

# SITES DE REDES SOCIAIS COMO AMBIENTES PARA COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O WHATSAPP

Larriza Thurler<sup>1</sup>

**Resumo:** Os novos paradigmas nas relações de trabalho e a maior inserção das redes sociais digitais no dia a dia das pessoas representam um desafio para as empresas no que se refere à gestão do conhecimento e, mais especificamente, ao compartilhamento de conhecimento organizacional. Este artigo pretende investigar as *affordances* (GIBSON, 1979) dos sites de redes sociais (BOYD, ELLISON, 2007) para comunicação e compartilhamento de conhecimento entre equipes de trabalho e como essas *affordances* influenciam na construção de uma rede de conhecimento organizacional. Com base no estudo de caso de um grupo no WhatsApp, almeja-se que este trabalho contribua para uma melhor compreensão acerca das motivações para compartilhamento online de conhecimento e auxilie profissionais no desenvolvimento e na implementação de práticas de gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Compartilhamento de conhecimento; Sites de Redes Sociais; WhatsApp; *affordances*.

**Abstract:** *New paradigms in labor relations and greater integration of online social networks on a daily basis of people represent a challenge for companies in relation to knowledge management and, more specifically, to organizational knowledge sharing. This article aims to investigate the affordances (GIBSON, 1979) of social networking sites (BOYD, ELLISON, 2007) for practices of communication and knowledge sharing among work teams and how they influence the construction of an organizational knowledge network. Based on the case study of a WhatsApp group, we expect that this work will contribute to a better understanding of the motivations for online knowledge sharing and assist professionals in the development and implementation of knowledge management practices. Keywords: Knowledge sharing; Social Network Sites; WhatsApp; affordances.*

## 1. Definição do problema e objetivos da pesquisa

Apesar de ainda ser alto o percentual de brasileiros que não utilizam a internet<sup>2</sup>, em uma perspectiva histórica estamos cada vez mais conectados. A “Pesquisa Brasileira de Mídia 2015” (PBM 2015), realizada pelo IBOPE a pedido da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM), aponta que a frequência e a intensidade do uso da internet e das redes sociais vêm crescendo no Brasil. No ano passado, dos usuários da internet (49% da população), 76% a acessaram todos os dias, com uma exposição média diária de 4h59 nos dias de semana e de 4h24 nos finais de semana – na PBM 2014, os números eram 3h39 e 3h43 –, valores superiores aos obtidos pela televisão. Eles estavam em busca, principalmente, de informações (67%), de diversão e entretenimento (67%), de uma forma de passar o tempo livre (38%) e de estudo e aprendizagem (24%). Desses, 92% ficaram

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - PPGCI do IBICT/UFRJ e bolsista da CAPES – [larriza@gmail.com](mailto:larriza@gmail.com)

<sup>2</sup> Segundo a PBM 2015, 51% da população brasileira não utiliza a internet. Disponível em <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf> Acesso em 25/5/16.

conectados por meio de redes sociais, sendo as mais utilizadas o Facebook (83%), o Whatsapp (58%) e o Youtube (17%).

No contexto empresarial essa tendência de crescimento também foi observada. A pesquisa “TIC Empresas 2014”<sup>3</sup>, realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil, mostrou que a quase totalidade das empresas brasileiras de 10 ou mais pessoas ocupadas conta com uma infraestrutura tecnológica básica (97% das empresas possuem computador e 96% têm acesso à internet). A pesquisa revelou, ainda, que 74% das empresas que utilizam computador já oferecem alguma forma de acesso remoto às pessoas ocupadas e que 62% delas têm um website – entre as grandes (com mais de 250 pessoas ocupadas), essa proporção é de 86%; 45% delas possuem perfil próprio nas redes sociais.

Tais números confirmam que as novas tecnologias de informação e de comunicação estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, tanto na vida pessoal quanto na profissional, influenciando o modo como elas se relacionam, se comunicam e produzem conhecimento. Vivemos hoje a chamada cultura participativa, como cunhou Henry Jenkins, um dos principais teóricos sobre o impacto das novas tecnologias nas nossas vidas, sobre um modelo mais participativo de cultura. Embora as reflexões de Jenkins foquem na relação do público com os produtores de mídia, sua questão central refere-se a um maior engajamento dos indivíduos, que acreditam que suas contribuições importam e que sentem algum grau de conexão com outros integrantes de comunidades das quais fazem parte. Essa cultura participativa teria como características:

oportunidades para a aprendizagem *peer-to-peer*, uma mudança de atitude com a propriedade intelectual, a diversificação de expressão cultural, o desenvolvimento de competências valorizadas no mercado de trabalho moderno, e uma concepção mais empoderada da cidadania. (JENKINS et al., 2006, p. xxi, tradução nossa).

Este cenário representa novos desafios também para as empresas e organizações no que toca à gestão do conhecimento – especificamente ao compartilhamento de conhecimento. Dúvidas, boas práticas e lições aprendidas sobre processos, atividades e projetos são compartilhados frequentemente no ambiente digital, não apenas em repositórios, plataformas ou sistemas corporativos criados para tais finalidades, como também em sites de redes sociais. Segundo a pesquisa McKinsey Global Survey 2015<sup>4</sup>, 93% dos executivos entrevistados em todo o mundo afirmaram que funcionários de suas empresas usam pelo menos uma tecnologia social (nas duas pesquisas anteriores este percentual foi de 82%) e 74% informaram que essas ferramentas sociais estão de algum modo integradas ao trabalho dos funcionários (mais do que os 67% dos dois anos anteriores).

