaticamente enviadas aos usuários registrados sob o mesmo. As listas de discussão são centradas em assuntos de interesse de seus integrantes, sendo que algumas possuem administradores, cujo papel é decidir censurar ou não mensagens cujo assunto não pertença ao discutido na lista. Em algumas configurações, mensagens enviadas de endereços registrados na lista não são censuradas e vão diretamente a seus destinatários, e mensagens remetidas a partir de endereços não registrados são filtradas pelo administrador (BRITO & PEREIRA, 2004). Ex: YahooGrupos, Google Groups, etc.

### **Fóruns**

Os fóruns são sistemas que permitem a criação de debates entre usuários por registro de perguntas e respostas, trabalhando de modo similar às listas de discussão, com a diferença de que as mensagens são mantidas num local que os usuários podem acessar quando desejarem. As mensagens são normalmente exibidas em uma estrutura de árvore e alguns fóruns exigem que seus usuários estejam cadastrados, oferecendo em compensação a possibilidade de notificação, via correio eletrônico, de que suas mensagens foram respondidas.

Eles se caracterizam como uma opção mais interativa ao blog, onde os diversos usuários podem debater determinado tema. A estrutura simples também facilita a postagem de comentários. Os fóruns são utilizados, por exemplo, por gestores que desejam debater, junto à sociedade, assuntos relacionados à criação de políticas públicas. Nessa ferramenta existe a possibilidade de deixar as mensagens visíveis para todos na web (BRITO e PEREIRA, 2004). Ex: InForum, iMasters Fóruns, etc.

### **Audio-Conferência e Vídeo-Conferência**

A ferramenta de audio-conferência permite um diálogo via voz entre seus usuários. A comunicação é normalmente em um único sentido, ou seja, em determinado momento é permitido que apenas um usuário fale. Esta característica de

“mão única” facilita a coordenação entre os usuários, visto que no mundo real este controle é difícil de ser obtido em certas situações.

Já a ferramenta de vídeo-conferência oferece a dois ou mais usuários a transmissão de suas imagens em tempo real. Além da possibilidade de associação com comunicação via voz ou texto, em uma vídeo conferência pode haver diversas configurações: desde a existência de um transmissor principal, cuja imagem é a única exibida nas interfaces dos demais usuários, como na apresentação de um professor, até a exibição das imagens de todos os usuários que participam da conferência, como na resolução de um problema por parte dos alunos. Ex: Msn Messenger, Skype e Google Talk trazem essas ferramentas juntamente aos seus programas de mensagens instantâneas (BRITO e PEREIRA, 2004).

### **Compartilhamento de imagens**

Serviços de hospedagem e compartilhamento de imagens (fotos, gráficos, desenhos, ilustrações, etc.), caracterizam-se como uma rede social quando permitem além de publicar suas imagens e organizá-las por meio de associações livres, podem buscar fotos em todo o sistema. É um serviço clássico da web colaborativa, dado o seu nível de interatividade. O serviço pode ser utilizado, por exemplo, para disponibilizar a população imagens sobre a cidade (FLICKR, 2010). Ex: Flickr, Picassa.

### **Compartilhamento de Vídeos**

É um serviço web que permite ao usuário acessar e publicar vídeos. Em geral, são vídeos relacionados ao entretenimento (clip, show, partes de filmes), mas que também permite a publicação de vídeo pessoal. Permitem a criação de canais, onde o usuário pode disponibilizar em um endereço fixo todos os seus vídeos. O Serviço também permite a postagem de comentários. Ele é utilizado por políticos para se comunicar com a população, por professores para disponibilizar palestras, por empresas para disponibilizar tutoriais de seus produtos, etc (BRITO e PEREIRA, 2004). Ex: Youtube, Google Vídeos, Yahoo Vídeos, etc .

### **Social Bookmarking**

É um sistema de bookmarks (também conhecido como favoritos ou marcadores) online, público e gratuito, que tem por finalidade disponibilizar seus favoritos na internet para o seu fácil acesso e para compartilhar com os usuários deste tipo de serviço. É uma forma de o usuário mostrar que considerou relevante o conteúdo de um determinado site. Dessa forma, ele adiciona o site em mecanismos de Social Bookmarking, compartilhando o conteúdo da página adicionada com outros usuários. O que diferencia estes serviços da mera listagem de apontadores em uma página online é o processo de geração de metadados (ou seja, dados sobre dados) pela associação de tags (etiquetas) a referências e materiais (BRITO e PEREIRA, 2004). Ex: del.icio.us, BlinkList, Magnolia, Blogmarks, etc.

### **Serviço de microblogging**

É uma rede social e servidor para microblogging, que é utilizado por usuários que necessitam fazer constantes e pequenas atualizações de informações. Como é um serviço de microblogging, permite apenas a inserção de texto com limite de 140 caracteres, que pode ser enviado via SMS (mensagem de celular), mensageiro instantâneo, e-mail, site oficial ou programa especializado. As atualizações são exibidas no perfil do usuário e também podem ser enviadas a outros usuários que tenham assinado para recebê-las. O serviço pode ser utilizado por gestores para disseminação de informações de pequenos projetos, mantendo o cidadão atualizado. (GARCIA e AGUILAR, 2009) Ex: Twitter e Google Buzz.

### **Wikis**

Páginas comunitárias na internet que podem ser alteradas por todos os usuários que têm direitos de acesso. A principal característica desse serviço corresponde à facilidade com que as páginas são criadas e alteradas, tendo a revisão feita pelos pares e por interessados no assunto. Usadas na internet pública, essas páginas comunitárias geraram fenômenos como a Wikipedia, que é uma enciclopédia on-line escrita por leitores. Usadas em empresas, as wikis estão se tornando uma maneira fácil

de trocar idéias para um grupo de trabalhadores envolvido em um projeto (COUTINHO e BOTTENTUIT JR, 2007).

## 2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Gradativamente, desde a década de oitenta, o empreendedorismo, que é o movimento de estímulo ao espírito empreendedor e à geração de novos negócios, vem crescendo como uma opção profissional extremamente aceita dentro da economia mundial (BULGACOV, 1999, p. 24).

A história das micro e pequenas empresas têm sido marcada pela reação criativa à mudança e à desvantagem, pela busca de formas de equilíbrio competitivo diante da supremacia dos recursos das grandes organizações. As MPEs contrabalançando a eficiência das escalas de produção e alavancagem operacional das grandes empresas se valem daquelas que podem ser chamadas suas vantagens mais modestas: tenacidade econômica, capacidade de reagir mais rapidamente, relações pessoais e engenhosidades superiores (CANTERLE, 2006, 12).

A definição de Micro e Pequena Empresa está relacionada ao tamanho de uma empresa o qual pode ser definido quanto ao seu porte e número de pessoas empregadas (SEBRAE, 2010) conforme Quadro 3 e também segundo sua renda bruta anual (Quadro 4).

Porte	Empregados	
	Comércio / Serviços	Indústrias
<b>Micro Empresa</b>	Até 09	Até 19
<b>Pequeno Porte</b>	De 10 a 49	20 a 99
<b>Médio Porte</b>	De 50 a 99	100 a 499
<b>Grande Porte</b>	Mais de 99	Mais de 499

QUADRO 3 – CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO NÚMERO DE PESSOAS EMPREGADAS

Fonte: SEBRAE (2010)

<b>Porte</b>	<b>Renda</b>
<b>Microempresa</b>	Igual ou inferior a R\$ 244.000,00
<b>Empresa de Pequeno Porte</b>	De R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

QUADRO 4 – CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO RENDA BRUTA ANUAL.

Fonte: Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999)

O empreendedor é, por excelência, o agente detentor dos “mecanismos de mudança”, com capacidade de explorar novas oportunidades, pela combinação de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso. Ao empreendedor cabe a habilidade de identificar e perseguir novas formas de associação de recursos e novas oportunidades no mercado (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), vem sendo realizada há 10 anos pelo SEBRAE, O GEM, e esta centrada em três objetivos principais: Medir diferenças no nível de atividade empreendedora entre os países, identificando os diferentes tipos e fases do empreendedorismo; descobrir os fatores que determinam em cada país seu nível de atividade empreendedora; identificar as políticas públicas que podem favorecer a atividade empreendedora local.

A GEM divulgou que no ano de 2009, mesmo com a crise financeira internacional, o Brasil atingiu a maior taxa de empreendedorismo por oportunidade – 9,4% contra 5,9% da taxa de empreendedorismo por necessidade. Para cada 1,6 empreendedor por oportunidade temos um por necessidade (XEYLA, 2010). A taxa de empreendedorismo em estágio inicial nacional foi a mais alta da série histórica da pesquisa GEM desde 2001. Em termos absolutos, o Brasil possui cerca de 33 milhões de pessoas desempenhando alguma atividade empreendedora.(SEBRAE, 2009)

A partir dos dados da GEM é possível concluir que a atividade empreendedora é uma das causas para a geração de renda e elevação do Produto Interno Bruto (PIB) dos países. Durante a crise financeira internacional, a economia brasileira manteve-se dinâmica, devido, principalmente, ao mercado interno, abastecido por micro e pequenas empresas, nascentes ou não, em sua maioria, dos setores de Comércio e Serviços. Observou-se certa aceleração do empreendedorismo por necessidade em detrimento daquele por oportunidade, mas ambos perceberam um incremento nas

taxas. Esse fato é certamente explicado pelo impacto da crise sobre o emprego, particularmente sobre o emprego industrial, que foi o primeiro a sentir a escassez de crédito, pois sem alternativa a indústria é levada a demitir. Por outro lado, o crescimento do empreendedorismo por oportunidade é fruto da natureza empreendedora da população brasileira que, mesmo quando se está em crise, acredita que é passageira e que após a tempestade boas oportunidades de negócios surgem. (SEBRAE, 2009).

O mesmo não ocorreu nos Estados Unidos. Devido a opções diferentes do país nos anos anteriores, não surgiram, no ápice da crise, oportunidades visíveis de negócios que estimulassem a ação empreendedora.

Segundo o diretor-técnico do SEBRAE, Carlos Alberto dos Santos, a pesquisa GEM comprova que o Brasil está mudando para melhor:

O país está vivendo um ciclo virtuoso de crescimento, com inclusão social. Isso se reflete na disposição das pessoas em empreender. A motivação para abrir o próprio negócio e se aperfeiçoar na atividade desempenhada baseia-se em horizontes promissores, que não se fecharam para o Brasil nem quando grande parte dos países mergulhou na recente crise financeira. No auge da crise, sondagem feita pelo SEBRAE mostrava que os pequenos negócios continuavam apostando em um bom 2009. Mais uma vez, o segmento mostrou ser o lastro confiável do crescimento sustentado que se espera para o Brasil (XEYLA, 2010).

Como afirmaram Bosma e Levie (2010), diferentes opiniões e diferentes definições sobre o empreendedorismo podem ser observadas na literatura acadêmica, em documentos políticos e na mídia. O modelo GEM aceita a natureza multifacetada do empreendedorismo. Ele reconhece que uma série de condições ambientais afeta três componentes principais do empreendedorismo: atitudes, atividades e aspirações, e que essa combinação dinâmica produz uma nova atividade, econômica e socialmente importante, gerando empregos e riqueza.

De acordo com a metodologia GEM, atitudes empreendedoras são atitudes manifestadas na forma de opiniões e percepções que a sociedade desenvolve face a face este fenômeno sociocultural e econômico que é o empreendedorismo. Por exemplo, em que medida as pessoas percebem que existem boas oportunidades para iniciar um negócio, ou o status que tem os empreendedores perante uma comunidade.

Esses fatores podem ser qualificados como atitudes empreendedoras. Outras atitudes relevantes podem incluir o nível de risco que os indivíduos estão dispostos a suportar e a avaliação que fazem sobre suas próprias habilidades, conhecimentos e experiência na criação de novos negócios.

#### 2.4.1 Dificuldades Enfrentadas pelas Micro e Pequenas Empresas

A situação das Micro e Pequenas Empresas vem melhorando desde 2002 até 2007 (última pesquisa realizada pelo SEBRAE). O percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27% a mais de empresas que não fecharam suas portas (SEBRAE, 2007).

O SEBRAE, em sua pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005” (2007), identificou dois fatores principais que representam a melhora na sobrevivência das MPEs: o ambiente econômico favorável e melhora na qualidade empresarial.

No ambiente econômico houve uma melhora da inflação, gradativa diminuição das taxas de juros, aumento do crédito para as pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E. Estes fatores proporcionaram um período favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil.

Os fatores relacionados à melhora da qualidade empresarial tiveram importante contribuição para o aumento da taxa de sobrevivência das pequenas empresas. Os empresários que têm curso superior completo ou incompleto já são 79% do total, e aqueles com experiência anterior em empresa privada subiram de 34% para 51%.

O Quadro 5 mostra que o percentual de empresas de pequeno porte que sobrevive pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27,4% a mais de MPE permanecem em atividade. Por isso o percentual de empresários que identificou uma oportunidade de negócio cresceu de 15% para expressivos 43%.

<b>Anos de existência das empresas</b>	<b>Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000)</b>	<b>Taxa de sobrevivência (A)</b>	<b>Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003)</b>	<b>Taxa de sobrevivência (B)</b>	<b>Varição da taxa de mortalidade (B-A)</b>
<b>Até 2 anos</b>	2002	50,6%	2005	78,0%	+27,4%
<b>Até 3 anos</b>	2001	43,6%	2004	68,7%	+25,1%
<b>Até 4 anos</b>	2000	40,1%	2003	64,1%	+24,0%

QUADRO 5 – TAXAS DE SOBREVIVÊNCIA

Fonte: SEBRAE 2007.

Uma parcela de empresários que encerraram as atividades de suas empresas foi entrevistada pelo SEBRAE em sua pesquisa, já citada, e apontaram as principais causas da mortalidade precoce das empresas, as quais podem ser visualizadas no Gráfico 1, onde mostra que, por falta de preparo e apoio adequado, o brasileiro enfrenta dificuldades em suas tentativas de estabelecer um negócio próprio. Todavia, a falta de estrutura adequada em termos de aparato legal, contábil e gerencial, a legislação tributária ainda desfavorável, as exigências burocráticas, a carência de crédito e de uma política sistêmica de apoio e incentivo às micro e pequenas empresas levam as altas taxas de insucesso.

%	2003	2004	2005
Políticas Públicas e arcabouço legal	52 71	56 74	54 73
Carga tributária elevada	42 61	43 62	43 65
Falta de crédito bancário	21 18	26 27	22 16
Problemas com a fiscalização	8 9	2 10	7 7
Causas econômicas conjunturais	54 68	60 70	62 69
Concorrência muito forte	24 35	24 35	25 35
Inadimplência/maus pagadores	26 22	29 28	28 19
Recessão econômica no país	24 14	26 7	26 18
Falta de clientes	21 27	22 34	22 27
Falhas gerenciais	58 69	60 75	55 68
Falta de capital de giro	40 36	45 52	39 37
Problemas financeiros	20 35	21 33	18 25
Falta de conhecimentos gerenciais	11 19	11 12	10 13
Ponto/local inadequado	7 13	7 15	6 19
Desconhecimento do mercado	5 12	5 6	4 11
Qualidade do produto/serviço	2 0	2 6	3 4
Logística operacional	31 21	32 17	36 21
Falta de mão-de-obra qualificada	12 27	10 29	16 33
Instalações inadequadas	5 10	5 7	6 6
Não enfrenta nenhuma dificuldade	5	3	4
Outras	0 5	0 6	0 4
NS/NR	0 3	0 4	0 3
<b>BASE EMPRESAS ATIVAS</b>	<b>902</b>	<b>1.052</b>	<b>6.726</b>
<b>BASE EMPRESAS EXTINTAS</b>	<b>180</b>	<b>127</b>	<b>445</b>

GRÁFICO 1 – CAUSAS DAS DIFICULDADES E FECHAMENTO DAS EMPRESAS  
Fonte: SEBRAE 2007

A pesquisa GEM mostra que no Brasil, os especialistas, além da educação básica, reputam que os fatores mais limitantes para a atividade empreendedora referem-se às políticas governamentais de apoio ao empreendedorismo, tanto aquelas de cunho geral quanto as que versam sobre a regulação da atividade das empresas novas e em crescimento. Em contrapartida, a pesquisa mostrou que as condições melhor avaliadas foram a dinâmica econômica do mercado interno no Brasil, a infraestrutura física disponível no país, sobretudo no que se refere a telecomunicações e internet, e por fim, o fator normas sociais e culturais, visto pelos especialistas como favorável ao desenvolvimento de atividades empreendedoras (SEBRAE, 2009).

#### 2.4.2 A Importância da Informação e do Conhecimento para as Micro e Pequenas Empresas

Em um mercado no qual a taxa de insucesso é altíssima, conhecimento é um ativo valioso. As organizações devem estar atentas aos efeitos da revolução da informação, e os custos relacionados à obtenção, processamento e transmissão da informação estão mudando a maneira de fazer negócios. Apesar de toda a relevância do processo de gestão da informação, as pequenas empresas têm dificuldades em obter informações estratégicas tanto do ambiente interno quanto externo, informações essas necessárias à tomada de decisões. Além disso, possuem grande dificuldade em trabalhar com a informação como recurso estratégico (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Neste cenário extremamente competitivo, no qual as micro e pequenas empresas estão inseridas, o que diferencia uma empresa da outra é a forma como ela se utiliza da informação.

Segundo a pesquisa do SEBRAE (2007), Fatores Condicionantes e Taxa de Sobrevivência e Mortalidade das MPEs, os empresários de empresas extintas citaram como a principal razão de fechamento da empresa a centralização no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas.

Fator crucial para as empresas é a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos/serviços; informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários. Observa-se então que a sobrevivência de seu negócio está intimamente ligada à forma como se trabalha a informação. A rapidez para obter uma informação está diretamente ligada ao grau de informatização da organização. (PEREIRA, 2003)

O papel dos empreendedores é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso. Este é o papel da informação, que, cada vez mais, tem demonstrado potencial para a combinação de dados precisos sobre os processos organizacionais, procedimentos analíticos rigorosos para se chegar a decisões muito

mais acertadas do que as tomadas apenas com base no julgamento de executivos experientes e informados (MCGEE & PRUSAK, 1994).

É nesse contexto que o conhecimento, bem como a sua gestão, se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida dos empreendedores e das empresas, as práticas e conceitos sobre gestão do conhecimento podem ser aplicados às suas realidades.

O principal recurso das empresas encontra-se efetivamente no conhecimento de seus funcionários e na capacidade da organização de aprender e inovar coletivamente, usar conhecimentos internos e externos em múltiplos contextos e lugares (TERRA, 2000).

## 2.5 SINTETIZANDO O REFERENCIAL TEÓRICO

Na primeira seção da revisão de literatura, foi apresentado o referencial sobre o conhecimento, apresentado no item 2.1 e permitiu que a pesquisadora compreendesse que:

- Conhecimento é uma mistura de experiência, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento existe dentro das pessoas, integrado às experiências, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas, apresenta-se normalmente de forma estruturada; é intuitivo, difícil de ser expresso ou verbalizado.
- Apenas parte do conhecimento tácito é possível de ser verbalizada na realidade concreta.
- A conversão do conhecimento é possível e ocorre de quatro formas: socialização, externalização, internalização e combinação.
- O compartilhamento de conhecimentos é um processo de criação de pontes entre situações de interdependências, além de criação de pontes entre estoques de conhecimentos. Não adianta forçar uma pessoa a

compartilhar conhecimentos, ela decide pela aquisição ou não do novo conhecimento.

- O conhecimento organizacional pode ser o fundamento de uma vantagem competitiva sustentável para a organização;
- O desafio organizacional e empresarial está ligado à missão de desenvolver as organizações com base na facilitação para a criação do conhecimento, em um processo humano, envolvendo a valorização das pessoas e a necessidade de se lidar com o conhecimento tácito;
- Um dos mais importantes avanços para a “gestão do conhecimento” está na descoberta de como o conhecimento tácito pode ser compartilhado. Esse compartilhamento, no entanto, é precedido pela articulação ou verbalização do conhecimento;
- Tendo como norteadores a conversão de conhecimentos tácitos e explícitos, existem práticas facilitadoras da gestão do conhecimento;

A criação de comunidades de conhecimento e de ambientes que valorizem a troca de experiências entre empresários contribui para a melhor gestão destas organizações, e assim evita o fechamento. Nesse sentido, a revisão de literatura sobre as comunidades de prática apresentada na seção 2.2 contribui para as seguintes conclusões:

- Existem quatro níveis de aprendizado dentro das comunidades de prática: o aprendizado quando da realização da própria prática; o aprendizado de pertencimento à comunidade; o aprendizado ligado aos processos de identidade (como se tornar alguém) e o aprendizado de como experimentar significativamente o mundo ou a vida.
- As interações que ocorrem nas comunidades de prática são apontadas por Wenger como potenciais fontes geradoras de participação e aprendizado.

- Uma comunidade de prática é um lugar para a transformação das pessoas, para a formação de identidades e para a negociação de significados.
- As dimensões do aprendizado estão centradas nas facilidades de engajamento, ou seja, na facilitação de encontros entre os diversos domínios, de encontros virtuais ou físicos, na produção de conhecimentos que tragam à tona o conhecimento criado a partir da prática.
- As dimensões do aprendizado estão centradas nas facilidades de alinhamento, ou seja, facilidades para a criação de focos comuns, entendimentos compartilhados, criação de métodos, processos e procedimentos, práticas de fronteira e de negociadores.
- Comunidades de Prática são possíveis na internet e facilitadas pelas tecnologias de informação e comunicação e utilização de ferramentas colaborativas.
- Wenger, McDermott e Snyder levantam várias preocupações sobre comunidades de prática virtuais, porém dizem que se for possível conseguir o alinhamento dos interessados, criar uma estrutura que promova variações locais e conexões globais, estabelecer um ritmo para a comunidade e espaços privados para interação entre as pessoas de modo mais sistemático, essas comunidades podem prosperar.

A colaboração e as ferramentas colaborativas da web foram discutidas na seção 2.3, apresentando como conclusões relevantes para a pesquisa que:

- Redes virtuais são ambientes propícios para estimular a construção de novos saberes. Neste contexto, as comunidades virtuais são constituídas, principalmente, pelas relações de colaboração e cooperação entre os membros dos grupos que a compõem. São as relações de colaboração e cooperação que mantêm as comunidades virtuais vivas.
- Indivíduos podem cooperar em um espaço virtual de informação produzindo, manipulando e organizando informações, bem como

construindo e refinando artefatos digitais, como documentos, planilhas, gráficos, etc.;

- Uma série de aplicações da internet baseadas em redes sociais passou a ser utilizada por milhões de pessoas, por serem fáceis de usar, apresentarem um baixo custo e estimularem de forma bastante natural o diálogo, a colaboração e a participação;
- A *Web 2.0* é uma tendência que reforça o conceito de troca de informações e colaboração dos internautas com sites e serviços virtuais;
- A *Web 2.0*, é vista por organizações líderes como uma ferramenta corporativa com muitas aplicações. Empresas que utilizam essas ferramentas são caracterizadas, como empresas mais transparentes, colaborativas e com processo de comunicação efetivo entre as diferentes pessoas dentro e fora das organizações;
- As redes virtuais são ambientes propícios para estimular a construção de novos saberes. Elas são constituídas, principalmente, pelas relações de colaboração e cooperação entre os membros dos grupos que a compõem.
- Alguns exemplos de ferramentas colaborativas podem ser analisadas quanto a sua utilidade na troca e geração de conhecimentos e possível aplicação em comunidades de prática.

Com o intuito de compreender a atual situação das Micro e Pequenas Empresas, foram abordados os estudos e pesquisas feitas pelo SEBRAE no item 2.4. Esta abordagem foi relevante para a pesquisa nos seguintes pontos:

- As Micro e Pequenas Empresas são os pilares da economia brasileira e proporcionam oportunidades de emprego a população com maiores dificuldades de inserção no mercado, porém, seu sucesso é abalado pela má administração dos empreendedores;

- Falhas gerenciais é o fator apontado como uma importante causa das dificuldades e fechamento das empresas, fator este que depende apenas do empresário, e não de iniciativas do governo;
- A explosão informacional tem atingido os empreendedores, que acabam não sabendo buscar e separar o que é relevante para sua empresa;
- As práticas e conceitos sobre gestão do conhecimento podem ser aplicados à realidade das micro e pequenas empresas como um valioso recurso estratégico para a vida dos empreendedores e de suas empresas.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção são descritas a caracterização e o ambiente da pesquisa, a coleta, análise e sistematização dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é caracterizada como qualitativa exploratória e descritiva. A pesquisa qualitativa parte do princípio de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito; uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo do conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado para a condução da pesquisa, por meio de descrições detalhadas e observação da interação existente, não utilizando análises estatísticas e outras técnicas quantitativas para isto (DIAS, 2000, p.1).

No caso desta pesquisa, a natureza qualitativa se dá, principalmente, pela preocupação em identificar elementos que fundamentem a análise e compreensão do fenômeno investigado, ou seja, como são constituídas as redes de relacionamento (CoPs) virtuais e quais são as contribuições das ferramentas colaborativas no processo de troca e criação de conhecimentos no âmbito das Micro e Pequenas Empresas.

Trata-se também de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória pelo fato do tema e foco escolhidos serem pouco explorados. Descritiva por apresentar características de um grupo específico relacionando aspectos do ambiente e das ações das pessoas em grupos virtuais. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 1999).

### 3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

A pesquisa iniciou-se com a busca por comunidades virtuais compostas por empreendedores. Buscou-se no Orkut, Facebook, LinkedIn, grupos de e-mail no Google Groups, Yahoo Grupos e Redes do Ning e comunidades virtuais onde houvesse interação frequente entre empreendedores e que pudessem caracterizar uma comunidade de prática virtual.

Após essa pesquisa, foram escolhidos três comunidades com características diferentes:

- Rede Pequenas Empresas & Grandes Negócios - PEGN (<http://rede.empresas.globo.com>), que constitui-se em uma rede aberta a todos os interessados e não possui moderação;
- o grupo “Gestão de Restaurantes” (GR) do Yahoo Grupos, ([http://br.groups.yahoo.com/group/Gestao\\_de\\_Restaurantes/](http://br.groups.yahoo.com/group/Gestao_de_Restaurantes/)) que é aberta a todos, porém possui moderação,
- e a comunidade de consultores “Agentes Locais de Inovação” (ALI), que é uma comunidade fechada e alocada no site do SEBRAE-PR.

A decisão de analisar três grupos partiu da percepção, durante a escolha das comunidades, da contribuição que a moderação da comunidade representa. Assim foi escolhida uma comunidade aberta, outra aberta, porém moderada e por fim uma comunidade fechada.

#### 3.2.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada em dois momentos. Em primeiro lugar, para atingir o objetivo específico de identificar o domínio, a prática e as pessoas das comunidades virtuais, estabelecendo as interações com a teoria de CoPs, utilizou-se a técnica de observação norteada por um roteiro (Apêndice A).

Neste roteiro estão contidas as principais características que constituem uma comunidade de prática e que foram identificadas, ou não, nos grupos selecionados:

- Características Básicas – Domínio, Comunidade, Prática, Identidade e Participação.
- Pertencimento – Engajamento mútuo, Empreendimento conjunto e Repertório compartilhado.
- Atividades – Intenção da Cop e Coordenação ou Liderança.
- Princípios de implementação e consolidação - Incentivo aos diferentes níveis de participação, Espaço, Foco no valor e Combinação de familiaridade e animação.

Essas características foram relacionadas por meio de análise do referencial teórico de comunidades de prática, principalmente pela teoria de Wenger (2008).

A pesquisa ora proposta teve como apoio teórico, acerca da observação, o entendimento de Maturana (1988). Nessa perspectiva, observar é tanto o ponto inicial definitivo quanto a questão mais fundamental em qualquer tentativa de se compreender a realidade e razão como fenômenos do domínio humano. O conceito de observador, segundo a teoria da autopoiese, portanto, é inerentemente relativista no que diz respeito aos observadores em interação e sua história conjunta de interações, pois tudo o que é dito é dito por um observador a outro observador. (MATURANA, 1988, p. 27).

Nesta observação também foram identificadas pessoas-chave nos grupos para o segundo momento da coleta de dados.

Para descrever como ocorre o processo de troca e criação de conhecimentos evidenciados no uso das ferramentas colaborativas utilizou-se a técnica de Entrevista Narrativa (EN). Acredita-se que narrar e ouvir histórias é um processo de socialização de conhecimento tácito pela interação e facilitação do compartilhamento de experiências e modelos mentais do grupo a ser analisado.

Segundo a teoria de Bauer e Gaskell (2002) a entrevista narrativa tem em vista uma situação que encoraje e estimule um entrevistado a contar a história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social. O narrador tende a fornecer tantos detalhes dos acontecimentos quantos forem necessários para tornar a transição entre eles plausível.