Entender como se dão as dinâmicas infocomunicacionais nestes sites de redes sociais é de fundamental importância para se traçar estratégias de gestão de conhecimento eficientes. Tendo esse como um dos objetivos do presente estudo, constituiu-se uma metodologia que implicou, dentre outros procedimentos, a análise do que nomearemos como “*affordances* do WhatsApp”<sup>5</sup> para comunicação e compartilhamento de conteúdos entre equipes de trabalho e como tais *affordances* influenciam na construção de uma rede de conhecimento organizacional.

---

<sup>3</sup> Disponível em [http://www.cgi.br/media/docs/publicacoes/2/TIC\\_Empresas\\_2014\\_livro\\_eletronico.pdf](http://www.cgi.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_Empresas_2014_livro_eletronico.pdf) Acesso em 31/5/2016.

<sup>4</sup> Disponível em <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-social-tools-can-reshape-the-organization>. Acesso em 31/5/16.

<sup>5</sup> O conceito de *affordance* será definido posteriormente, no item “Fundamentação conceitual e teórica”.

A opção pela abordagem que explora o conceito de *affordance*, contudo, não negligencia outros processos estudados pelo campo mas, ao contrário, busca investigar dinâmicas menores, muitas vezes pouco perceptíveis, mas que, apostamos, podem influenciar fortemente a dinâmica maior da espiral do conhecimento com seus processos de socialização, externalização, combinação e internacionalização do conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI, 1995). Ainda, essa mesma abordagem não desconsidera a importância de se observar atentamente aspectos específicos em cada ambiente de trabalho, como a cultura, procedimentos internos, atmosfera, linguagem, etc. das empresas.

## 2. Fundamentação conceitual e teórica

A fim de investigar empiricamente *affordances* dos sites de redes sociais para comunicação e compartilhamento de informações entre equipes virtuais de trabalho e como elas influenciam na construção de uma rede de conhecimento organizacional, escolhemos o estudo de caso de um grupo no WhatsApp formado por consultores terceirizados de uma entidade privada sem fins lucrativos que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte no Brasil. O grupo, criado em 2014, é formado por 100 pessoas que ocupam um cargo sênior e que fazem parte de um programa específico voltado para a temática da inovação. Um olhar mais atento para os grupos no WhatsApp justifica-se porque, embora seu uso esteja se tornando cada vez mais popular (com um bilhão de usuários<sup>6</sup>), ainda não há muitos artigos acadêmicos que tenham explorado sua capacidade de intensificar a comunicação em um grupo e de criar uma rede para compartilhar conhecimento no contexto empresarial. Para contextualizar o objeto de estudo e o objetivo da pesquisa, apresentaremos o que consideramos conhecimento e sites de redes sociais. Também definiremos o conceito de *affordances* e apontaremos quais *affordances* relacionadas ao compartilhamento de conhecimento organizacional utilizaremos na nossa análise.

### 2.1. Conhecimento

Por ser um conceito abrangente e interdisciplinar, optaremos neste artigo por fazer um recorte específico de conhecimento e usar definições mais orientadas para o foco organizacional. O conceito será então entendido como “processo humano dinâmico de justificar uma crença pessoal com relação à ‘verdade’” (NONAKA et al., 1995, p. 58, tradução nossa). Os autores têm Platão como referência, para o qual conhecimento seria uma crença verdadeira justificada, mas em vez de uma abordagem absoluta, estática e não-humana do conhecimento, levam em consideração as dimensões relativa, dinâmica e relacionada à ação humana. São esses aspectos que vão diferenciar informação de conhecimento, sendo o último uma informação contextualizada, que depende de um tempo e lugar específicos, e relacional, que prevê uma intenção e interação humana. “Informação se torna conhecimento quando é interpretada por indivíduos, contextualizada e ancorada nas suas crenças e comprometermos” (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000, p. 7, tradução nossa).

Para esses autores, o conhecimento precisa, portanto, de um contexto para ser criado, de um local no qual a informação será interpretada para se tornar conhecimento a ser compartilhado e utilizado. Tal local, de natureza complexa e dinâmica, será chamado por eles de “Ba”, termo originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida: “Ba é o nexa entre tempo-espaço, ou como Heidegger expressou, a localidade que inclui simultaneamente tempo e espaço. É um conceito que unifica espaço físico como um escritório, espaço virtual

---

<sup>6</sup> Dados de fevereiro de 2016. Disponível em <https://blog.whatsapp.com/616/Um-bilhão>. Acesso em 31/5/16.

como um e-mail e espaço mental como ideais compartilhados”. (*Ibidem*, p. 14, tradução nossa)

Há autores que categorizam o conhecimento, o que pode ser útil para analisá-lo em diferentes situações. Consideramos para esta pesquisa a taxonomia proposta por Lundvall e Johnson (1996, p.5, tradução nossa):

- *know-what* (saber o quê): refere-se ao conhecimento sobre fatos. O conceito de conhecimento aproxima-se ao de informação, ou seja, pode ser dividido em bits;
- *know-why* (saber o porquê): refere-se ao conhecimento sobre princípios e leis do movimento na natureza, na mente humana e na sociedade;
- *know-how* (saber como, na tradução literal): refere-se a habilidades/capacidade de fazer algo;
- *know-who* (saber quem): envolve informação sobre quem sabe o quê e quem sabe fazer o quê e envolve especialmente a capacidade social de estabelecer relações com grupos especializados para ter acesso a sua expertise.

## 2.2. Sites de redes sociais

O conceito de redes sociais, por sua vez, vem sendo estudado desde o século XX por teóricos de diversas áreas, como por exemplo Sociologia, Ciência da Informação, Biblioteconomia, Administração, Economia, Engenharia de Produção, Ciência da Computação. Tendo em vista que o foco nesta pesquisa são as redes sociais digitais, usaremos definições de sites de redes sociais (SRSs). Um dos trabalhos mais citados sobre o conceito é "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship", de danah m. boyd e Nicole B. Ellison (2007). As autoras reuniram artigos interdisciplinares que analisam um amplo espectro de SRSs. De acordo com elas:

Definimos sites de redes sociais como serviços baseados na web que permitem que indivíduos (1) construam um perfil público ou semi-público em um sistema limitado (2) articulem uma lista de outros usuários com quem compartilham uma conexão e (3) vejam e percorram sua lista de conexões e aquelas feitas por outros dentro do sistema (p.211, tradução nossa).