Na entrevista narrativa deve-se evitar o esquema de perguntas e respostas, e sim delinear tópicos para narração, fazendo com que os narradores falem de acontecimentos que marcaram suas vidas. Foi estimulado que na narrativa o integrante da comunidade virtual contasse a sua história no grupo e falasse como sua participação influenciou no trabalho de sua organização, expondo situações, narrando lições aprendidas ou fatos marcantes. Foi solicitado que as pessoas expressassem sua experiência pessoal com as ferramentas colaborativas já utilizadas, relatando detalhes e eventos que possibilitaram a troca e geração de conhecimentos.

Para a transmissão destes fatos vivenciados pelos entrevistados foi solicitado que selecionassem uma história ou um fato ocorrido e narrassem do ponto de vista de alguém que assistia a cena, planejando suas palavras para que se entendesse o ponto central da história, planejando como a história termina e finalmente, que ele eliminasse detalhes desnecessários.

No roteiro para a entrevista narrativa (APÊNDICE B) foram apresentados tópicos que deveriam ser abordados na narrativa:

- A importância do grupo – Motivos para a entrada na comunidade e nos grupos, a importância do grupo para a atividade empresarial.
- Conhecimentos – Como se dá a troca de conhecimentos, a geração de novos conhecimentos e a utilização destes.
- As ferramentas colaborativas – Facilidades e dificuldades de uso, as ferramentas que possibilitam maior interação e colaboração

Considerada uma forma de entrevista não estruturada, de profundidade, com características específicas e para se conseguir uma versão menos imposta da perspectiva do informante, a influência do entrevistador deve ser mínima e um ambiente deve ser preparado para se conseguir esta minimização da influência do entrevistador. Visto que, os entrevistados encontravam-se em outras cidades, a narrativa foi feita utilizando o e-mail como ferramenta.

No Quadro 6 apresenta-se, resumidamente, a forma como foram operacionalizados os objetivos específicos desta pesquisa.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Apoio Teórico</b>	<b>Metodologia</b>
Identificar as comunidades virtuais existentes entre os empresários	Indicação do SEBRAE	Busca na internet por comunidades que tenham: Foco em gestão de MPEs, Frequência de participação dos usuários e Organização
Identificar o domínio, a prática e as pessoas das comunidades virtuais, estabelecendo as interações com a teoria de CoPs	Comunidades de Prática - Wenger 2008	Observação apoiada em um roteiro baseado nas características básicas de CoPs
Descrever como ocorre processo de troca e criação de conhecimento evidenciado no uso das ferramentas colaborativas para a formação das redes	Conversão do Conhecimento – Nonaka & Takeuchi 1997	Entrevista Narrativa (Bauer e Gaskell 2002) por meio de ferramenta da web
Indicar as ferramentas colaborativas e as contribuições à criação de Comunidades de Prática e a geração de conhecimento	Análise dos resultados	Descrição

QUADRO 6 – OBJETIVOS X TEORIA X METODOLOGIA

FONTE: A autora.

### 3.2.2 População e Amostra

Na rede PEGN existem 149 grupos, como os grupos podem ser formados por qualquer pessoa a qualquer momento, este número é instável. Entre estes 149 grupos, existem aqueles que foram criados erroneamente; pouco atualizados; com apenas um membro e também aqueles que são atualizados, com muitos participantes ativos.

A escolha dos grupos para o estudo se deu a partir de uma busca na rede pelos grupos mais ativos e que mantinham foco em seus objetivos. Foram escolhidos três grupos para a observação: Estratégia de Marketing, Comércio Eletrônico e Marketing, Branding - criando valor para sua marca.

O grupo Gestão de Restaurantes tem suas atividades no Yahoo Grupos, possui cerca de 800 participantes, esse número, porém, não representa a quantidade de participantes ativos.

A comunidade “Agentes Locais de Inovação” (ALI) é fechada e inserida no site do SEBRAE. Os participantes são consultores que auxiliam empreendedores no processo de inovação, realizando cursos e palestras.

Quanto aos entrevistados, foram enviadas solicitações a quinze 15 (quinze) participantes potenciais, e 10 (dez) destes responderam. Cabe ressaltar, que o caráter qualitativo da pesquisa não requer elevado nível de precisão e rigor estatístico, possibilitando a utilização da amostragem por acessibilidade que permite que o pesquisador selecione os elementos para compor a amostra.

### 3.2.3 Sistematização e Análise dos Dados

Neste item são apresentadas a sistematização e análise dos dados produzidos a partir dos instrumentos descritos na coleta de dados.

A sistematização dos dados coletados na observação foi feita tendo como base a análise de conteúdo proposta por Bardin (1988), a partir das observações registradas, gerando assim o relatório das entrevistas e das observações.

Os relatórios gerados a partir das observações tiveram como objetivo principal o registro das informações coletadas para, posteriormente, proceder à análise da temática, buscando identificar o domínio, a prática e as pessoas das comunidades virtuais e, assim, concluir se esses grupos se constituem como comunidades de prática.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1988, p. 42).

Para as entrevistas narrativas, seguindo Bauer e Gaskell (2002), foi feito um procedimento gradual de redução do texto qualitativo alcançado na narrativa. As

unidades do texto foram progressivamente reduzidas em duas ou três rodadas de séries de paráfrases. A partir destas paráfrases, foi possível chegar a respostas aos tópicos desenvolvidos para a entrevista e elaborados tendo em vista o objetivo específico de descrever como ocorre o processo de troca e criação de conhecimento evidenciado no uso das ferramentas colaborativas (APÊNDICE B).

O produto final resultou na interpretação das entrevistas, levando-se em consideração as estruturas de relevância dos informantes com as do entrevistador.

## **4 RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE**

Neste capítulo são apresentados os resultados e a análise dos dados obtidos. Na seção 5.1 apresentam-se as características das comunidades virtuais. Na seção 5.2 é feita a análise da observação das comunidades para identificar o domínio, a prática e as pessoas, estabelecendo as interações com a teoria de CoPs. A análise foi feita pela observação e anotações no roteiro disponível no Apêndice A, pela pesquisadora.

Na seção 5.3 foram analisadas as entrevistas narrativas realizadas com os integrantes mais participativos dos grupos com o intuito de descrever como ocorre o processo de troca e criação de conhecimentos evidenciados no uso das ferramentas colaborativas.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COMUNIDADES**

Neste item são apresentadas as características de cada comunidade, sua história, constituição, intenções, objetivos e estratégias. Estas informações foram obtidas a partir da observação das comunidades e do contato com integrantes e criadores destas.

#### **4.1.1 Rede PEGN**

A rede PEGN foi criada em 2009 pela equipe da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (Editora Globo) com o intuito de criar um ambiente no qual, empresários e aspirantes a empresários pudessem trocar informações sobre negócios, gestão de empresas, etc. O público é formado por empresários que já possuem suas empresas e também por aqueles que ainda estão iniciando suas atividades e encontram na rede uma oportunidade de trocar informações sobre empreendedorismo, negócios e gestão de empresas.

A Rede PEGN é um espaço para trocar informações sobre empreendedorismo, negócios e gestão de empresas. Ela proporciona um local para trocar idéias com outros empresários, procurar fornecedores, parceiros e clientes e até fechar novos negócios. Além disso, a rede permite participar de grupos, blogs, fóruns, compartilhar fotos, vídeos e textos.

#### 4.1.2 Grupo Gestão de Restaurantes

Criado em dezembro de 2007, o grupo é destinado a empreendedores e proprietários de restaurantes, bares, lanchonetes e afins. Este grupo foi criado com o objetivo de discutir melhores práticas, fornecer dicas, indicar fornecedores, abordar assuntos sobre administração de restaurantes, compras, vendas e organização. Utilizado como uma forma de agregar conhecimento ao negócio, assim, levando o empreendimento ao sucesso desejado.

O grupo funciona utilizando o Yahoo Grupos. O fundador exerce a função de moderador, não permitindo mensagens que saiam do foco do grupo como propagandas, mensagens pessoais, correntes etc.

O grupo tem um site ([www.gestaoderestaurantes.com.br](http://www.gestaoderestaurantes.com.br)) onde são disponibilizadas, para todos os interessados, notícias e artigos, classificados e produtos sobre vários temas relacionados a restaurantes, e uma lista de fornecedores e a possibilidade de cadastrar outros.

O grupo está presente também no Orkut e Twitter, porém essas ferramentas são utilizadas para divulgar o conteúdo do site e do que se é discutido no fórum.

#### 4.1.3 Comunidade SEBRAE – Consultores ALI

A Comunidade ALI foi criada em 2008 no início do projeto Agentes Locais de Inovação. O projeto Agentes Locais de Inovação é uma iniciativa do SEBRAE que tem como finalidade promover a inovação nas empresas, por meio de orientações de profissionais especializados que, ao realizarem as visitas, buscam soluções e oferecem respostas às demandas de cada empreendimento atendido. O objetivo é aumentar a competitividade, por meio da difusão de informações sobre possibilidades de inovação

e tecnologia, gerando impacto direto na gestão empresarial e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos. Seu público-alvo são as micro e pequenas empresas dos setores de comércio, varejo e serviços do entorno dos principais pontos comerciais.

Os Agentes são profissionais com até três anos de conclusão da graduação em administração, ciências contábeis, economia e gestão de negócios, capacitados para trabalhar diretamente com MPEs, apresentando soluções de acordo com as necessidades de cada empresa. Com uma visita a cada dois meses, os agentes locais de inovação interagem com os empresários, dando informações e dicas de como essa pequena empresa pode inovar. O acompanhamento é feito pelo menos um ano, e pode se estender por mais outro ano. A empresária não paga pela consultoria dada pelo agente. Somente as soluções sugeridas pelo consultor serão custeadas pelo empresário em parceria com o SEBRAE.

A criação da comunidade teve como origem a experiência da desenvolvedora do projeto em capacitações onde participam vários educadores na mesma turma. Esta percebeu a necessidade de turma conhecer melhor cada educador e os educadores conhecerem as turmas, fazendo assim com que fosse criado um histórico das capacitações.

O segundo motivo que originou a comunidade foi o desafio da capacitação. Era necessário capacitar os ALIs para um grande desafio, e o compromisso deveria vir de toda a equipe de educadores. Assim a comunidade teve início como uma sala virtual, na qual são listados o que ocorreu com a turma, preocupações, destaques, idéias, enfim, um ambiente educacional voltado para a capacitação dos ALIs.

A criação da comunidade foi estruturada e não nasceu por acaso ou por uma necessidade detectada ao andar da capacitação. Foi planejada dentro da metodologia. No formato está previsto a criação de grupos para organização dos assuntos, porém todos podem participar de todos os grupos.

A comunidade reúne três olhares distintos: os facilitadores, os blogueiros e as consultoras educacionais, todos com o objetivo de levar o melhor para os ALIs. Como é um ambiente de convivência, existe um espaço para recados e conversas informais.

#### 4.1.4 Ferramentas Utilizadas pelos Grupos

Os grupos e comunidades analisados utilizam principalmente fóruns na comunicação. O grupo PEGN disponibiliza aos usuários fóruns de discussão fechados, que são chamados de “grupos”, nos quais as pessoas se cadastram para discutir assuntos específicos. Qualquer pessoa pode criar um grupo de discussão sobre um assunto de interesse. A rede utiliza também fóruns abertos, onde vários assuntos são abordados. Nos fóruns abertos todas as pessoas cadastradas na Rede PEGN podem abrir uma discussão, ter acesso e participar de outras. Os fechados tem maior participação.

O espaço para blogs e vídeos, disponibilizados pela PEGN, são muito utilizados, porém não existe muita interação, pois os posts são freqüentes e com textos extensos, o grande número de postagem por dia faz com que haja muito conteúdo e assim os usuários podem perder o interesse por não conseguirem acompanhar.

A Comunidade ALI está inserida em uma área restrita do site do SEBRAE onde existe outras comunidades. Dentro deste site, eles também utilizam fóruns de discussão para assuntos determinados pelos participantes.

O grupo Gestão de Restaurantes utiliza o Yahoo Grupos. Interagem unicamente por e-mails. Utilizam as ferramentas de arquivo do “Grupos” para armazenar artigos e reportagens.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DE COPS PRESENTES NAS REDES

O instrumento de observação elaborado para coleta de dados (descrito na metodologia) permitiu que as informações fossem categorizadas e analisadas pelas características principais das CoPs. Por essa categorização, foram analisados os três grupos da Rede PEGN, o grupo Gestão de Restaurantes e a Comunidade SEBRAE ALI quanto às características básicas, pertencimento, observação das atividades e os princípios de implementação e consolidação.

#### 4.2.1 Características Gerais

Quanto ao domínio identificou-se que cada grupo da Rede PEGN apresenta um foco específico. As discussões nos fóruns tendem a ocorrer seguindo assuntos voltados ao interesse específico do grupo. Acredita-se que o foco escolhido esteja atrelado ao domínio dos participantes. No grupo Gestão de Restaurantes e na comunidade ALI o domínio é percebido claramente.

No que se refere à comunidade observou-se que na Rede PEGN poucos membros têm a percepção de fazer parte de um grupo. Esta característica foi identificada pelo modo em que os membros se comportam. Alguns parecem propícios a auxiliar aos outros, debater e testar os conhecimentos ali compartilhados, enquanto outros vêem o grupo como um local para fazer propaganda de suas empresas. No grupo Gestão de Restaurantes esta característica é mais visível, a percepção de fazer parte de um grupo está presente nos participantes pela forma em que todos, mesmo os que participam de forma periférica, respeitam o grupo. Na comunidade ALI esta característica foi percebida claramente e de forma positiva.

Pela observação realizada não foi possível perceber os elementos característicos da prática na rede PEGN e do grupo Gestão de Restaurantes. Os participantes apresentam questões e debatem problemas na intenção de adquirir conhecimentos para solucioná-los. Os membros indicam soluções, mas se estas são realmente colocadas em prática não foi possível identificar. Já na comunidade ALI, os relatos dos trabalhos são muito bem detalhados, o que possibilitou identificar a presença da prática no grupo.

Quanto ao aspecto identidade foi percebido que a negociação de significados da experiência e histórias de cada pessoa como membro do grupo não são partilhadas na Rede PEGN, não existindo assim o comprometimento mútuo. Existem aqueles que são muito engajados em auxiliar a todos e se comprometem em buscar e disponibilizar informações, porém integrantes com este perfil são a minoria. Esse fato também ocorre no grupo Gestão de Restaurantes. É possível perceber um maior número de integrantes com um perfil mais voltado à essa característica. Na comunidade ALI, os

participantes apresentam conexões profundas com os outros, dividindo histórias, experiências e reciprocidade.

No aspecto participação observou-se, na Rede PEGN, que existem indivíduos que atuam profundamente nos grupos, trazem dúvidas, propõem assuntos a serem discutidos, e outros que se mantêm pouco comprometimento, ou seja, participam de maneira periférica. No grupo Gestão de Restaurantes, o número de participantes comprometidos é maior do que na PEGN, porém a maioria ainda mantém a participação periférica, ao contrário da Comunidade ALI, que tem poucos participantes periféricos.

#### 4.2.2 Quanto ao Pertencimento

No que se refere ao Engajamento Mútuo percebeu-se, na Rede PEGN e no grupo Gestão de Restaurantes, que os indivíduos trazem diferentes perspectivas de cada assunto. Quando é colocada alguma questão, os membros tendem a trazer seus conhecimentos para complementar a idéia do outro. Dessa forma é possível afirmar que há diversidade de competências, como coloca Wenger, o que torna o engajamento mútuo possível é muito mais uma questão de diversidade do que de homogeneidade entre seus membros. Na Comunidade ALI é difícil perceber se existem diferentes competências entre os membros, pois todos realizam o mesmo trabalho.

Quanto ao Empreendimento Conjunto observou-se que inexistente a idéia de algo construído coletivamente na Rede PEGN, isto pode ser confirmado pela baixa frequência de participação, e pela falta de colaboração entre os membros. As condições, os recursos, as demandas que dão forma à prática não são negociadas na comunidade. A continuidade do empreendimento, ou seja, da Rede fica comprometida. No grupo Gestão de Restaurantes os participantes apresentam um laço mais forte de confiança e cumplicidade, principalmente entre aqueles que moram na mesma cidade. A Comunidade ALI tem esse elemento de forma explícita em seus fóruns.

Quanto ao Repertório Compartilhado observou-se que as histórias e conversas produzidas são armazenadas, tanto na Rede PEGN quanto no grupo Gestão de Restaurantes. No entanto, não foram identificadas rotinas, palavras, ações, conceitos

produzidos e desenvolvidos pela comunidade. A Comunidade ALI tem listas de materiais a serem utilizados nos seminários e rotinas de atualização de blogs e fóruns.

#### 4.2.3 Quanto às Atividades

Pela observação realizada na Rede PEGN, no que se refere à intenção da Cop percebeu-se que quando o grupo é criado, o seu idealizador lhe atribui título e uma descrição. Nestes é possível identificar a sua intenção. Em todos os grupos esta intenção é respeitada. Os assuntos abordados tendem a ser relacionados com a intenção do grupo. O grupo Gestão de Restaurantes se assemelha a Rede PEGN. Foi criado com uma intenção e esta vem sendo seguida. Quando algum membro desvia o assunto é prontamente notificado pelo moderador. A Comunidade ALI tem sua intenção muito bem definida, e é sempre seguida.

No tocante ao Coordenador ou líder observou-se que o criador, na Rede PEGN, é quem lidera e incentiva as discussões e participa mais freqüentemente do grupo. No grupo Gestão de Restaurante o coordenador, que também é o criador do grupo, tem o papel de moderar as conversas para que não saiam do foco. A Comunidade ALI tem um coordenador, porém, a comunidade é extremamente organizada, o que facilita o papel da coordenação.

#### 4.2.4 Quanto aos Princípios de Implementação e Consolidação

No que se refere ao **Projeto de Evolução**, na Rede PEGN, percebeu-se que não existe tal projeto. Os grupos são criados com a intenção de discutir sobre determinados assuntos, sem pretensões de evolução. Este fato ocorre da mesma no grupo Gestão de Restaurantes e na Comunidade ALI.

Já o aspecto relativo aos Diálogos com Diferentes Perspectivas notou-se que existe potencial para o desenvolvimento e a troca de conhecimentos, porém são pouco explorados na Rede PEGN e na Comunidade ALI. No grupo Gestão de Restaurantes este potencial é bem explorado.

Quanto ao Incentivo aos **Diferentes Níveis de Participação**, na Rede PEGN, percebeu-se que os criadores dos grupos e os integrantes nucleares incentivam uma maior participação dos demais integrantes. Porém, algumas vezes, em vão. No grupo Gestão de Restaurantes os integrantes ora assumem papéis nucleares ora periféricos, o que acaba sendo interessante e produtivo ao grupo. Na Comunidade ALI todos os participantes têm o mesmo grau de envolvimento com o grupo.

No tocante ao **Espaço** o grupo utiliza todo o espaço que a rede oferece, isto é, os fóruns, blogs, vídeos e bate-papo. No grupo Gestão de Restaurantes e na Comunidade ALI, o espaço virtual é o mais utilizado, porém, integrantes que residem na mesma cidade, algumas vezes, se encontram em locais públicos.

Com relação ao **Foco no Valor** percebeu-se que poucos integrantes valorizam a Rede PEGN e o grupo Gestão de Restaurantes. Existem, no entanto, aqueles que constantemente incentivam o grupo, postando notícias, artigos e questões a serem investigadas. Já na Comunidade ALI os integrantes reconhecem o valor e participam sempre.

Percebeu-se também que a **Combinação de Familiaridade e Animação** não existe de maneira sistemática na Rede PEGN, mas utilizam o espaço da rede para proposição de novas temáticas, agendas etc. Na Comunidade ALI os integrantes que moram na mesma cidade realizam encontros informais. Já os participantes do grupo Gestão de Restaurantes encontram-se em eventos relacionados à área de discussão, mas são encontros não programados pelo grupo.

#### 4.2.5 Análise Geral das Características de CoPs Presentes nos Grupos

##### **REDE PEGN**

Pelo que foi possível observar quanto às características gerais das CoPs, na Rede PEGN, percebeu-se que estes elementos estão presentes, porém de forma insipiente. Os elementos fundamentais de constituição de comunidades de prática (domínio, comunidade, prática, identidade e participação) deveriam ser mais desenvolvidos na rede. O domínio está presente, porém a falta de união e identidade dos integrantes na comunidade faz com que não exista uma participação maior. A

intenção de fortalecer estes elementos está presente em poucos participantes, não se vê comprometimento na maioria deles. Alguns integrantes participam apenas com o intuito de promover suas empresas, o que acaba desmotivando as outras pessoas a continuar o propósito inicial do grupo.

Quanto ao pertencimento, os indivíduos da Rede PEGN participam do grupo de forma superficial. Existe um grupo nuclear, formado geralmente pelo criador do grupo e mais duas pessoas, que participam frequentemente e apresentam adesão completa. O restante dos participantes tem uma participação periférica quase passiva, apenas observando as discussões e acrescentando informações raramente.

A Rede apresenta suas intenções e as segue claramente. O líder não representa o papel de responsabilidade pela composição da comunidade, de identificar as pessoas e de criar projetos, porém sua participação representa importância nos diálogos e estímulos à comunidade.

Quanto aos princípios de implementação e consolidação, os grupos da Rede PEGN são criados sem nenhum planejamento. Poucos membros fazem com que o grupo continue ativo e tentam incentivar a participação de todos. Quando existe uma maior participação é visível o potencial para que o grupo evolua, porém, por haver poucos integrantes mais motivados, a consolidação do grupo pode ser comprometida.

Pela análise é possível concluir que o maior problema apresentado nos grupos se refere aos participantes que utilizam o espaço apenas para promoção de suas empresas, fazendo propaganda. Esse comportamento desmotiva a participação daqueles que têm reais interesses em trocar conhecimentos sobre o assunto proposto pelo grupo. O fato dos grupos serem abertos a todos os interessados é um fator agravante. A seleção dos membros pelos criadores dos grupos poderia impossibilitar a entrada de pessoas desinteressadas em colaborar. A possibilidade de moderar os grupos também seria interessante, inibindo assim mensagens que não interessam aos participantes. Mesmo separados fisicamente, alguns empresários mantêm características competitivas. Este comportamento prejudica a evolução destes grupos.

Os integrantes dos grupos demonstram baixo comprometimento. Este fator desestabiliza o grupo, faz com que perguntas ou questões levantadas, fiquem sem respostas, ou com que assuntos sejam descontinuados sem que alcance uma solução

ou sejam concluídos. Um repertório seria interessante, porém, sem a participação constante e o comprometimento dos integrantes, de nada adiantaria.

Uma comunidade pode ser considerada uma comunidade de prática quando um grupo de pessoas divide interesses e se engaja em um processo de aprendizado e troca de informações e conhecimentos. Ao interagirem em atividades conjuntas, criam um empreendimento negociado e um repertório compartilhado, acumulado ao longo do tempo. Embora a intenção e os coordenadores sejam respeitados e exerçam seus devidos papéis, a Rede PEGN não sustenta as características principais que fariam dela uma comunidade de prática.

### **GRUPO GESTÃO DE RESTAURANTES**

No grupo Gestão de Restaurantes, as características das CoPs são mais visíveis. Embora a participação não seja com a intensidade requerida pelas comunidades de prática, o domínio é marcante, existe um grande respeito entre os participantes e apreço pelos conhecimentos ali explicitados. As experiências são compartilhadas e o comprometimento é mútuo entre os participantes. O pertencimento é visível. Os integrantes são solícitos, confiam um nos outros e se esforçam para alcançar seus objetivos e colaboram com os outros. O grupo não possui repertório compartilhado.

O grupo segue claramente suas intenções. O fato de haver um moderador, que mantém o grupo em harmonia com os seus objetivos e intenções, barrando conversas que se dispersem, faz com que os integrantes mantenham-se interessados em trocar conhecimentos e auxiliar os pares. Quanto aos princípios de implementação e consolidação, o grupo Gestão de Restaurantes não possui um projeto de evolução, porém, a necessidade deste ainda não foi identificada. Os integrantes assumem papéis nucleares quando existe algum interesse específico, e passam a ser periféricos quando seus objetivos individuais são alcançados.

O grupo apresenta todas as características de uma comunidade de prática, diferindo-se das redes informais, ao se referir a um tema específico e não sendo simplesmente um grupo de relacionamentos. Os participantes não demonstram a

percepção de fazer parte de um grupo, não chegam a criar laços de amizade, mas existe comprometimento.

### **COMUNIDADE ALI**

A comunidade de consultores ALI demonstra explicitamente todas as características de uma comunidade de prática, apenas não foi possível identificar as diferentes competências entre os membros, pelo fato de todos realizarem o mesmo trabalho. A disciplina, comportamento e comprometimento dos participantes faz com que a comunidade prospere. Vale lembrar que a Comunidade ALI age dentro de um projeto, seus integrantes são profissionais que realizam tarefas idênticas e o ingresso à comunidade é extremamente restrito.

Existe potencial para que a comunidade se envolva em ações que contemplem desafios e práticas para serem realizadas em conjunto, compartilhando experiências, conhecimento e soluções de problemas. A Comunidade ALI coaduna com a definição de comunidades de prática: um grupo de pessoas que compartilham as mesmas práticas, mesmos interesses, objetivos de trabalho, paixão por alguma coisa que elas fazem e aprendem como fazer melhor interagindo regularmente.

#### **4.3 A TROCA E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTOS EVIDENCIADOS NO USO DAS FERRAMENTAS COLABORATIVAS**

Nesta seção é apresentado o resultado das entrevistas narrativas. Conforme mencionado na metodologia, foi solicitado que os dez (10) integrantes das comunidades, que aceitaram participar, expressassem sua experiência pessoal com as ferramentas colaborativas já utilizadas, relatando detalhes e eventos que possibilitaram a troca e geração de conhecimentos. Foram recebidas, oito (8) narrativas em forma de redação, e duas (2) em forma de vídeo. Os participantes permitiram que seus primeiros nomes fossem utilizados na pesquisa para se referir às suas respostas.

Para esta análise foi feita uma redução gradual do texto qualitativo obtido na narrativa (APÊNDICE C). Esta redução resultou em paráfrases que respondem as questões a serem analisadas. A análise segue dividida em três tópicos: quanto à

importância do grupo para a atividade empresarial; quanto à troca de conhecimentos e quanto às ferramentas colaborativas.

#### 4.3.1 Quanto à Importância do Grupo para a Atividade Empresarial

Os indivíduos procuram os grupos para buscar informações e auxílio, buscam conhecer o trabalho de outras pessoas e, assim, assimilar conhecimentos que possam ser utilizados nas suas atividades. Os participantes procuram conhecer empresários de outros ramos, fornecedores e até mesmo futuros parceiros.

Exemplos de relatos que ilustram o que foi apontado:

- “O que motivou minha entrada na rede é a possibilidade de trocar informações com outros empreendedores, conhecer empresas de diversos ramos, participar de grupos segmentados, de fóruns, enfim, é uma oportunidade de interação muito positiva.” (Ivone, PEGN)
  
- “Acredito veementemente que a interação entre profissionais é facilitada e, por consequência, obtém maior projeção, em plataformas onde a geração de idéias, a promoção de negócios e a discussão de projetos é realizada.” (Leonardo, PEGN)
  
- “Tudo que nos faz aprender é valioso. O empreendedorismo é um grande desafio e mesmo temas relacionados a uma área divergente da que atuamos é fonte de conhecimento e podemos re-significar para aplicar no nosso setor. Acredito muito na diversidade porque ela amplia nossa visão.” (Ivone, PEGN)
  
- “A informação, quente e interessante, para as pessoas, que lidamos com restaurante todo dia.” (Juan, GR)

As comunidades e grupos na internet mostram sua importância ao oferecer a oportunidade das pessoas discutirem sobre as questões em foco e trocarem experiências, fomentar parcerias e promover a troca de idéias. Desta forma, os

empreendedores estão em uma constante reciclagem e revendo conceitos e atitudes, convivendo com seus pares. A partir das questões discutidas os participantes adquirem referencial de como fazer determinado trabalho, podendo então, aperfeiçoar o seu modo de fazer.

#### 4.3.2 Quanto à Troca de Conhecimentos

Todos os entrevistados acreditam que é possível a troca e geração de conhecimentos nas comunidades utilizando ferramentas colaborativas. O relato de experiências é o que proporciona maior troca de conhecimentos. Os temas abordados nos fóruns recebem colocações de diversos profissionais, tornando-se um fluxo de informações e geração de aprendizado, cabendo aos interessados realizar os filtros necessários para seu aproveitamento.