Essas interações na internet têm características próprias, como analisa Raquel Recuero, em seu livro sobre redes sociais na internet (2009). Segundo ela, na web, os dois elementos da rede – atores e conexões – podem não ser imediatamente discerníveis. Além disso, um outro diferencial nas interações mediadas por computador são os rastros sociais deixados na web, que “permitem o reconhecimento dos padrões de suas conexões e a visualização de suas redes sociais através desses rastros (RECUERO, 2009, p. 24)”. Recuero ainda classifica os SRSs em sites de rede social propriamente ditos e sites de redes sociais apropriados. O primeiro tipo englobaria aqueles sites focados em expor e publicar as redes sociais dos atores, com perfis e espaços específicos para a publicização das conexões com os indivíduos. Já o segundo tipo refere-se aqueles não originalmente voltados para mostrar redes sociais, mas que são apropriados pelos atores com este fim (*Ibidem*, p. 104).

Consideramos o WhatsApp um site de rede social apropriada, ou seja, embora o seu uso original seja a troca de mensagens entre duas pessoas, em uma alternativa mais barata e prática ao uso de SMS, a opção de criar grupos possibilitou que o WhatsApp fosse apropriado como espaço de construção de redes sociais e visibilidade das mensagens trocadas entre seus membros. Tal apropriação forçou uma mudança tecnológica do número de pessoas permitidas por grupo. Em fevereiro de 2016, a lotação passou de 100 para 256 membros.

### 2.3. *Affordance*

O conceito de *affordance*, cunhado por James J. Gibson na década de 70, leva em conta não apenas a estrutura e a forma material de um objeto, mas principalmente as percepções e objetivos do usuário em relação a ele:

O verbo proporcionar/dispor/fornecer [*to afford*] é encontrado no dicionário, o substantivo *affordance* não. Eu o inventei. Quero dizer com ele algo que se refere tanto ao ambiente quanto ao animal de um modo que nenhum outro termo faz (1986, p. 127, tradução nossa).

Desde então, o termo vem sendo amplamente utilizado em diversos campos para se referir à relação animal (incluindo aí o homem) com o ambiente, como no design, na educação, nas ciências cognitivas, nos estudos de interação humano-computador, etc. Escolhemos a teoria das *affordances* de Gibson pelo caráter relacional do conceito, implicando uma complementariedade do agente com o ambiente:

Uma *affordance*, como disse, aponta para dois caminhos, para o ambiente e para o observador. Assim como a informação que especifica a *affordance*. Mas isso não implica de modo algum esferas separadas de consciência e matéria, um dualismo psicofísico. Diz apenas que a informação para especificar as utilidades do ambiente é acompanhada pela informação para especificar o próprio observador, seu corpo, pernas, mãos e boca. Isso é apenas para re-enfatizar que a exterocepção está acompanhada da propriocepção – para perceber o mundo é preciso co-perceber a si próprio. Isso é completamente inconsistente com qualquer forma de dualismo, seja o dualismo mente-matéria ou o dualismo mente-corpo. A percepção do mundo e a percepção das relações complementares do observador com o mundo não são separáveis. (GIBSON, 1986, p. 141, tradução nossa)

Fragoso, Rebs e Barth, em artigo que discutem a relação entre as *affordances* de interface e as práticas de interação social em sistemas de comunicação online, reforçam o aspecto relacional ao trazerem o conceito de *affordances* sociotécnicas (divididas em representacional, técnica e sociocultural), com a premissa de que “elementos sociais, culturais e cognitivos são tão importantes quanto características estruturais, funcionais e estéticas no desenvolvimento de padrões de adoção de tecnologias” (2012, p. 50, tradução nossa).

Gibbs, Rozaidi e Eisenberg (2013) retificam que tanto os elementos materiais da tecnologia quanto as percepções subjetivas e os objetivos do usuário estão contidos no conceito de *affordance*:

*Affordances* são ‘constituídas nas relações entre as pessoas e a materialidade das coisas com as quais entram em contato’ (TREEM, LEONARDI, 2012, p. 146) de modo que a mesma tecnologia pode fornecer diferentes *affordances* para diferentes usuários. Desta forma, uma abordagem com o conceito de *affordance* é útil para explicar porque as pessoas usam diferentes tecnologias de forma semelhante ou a mesma tecnologia de maneiras diferentes (FULK, 1993) (*apud* GIBBS, ROZAIDI, EISENBERG, 2013, p. 105, tradução nossa)

Embora apostando que o conceito de *affordance* pode ser bastante inspirador e um recurso teórico e metodológico para o estudo que implique tecnologias mediadoras de

dinâmicas comunicacionais e, portanto, de partilha de conhecimento dentro de uma organização, é importante, desde já, observar que um posicionamento crítico em relação a esse mesmo conceito é sempre necessário. Objetivamente, isso significa observar o maior conjunto de *affordances* possível – de autores diversos tais como veremos na sequência – mas se apropriar desse conjunto com cautela, considerando-o mais uma espécie de mapeamento inicial e especulativo dos elementos perceptíveis e materiais que podem estar em jogo na afetação dos movimentos de conhecimento do que determinantes inexoráveis nas ações de compartilhamento. Como dito, no estudo em questão, recorreremos a autores e a *affordances* relacionadas ao compartilhamento de conhecimento organizacional, tais como definidas abaixo.