A criação de novos conhecimentos é percebida pelos participantes quando estes são utilizados. Como relatado: “(...) conhecimentos virtuais que se tornam presenciais em nosso cotidiano” (...). Interagir, através das comunidades virtuais, promove criatividade, e, por mais que este conhecimento não seja gerado explicitamente, cada indivíduo, por sua seleção de conteúdos ali disponibilizados, consegue captar e gerar novos conhecimentos.

Os relatos abaixo ilustram o posicionamento dos pesquisados:

- “Vários temas abordados recebem distintas colocações e podemos fazer um filtro das opiniões e até mesmo abrir a lente para enxergar um ângulo que antes não tínhamos visto.” (Ivone, PEGN)
- “Com certeza, é possível gerar conhecimentos, principalmente pelo fato de várias pessoas participarem, você consegue além de conhecimento, várias visões diferentes de um único ponto.” (Alessandra, GR)
- “Tenho observado que esta troca quase que diária tem gerado novos conhecimentos profissionais e pessoais entre os participantes, e cada um através da parceria com o outro pode fazer grandes descobertas” (...). (Anne, ALI)

- “À medida que alguém posta um assunto para a discussão e as pessoas se dispõem a discuti-lo com profissionalismo, expondo seus conhecimentos e experiências a respeito, fazem da soma desta variedade de opiniões adensarem a discussão, proporcionando assim a geração de novos conhecimentos.” (Beatriz, ALI)
- “Sempre onde se tem um grupo de pessoas é possível gerar conhecimento, mas cabe a você realmente filtrá-lo.” (Isis, PEGN)

Os empresários apresentam cautela no que se refere à utilização dos conhecimentos adquiridos nas comunidades. Exemplo de relatos:

- “Como se trata na maioria das vezes da experiência própria das pessoas, é preciso identificar o que realmente pode-se aplicar em sua empresa.” (Isis, PEGN)
- “Novas formas de realizar o meu trabalho” (Beatriz, ALI)

Eles percebem a necessidade de filtrar os conteúdos e identificar o que realmente pode ser aplicado em suas empresas. Por outro lado, conseguem captar novas formas de realizar determinadas tarefas e otimizar os resultados.

#### 4.3.3 Quanto às Ferramentas Colaborativas

Os empresários abordaram que as contribuições das ferramentas colaborativas são diversas. Além do fato de aproximar as pessoas, as ferramentas promovem interações, minimizam custos, amplificam os resultados e disseminam idéias.

- “A Internet oferece muitas facilidades na comunicação, os blogs e redes sociais promovem interações com o público e ganham uma dimensão fantástica (...)” (Ivone, PEGN)
- “A contribuição das ferramentas colaborativas está, também, na velocidade que as mesmas podem dar as informações, tudo pode ser quase que simultâneo.” (Beatriz, ALI)

- “As ferramentas são simples, somos acostumados a utilizá-las no dia a dia.” (Juan, GR)
- “O retorno é praticamente imediato, suas dúvidas e/ou sugestões são levadas a sério e existe uma mobilização para ajudar (...)” (Alessandra, GR)

Porém a amplitude que as ferramentas alcançam pode ganhar tanto proporções positivas quanto negativas. A dificuldade, não está em expressar-se ou na troca de informações e conhecimentos, mas sim em confiar nas pessoas e no tempo necessário para separar o que é interessante do que não é relevante. Isso dificulta a visualização de um retorno efetivo das comunidades.

Acompanhar a evolução da tecnologia das ferramentas e identificar a mais adequada ao seu contexto, também é um desafio.

- “A maior dificuldade é ter confiança que a pessoa com quem você está falando é idônea e realmente faz o que diz.” (Isis, PEGN)
- “dificuldade que vejo está na questão de sabermos distinguir aquilo que nos é útil daquilo que não nos interessa, que é apenas lixo eletrônico. Acredito que este é o grande desafio, somada ao tempo que temos de dispor para participar de todas as redes que participamos.” (Beatriz, ALI)
- “No mundo web há sempre muitas novidades e acompanhar todas as evoluções tecnológicas é uma dificuldade. É preciso também ter foco para definir quais as ferramentas mais adequadas ao seu negócio. O desafio é conciliar o que já utiliza tentando aprimorar e, ao mesmo tempo, ficar de olho nas inovações para filtrar o que é viável para sua atuação.” (Ivone, PEGN)

Os entrevistados mostraram que muitas ferramentas da web são passíveis de interação. Porém cada uma tem uma característica específica, sendo assim, a união de várias ferramentas em um portal ou rede, seria ideal. Isto é, a interação depende da disponibilidade da pessoa e da intenção em trocar e buscar novos conhecimentos.

- “Acredito que todas as ferramentas colaborativas possibilitam grande interação, no entanto a intensidade de interação que cada uma pode proporcionar vai ser de acordo com o objetivo da discussão, da troca, assim como da familiarização da pessoa que está trocando com a ferramenta utilizada. Em minha opinião a interação maior está no tempo e interesse dedicado das pessoas na discussão de determinado assunto do que na ferramenta em si.” (Beatriz, ALI)
  
- “Eu diria que, atualmente, não há redes muito completas, mas a união entre o Twitter, LinkedIn, Redes Ning (voltadas para negócios) e o site Alibaba.com, chegariam próximos do ideal.” (Leonardo, PEGN)
  
- “Essas ferramentas que estão agora disponíveis vêm facilitar, enormemente, a troca de informações e geração de conhecimentos, em particular dentro de uma comunidade como é o caso da comunidade ALI.” (Hélio, ALI)

#### 4.3.4 Análise Geral do Uso das Ferramentas Colaborativas como Fomento à GC

Com a análise das entrevistas narrativas conclui-se que as ferramentas colaborativas proporcionam a troca de informações e experiências as quais podem gerar conhecimentos. Elas cumprem o papel de unir pessoas e possibilitar a interação entre elas. Esta interação permite a narrativa e troca de experiências, o compartilhamento do conhecimento tácito para outro conhecimento tácito, promovendo assim a socialização. A experiência é o segredo para a aquisição do conhecimento tácito. A experiência compartilhada possibilita a compreensão do processo de raciocínio do outro indivíduo.

Os problemas apontados pelos entrevistados não são relacionados exatamente às ferramentas colaborativas. O fato de a internet unir pessoas separadas geograficamente apresenta seu lado bom e ruim. Ter confiança na pessoa com quem está tratando, saber se é idônea e realmente faz o que diz, é um problema relacionado à internet. A presença efetiva de um moderador nas comunidades e grupos pode amenizar, ou até mesmo, solucionar esse problema.

Para que, de fato, as comunidades virtuais exerçam seu papel, é necessário que as relações de colaboração e cooperação sejam desenvolvidas em ambientes democráticos respeitando a participação de todos, compartilhando valores, crenças e utilizando regras estabelecidas em comum acordo com os membros do grupo (PRIMO, 2007).

Assim, quando questionados sobre qual ferramenta colaborativa possibilita maior interação, cada entrevistado citou uma ferramenta diferente: blogs, fóruns, ferramentas de mensagens instantâneas. Isso mostra que cada ferramenta possui sua característica e diferencial. Logo é necessário o estudo das necessidades de comunicação e interação da comunidade, para então, unir ferramentas que atinjam esses objetivos em uma plataforma. A fala abaixo ilustra o pensamento dos entrevistados em relação às ferramentas.

- “Acredito que a união dessas plataformas direcionadas para aplicações objetivas e coordenadas por profissionais do setor podem resultar em meios ainda mais fortes e produtivos que os usados atualmente.” (Leonardo, PEGN)

Neste sentido, Coutinho e Bottentuit Jr (2007) corroboram ao que foi identificado no estudo empírico ao colocarem que um ambiente colaborativo pode ser visto como um conjunto de usuários e um sistema, o qual é composto por diversos sub-sistemas, aplicativos e/ou ferramentas.

Um fator positivo de uma ferramenta poder integrar-se com outras é que, uma ferramenta capaz de permitir a realização de todo o trabalho de um usuário teria um alto custo de implementação e não seria capaz de adaptar-se facilmente. Desta forma, o estudo das necessidades de comunicação de um grupo e a união de ferramentas de menor granularidade é vantajoso, pois ferramentas mais simples podem ser facilmente modificadas e adaptadas, sendo que a capacidade de realização das tarefas de um usuário ocorre pela combinação de diferentes ferramentas.

Vale lembrar que as ferramentas, por si só, não trocam, nem geram, conhecimentos. É necessário que os usuários tenham comprometimento e dedicação à comunidade e seus objetivos. As comunidades de prática físicas mostram-se mais

fáceis no que se refere à seleção dos conteúdos narrados pelos integrantes. Os participantes se encontram em dias marcados, trocam experiências e já conseguem selecionar as informações que são ou não importantes para a sua vida profissional. As comunidades virtuais exigem dedicação e disciplina, pois os conteúdos são ali depositados, e os participantes precisam ler e buscar o conteúdo que lhes atrai. Além disso, é necessário a disponibilidade de tempo e concentração, como coloca a entrevistada:

- “Em minha opinião a interação maior está no tempo e interesse dedicado das pessoas na discussão de determinado assunto do que na ferramenta em si.”  
(Beatriz, ALI)

Por promover a troca de conhecimentos de forma espontânea, os grupos e redes na internet, podem ser considerados “espaços do conhecimento”.

Com base nos resultados alcançados, no próximo capítulo apresentam-se as considerações finais desta pesquisa, comparando-se os resultados aos objetivos de pesquisa propostos e as possibilidades de trabalhos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que sejam apresentadas as considerações finais sobre os resultados obtidos na presente pesquisa, faz-se necessário resgatar os elementos iniciais como os objetivos geral e específicos e confrontá-los com os resultados obtidos das análises, trazendo também considerações sobre a metodologia utilizada, os roteiros criados e sugestões para trabalhos futuros.

### 5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS

Partindo do objetivo geral de: “analisar se as comunidades virtuais que utilizam ferramentas colaborativas possuem características de comunidades de prática e contribuem no processo de troca e criação de conhecimentos no âmbito das micro e pequenas empresas” foram elaborados quatro objetivos específicos de forma que pudessem atender ao geral.

Para atender ao primeiro objetivo específico de “identificar as comunidades virtuais existentes entre os empresários de micro e pequenas empresas” foram pesquisadas comunidades na internet, compostas por este perfil. A partir desta pesquisa chegou-se as seguintes: Rede Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Grupo Gestão de Restaurantes e a Comunidade de Agentes Locais de Inovação - ALI.

Para atingir o segundo objetivo específico, “identificar o domínio, a prática e as pessoas das comunidades virtuais, estabelecendo as interações com a teoria de CoPs”, realizou-se uma pesquisa sobre Comunidades de Prática, que resultou no referencial teórico e no roteiro para a observação dos grupos selecionados. As comunidades encontradas e escolhidas foram analisadas conforme roteiro previamente elaborado (APENDICE A). Com este objetivo concluiu-se que o Grupo Gestão de Restaurantes e a Comunidade ALI têm todas as características necessárias a uma comunidade de prática, por mais que eles não tenham sido criados com esta intenção. No entanto, a Rede PEGN necessita de moderação para constituir-se em uma comunidade de prática.

Durante a análise dos grupos, notou-se que, algumas vezes, mesmo separados fisicamente, os empresários mantêm características competitivas. Alguns empresários cadastram-se nos grupos apenas para fazer “propaganda” de suas empresas, e quando um grupo é “alvo” constante desses empresários, acaba perdendo seu foco e desmotivando os participantes. Porém, existem grupos que conseguem manter seus participantes motivados e prosperam em seus objetivos, como a Comunidade ALI e o Grupo Gestão de Restaurantes.

Para atingir o terceiro objetivo específico, “descrever como ocorre processo de troca e criação de conhecimentos evidenciados no uso das ferramentas colaborativas para formação de redes” pesquisou-se sobre criação, compartilhamento e gestão do conhecimento e ferramentas colaborativas da web, o que resultou no referencial teórico e no roteiro para a entrevista narrativa. A escolha dos entrevistados para a entrevista narrativa iniciou-se no processo de análise dos grupos. Desta forma, foram realizadas 10 entrevistas e com a análise destas conclui-se que é trocar conhecimentos utilizando ferramentas colaborativas da web. Porém, as ferramentas são apenas instrumentos, os interessados devem dispor de tempo e dedicação para selecionar as informações interessantes e disponibilizar suas experiências.

Após a concretização destes objetivos, propôs-se indicar as ferramentas colaborativas e suas contribuições à criação de Comunidades de Prática e a geração de conhecimento. A análise das entrevistas narrativas mostrou que são diversas as ferramentas que contribuem para troca de informações e experiências, mostrando assim que cada ferramenta tem sua característica e diferencial. Logo, é necessário o estudo das necessidades de comunicação e interação da comunidade, para então, unir ferramentas que atinjam esses objetivos em uma plataforma.

Desta maneira, considerando as análises obtidas da observação dos grupos e das entrevistas narrativas, pode-se alcançar o objetivo geral da presente pesquisa de analisar se as comunidades virtuais que utilizam ferramentas colaborativas possuem características de comunidades de prática e contribuem no processo de troca e criação de conhecimentos no âmbito das micro e pequenas empresas, resultando em uma ponte entre a teoria e a prática, abrindo caminho a novas possibilidades de uso das

ferramentas colaborativas para criação de comunidades de práticas, e assim, possibilitando a troca de informações e conhecimentos entre empreendedores.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA

O roteiro de observação das comunidades, quanto às características das Cops, foi baseado na teoria de Wenger e contém as características e princípios que a comunidade deve apresentar para ser considerada uma Cop, podendo assim ser utilizado em pesquisas similares, que procurem analisar estas características. Este roteiro também pode ser considerado como contribuição desta pesquisa.

A entrevista narrativa mostrou ser um instrumento completo para a coleta de dados. Sendo também utilizada como prática para a Gestão do Conhecimento. As entrevistas narrativas são ricas em detalhes, pois possibilitam a socialização e externalização do conhecimento tácito pela interação e facilitação do compartilhamento de experiências, deixando os indivíduos mais livres para expor idéias e relatar fatos, por se tratar de uma atividade natural do ser humano, contar histórias.

## 5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS

Com o embasamento teórico e a análise das comunidades pode-se concluir que algumas comunidades virtuais, por mais que não tenham sido criadas com esta intenção, podem ser consideradas comunidades de prática. Elas apresentam as características básicas de CoPs, e foi possível observar nos grupos analisados, que os usuários entendem a importância da troca de informações e conhecimentos.