1. ***Affordance de visibilidade e associação de conteúdo e de pessoas*** (TREEM, LEONARDI, 2012). O primeiro refere-se à quantidade de esforço que as pessoas devem empreender para localizar informação ou outras pessoas. O segundo está relacionado à associação entre pessoas (laços sociais) ou entre pessoas e conteúdo (como uma contribuição em um blog ou wiki).
2. ***Affordance de persistência e editabilidade de conteúdo*** (TREEM, LEONARDI, 2012). O primeiro refere-se à permanência do conteúdo após a publicação do mesmo, para todos os usuários, sem desaparecer ou expirar. O segundo implica a possibilidade de editar tal conteúdo, de produzir tal conteúdo de maneira isolada e assíncrona (ao contrário de videoconferências ou encontros presenciais, por exemplo).
3. ***Affordance de metavocalização*** (MAJCHRZAK et. al, 2013) Feedback coletivo por meio de comentários, votação ou classificação do conteúdo, atividades ou perfil, sendo uma maneira de se engajar na conversa online.
4. ***Affordance de participação incentivada*** (MAJCHRZAK et. al, 2013) Quando o usuário conta com notificações automáticas sobre as alterações de um conteúdo específico para orientar sua participação. Ele está engajado em um grupo, porém permanece sem produzir ou reagir a um conteúdo até que receba algum alerta.
5. ***Affordance de associação informada pela rede*** (MAJCHRZAK et. al, 2013) Engajar numa conversa online por meio de laços relacionais ou de conteúdo, a partir das conexões e publicações expostas nas redes sociais. Trata-se de uma ligação estratégica com outros para aumentar as oportunidades de participar ou se envolver.
6. ***Affordance de produção de papéis*** (MAJCHRZAK et. al, 2013). Significa assumir papéis emergentes em vez de papéis prescritos para facilitar o diálogo ou eliminar barreiras temporárias na conversa.

Mais uma vez, lembramos que as *affordances* funcionarão mais como uma sugestão do que pode estar implicado na motivação da partilha de conhecimento do que um fator determinante e causal, tendo em vista que no compartilhamento de conhecimento entre indivíduos estão envolvidos elementos subjetivos e que muitas vezes não podem ser generalizados.

### 3. Metodologia de pesquisa

A estratégia de pesquisa escolhida para analisar esse fenômeno social contemporâneo e complexo foi o estudo de caso, a partir da abordagem do conceito de *affordance*. Segundo Yin (2001, p.28), um estudo de caso responde a questões como “como” e “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. No caso em questão, espera-se responder às perguntas: Por que o WhatsApp foi escolhido como canal para comunicação e troca de informações/conhecimento organizacional? Como funcionam tais dinâmicas de comunicação e compartilhamento?

Para coleta de dados, foram escolhidos os seguintes métodos: netnografia e questionário online. Segundo Kozinets, “‘netnografia’ ou etnografia na internet é uma nova metodologia de pesquisa qualitativa que adapta técnicas de pesquisa etnográficas ao estudo de culturas e comunidades emergindo por meio de comunicações mediadas por computador” (2002, p.2, tradução nossa). Como observado por Becker e Geer (1957), todo grupo social tem uma “língua nativa” que pode não ser compreendida apenas por meio de uma entrevista – daí a importância de uma observação-participativa<sup>7</sup>.

A observação participativa propicia uma situação na qual os significados das palavras podem ser aprendidos com grande precisão por meio do estudo de seu uso no contexto, exploração por meio de contínuas entrevistas com suas implicações e nuances, e uso deles sob investigações dos que falam a língua. (p. 29, tradução nossa)

Após ingressar no grupo no Whatsapp para realizar netnografia, foi possível testemunhar diversas situações de compartilhamento de boas práticas, de aperfeiçoamento de processos e de autogestão do próprio grupo. A netnografia tem algumas diferenças da etnografia. Conforme Kozinets (2002), é preciso uma mudança radical na observação da netnografia para a etnografia tradicional, para contextualizar os atos conversacionais. Em geral, as conversas observadas na netnografia ocorrem de maneira textual e mediadas por computador, ao contrário da observação presencial da etnografia.

Ao longo do tempo, foi possível ambientar-se com a linguagem dos membros do grupo. Com base nas referências conceituais e teóricas mencionadas, elaboramos um questionário online com a finalidade de ter mais informações sobre comportamento e percepção sobre compartilhar conhecimento entre os membros da rede estudada. Optou-se pela modalidade online pois o grupo estudado é bastante ativo online e espalhado geograficamente pelo país. Parte dos resultados preliminares deste questionário, juntamente com as observações da netnografia, serão apresentados na sequência.

### 4. Resultados preliminares

O link para o questionário online foi compartilhado no grupo do WhatsApp estudado, do qual a pesquisadora participava, para os 100 membros que o compõem. O total de respondentes foi de 47 pessoas, sendo a margem de erro amostral de 10,46%<sup>8</sup>. O questionário estava dividido nas seguintes partes: informações demográficas (estado, idade, gênero, grau de escolaridade, tempo de atuação no programa); informações sobre uso e frequência de

---

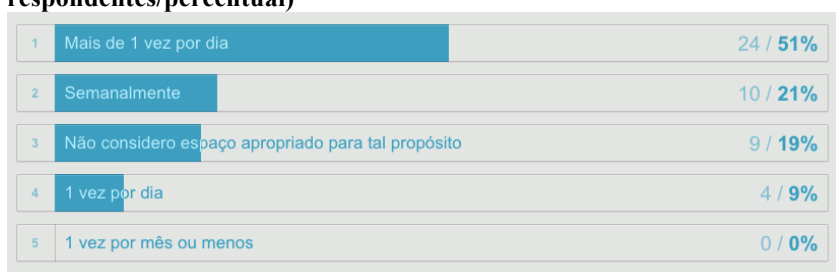
<sup>7</sup> Mesmo sem fazer comentários no grupo, o fato de estar fazendo parte dele e ser apresentado como investigador altera, de algum modo, a rotina da comunidade online.

<sup>8</sup> Se considerarmos que no tempo em que o questionário ficou no ar (25 dias), apenas 64 postaram alguma mensagem, sendo considerados, portanto, usuários ativos que tiveram conhecimento da pesquisa, a margem de erro amostral seria de 7,43%.

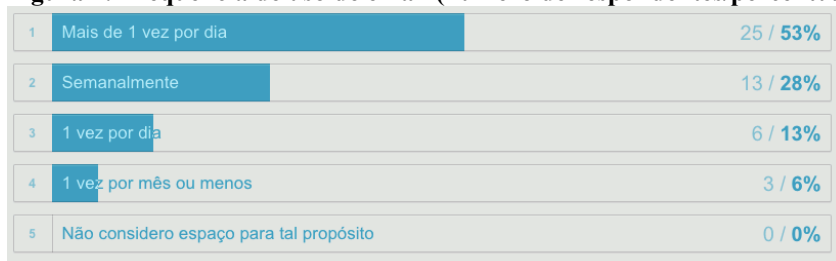
canais online e off-line identificados e utilizados como espaço para troca de informações/conhecimento sobre processos, atividades do dia a dia e boas práticas referentes ao programa; lista de grupos dos quais participa no WhatsApp e no Facebook; fatores que motivam ou desmotivam o compartilhamento de conhecimento no WhatsApp; percepção sobre o ato de compartilhar conhecimento; indicação de pessoas com quem interage para temas específicos. Neste artigo, vamos apresentar parte dos resultados preliminares, tanto quantitativos quanto qualitativos.

Listamos os canais online e off-line<sup>9</sup> utilizados pelo grupo como espaço para troca de informações/conhecimento dos processos, atividades do dia a dia e boas práticas referentes ao programa. Deixamos aberto um campo para listar algum que não estava na lista e foram mencionados os seguintes (em parênteses a quantidade de pessoas que citaram tal tecnologia): Google Hangout (1), Facetime (1), SMS (1), Drive (1). Nas figuras que se seguem, as respostas sobre as frequências de uso dos canais, todas tendo como fonte o questionário enviado para os membros do grupo no WhatsApp.

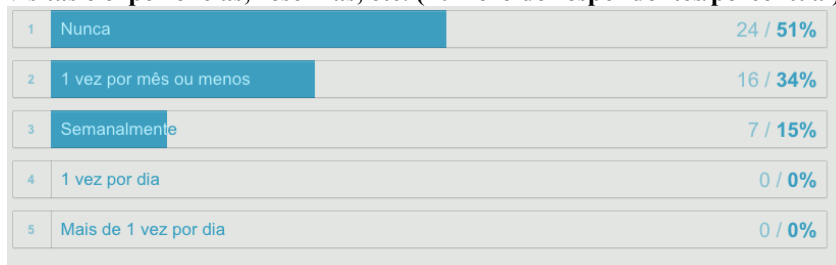
**Figura 1: Frequência de uso do Sistema interno para gestão do programa (número de respondentes/percentual)**



**Figura 2: Frequência de uso de email (número de respondentes/percentual)**



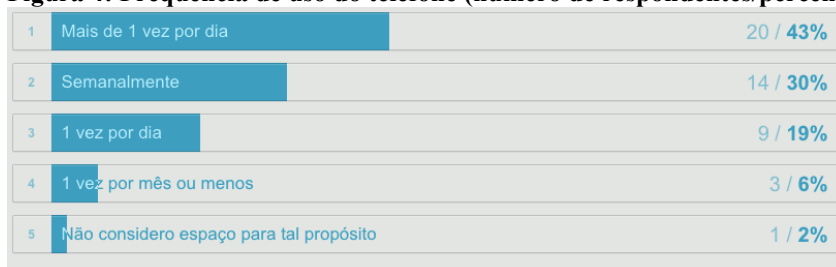
**Figura 3: Frequência de uso da plataforma online interna para compartilhamento de artigos, relatórios de visitas e experiências, resenhas, etc. (número de respondentes/percentual)**



<sup>9</sup> Reuniões presenciais (formais ou informais) foram consideradas canais de troca de informações/conhecimento por funcionarem como “Ba” (NONAKA et al.), sendo ambientes nos quais a informação será interpretada para se tornar conhecimento a ser compartilhado e utilizado.



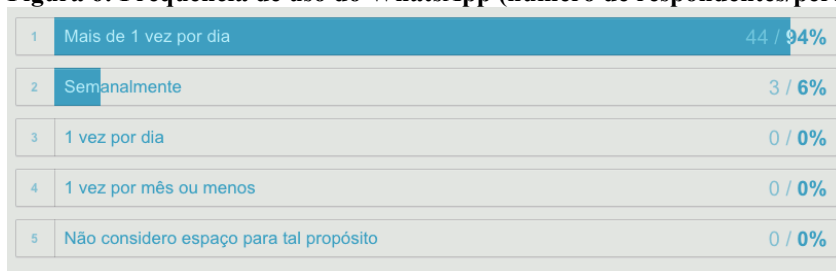
**Figura 4: Frequência de uso do telefone (número de respondentes/percentual)**



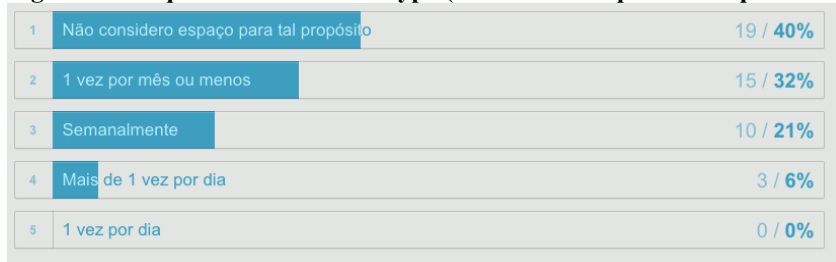
**Figura 5: Frequência de uso do Facebook (número de respondentes/percentual)**