O sentimento de pertencimento ao grupo, o prazer em trocar conhecimentos e auxiliar aos outros usuários expondo suas idéias e experiências, é visível nos usuários, e esta visão aumenta quando estes têm necessidades sanadas a partir de sua participação no grupo.

Quanto aos princípios de implementação e consolidação, os grupos analisados não possuem um projeto de evolução, porém, a necessidade deste ainda não foi identificada, pois a intenção é que grupos criados para auxiliar profissionais em suas

tarefas, trocando conhecimentos e experiências, sempre existam, pois sempre haverá interessados. A maioria dos participantes não demonstra a percepção de fazer parte de um grupo, não chegam a criar laços de amizade, mas existe comprometimento.

As entrevistas narrativas confirmaram que as ferramentas colaborativas da internet são plataformas que possibilitam a troca de informações e experiências, gerando assim conhecimento para seus usuários. O anseio por novas formas de encontrar e interagir com seus pares faz com que estes busquem redes sociais e ferramentas colaborativas da web. Porém, não são ferramentas que geram conhecimentos, os interessados devem ter dedicação para absorver o conteúdo que lhe interessa e prover seus conhecimentos aos outros.

As ferramentas básicas que os grupos analisados utilizam para comunicação são os fóruns, e-mails e, esporadicamente, vídeos. Com as entrevistas, foi possível perceber também que os participantes dos grupos conhecem outras ferramentas colaborativas e até as utilizam, porém não para suas atividades no grupo. Seria interessante que explorassem outras ferramentas para poder potencializar o aprendizado.

Quanto aos empreendedores, existem aqueles que entram nas comunidades apenas para promoverem suas empresas, fazendo propaganda e assim desestimulando os outros usuários. Esta característica é observada, principalmente, em comunidades abertas e sem moderação. Sendo assim, para amenizar este fato, sugere-se que os empreendedores criem comunidades virtuais e façam uma breve seleção dos interessados a participar e moderem os assuntos abordados, para que a comunidade não perca seu foco e tenha menos trabalho para filtrar as informações.

A análise geral desta pesquisa confirma o pressuposto inicial: as comunidades virtuais, que utilizam ferramentas colaborativas da web, podem se constituir em comunidades de prática proporcionando a troca e geração de conhecimentos, auxiliando assim o aprendizado no âmbito das MPEs.

Sendo assim, retoma-se a questão desta pesquisa: As características das CoPs estão presentes nas comunidades virtuais que utilizam ferramentas colaborativas, contribuindo assim para a troca de conhecimentos no âmbito das micro e pequenas empresas?

Tomando-se os cuidados de não permitir que a comunidade perca seu foco e admita apenas usuários com reais intenções de participar e colaborar, as comunidades virtuais se constituem em CoPs, e as ferramentas colaborativas contribuem como plataforma para a troca de conhecimentos. Sendo bem coordenadas, os empresários podem adquirir informações e conhecimentos relevantes e necessários às suas atividades.

#### 5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Entende-se que toda a pesquisa não se limita ao que nela foi apresentado, sugerem-se alguns pontos que podem ser motivos para outras pesquisas, na temática criação e compartilhamento de conhecimentos:

- acompanhar uma comunidade virtual formada por empreendedores, com vistas à cultura e aceitação destes quanto à gestão do conhecimento;
- analisar a contribuição da troca de conhecimentos em comunidades para a atividade empresarial, realizando uma pesquisa empírica em uma ou mais empresas;
- analisar o processo de troca e criação de conhecimentos evidenciados em uma ferramenta colaborativa específica da internet, identificando as informações consideradas relevantes para a inovação em pequenas e micro empresas;
- propor uma metodologia para a constituição de comunidades de prática voltadas aos empresários de micro e pequenas empresas.
- realizar o estudo das necessidades de comunicação e interação de uma comunidade, para então, unir ferramentas colaborativas que atinjam esses objetivos em uma plataforma.

Finalmente, acredita-se que os processos inovativos em micro e pequenas empresas devem ser intensificados e potencializados com a utilização das ferramentas colaborativas e a constituição efetiva de comunidades de prática. As características presentes nas comunidades de prática como, por exemplo, a intenção, o engajamento e o alinhamento transformam experiências compartilhadas em produtos, processos e serviço de melhor qualidade e competitividade.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDER, B. Web 2.0: A new wave of innovation for teaching and learning? **EDUCAUSE Review**, v. 41, n. 2, p.33-44. March/April 2006. Disponível em: <<http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM0621.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2010

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**: um recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial. São Paulo : Atlas, 2000.

BLOGGER. **O que é um blog?** Disponível em: [http://www.blogger.com/tour\\_start.g](http://www.blogger.com/tour_start.g) Acesso em: 16 jul. 2010

BOSMA, N; LEVIE, J. **Global Entrepreneurship Monitor 2009** – Executive Report. Santiago: Global Entrepreneurship Research Association, 2010.

BRITO, R. F de; PEREIRA, A. T. C. Um Estudo para Ambientes Colaborativos e suas Ferramentas. In: CONAHPA- Congresso Nacional de Ambientes Hipermídia para Aprendizagem, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC/CTC, v. 1. 2004.

BROWN, J.; DUGUID, P. Knowledge and organization: A social-practice perspective. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, Mar./Apr. 2001.

BRUSH, C.G.; GREENE, P.G.; HART, M.M. Empreendedorismo e Construção da Base de Recursos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 42. n.1 jan./mar. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1326.pdf>> Acesso em: 16. abr. 2007.

BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CANTERLE, N. M. G. Características Econômicas das Micro e Pequenas Empresas. **GestioPolis**, maio 2003. Disponível em:

[www.gestipolis.com/canales/economia/articulos/58/peqempresa.htm](http://www.gestipolis.com/canales/economia/articulos/58/peqempresa.htm) Acesso em: 18 nov. 2006.

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

CORREIA, M. P. L; **Aprendizagem e compartilhamento de conhecimento em comunidades virtuais de prática**: estudo de caso na comunidade virtual de

desenvolvimento de software livre DEBIAN-BR-CDD. 2007. 215f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, 2007

COUTINHO, C. P; BOTTENTUIT JUNIOR, J. B. Blog e Wiki: Os Futuros Professores e as Ferramentas da Web 2.0. In: **IX Simpósio Internacional de Informática Educativa**, SIIIE. p.199-204, 2007

CHOO, C. W. A **Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5 ed. São Paulo: Futura, 2002.

DIAS, C. **Pesquisa qualitativa**: características gerais e referências, 2000. Disponível em: < <http://www.dfi.ccet.ufms.br/prrosa/metodologia/qualitativa.pdf>> Acesso em: 02 jun. 2009.

BRASIL. Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte: Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999 Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em: 18. nov. 2006.

FAYARD, P. **O inovador modelo japonês de Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2010.

FLICKR. **O que é Flickr?** Disponível em: <http://www.flickr.com/tour/> Acesso em: 16 jul. 2010

FONSECA, J. M; GONÇALVES, M. A; OLIVEIRA, M. O. R; TINOCO, M. A. C. Tendências sobre as comunidades virtuais da perspectiva dos prosumers. **RAE-eletrônica** - v. 7, n. 2, Art. 24, jul./dez. 2008.

FUCKS, H., RAPOSO, A. H., GEROSA, M. A. Engenharia de Groupware: Desenvolvimento de Aplicações Colaborativas. In: XXI Jornada de Atualização em Informática, **Anais...** do XXII Congresso da Sociedade Brasileira de Computação, v.2, Cap. 3, p 89-128, 2002.

GARCIA, F. C; AGUILAR, L. J. La utilización de Twitter como herramienta de aprendizaje en la formación universitaria. In: **Congreso Internacional sobre uso y buenas prácticas con TIC: la Web 2.0**. Málaga:2009

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 44, p. 78-92, 1993.

GEROSA, M.A., FUKS, H., LUCENA, C.J.P. Suporte à Percepção em Ambientes Digitais de Aprendizagem, **Revista Brasileira de Informática na Educação**, v. 11, n. 2, nov., 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTESKI, M. A. As Micro e Pequenas Empresas no contexto econômico Brasileiro: Pequenos empreendedores geram emprego e renda, apesar do insuficiente apoio governamental. **Revista FAE Business**, v.8, n.1, 2004.

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

LÉVY, P. **O que é virtual?** São Paulo: Ed. 34, 1996.

GONGLA, P; RIZZUTO, C. Evolving communities of practice: IBM global services experience. **IBM systems journal**, v. 40, n. 4, 2001.

MATURANA, H. R. Reality: the search for objectivity or the quest for a compelling argument. **The Irish Journal of Psychology**, v. 43, n. 1, p. 25-82, 1988.

MCGEE, J; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico de informações**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORAES, G, D, A; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas, **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006

MOREIRA, Daniel Alexandre. **Teoria e prática em gestão do conhecimento: pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil**. 175 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

MURRAY, P. C. **New language for new leverage** : the terminology of Knowledge Management (KM) 1996. Disponível em: [http://www.who.int/kms/KM\\_Glossary\\_06.pdf](http://www.who.int/kms/KM_Glossary_06.pdf). Acesso em: 10 jul 2010.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

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

- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- O'REILLY, T. **What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software**. 2005 <Disponível em: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>> Acesso em: 15 jul. 2010
- PEREIRA, M. F. F. **Gerenciamento da informação: um diagnóstico da micro e pequena empresa industrial de Londrina**. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- PILLER, F; SCHUBERT, P; KOCH, M; MÖSLEIN, K. Overcoming mass confusion: collaborative customer co-design in online communities. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 10, n. 4, Jul. 2005.
- POLANYI, Michael. **The Tacit dimension**: Garden City, N. Y. Anchor Books, 1967.
- PRIMO, A. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- PRIMO, A. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. **E- Compós**, Brasília, v. 9, 2007.
- RHEINGOLD, H. **The virtual community**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1993.
- RIDINGS, C; GEFEN, D; ARINZE, B. Some antecedents and effects of trust in virtual communities. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 11, n. 3-4, p. 271-29, 2002.
- RIDINGS, C; GEFEN, D. Virtual community attraction: why people hang out online. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 10, n. 1, Nov. 2004.
- ROSSETTI, A. G; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf., Brasília**, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007
- SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília : SEBRAE, 2007
- SEBRAE. **Critérios e Conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=97)> Acesso em: 01 maio 2010.
- SILVA, Helena de Fátima Nunes. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática: uma proposta metodológica**. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004a.

SILVA, Sergio Luis. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

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

TAJRA, S. **Comunidades Virtuais**: um fenômeno social autopoietico na sociedade do conhecimento. Dissertação (Mestrado). PUC/SP - Brasil, 2002. Disponível in: <[www.tajratecnologias.com.br/artigo4.htm](http://www.tajratecnologias.com.br/artigo4.htm)>. Acesso em 08 de junho de 2010.

TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. UnB, 2001.

TERRA, J. C. C. As sete dimensões da Gestão do Conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comunidade de Prática**: conceitos, resultados e métodos de gestão. 2003. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000098v002Comunidades%20de%20Pratica-conceitos,%20resultad.pdf>>. Acesso em: 22 maio. 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão 2.0**: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

TZOURIS, M. **Rethinking communities of practice in the networked organization – an organizational learning study**. 2002. Disponível em: <<http://www.reocities.com/tzmnlaos/cop/cop.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2010

VALE, G. M, V; WILKINSON. J; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE- Eletrônica** - v. 7, n. 1, Art . 7, jan./jun. 2008

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

WENGER, E. **Communities of practice learning as social system**. Disponível em: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>> Acesso em: 02 maio 2010.

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

WENGER, E.; McDERMOTT, R; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice**: A Guide To Managing Knowledge. Boston: Harvard Business School, 2002.

WICKERT, A; HERSCHEL, R. Knowledge-management issues for smaller businesses. **Journal of Knowledge Management**, v.5, n. 4, 2001.

XEYLA, R. Brasil atinge maior taxa de empreendedorismo por oportunidade. **Agência Sebrae de Notícias**. 2010. Disponível em:  
< <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?cod=9764882&canal=207>> Acesso em:  
10 maio 2010.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO DAS COMUNIDADES

<b>Características</b>	<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Características Básicas</b>	Domínio	Domínio de interesse comum, com o qual os participantes estão comprometidos - Foco
	Comunidade	Deve existir a percepção de se fazer parte de um grupo de indivíduos que possuem algo em comum
	Prática	Repertório compartilhado de recursos (documentos, informações, vocabulário comum, experiências, histórias, soluções de problemas) que compõem o compartilhamento das práticas individuais e coletivas. Prática voltada à resolução de problemas.
	Identidade	A identidade é uma experiência ativa de pertencimento e depende de conexões profundas com outros que comungam histórias, experiências, reciprocidade e comprometimento mútuo.
	Participação	A participação vai além do engajamento numa atividade específica, pois implica a definição de identidades. O termo participação refere-se a uma combinação de agir, conversar, pensar, sentir e pertencer.
<b>Pertencimento</b>	Engajamento mútuo	O engajamento mútuo considera a diversidade de competências, o que cada um sabe e faz e como cada um se conecta ao conhecimento e às ações dos demais membros, que são complementares às suas.
	Empreendimento Conjunto	Ao negociarem em conjunto o empreendimento, as pessoas criam relações para as quais podem contar umas com as outras.
	Repertório Compartilhado	O repertório compartilhado de uma comunidade de prática é um conjunto de recursos, artefatos, símbolos, rotinas, palavras, ações, conceitos, maneiras de fazer certas coisas e gestos produzidos e desenvolvidos pela comunidade ao longo de sua constituição e existência.
<b>Observação das atividades</b>	Intenção da CoP	Ajudar outras pessoas a resolver problemas de trabalho em uma determinada área do conhecimento; desenvolver e disseminar as melhores práticas; desenvolver e aplicar ferramentas, idéias e capacidades; desenvolver idéias e soluções inovadoras.
	Coordenador ou Líder	Responsável pela composição da comunidade de prática, criar um projeto, ajuda a comunidade a manter um foco, manter os relacionamentos e desenvolver a prática.

Continua

<b>Princípios de implementação e consolidação</b>	Projeto de evolução	Expansão, maturação, ativa e dispersão.
	Diálogos com diferentes perspectivas	Identificar o potencial para o desenvolvimento e a troca de conhecimentos e as competências dos membros
	Incentivo aos diferentes níveis de participação	Grupo de pessoas ativamente participantes em discussões, debates e fóruns da comunidades
	Espaço	Espaço físico ou virtual, público ou privado
	Foco no valor	A importância da comunidade, o seu valor, o que dá vida e mantém seus membros unidos.
	Combinação de familiaridade e animação	A comunidade deve possibilitar eventos familiares, como encontros informais, reuniões, fóruns, tele-conferências, entre outras.

## APÊNDICE B

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA NARRATIVA

<p>Conte a sua história no grupo exponha situações ou narre lições aprendidas. Expresse sua experiência pessoal relatando detalhes e eventos, transmita fatos vivenciados e narrem do ponto de vista de alguém que assistia a cena, planejando suas palavras para que se entenda o ponto central da história, eliminando detalhes desnecessários e planejando como a história termina.</p>	
<b>Tópicos</b>	<b>Questões</b>
<b>A importância do grupo</b>	Motivo da entrada na Rede PEGN e nos grupos
	A importância do grupo para sua atividade empresarial
<b>Conhecimentos</b>	Como se dá a troca de conhecimentos
	Geração de novos conhecimentos
	Quanto à utilização destes conhecimentos
<b>As ferramentas disponíveis na rede</b>	Facilidade de uso
	Dificuldades para expressar-se
	Quais ferramentas possibilitam maior interação e colaboração

## APÊNDICE C

### ENTREVISTAS NARRATIVAS

#### Anne – Comunidade ALI

Sou Psicopedagoga Empresarial, amazonense, residente na Cidade do Rio de Janeiro no bairro de Botafogo, casada, mãe de quatro filhos, amante da natureza, dedicada e comprometida com tudo que faço. Me formei em Pedagogia, no ano de 1981 e trabalhei como Professora de Fundamentos da Educação e Orientadora Educacional/Vocacional, em Instituições Educacionais de renome como os Colégios Notre-Dame e Teresiano(PUC), no Rio de Janeiro. Desde 2003, venho prestando serviços para o SEBRAE-RJ, inicialmente com Instrutoria nas Telessalas: Aprender a Empreender e Juntos Somos Fortes, e com Consultoria Empresarial com foco na educação empreendedora, valorizando as ações de empreendedorismo social, a capacitação profissional e a geração de trabalho e renda. No início de 2009, fui convidada para ser Consultora Educacional do Programa de Formação de Agentes Locais de Inovação – ALI, para o SEBRAE-NA. Esta metodologia foi desenvolvida em consonância com os Referenciais Educacionais do SEBRAE, focada no desenvolvimento de competências integrando as seguintes dimensões do desenvolvimento humano: aprender a conhecer, aprender a fazer e aprender a ser/conviver. Com a carga horária de 198 horas e antecede à atuação do ALI em campo junto às MPEs da UF. Com três eixos temáticos trabalhados: o da formação teórico conceitual, o da formação técnica instrumental e o da formação vivencial aplicada.

A Consultora Educacional-CE do Programa ALI, tem como responsabilidade acompanhar durante toda a Capacitação Preparatória as atividades em sala de aula, com o objetivo de assegurar o desenvolvimento das competências de cada Unidade Temática - UT, apoiar os Facilitadores no processamento do Melhor Aprendizado de Campo-MAC, e participar com informações sobre as ocorrências diárias da Capacitação na Comunidade ALI. Eu, como CE já participei do Programa ALI no SEBRAE-GO, SEBRAE-MS, SEBRAE-RS e SEBRAE-AM.

A Comunidade ALI é uma forma de estarmos juntos(as) com os outros Profissionais que fazem parte deste TIME, trocando informações sobre o melhor lugar para ficarmos hospedados, o local da capacitação, o perfil dos participantes, os setores que serão atendidos, o desenvolvimento dos Grupos nas UTs, etc...

Como empresária/empreendedora esta Comunidade me fortalece por conhecer as realidades das MPEs das diferentes regiões brasileiras, e as formas de superação dos obstáculos com exemplos de criatividade, parceria e resultados efetivos.

Acredito na troca de informações e conhecimentos da Comunidade ALI, porque todos os participantes sabem da importância da utilização desta ferramenta, principalmente quando é necessário fazermos mudanças, como um Plano B que utilizamos em caso de falta de luz, saída de um participante no início do curso, espaço inadequado ao número de ALIs em sala de aula, ausência de laboratório de informática para elaboração dos blogs, entre outros...

Tenho observado que esta troca quase que diária tem gerado novos conhecimentos profissionais e pessoais entre os participantes, e cada um através da parceria com o outro pode fazer grandes descobertas, como processado no final das Unidades Temáticas-UTs, das capacitações que tive a oportunidade de participar como Consultora Educacional do ALI.

Os Pontos Fortes da Comunidade ALI são: o encontro diário para troca de informações e sentimentos, a rede de contatos com profissionais com conhecimento e vivência em Inovação nas MPEs brasileiras, e a sensação de fazermos parte de um TIME. O Ponto de Melhoria percebido em algumas

regiões brasileiras, ocorre devido a constante falta de eletricidade e com isso a impossibilidade de contato pela Internet.

Todas as ferramentas que propiciem a interação são fundamentais para diminuir o espaço entre os profissionais que acreditam na importância dos Agentes Locais de Inovação-ALI, para o crescimento das MPEs brasileiras no mundo globalizado do século XXI.

Fazer parte desta Capacitação dos ALIs como Consultora Educacional do SEBRAE-NA, me proporciona grande prazer, troca de conhecimentos, novas parcerias e a possibilidade de uma vivência única nas diversas regiões do nosso País.

Desejo ter colaborado com este pequeno relato para enriquecer o trabalho da Mestranda Patricia Giselle Sarruf, do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da UF do Paraná .

Rio de Janeiro, 10 de novembro de 2010

Anne (...)

Consultora Educacional /ALI

## Beatriz – Comunidade ALI

### Transcrição

- Motivo da entrada na comunidade ALI

Sou consultora educacional e atuo no projeto Agentes Locais de Inovação, desde julho de 2009 e por orientação do SEBRAE/NA, todo o profissional que atua neste projeto deve se cadastrar na comunidade

- A importância do grupo para sua atividade empresarial

Participar da comunidade ALI tem uma importância muito grande para a minha atividade profissional, pois além de eu fazer o monitoramento, animação e avaliação desta comunidade, como disse, sou também consultora educacional do projeto e atuo em sala acompanhando a capacitação e, toda a vez que alguma colega de projeto, também consultora educacional faz o relato do seu trabalho do dia com a turma em sala, tenho mais um referencia de como fazer o trabalho e desse modo posso aperfeiçoá-lo a partir da experiência de outra pessoa da comunidade.

- É possível a troca de conhecimentos utilizando a rede e as ferramentas colaborativas (blog, fórum, msn, e-mails)?

Eu acredito piamente que é possível trocar conhecimentos utilizando qualquer uma das redes e ferramentas colaborativas, seja um blog, fórum, MSN, e-mails, pois elas nos proporcionam manter contato quase que de forma on-line com o que esteja acontecendo em qualquer parte do mundo, possibilitando o fluxo de informações e geração de aprendizados e conhecimentos.

- É possível gerar novos conhecimentos?

Essas redes e ferramentas colaborativas, além de proporcionar a troca de conhecimentos, podem também gerar novos conhecimentos. À medida que alguém posta um assunto para a discussão e as pessoas se dispõem a discuti-lo com profissionalismo, expondo seus conhecimentos e experiências a respeito, fazem da soma desta variedade de opiniões adensarem a discussão, proporcionando assim a geração de novos conhecimentos.

- Facilidades e dificuldades na utilização das ferramentas colaborativas da web para trocar conhecimentos

A facilidade da utilização das ferramentas colaborativas na WEB está na velocidade que as mesmas podem dar as informações, tudo pode ser quase que on-line, no entanto a grande dificuldade que vejo está na questão de sabermos distinguir aquilo que nos é útil daquilo que não nos interessa, que é apenas lixo eletrônico. Acredito que este é o grande desafio, somada ao tempo que temos de dispor para participar de todas as redes que participamos.

- Quais ferramentas possibilitam maior interação

Acredito que todas as ferramentas colaborativas possibilitam grande interação, no entanto a intensidade de interação que cada uma pode proporcionar vai ser de acordo com o objetivo da discussão, da troca, assim como da familiarização da pessoa que está trocando com a ferramenta utilizada. Em minha opinião a interação maior está no tempo e interesse dedicado das pessoas na discussão de determinado assunto do que na ferramenta em si.

## Helio – Comunidade ALI

### Transcrição

O principal motivo para a minha entrada no projeto ALI foi, justamente, pelo trabalho com a questão da inovação e a capacitação de jovens recém formados para atuarem junto às empresas em um projeto do SEBRAE.

O motivo da minha entrada na comunidade foi porque nela nós conseguimos trocar muitas informações sobre os alunos, facilitadores e infra-estruturar do local. Isso vai fazendo com que a gente se prepare melhor para atuar em nossas atividades junto aos alunos.

A participação na comunidade ALI nos permite uma visão antecipada de como estará a turma, de quais as características e necessidades dela. Permitindo-nos ajustar a velocidade, quantidade de trabalho, e assim por diante, para que o curso seja mais efetivo em cada uma das cidades em que visitamos.

A importância do grupo para nós é muito grande, pois nos permite diversas visões. Nós temos, por exemplo, a blogueira que nos traz a visão de como esta a percepção do aluno sobre os conteúdos que estão sendo desenvolvidos. Nós temos a percepção do aluno que também manifesta como está aprendendo, qual a mudança de atitude, o nível de entendimento do conteúdo que ele está recebendo no dia a dia de nosso trabalho.

O grupo é extremamente importante para nós, pois nos permite feedback online, contínuo, de como está sendo nossa atividade junto aos alunos, além de permitir uma grande troca de informações e conhecimentos, ou seja, os diferentes atores e facilitadores do grupo vão disponibilizando informações, e nós vamos trocando informações de maneira a facilitar nossa atividade quando estamos no campo.

Com certeza a comunidade tem nos permitido uma troca de conhecimentos enorme, utilizando este repositório, este ambiente que o SEBRAE nos disponibilizou. Permitindo, sem dúvida nenhuma, uma grande troca de informações e conhecimentos, que nos permite fazer ajustes, muito bons, em nosso trabalho e na forma de desenvolver as disciplinas do curso.

É possível gerar conhecimentos? Sem dúvidas! A comunidade, além de tudo, é um grande registro de tudo o que está acontecendo, e este registro nos permite acompanhar desde o princípio que a turma foi instalada, tudo o que aconteceu, todos os aspectos positivos, negativos, tudo o que está se desenrolando com uma turma que estamos capacitando. Dentro da comunidade, isso nos permite ter uma visão ampla de toda a evolução, inclusive do crescimento que a turma tem em questão de conteúdo, e em particular sobre o tema inovação.

As principais facilidades que nós observamos utilizando essa ferramenta da Comunidade ALI é o acesso em qualquer local via web, podendo ser acessado em qualquer cidade que nós estamos trabalhando. Nos podemos ali, após nosso horário de trabalho, já compartilhar com os demais colegas, nossas impressões sobre o dia e já coletar e observar quais foram as impressões dos alunos do dia anterior, normalmente sobre o conteúdo, comportamento deles e assim por diante.

Uma dificuldade que nós tínhamos era a velocidade da banda larga em algumas cidades do Brasil que ainda nos dificultava. Outra dificuldade que tínhamos também era o aplicativo disponibilizado pelo SEBRAE, às vezes nós escrevíamos e na hora de fazer o depósito na comunidade ele se perdia. Mas com o tempo nós desenvolvemos um método de primeiro escrever em Word e depois encaminhar para o repositório. Isso facilitou bastante para evitar a perda de informações e retrabalho.

As ferramentas que possuem maior interação... nós temos utilizado muito o e-mail e fortemente o Skype, tanto na comunicação por vídeo, quanto a via texto e voz. O Skype facilita, no compartilhamento de telas e no registro da nossa conversa em texto.

Essas ferramentas que estão agora disponíveis vêm facilitar enormemente a troca de informações e geração de conhecimentos, em particular dentro de uma comunidade como é o caso da comunidade ALI.

## Marui - Comunidade ALI

- Motivo da entrada na comunidade ALI – convite recebido do SEBRAE, mas principalmente por identificar-me com a atividade que iria desenvolver.

- A importância do grupo para sua atividade empresarial – permanente reciclagem e revisão de conceitos e atitudes ao conviver com grupos que estão buscando posicionar-me no mercado profissional com uma visão moderna ao buscar a inovação. Também está sendo muito importante o convívio com pessoas de outros estados com realidades diferentes do meu dia a dia tem sido importantíssimas e enriquecedoras pessoal e profissionalmente.

- É possível a troca de conhecimentos utilizando a rede e as ferramentas colaborativas (blog, fórum, msn, e-mails)? Na aplicação da UT 09 (Diagnóstico e plano de ação) não são utilizadas estas ferramentas com os participantes. Mas durante a semana de realização da UT ouve-se o tempo todo comentários dos ALIs da importância do blog para o desenvolvimento, representando entre outras coisas um desafio permanente durante a capacitação pois ao postarem as participações são acompanhados pelos blogueiros que provocam oportunidades de revisões de conceitos e salutar hábito de “conversar” por escrito o que proporciona um considerável crescimento no grupo.

Em relação aos consultores que atuam na capacitação representados por consultores educacionais, facilitadores e blogueiros a principal ferramenta utilizada são os fóruns. Nestes podemos trocar informações e conhecimentos ao narrarmos nossas atuações perante os mais variados perfis pessoais encontradas nas turmas o que exige adequações para atender as demandas apresentadas.

- É possível gerar novos conhecimentos? Sim é possível gerar novos conhecimentos entre os consultores envolvidos pelas trocas mencionadas no item anterior pois ao tomarmos conhecimento das postagens dos colegas estamos revendo nossos conhecimentos ao nos depararmos com a ótica e percepção de outros profissionais sobre os mesmos temas.

- Facilidades e dificuldades na utilização das ferramentas colaborativas da web para trocar conhecimentos. Dificuldade para aqueles que não utilizam estas ferramentas é aceitar e adquirir o hábito de usá-las. A partir daí acabam fazendo naturalmente do dia a dia das pessoas que fazem parte do grupo.

- Quais ferramentas possibilitam maior interação. Entendo que todas elas possibilitam ótimo espaço para interação dependendo do ambiente apresentado e do momento vivido para utilização de uma ou outra.

## Alessandra – Gestão de Restaurantes

### - Motivo da entrada no grupo Gestão de Restaurantes

No início de Junho deste ano, resolvi me aventurar no mercado de consultoria, descobri o site e pensei que poderia ser útil para divulgação do meu trabalho, mas descobri que mais que isso, serviu tanto para melhorar meu conhecimento quanto para ajudar outros nas questões que domino.