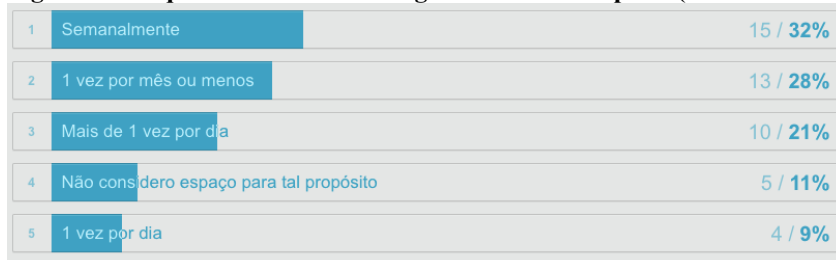
**Figura 6: Frequência de uso do WhatsApp (número de respondentes/percentual)**



**Figura 7: Frequência de uso do Skype (número de respondentes/percentual)**



**Figura 8: Frequência de uso de Google Docs e/ou Dropbox (número de respondentes/percentual)**



**Figura 9: Frequência de encontros presenciais formais (reuniões, workshops, etc. no local de trabalho) (número de respondentes/percentual)**

1	Semanalmente	25 / 53%
2	1 vez por mês ou menos	21 / 45%
3	Não considero espaço para tal propósito	1 / 2%
4	1 vez por dia	0 / 0%
5	Mais de 1 vez ao dia	0 / 0%

**Figura 10: Frequência de encontros presenciais informais (fora do local do trabalho, para socializar com o grupo) (número de respondentes/percentual)**

1	1 vez por mês ou menos	27 / 57%
2	Semanalmente	18 / 38%
3	Não considero espaço para tal propósito	2 / 4%
4	1 vez por dia	0 / 0%
5	Mais de 1 vez ao dia	0 / 0%

Fonte: Questionário enviado para os integrantes do grupo do WhatsApp

Para investigar as motivações para compartilhar conhecimento no WhatsApp e as percepções sobre compartilhar conhecimento, foram considerados compartilhar conhecimento os atos de enviar feedback, participar de uma discussão, responder dúvidas, postar mensagens referentes ao trabalho, dentre outras atividades que envolvam transmissão e absorção de *know-how* (habilidades), *know-what* (conhecimento sobre fatos), *know-why* (conhecimento sobre causas) e *know-who* (conhecimento sobre quem sabe o quê e quem sabe fazer o quê). Nas ações anteriores está sempre presente uma informação contextualizada e relacional, considerada como conhecimento pelo referencial teórico que optamos usar neste artigo.

Com base no comportamento observado no grupo por meio da netnografia e nas *affordances* descritas anteriormente, foram elencados fatores que poderiam influenciar a ação de compartilhar conhecimento. Os respondentes tinham que assinalar em uma escala Likert com 5 pontos e uso de ponto neutro, se tal fator era totalmente desmotivador (1), parcialmente desmotivador (2), indiferente (3), parcialmente motivador (4), e totalmente motivador (5). O resultado dos níveis de opinião foi o ranking abaixo (começando do mais próximo ao totalmente motivador):

**Tabela 1: Fatores que motivam o compartilhamento de conhecimento**

Opções	Média (Escala Likert)
Mobilidade (acesso por meio do celular ou tablet)	4.57
Imediatismo na resposta de dúvidas (comunicação instantânea) inclusive após o expediente e durante finais de semana	4.36
Possibilidade de gravar mensagens em áudio	4.32
Acesso a boas práticas / experiências de participantes do Programa que podem ser reproduzidas por mim ou empresários do meu local de atuação	4.28
Transparência / conteúdo das mensagens fica disponível para todos	4.21
Busca / Recuperação de informações	3.85
Quantidade de mensagens / notificações	3.23
Mensagens off-topic (que não são referentes ao trabalho)	2.85

Fonte: Questionário enviado para os integrantes do grupo do WhatsApp

As respostas ao questionário e as observações da netnografia evidenciam alguns elementos na relação dos membros do grupo com o WhatsApp que podem nos indicar características tanto do ambiente quanto do observador, usando os termos de Gibson. No caso do ambiente, percebemos que existem *affordances* da tecnologia que propiciam uma comunicação e troca de conhecimento de maneira imediata, móvel e diária. Em relação ao observador, os consultores entrevistados não ficam em escritórios, mas sim trabalham remotamente ou em campo, visitando empresas, sendo o celular uma ferramenta extremamente importante e ágil para comunicação e acesso a informação. Dos que responderam o questionário, 80% o fizeram no próprio celular<sup>10</sup>. Eles podem ser considerados o que alguns autores chamam de “trabalhadores móveis do conhecimento” (*mobile knowledge workers*). Além do caráter digital, esses profissionais são engajados principalmente com um trabalho sobre o qual têm *expertise* singular. Tal *expertise* requer a navegação por fronteiras temporais, espaciais, organizacionais, de infraestrutura, sociais e culturais para que o trabalho seja bem desempenhado. Outra característica desse perfil é que a alta mobilidade faz com que esses profissionais usem mais ferramentas e serviços móveis do que outros trabalhadores, muitas vezes simultaneamente (ERICKSON et al., 2014, p.1).

Especificamente em relação à influência no compartilhamento do conhecimento, analisaremos na tabela abaixo as *affordances* do WhatsApp relacionadas a esta dinâmica com base nos estudos de Treem e Leonardi (2012) e Majchrzak et. al (2013). Os autores elencaram, ainda, possíveis influências das *affordances* propostas por eles no compartilhamento de conhecimento e verificaremos se elas ocorrem ou não no caso estudado.

**Tabela 2: *Affordances* relacionadas ao compartilhamento de conhecimento organizacional**

<b>Affordance</b>	<b>Autores</b>	<b>Como é observada no grupo estudado no WhatsApp</b>	<b>Influência no compartilhamento de conhecimento</b>
Visibilidade de conteúdo e pessoas	Treem e Leonardi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de contatos (apenas os do usuário, não é possível ver as redes de outras pessoas)</li> <li>- Feed de conversas (apenas das quais o usuário participa)</li> <li>- Informação sobre há quanto tempo a pessoa está online</li> <li>- Confirmação se a pessoa leu a mensagem</li> </ul>	- A transparência do conteúdo das mensagens para todos possibilita um metaconhecimento sobre o que as pessoas fazem e o que podem saber, o que pode facilitar o acesso a boas práticas e experiências.
Associação de conteúdo e pessoas	Treem e Leonardi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os membros do grupo são adicionados pelos administradores e devem ter o mesmo cargo e fazer parte do mesmo programa na organização estudada</li> <li>- É possível verificar quais grupos em comum com seus contatos</li> <li>- Não é possível visualizar contatos nem conteúdo publicados por outros que não fazem parte do grupo</li> </ul>	- Como o perfil está relacionado ao telefone, a associação em grupos pressupõe que haja um conhecimento prévio ou indicação de alguém em comum. Foram observadas algumas associações muito pontuais com outros grupos de WhatsApp do mesmo programa, em outra localidade ou segmento de atuação, por meio de indicação de alguém do grupo. Nesse sentido, não há

<sup>10</sup> Este comportamento reflete uma tendência nacional. O uso de aparelhos celulares e tablets como forma de acesso à internet já ultrapassa o uso por meio de computadores ou notebooks, 73% e 71%, respectivamente, segundo a Pesquisa Brasileira de Mídia 2015. Disponível em <http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf> Acesso em 25/5/16.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é possível usar <i>hashtags</i> para ter acesso rápido aos conteúdos</li> <li>- Não há sistema de recomendação de contatos</li> <li>- A página de perfil possui apenas foto e nome</li> </ul>	<p><i>affordance</i> para estimular o compartilhamento de conhecimento fora do grupo. O ponto positivo é que isso faz com que o grupo crie laços mais fortes e fortaleça sua identidade.</p>
Persistência de conteúdo	Treem e Leonardi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de baixar o chat, incluindo áudios, imagens, vídeos</li> <li>- Histórico acessível a partir do momento em que entrou no grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O feed de conversa do WhatsApp é vertical, sendo atualizado cronologicamente. Embora permita o acesso a mensagens anteriores, é preciso lembrar do exato termo para que ele seja encontrado no campo de busca ou ainda marcar conversas com estrelas para que elas fiquem em uma lista de conversas marcadas. Como a recuperação da informação não é tão eficiente, a <i>affordance</i> da persistência do conteúdo acaba gerando mensagens (como dúvidas ou informações) repetidas, o que pode não ser tão positivo para o reuso da informação e criação de um repositório de conhecimento.</li> </ul>
Editabilidade de Conteúdo	Treem e Leonardi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é possível editar a mensagem que já foi enviada, apenas apagá-la</li> <li>- A não ser que o usuário faça chamadas por voz (em vez de gravar mensagens em áudio), a comunicação é assíncrona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O fato de não poder editar a mensagem pode ocasionar ruído na comunicação. A possibilidade de gravar em áudio é bem vista pelos membros do grupo, talvez por trazer mais signos do que a de texto, como entonação de voz, diminuindo ruídos na comunicação.</li> <li>- Embora a comunicação seja assíncrona, é observada uma dinâmica quase que instantânea de comunicação e trocas de informações muitas vezes direcionadas (como por exemplo para responder a uma dúvida específica).</li> </ul>
Metavocalização	Majchrzak et. al	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há sistema de votação nem classificação de conteúdo</li> <li>- É possível usar <i>emojis</i> para demonstrar concordâncias/discordâncias, elogios, etc.</li> <li>- É possível comentar as mensagens dos outros usuários</li> <li>- Recurso de responder especificamente a uma mensagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O fato de ser possível comentar as mensagens pode ser positivo quando há conhecimento crítico que pode ser agregado. No entanto, pode também ser negativo quando houver disseminação de alguma informação imprecisa. Como o conteúdo é visível a todos, o grupo acaba fazendo uma autogestão do que é publicado.</li> </ul>
Participação incentivada	Majchrzak et. al	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alertas para cada mensagem nova (que podem ser personalizados ou silenciados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em geral, as pessoas tendem a silenciar (ou seja, desativar as notificações por som) grupos com muitos membros no WhatsApp. A quantidade de notificações pode, além de atrapalhar na produtividade, despertar a expectativa de uma resposta imediata.</li> </ul>

Associação informada pela rede	Majchrzak et. al	- Possibilidade de compartilhar contatos	- Como não é possível visualizar o conteúdo postado por outros fora dos grupos nem as redes de outras pessoas (a não ser as em comum), a associação informada pela rede só acontece por meio de indicações no grupo.
Produção de papéis	Majchrzak et. al	- Não há moderadores nem incentivadores, como acontece em algumas comunidades de prática, sendo o compartilhamento de conhecimento mais informal	- Pelo fato de ser uma rede informal de conhecimento, as pessoas sentem-se mais à vontade para assumir papéis que podem não estar diretamente relacionadas a seu cargo (como por exemplo, responder a questões sobre o sistema usado para gestão do programa). Isto pode ser útil para novas ideias.