### - A importância do grupo para sua atividade empresarial

Auxilia-me demais na divulgação dos meus blogs, <<http://tomilhoreceitas.blogspot.com/>>,<<http://gastronomia-e-historia.blogspot.com/>> (esse último recém criado) e principalmente como fonte de aprendizado e troca.

- É possível a troca de conhecimentos utilizando a rede e as ferramentas colaborativas (blog, fórum, msn, e-mails)

Fiquei realmente impressionada como essa ferramenta foi, é e será muito útil futuramente. As discussões levantadas pelo fórum são muito pertinentes e não existe salvo algumas exceções "sonogação" de informação, todos são muito solícitos, colocando suas experiências profissionais e de vida, com o intuito único de auxiliar os que tem alguma dúvida ou dificuldade. Como experiência pessoal, serviu inclusive para realização de novos negócios, já que conheci uma participante que tem interesses comuns aos meus, inicialmente conversamos pelo fórum, depois trocamos e-mails e nos conhecemos pessoalmente, estamos em via de fechar uma parceria .

### - É possível gerar novos conhecimentos?

Com certeza, principalmente pelo fato de várias pessoas participarem, vc consegue além de conhecimento, várias visões diferentes de um único ponto. A maneira como as questões e respostas são abordadas, faz que você se sinta "único", tendo uma resposta concreta para o SEU negócio. Além disso, os fóruns são enviados para o meu e-mail, então, mesmo sem entrar no link, fico totalmente atualizada de tudo que acontece, inclusive de questões que eu não tinha o menor conhecimento.

- Facilidades e dificuldades na utilização das ferramentas colaborativas da web para trocar conhecimentos

Facilidades: O retorno é praticamente imediato, suas dúvidas e/ou sugestões são levadas à sério e existe , como já citei antes, uma mobilização para ajudar... Dificuldades: Usando ESSA ferramenta não encontrei dificuldades.

### - Quais ferramentas possibilitam maior interação

No meu ponto de vista, o fato dos fóruns serem encaminhados para o meu e-mail, me permite maior interação, pois eu não preciso "fazer parte das discussões", para estar à par delas.

## Eduardo – Gestão de Restaurantes

- Motivo da entrada no grupo Gestão de Restaurantes

R.: me cadastrei com o intuito sim de trocar de informações, bem como criar oportunidades de visitas e crescimento de informações - in loco,

- A importância do grupo para sua atividade empresarial

R.: não quero ser injusto mas, o grupo com certeza "deveria" ser importante, mas sinceramente hoje não tenho tido resultado satisfatório, \* mas posso explicar o motivo.

- É possível a troca de conhecimentos utilizando a rede e as ferramentas colaborativas (blog, fórum, msn, e-mails)

R.: acredito que sim, mas tenho visto que a maioria do pessoal responsável pela empresa, assim como eu, muitas vezes estamos mais com a mão na massa, literalmente - seja operacional ou administrativa, e não dá para ficar ON LINE, e muitas vezes - acho, que a ferramenta pode ser utilizada para OFF, pois nem sempre o que está acontecendo pode ser resolvido na hora, mas futuramente.

- É possível gerar novos conhecimentos?

R.: acredito que sim, mas como todo "fórum", deveria ter um mediador para filtrar as informações. As vezes fica muito confuso quem respondeu o quê pra quem !!!

- Facilidades e dificuldades na utilização das ferramentas colaborativas da web para trocar conhecimentos

R.: não entendi sua pergunta, via Web não ví facilidades e nem dificuldades, ou seja, navegabilidade está tudo bem e acho que esse é o caminho, mas a título de "troca de informações", não tem me acrescentado.

- Quais ferramentas possibilitam maior interação

R.: eventos locais, como o Sebrae tem efetuado normalmente. Como disse, trocar informações via internet não é ON, e pode as vezes frustrar alguma expectativa nas resoluções de alguns problemas ou dúvidas.

\* explicando : vejo algumas trocas de informações "primárias", onde muitas dúvidas e pesquisas dos internautas podem ser adquiridas na busca das informações na própria internet - no google. E também existe algumas disparidades de perfil e região. Acho que isso atrapalha bastante, pois é difícil vc. dar alguma opinião para um Chef de Cozinha de Norte, sendo que, no meu caso eu sou um iniciante do Sudeste. Entende ? Por isso um filtro e um mediador poderia facilitar a troca de informações no sentido de acrescentar o crescimento para todos. Veja bem, esse é o meu ponto de vista e eu também tenho minha culpa, pois provooco e colaboro pouco, talvez pela falta de tempo e também pela falta de experiência, busco mas ajuda do que posso ajudar no momento.

## Juan – Gestão de Restaurantes

- Motivo da entrada no grupo Gestão de Restaurantes

A informação, quente e interessante, para as pessoas, que lidamos com restaurante todo dia.

- A importância do grupo para sua atividade empresarial

Eu contratei, o gerente de um dos restaurantes, contatando ele aqui neste grupo, também descobri fornecedores interessantes.

- É possível a troca de conhecimentos utilizando a rede e as ferramentas colaborativas (blog, fórum, msn, e-mails)

- É possível gerar novos conhecimentos?

Sim e também, serve para avaliar seu próprio domínio do trabalho. Além, de abrir caminhos, que de outro modo, demoraria muito em conhecer.

- Facilidades e dificuldades na utilização das ferramentas colaborativas da web para trocar conhecimentos

E simples, e troca de email, ferramenta que se usa todo dia com restaurantes, para fornecedores, gestores etc.

- Quais ferramentas possibilitam maior interação

O email, seguido de contato telefônico direto. Além, dos links , para blogs interessantes.

**Isis – Rede PEGN**

Olá Patrícia,

Entrei na rede PEGN para ter contato com pessoas que, assim como eu, também buscam informações e auxílio no começo da empresa. Os grupos direcionei para minhas áreas de interesse. Acho que a rede é importante porque oferece a oportunidade de as pessoas discutirem sobre as questões em foco e trocarem experiências.

As ferramentas colaborativas são ótimas para aproximar as pessoas do grupo. Já fiz contato com empresas de marketing virtual e de consultoria através do chat. O mais interessante é que essas empresas que se interessaram pela minha empresa estão bem longe de Curitiba, em Porto Alegre - RS e no Rio de Janeiro - RJ. O que é maravilhoso porque me permite uma porta de entrada nesses estados.

Sempre onde se tem um grupo de pessoas é possível gerar conhecimento, mas cabe a você realmente filtrá-lo. Como trata-se na maioria das vezes da experiência própria das pessoas, é preciso identificar o que realmente pode-se aplicar em sua empresa.

As ferramentas web encurtam distâncias e aproximam pessoas. A maior dificuldade é ter confiança que a pessoa com quem você está falando é idônea e realmente faz o que diz. Por isso, eu acho de suma importância que existam redes como essa. A maioria das pessoas que entram aqui, possuem um interesse comum: trocar experiências e aumentar sua rede de negócios. Quem sabe até construir parcerias, encontrar fornecedores e clientes. De todas as ferramentas web que eu utilizo, a que eu gosto mais e acho que possibilita maior informação é o Skype, já que permite a video chamada em tempo real.

## Ivone – Rede PEGN

- Motivo da entrada na Rede PEGN e nos grupos

Faz um bom tempo que assisto ao programa na TV. De lá passei a consultar o site do programa e fazer os links para outros endereços eletrônicos como o Blog Papo de Empreendedor, o site da revista e por fim fiz minha inscrição na Rede Ning PEGN. O que motivou minha entrada na rede é a possibilidade de trocar informações com outros empreendedores, conhecer empresas de diversos ramos, participar de grupos segmentados, de fóruns, enfim, é uma oportunidade de interação muito positiva. Até já comprei produtos de uma empresa que conheci através da rede PEGN.

- A importância do grupo para sua atividade empresarial

Tudo que nos faz aprender é valioso. O empreendedorismo é um grande desafio e mesmo temas relacionados a uma área divergente da que atuamos é fonte de conhecimento e podemos ressignificar para aplicar no nosso setor. Acredito muito na diversidade porque ela amplia nossa visão.

- É possível a troca de conhecimentos utilizando a rede e as ferramentas colaborativas (blog, fórum, msn, e-mails)

Com certeza. O fórum é um exemplo. Vários temas abordados recebem distintas colocações e podemos fazer um filtro das opiniões e até mesmo abrir a lente para enxergar um ângulo que antes não tínhamos visto. Eu sou apaixonada pelo Blog. Na Marcos Turbo temos 2 blogs e além disso tenho mais 4 blogs que escrevo para registrar minhas percepções. Já fiz muitos contatos através deles. Lembro que certa vez um cliente da Marcos Turbo elogiou muito meus Blogs e disse que o bom conteúdo das minhas páginas tinha contribuído na sua decisão de compra. Fiquei muito feliz porque até esse momento nem tinha pensando nessa conexão. Faço contato por e-mail, o msn não estou utilizando muito porque ainda não consegui organizar um horário na agenda diária para essa ferramenta. Não adianta ficar com o msn ligado se ele atrapalha a comunicação e o rendimento de outras atividades essenciais.

- É possível gerar novos conhecimentos?

Sim. Essa pergunta me fez pensar nos conhecimentos que adquiri na rede. Conhecimentos virtuais que se tornam presenciais em nosso cotidiano. E o melhor é que podemos compartilhar as informações. Um exemplo são os livros que já comprei por indicação de artigos que li. Utilizo muito o Twitter para selecionar conteúdos com rapidez, acessando os links que interessam para cada ocasião e valorizo muito os retweet de pessoas que conheço e confio porque já vem crescendo de credibilidade. A Internet possibilita a criação de novos conhecimentos que podemos aplicar de diferentes formas. Eu acabei de criar um Blog pensando nesse universo de indicações porque já faço muitas presenciais e agora com o Blog Eu Indico é uma maneira de compartilhar com outros usuários produtos, serviços, lugares, livros e tantas outras coisas. Esse seu trabalho é outro exemplo da produção de conhecimento.

- Facilidades e dificuldades na utilização das ferramentas colaborativas da web para trocar conhecimentos

No mundo web há sempre muitas novidades e acompanhar todas as evoluções tecnológicas é uma dificuldade. É preciso também ter foco para definir quais as ferramentas mais adequadas ao seu negócio. O desafio é conciliar o que já utiliza tentando aprimorar e, ao mesmo tempo, ficar de olho nas inovações para filtrar o que é viável para sua atuação. A Internet oferece muitas facilidades na comunicação, os blogs e redes sociais promovem interações com o público e ganha uma dimensão fantástica, porém, a qualidade é fundamental para atender o público porque essa mesma amplitude web ganha proporções tanto positivas quanto negativas.

- Quais ferramentas possibilitam maior interação

As redes sociais como as da PEGN que são criadas com fins específicos, o Twitter, Orkut e Facebook são as ferramentas que utilizo e são ambientes interativos. Muitos dos contatos com usuários nessas redes são seqüenciadas por e-mail e telefone, fortalecendo assim a relação com o cliente, parceiro e fornecedor.

## Leonardo – Rede PEGN

Aproveito a oportunidade para ressaltar a minha participação em redes sociais, já que, atualmente, desenvolvo um projeto, justamente de uma rede social, em conjunto com a Insper/Ibmec (SP), onde promoveremos e apoiaremos o empreendedorismo. Falo um pouco sobre isso quando me refiro ao Banein.com, nas questões que te respondo, enfim, abaixo estão as respostas e permaneço a disposição:

- Motivo da entrada na Rede PEGN e nos grupos

Acredito veementemente que a interação entre profissionais é facilitada e, por consequência, obtém maior projeção, em plataformas onde a geração de ideias, a promoção de negócios e a discussão de projetos é realizada.

Faço parte das principais redes sociais voltadas a negócios ou que permitam tais características, incluo o LinkedIn, ainda outra rede da plataforma Ning como a PEGN que é a da Revista Exame PME e até mesmo o Twitter.

- A importância do grupo para sua atividade empresarial

Apesar de ter entrado em tais redes com o objetivo de fomentar parcerias e promover troca de ideias, percebo que os limites são grandes e os participantes (após um certo tempo) se ausentam das redes, fruto da falta de um desenvolvimento mais profundo e com benefícios mais concretos para todos.

Por este motivo, criei o Banein.com, que no momento em forma de Blog oferece conteúdo e gera ideias para que atraia visitantes e participantes.

No momento estamos na fase 1, onde estão participando profissionais de diversos setores, empresas, câmaras de comércio, faculdades e investidores.

A fase 2 será caracterizada pela inserção, em massa, de diversos participantes, multiplicando as participações, gerando promoções e benefícios reais, que facilitem o acesso, atraiam a participação constante e promovam um crescimento contínuo, principalmente através de universitários e Universidades.

Te digo isso porque nesse estágio nos tornaremos, também, em uma Rede de negócios, mais ampla, forte e participante que as atuais. Veja o Alibaba.com e tenha uma ideia próxima do que idealizamos.

- É possível a troca de conhecimentos utilizando a rede e as ferramentas colaborativas (blog, fórum, msn, e-mails)

Acredito que a união dessas plataformas, direcionadas para aplicações objetivas e coordenadas por profissionais do setor podem resultar em meios ainda mais fortes e produtivos que os usados atualmente.

- É possível gerar novos conhecimentos?

Acredito que sim, na medida em que interagir promove a criatividade e, através das redes sociais é possível disseminar mais rapidamente o conhecimento.

- Facilidades e dificuldades na utilização das ferramentas colaborativas da web para trocar conhecimentos

A maior dificuldade é que não vejo hoje um conceito, implícito nas redes, que possa direcionar os participantes para alcançarem um retorno constante e efetivo, daí a maior dificuldade em obter resultados efetivos. Veja o caso do Twitter, onde grandes empresas podem ser beneficiadas com aplicações e resultados concretos e, ao mesmo tempo, usuários que abrem uma conta apenas para ser mais um, sem nada para escrever e a oferecer.

A maior facilidade, para mim, está na possibilidade de romper barreiras geográficas, minimizar custos, amplificar os resultados e disseminar idéias.

- Quais ferramentas possibilitam maior interação

Eu diria que, atualmente, não há redes muito completas, mas a união entre o Twitter, LinkedIn, Redes Ning (voltadas para negócios) e o site Alibaba.com, chegariam próximos do ideal. Acompanhe o Banein.com e verá isso ser concretizado, em breve.