---

Fonte: Treem e Leonardi (2012) e Majchrzak et. al (2013) e análise com base no questionário enviado ao grupo e netnografia

A tabela anterior traz reflexões sobre as *affordances* de compartilhamento de conhecimento observadas em um grupo específico no WhatsApp e têm diferentes impactos nas motivações para que as pessoas desse grupo usem o canal para trocar conteúdo relacionado ao trabalho. Como *affordances* são relacionais, as relatadas anteriormente podem não ser observadas em outros grupos do WhatsApp. Por outro lado, elas não são restritas ao WhatsApp e outras tecnologias podem compartilhar das mesmas *affordances*.

## 5. Considerações finais

A metodologia apresentada, com a opção pela abordagem por meio do conceito de *affordances*, apresenta a vantagem de não estar relacionada necessariamente a uma tecnologia específica, como o WhatsApp, podendo ser utilizada para analisar outros canais, inclusive para efeito comparativo, em futuras pesquisas. Permite, ainda, que se apontem sugestões de fatores que são motivadores para a escolha de uma determinada tecnologia. Ressaltamos, entretanto, que deve ser vista como um método complementar a outras teorias na busca pelo maior entendimento sobre as motivações da partilha de conhecimento organizacional.

A partir de um estudo de caso, observamos que o uso de sites de redes sociais em organizações traz mudanças nas interações de pessoas e conteúdo. O conhecimento passa de centralizado para descentralizado, o seu fluxo deixa de ser intermitente para ser contínuo, ele não é somente baseado em repositórios mas torna-se algo emergente – estando mais próximo da ideia de conversas online de conhecimento do que simplesmente de compartilhamento de conhecimento (MAJCHRZAK et. al, 2013). O fator relacional é, mais do que nunca, fundamental para práticas de gestão do conhecimento. É por meio da interação entre os indivíduos que se dá a transferência de informação e conhecimento. As tecnologias podem ser grande aliadas como mediadoras dessas interações. Grande parte das *affordances* do WhatsApp avaliadas incentivam a comunicação e a troca de conteúdo, de modo instantâneo. A conversa frequente e o auxílio mútuo para questões e dúvidas do dia a dia do trabalho podem fortalecer os vínculos sociais e, portanto, contribuir positivamente para que o conhecimento esteja sempre sendo compartilhado.

Por meio da netnografia, observamos que o grupo estudado mostrou-se eficiente para que seja compartilhado *know-what* (saber o quê) e *know-who* (saber quem sabe o quê), o que vai ao encontro do conceito de memória transacional. Estudos de memória transacional

mostram a importância do grupo saber sobre seus membros e onde estão as informações na própria rede (HAYTHORNTHWAITE, 2008). As *affordances* do WhatsApp muitas vezes não permitem que sejam disseminados em detalhes o *know-how*, devido a limitações tecnológicas e ao caráter muito imediato da tecnologia, mas saber quem sabe o quê é importante para se ter mais rapidamente as informações que se busca.

A adoção de sites de redes sociais por parte de grupos de trabalho em diferentes ambientes profissionais é um fenômeno relativamente recente e em constante atualização, que deve continuar a ser estudado empiricamente para que tais dinâmicas de comunicação e compartilhamento de conhecimento sejam melhor entendidas. O fenômeno merece atenção não apenas de pesquisadores, mas também das próprias empresas, pois os sites de redes sociais – inclusive os que são apropriados para este fim de maneira espontânea, como o WhatsApp – têm se mostrado como plataformas para que a informação circule e contribua para a produção de conhecimento.

Este estudo é um primeiro passo, de uma série, que busca aprofundar como as redes sociais mediadas e as tecnologias de comunicação e informação impactam processos de organização e gestão do conhecimento. Trata-se de um vasto e complexo conjunto de questões a serem enfrentadas por metodologias e abordagens complementares, em um movimento exploratório interdisciplinar. Esperamos outros passos futuros, em companhia de novos interlocutores.

## 6. Referências bibliográficas

BECKER, H. & GEER, B. Participant observation and interviewing: a comparison. **Human Organization**, 16 (3), p. 28-32. 1957.

BOYD, Danah; ELLISON, Nicole. Social network sites: Definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007.

ERICKSON, Ingrid, et al. More than nomads: Mobility, knowledge work, and infrastructure. **Paper to be presented at the European Group for Organizational Studies Colloquium**, Rotterdam, Netherlands. 2014.

FRAGOSO, S.; REBS, R. R.; BARTH, D. L. Interface affordances and social practices in online communication systems. **Proceedings of the International Working Conference on Advanced Visual Interfaces - AVI '12**, 2012.

GIBBS, Jennifer L.; ROZAIDI, Nik Ahmad; EISENBERG, Julia. Overcoming the “ideology of openness”: Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n. 1, p. 102-120, 2013.

GIBSON, J. J. **The ecological approach to visual perception**. Reading, MA: Houghton Mifflin, 1979.

HAYTHORNTHWAITE, C. Learning relations and networks in web-based communities. **International Journal of Web Based Communities** v. 4. n. 2, p. 140-158, 2008.

JENKINS, Henry et al. **Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century**. Mit Press, 2009.

KOZINETS, Robert V. The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. **Journal of Marketing Research**, 39 (February), 61-72, 2002.

MAJCHRZAK, Ann et al. The contradictory influence of social media affordances on online communal knowledge sharing. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 19, n. 1, p. 38-55, 2013.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press. New York, USA, p. 304, 1995.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. *Seci, Ba and Leadership: a unified model of Dynamic Knowledge Creation*. **Long Range Planning**, Elsevier Science, 5-34, 2000.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009 (Coleção Cibercultura).

TREEM, J.W., & LEONARDI, P.M. Socialmedia use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. **Communication Yearbook**, 36, 143–189, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª. Edição**. Porto Alegre: Bookman, 2001.